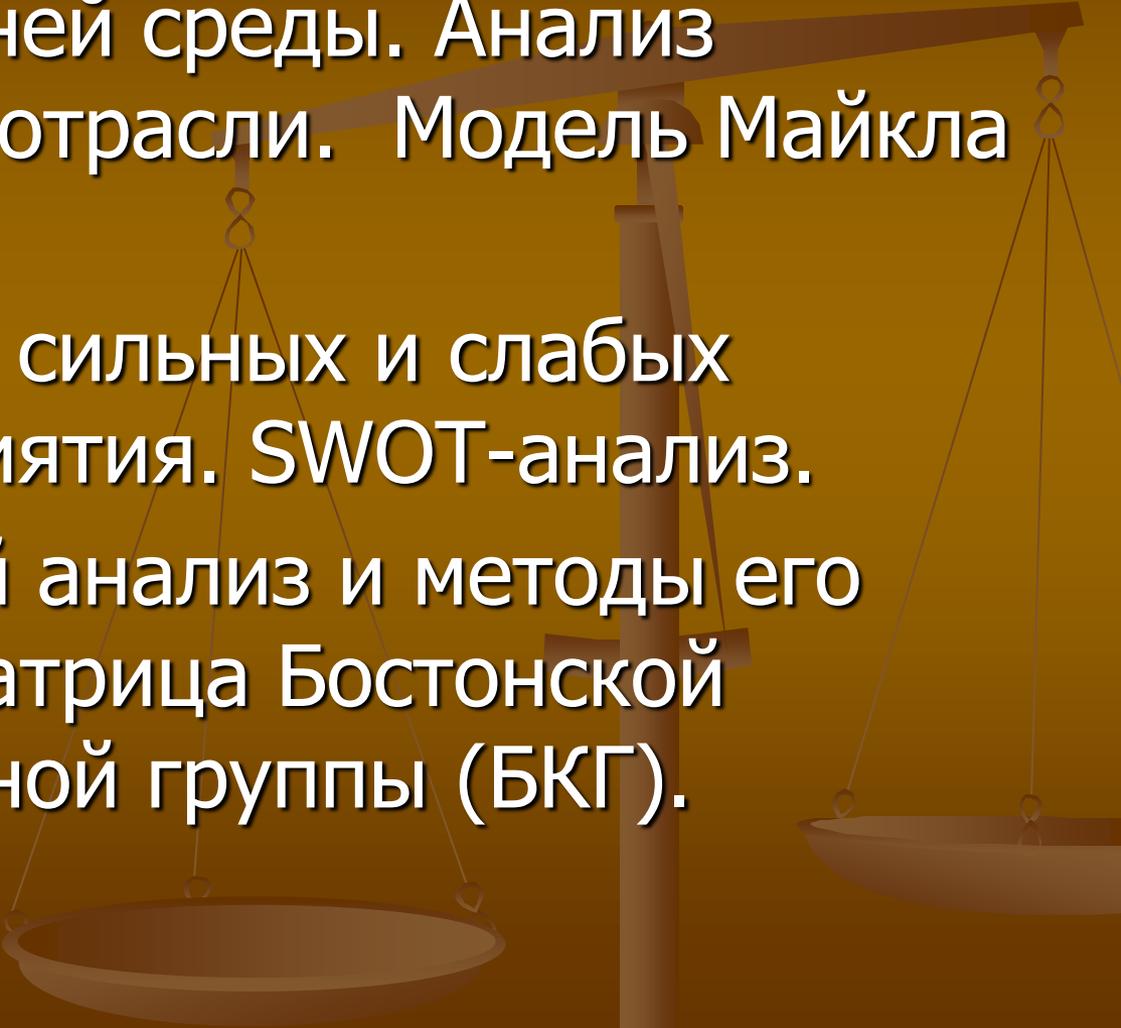


**Тема 11 «Основы
стратегического управления»**

Лектор: В. Н. Гавриленко

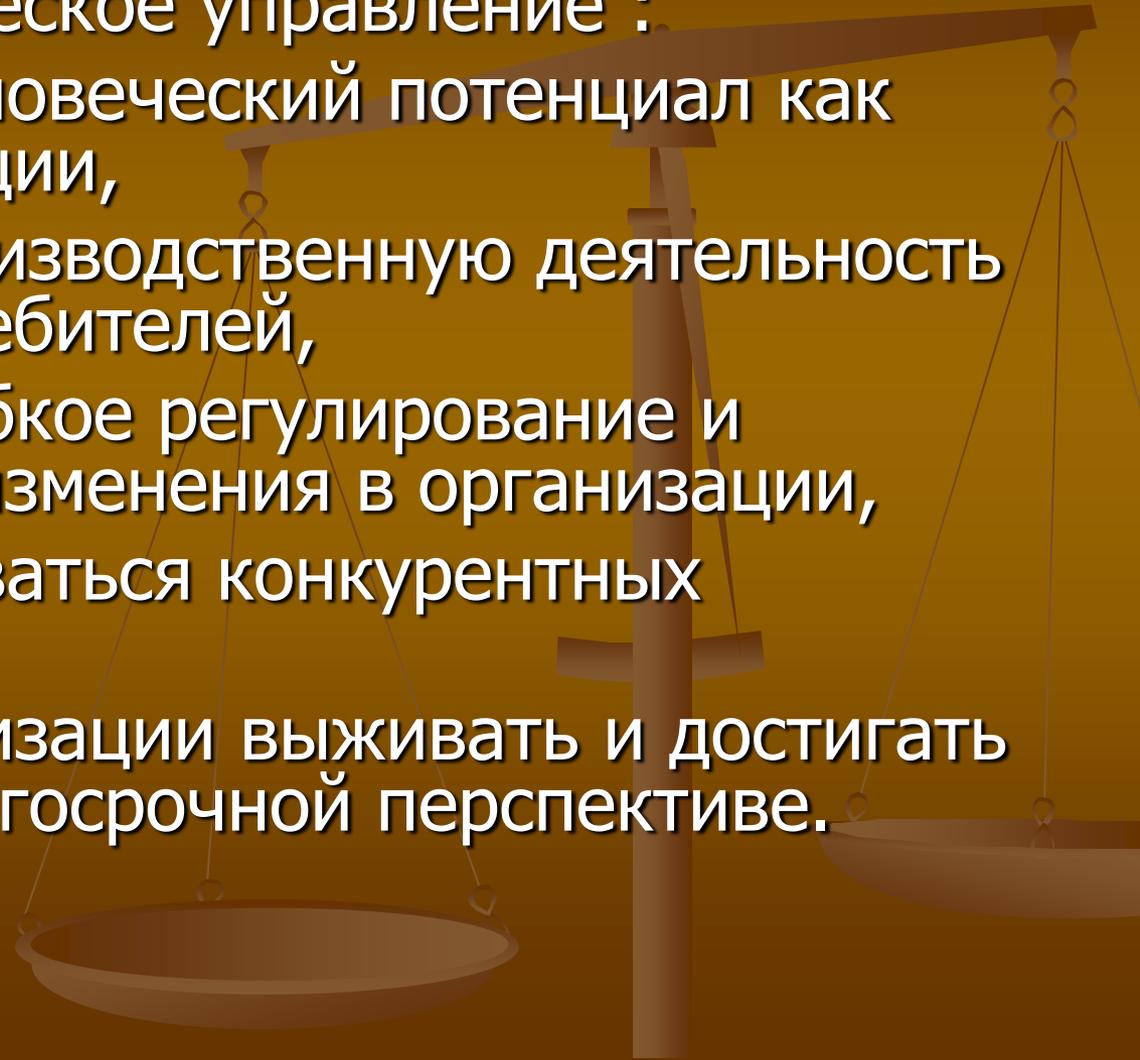
Основы стратегического управления

- 1. Анализ внешней среды. Анализ конкуренции в отрасли. Модель Майкла Портера
 - 2. Определение сильных и слабых сторон предприятия. SWOT-анализ.
 - 3. Портфельный анализ и методы его проведения. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ).
- 

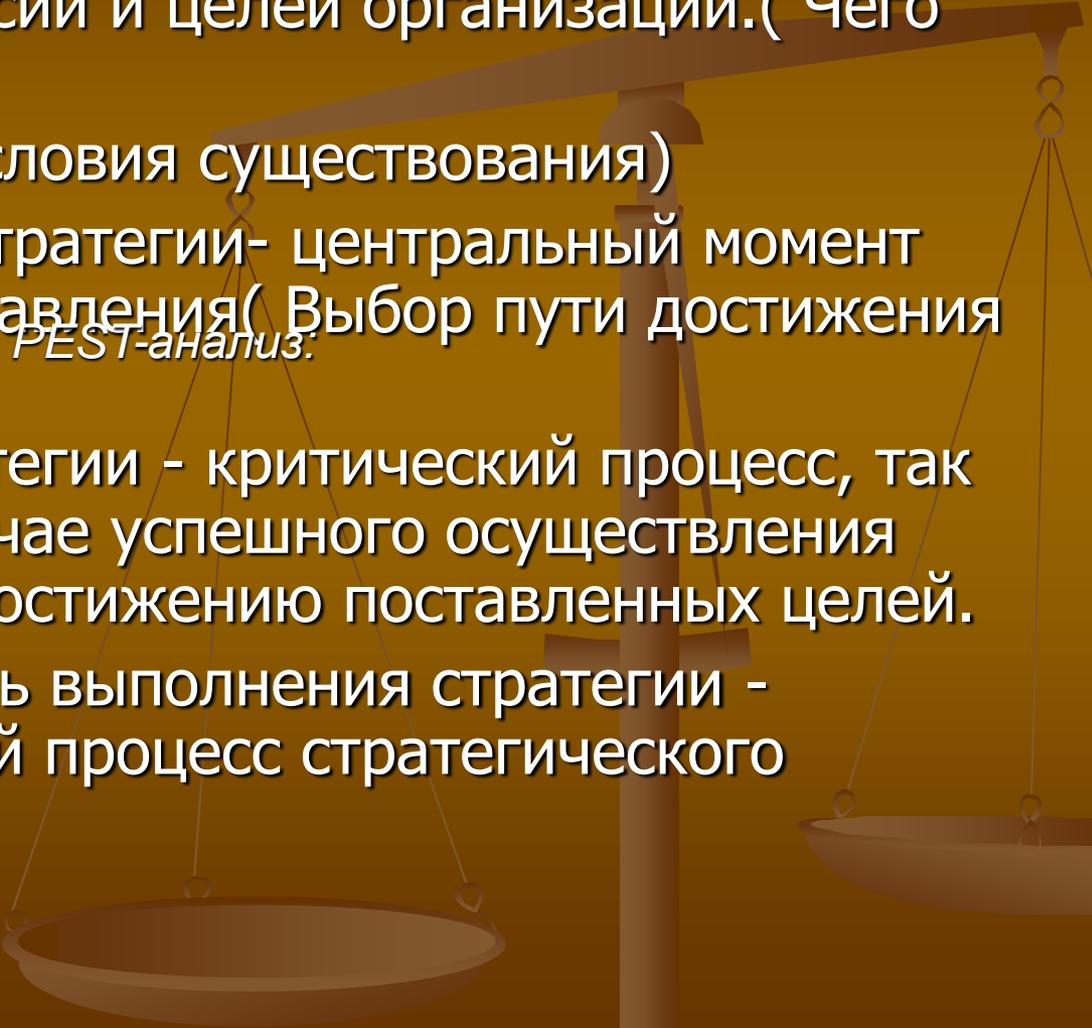
«ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ»

Стратегическое управление :

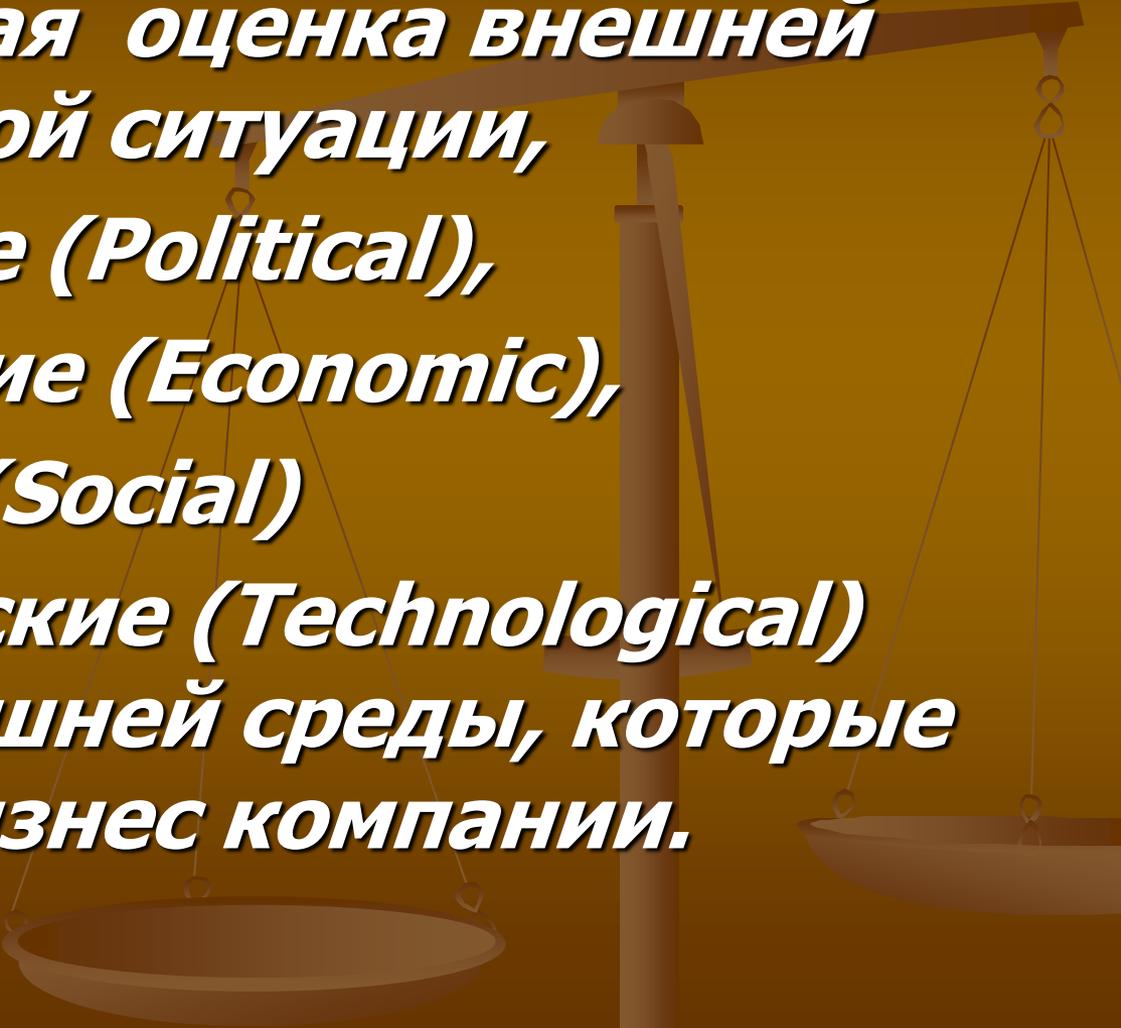
- опирается на человеческий потенциал как основу организации,
- ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей,
- осуществляет гибкое регулирование и своевременные изменения в организации,
- позволяет добиваться конкурентных преимуществ,
- позволяет организации выживать и достигать своей цели в долгосрочной перспективе.



Пять элементов стратегического управления.

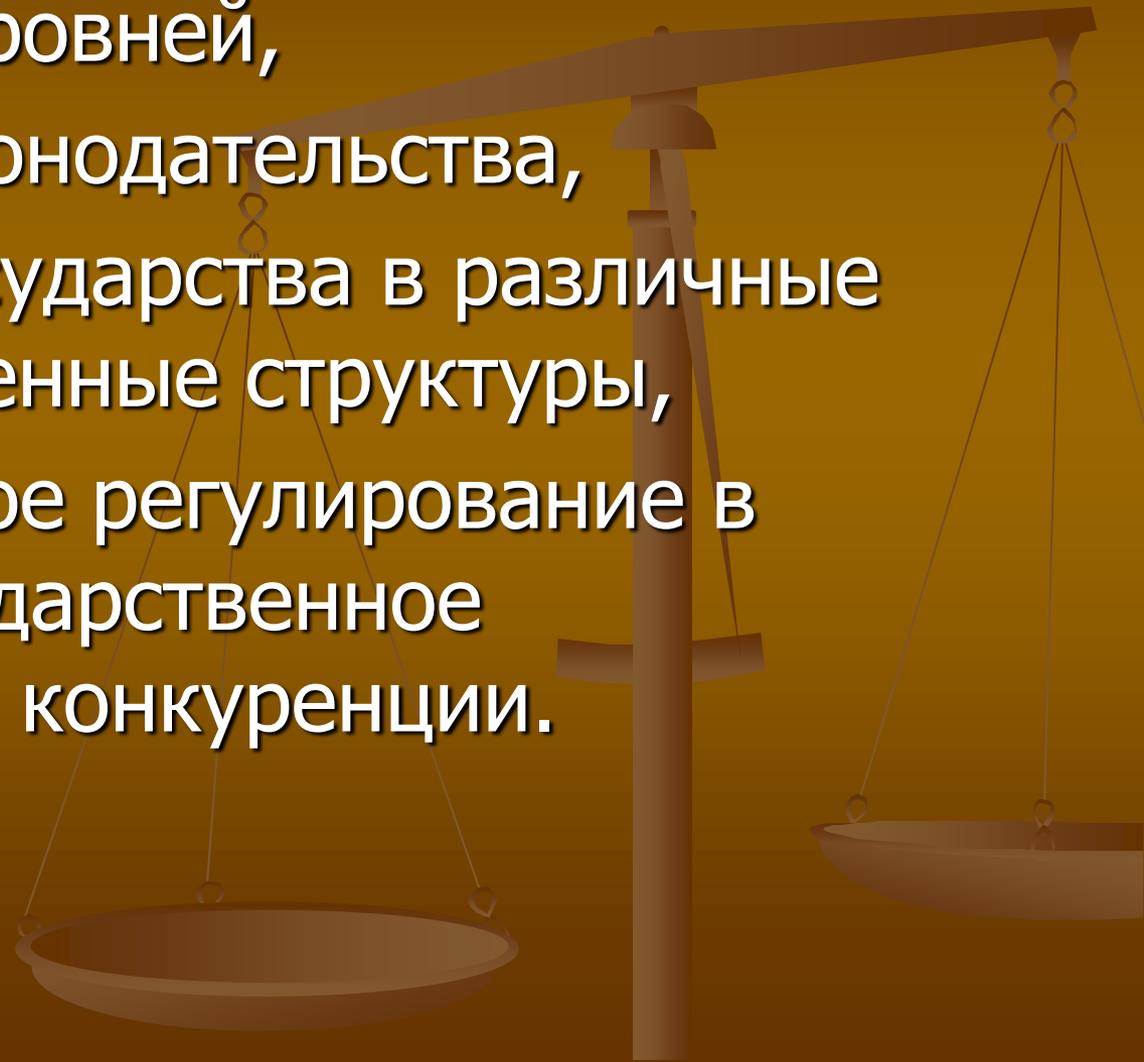
- 1. Определение миссии и целей организации.(Чего хотим добиться)
 - 2. Анализ среды.(Условия существования)
 - 3. Анализ и выбор стратегии- центральный момент стратегического управления(Выбор пути достижения цели)
PEST-анализ:
 - 4. Выполнение стратегии - критический процесс, так как именно он в случае успешного осуществления приводит фирму к достижению поставленных целей.
 - 5. Оценка и контроль выполнения стратегии - логически последний процесс стратегического управления.
- 

PEST-анализ

- **маркетинговая оценка внешней экономической ситуации,**
 - **политические (Political),**
 - **экономические (Economic),**
 - **социальные (Social)**
 - **технологические (Technological) аспекты внешней среды, которые влияют на бизнес компании.**
- 

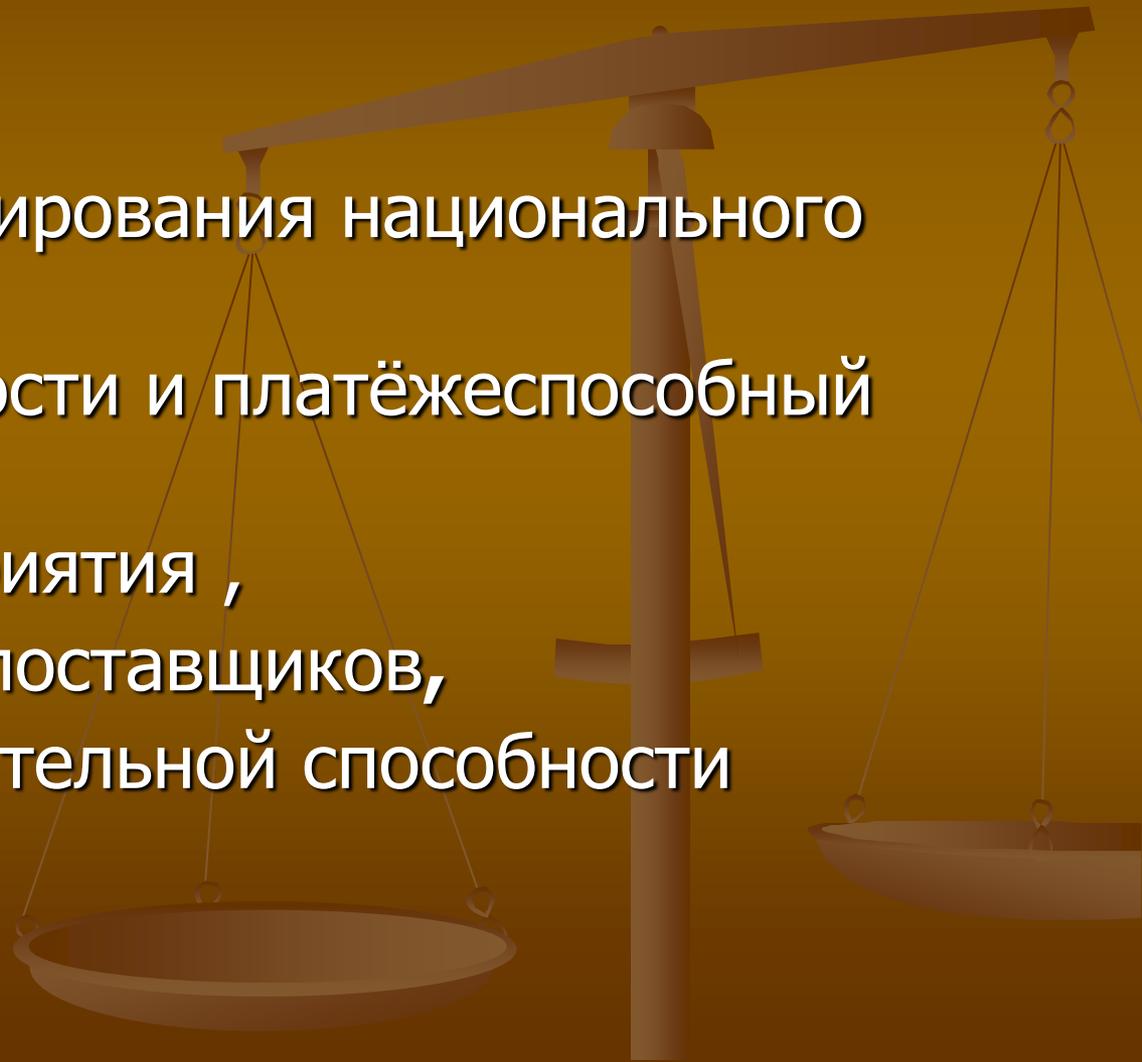
Политические факторы PEST-анализа

- выборы всех уровней,
- изменение законодательства,
- вступление государства в различные надгосударственные структуры,
- государственное регулирование в отрасли и государственное регулирование конкуренции.

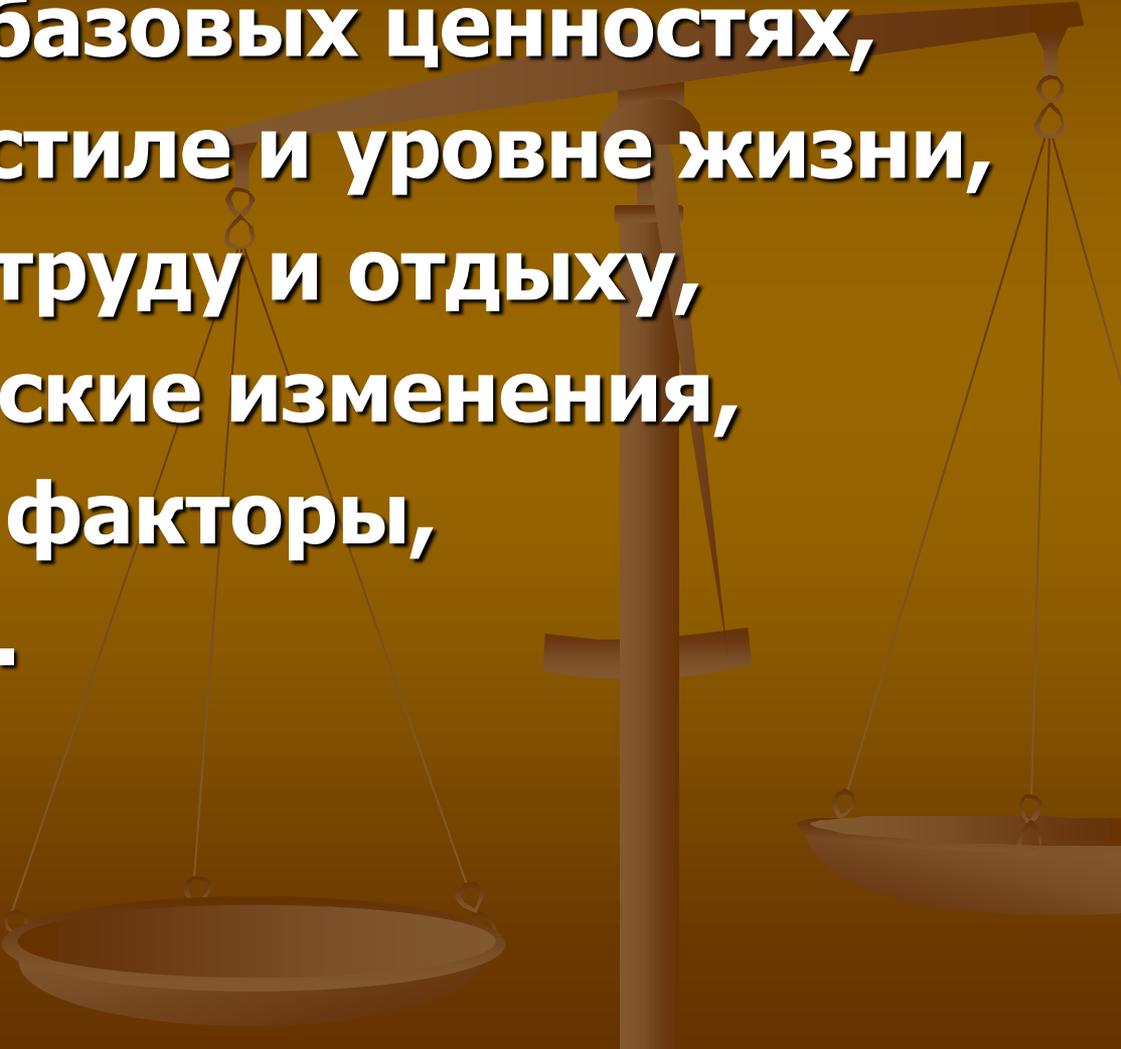


Экономические факторы PEST-анализа

- динамика ВВП,
- инфляция,
- ставки рефинансирования национального банка,
- динамика занятости и платёжеспособный спрос,
- затраты предприятия ,
- повышение цен поставщиков,
- снижение покупательной способности потребителей.



Социальные факторы PEST-анализа

- изменения в базовых ценностях,
 - изменения в стиле и уровне жизни,
 - отношение к труду и отдыху,
 - демографические изменения,
 - религиозные факторы,
 - влияние СМИ.
- 

Технологические факторы PEST-анализа

- **тенденции НИОКР,**
- **новые патенты,**
- **новые продукты,**
- **Новые технологий**



Классификация отрасли

хозяйственная *отрасль:*

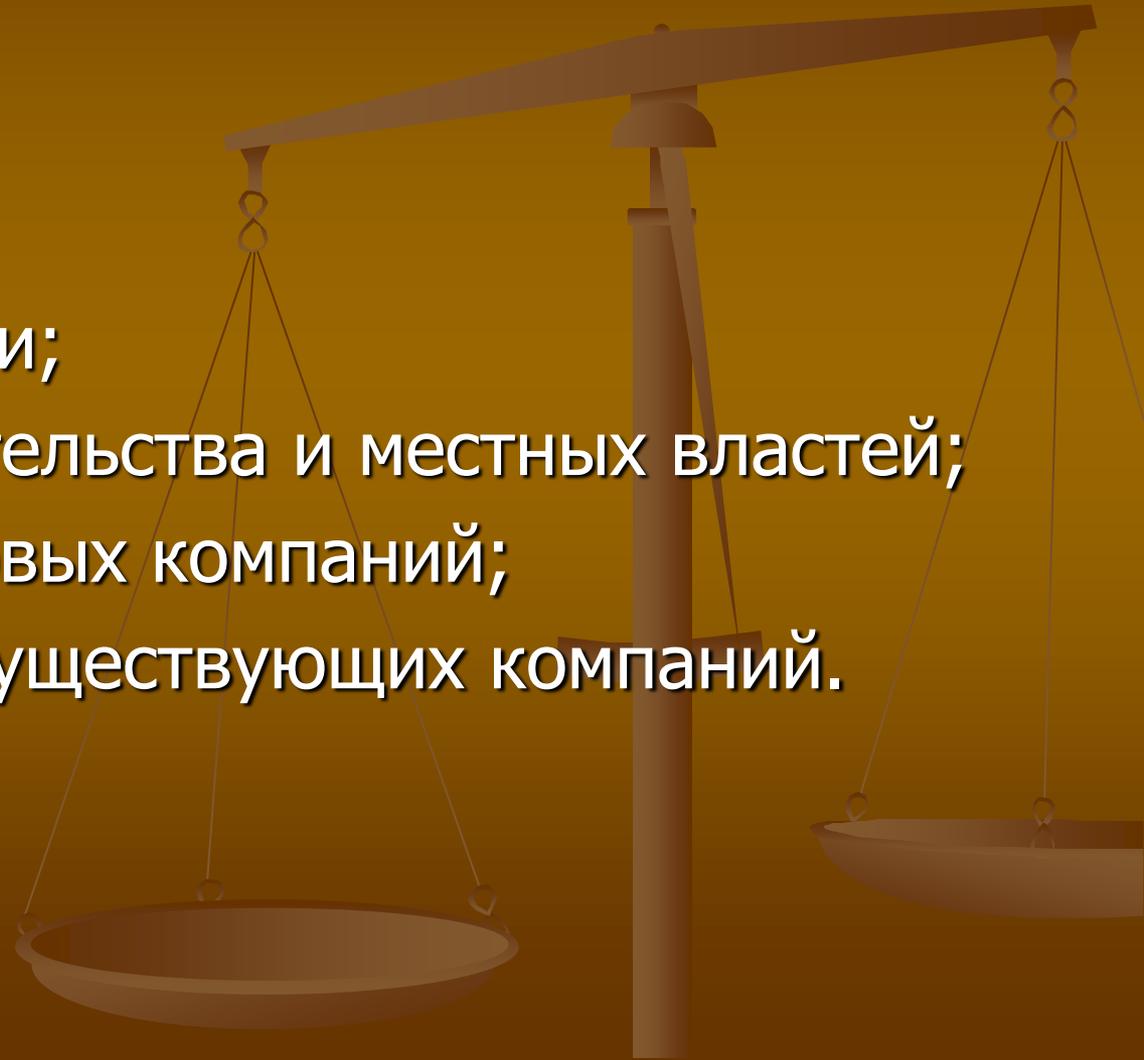
- совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары или услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке.
- отрасль охватывает производство, распределение и потребление определенных товаров/услуг.

административная *отрасль:*

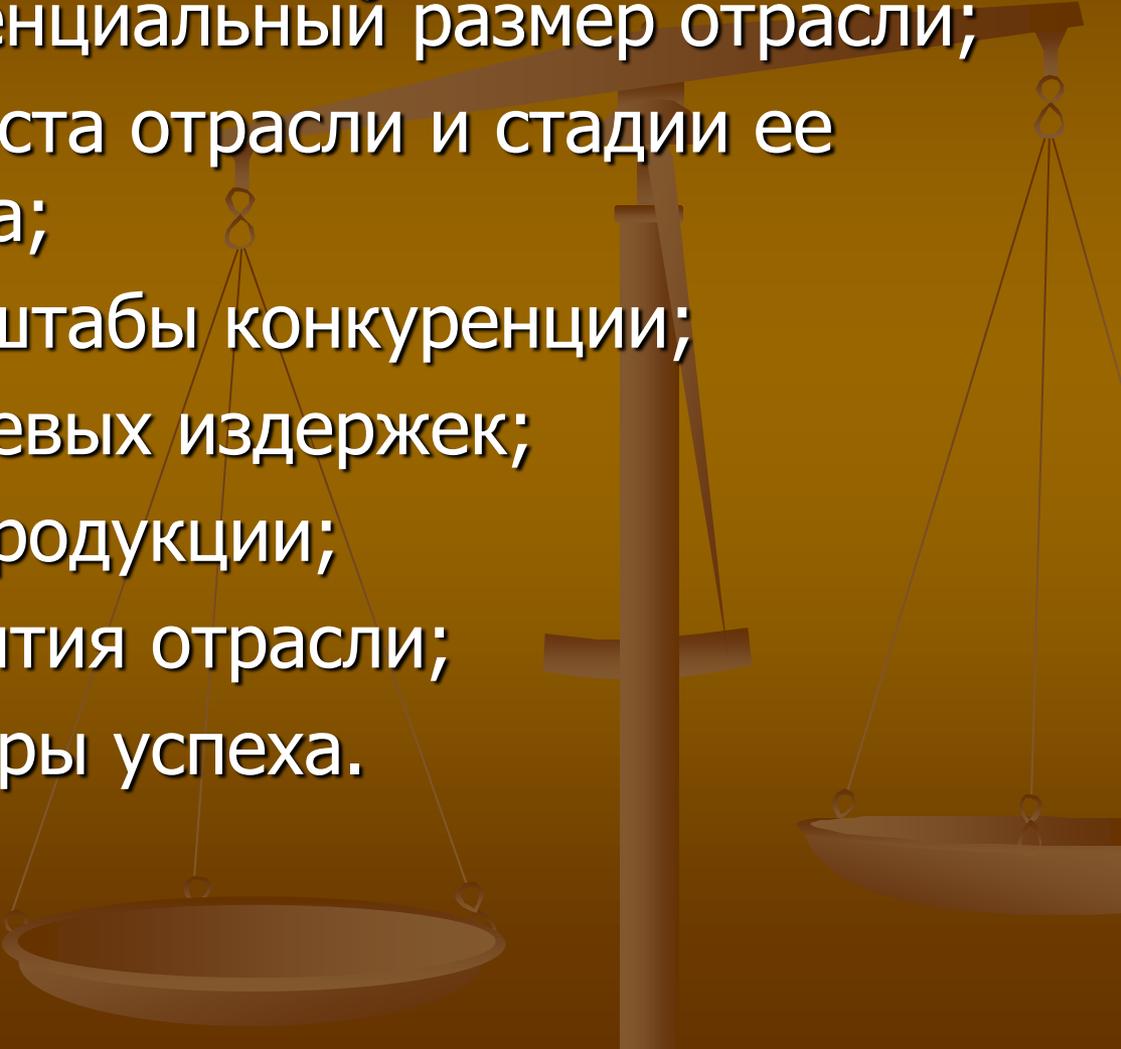
- *исторически сложившаяся* совокупность предприятий, находящихся в ведении одного административного органа управления.

Структура отрасли

- - поставщики;
- - потребители;
- - конкуренты;
- - товары и услуги;
- - влияние правительства и местных властей;
- - образование новых компаний;
- - исчезновение существующих компаний.



Показатели анализа отрасли

- •реальный и потенциальный размер отрасли;
 - • перспективы роста отрасли и стадии ее жизненного цикла;
 - •структура и масштабы конкуренции;
 - структура отраслевых издержек;
 - •система сбыта продукции;
 - •тенденции развития отрасли;
 - -ключевые факторы успеха.
- 

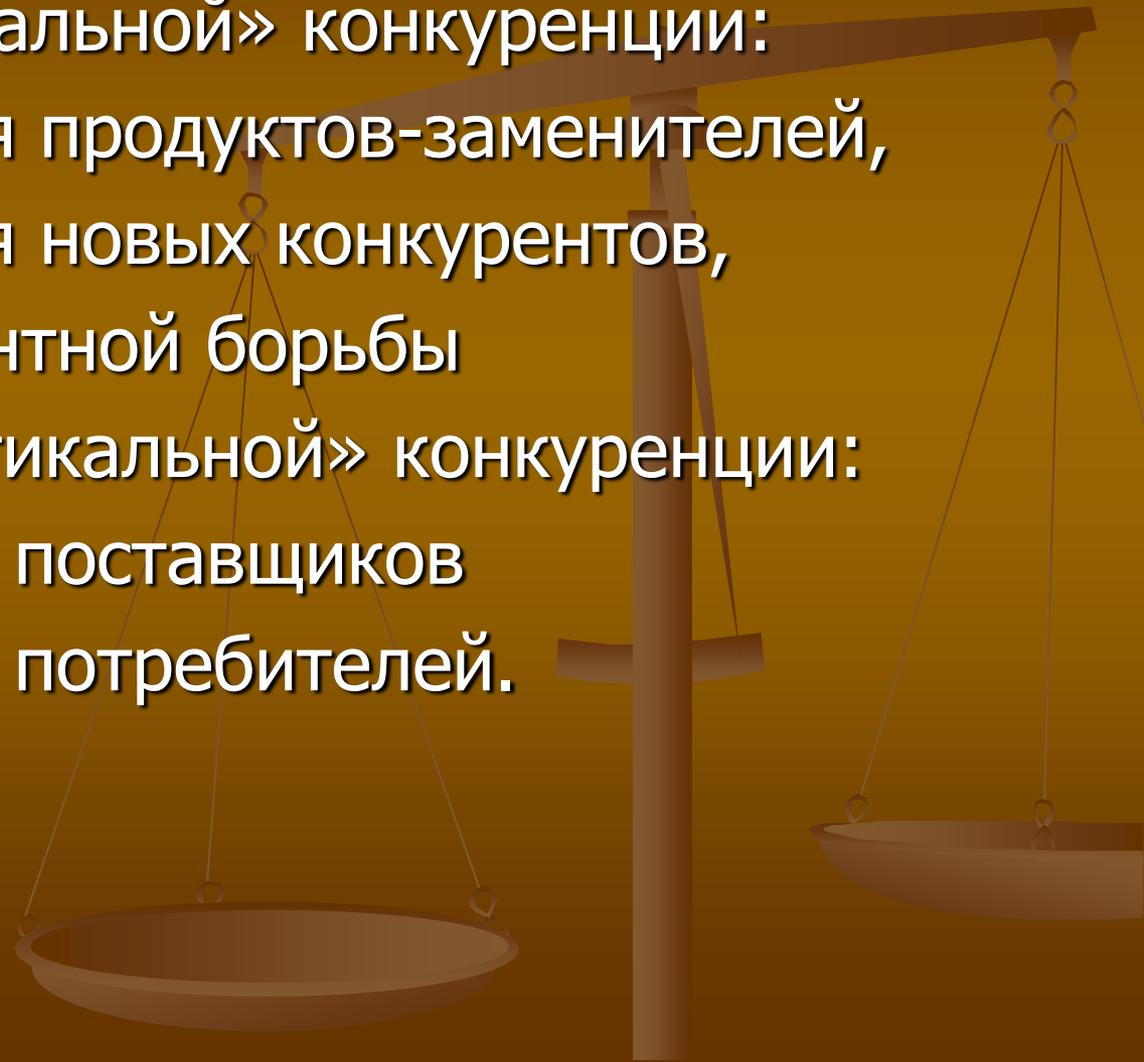
Модель анализа конкуренции М. Портера

силы «горизонтальной» конкуренции:

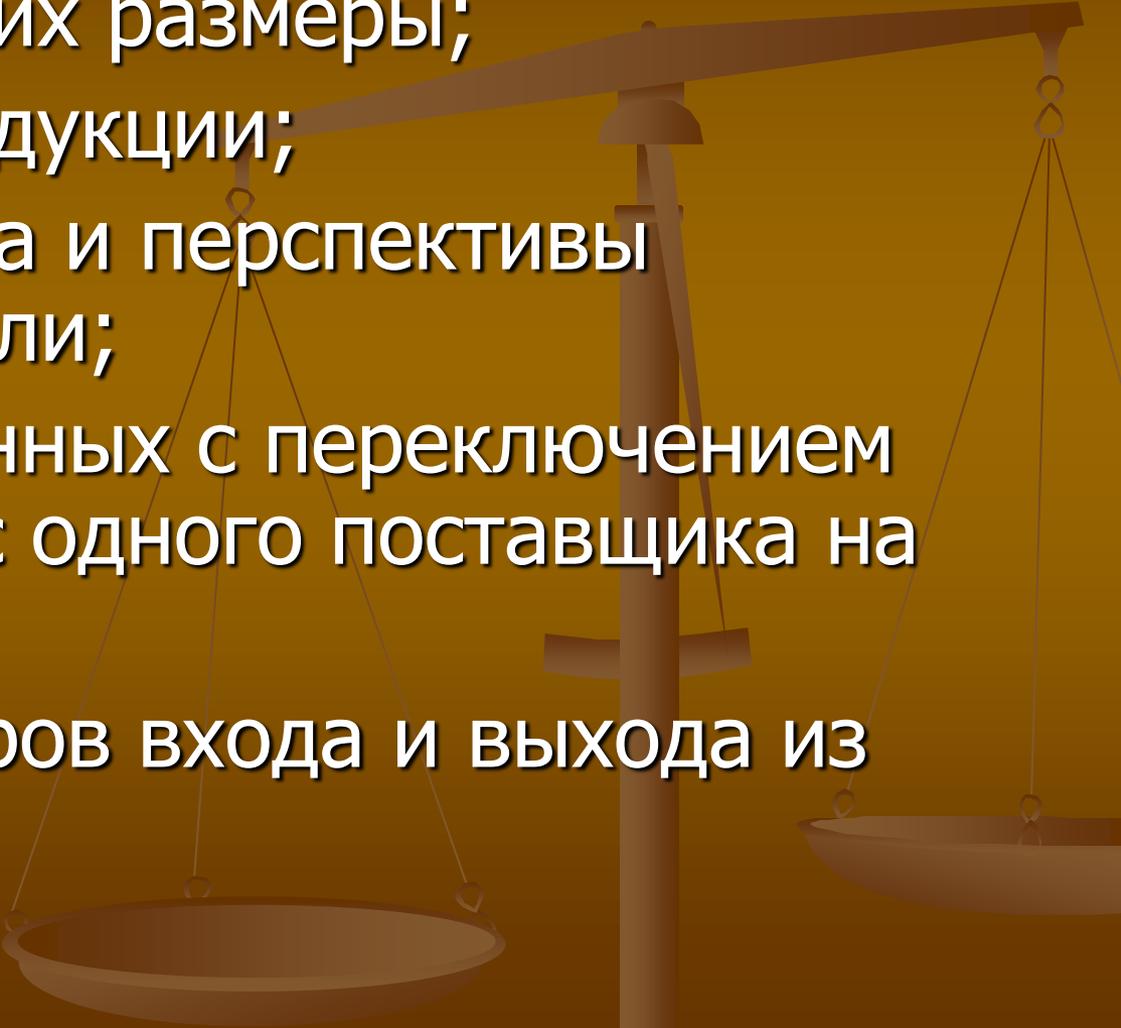
- угроза появления продуктов-заменителей,
- угроза появления новых конкурентов,
- уровень конкурентной борьбы

силы «вертикальной» конкуренции:

- рыночная власть поставщиков
- рыночная власть потребителей.

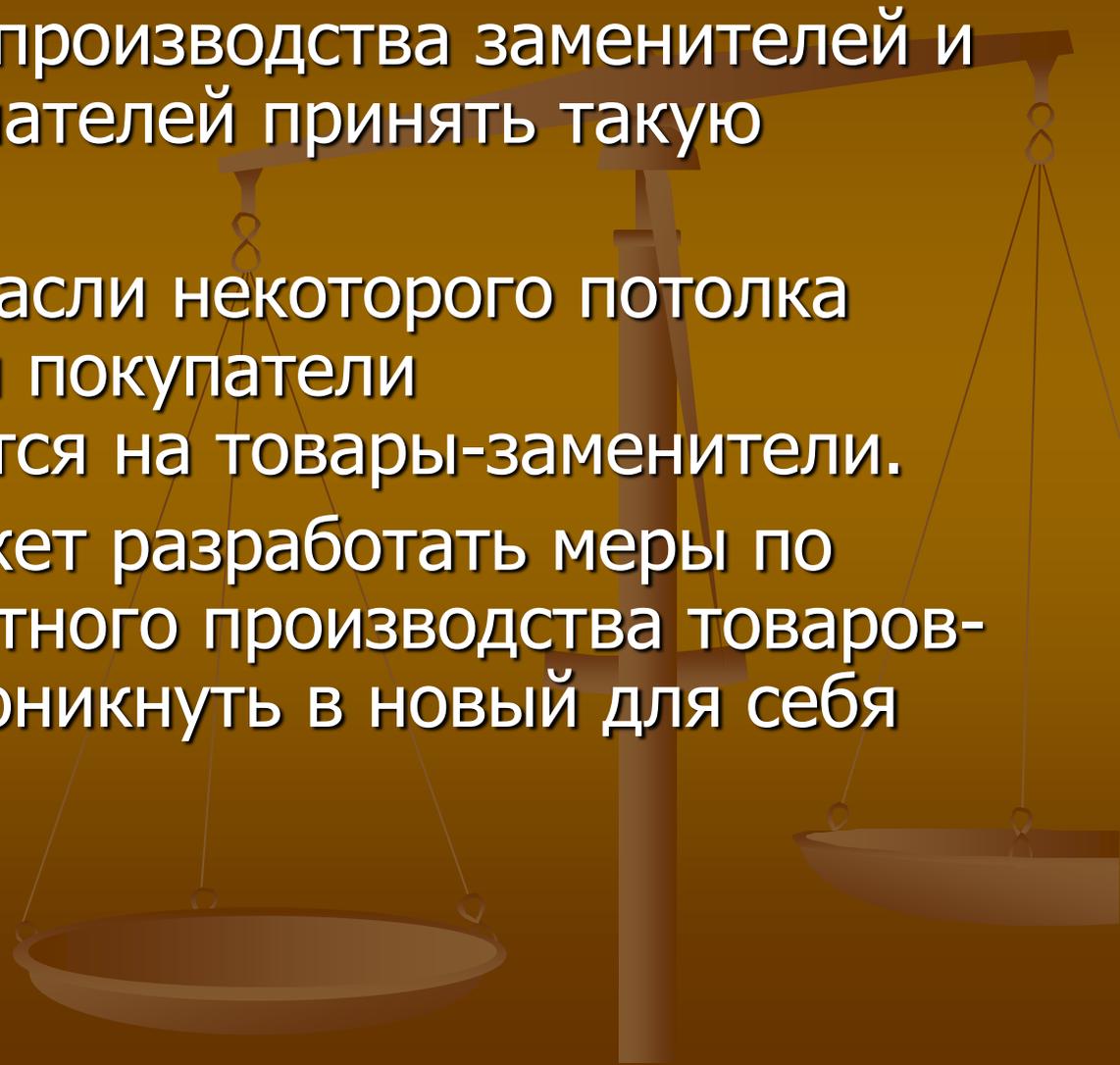


Уровень конкурентной борьбы

- число фирм и их размеры;
 - специфика продукции;
 - характер спроса и перспективы развития отрасли;
 - затраты, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого;
 - наличие барьеров входа и выхода из отрасли .
- 

Угроза появления товаров-заменителей

- зависит от цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену.
- появление в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители.
- предприятие может разработать меры по созданию совместного производства товаров-заменителей, проникнуть в новый для себя сегмент рынка

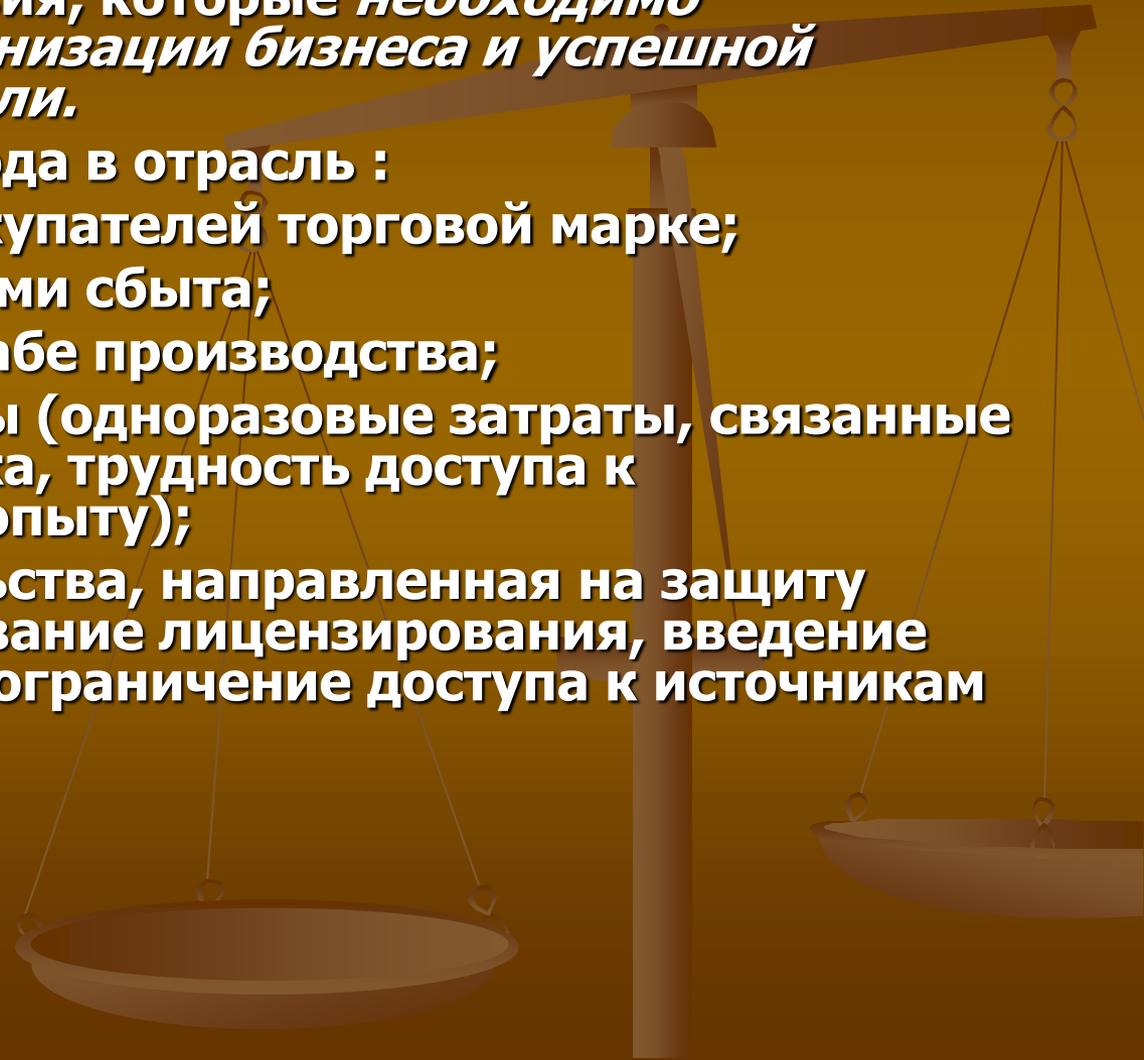


Барьеры входа в отрасль

- Барьеры - препятствия, которые *необходимо преодолеть для организации бизнеса и успешной конкуренции в отрасли.*

Барьеры входа в отрасль :

- приверженность покупателей торговой марке;
- контроль над каналами сбыта;
- экономия на масштабе производства;
- переходные затраты (одноразовые затраты, связанные со сменой поставщика, трудность доступа к производственному опыту);
- политика правительства, направленная на защиту отрасли через требование лицензирования, введение импортных пошлин, ограничение доступа к источникам сырья и т. д.



Рыночная власть потребителей

- Покупатели стремятся снизить цену, приобрести товары/услуги более высокого качества, сталкивая конкурентов друг с другом и уменьшают прибыль фирм.

Влияние покупателей велико в случае:

- продукция стандартизована,
- имеются альтернативные поставщики,
- низки переходные затраты (рынки молока и молочных продуктов, хлеба, картофеля).

Власть поставщиков

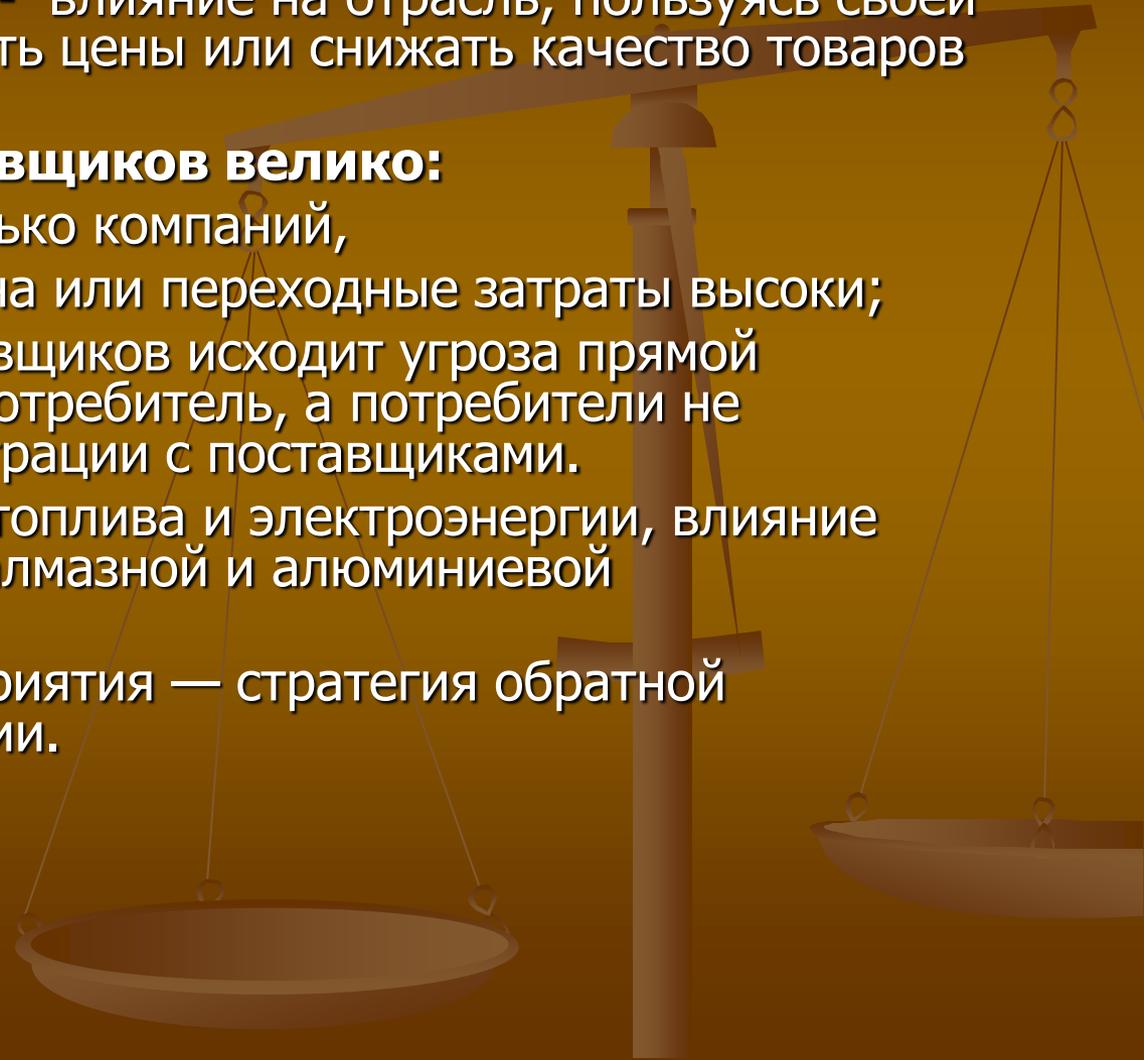
- **Власть поставщиков** - влияние на отрасль, пользуясь своей возможностью поднимать цены или снижать качество товаров или услуг.

Влияние поставщиков велико:

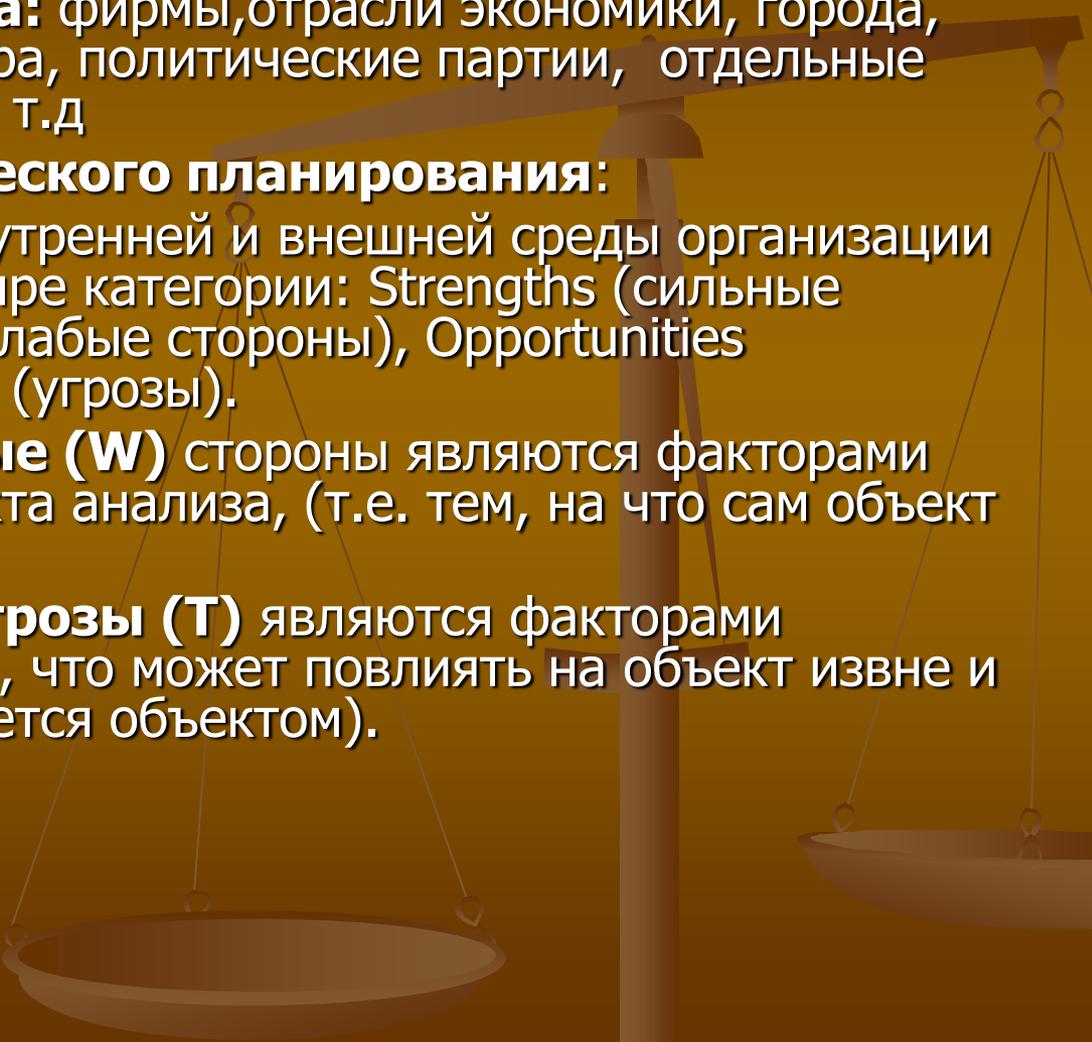
- доминируют несколько компаний,
- продукция уникальна или переходные затраты высоки;
- от компаний-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель, а потребители не заинтересованы в интеграции с поставщиками.

Примеры: поставщики топлива и электроэнергии, влияние поставщиков велико в алмазной и алюминиевой промышленности.

Стратегия развития предприятия — стратегия обратной вертикальной интеграции.



SWOT-анализ



- **Объект SWOT-анализа:** фирмы, отрасли экономики, города, институты, научная сфера, политические партии, отдельные специалисты, персоны и т.д

Метод стратегического планирования:

- выявление факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).
- **сильные (S) и слабые (W)** стороны являются факторами внутренней среды объекта анализа, (т.е. тем, на что сам объект способен повлиять);
- **возможности (O) и угрозы (T)** являются факторами внешней среды (т.е. тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом).

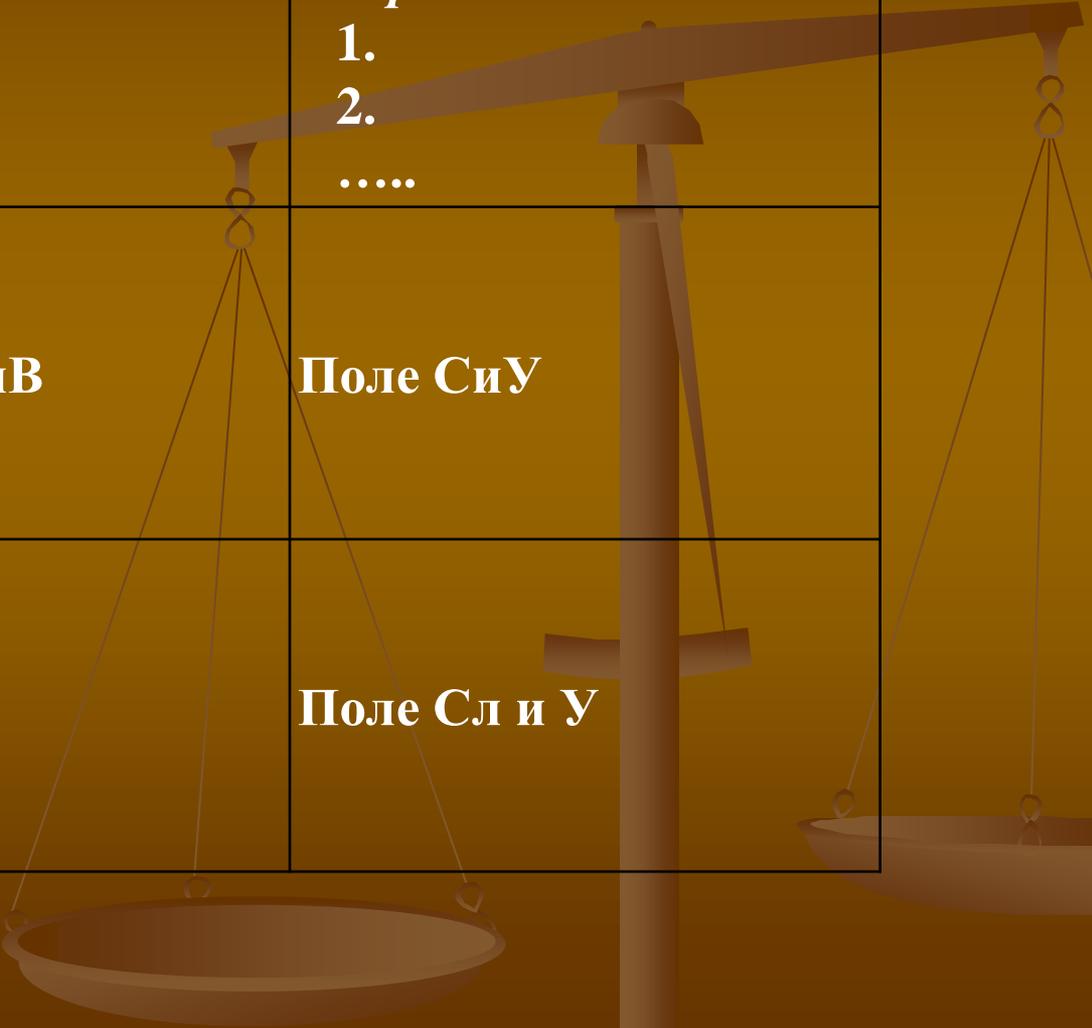
SWOT-анализ



Положительное влияние	Отрицательное влияние
Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект)
Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	<p>Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Небольшие первоначальные вложения 2. Возможность самостоятельно поддерживать сайт (т.е. быстро размещать и менять контент, представления и т.п.). 3. Организация сайта на стандартной CMS 4. Доверительные отношения в коллективе 5. Сайт кроме части блогов содержит интересные информационные материалы 6. Контентрайтер имеет бизнес-образование и опыт и может создавать полезные информационные материалы. 7. Возможность получить экспертную оценку сложных технических проектов. 8. Представление сайта в том числе на английском языке. 9. Регистрация домена и размещение хостинга на американском сайте. 	<p>Weaknesses (свойства, ослабляющие конкурентные преимущества)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Больше количество работников дают контент. 2. Ограниченные возможности для продвижения сайта. 3. Вероятность принятия неверного решения при проведении контроля работы. 4. Информационные материалы с сайта могут быть скопированы конкурентами.
Внешняя среда	<p>Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Большой потенциал развития интернет-технологий в России. 2. Интерес к российскому малому и среднему бизнесу, идеям и изобретениям за границей. 3. Возможное ухудшение экономической ситуации, которое может привести к необходимости поиска новых инструментов управления предприятием. 4. Введение государственных ограничений на работу интернет-ресурсов и ослабление конкурентов в российской зоне доменов (.ru) 	<p>Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Низкий уровень входа на рынок. 2. Большое количество «пустых» сайтов и бизнесов (разочарование в интернет-ресурсах). 3. Ухудшение экономической ситуации и уменьшение целевой аудитории сайта. 4. Введение государственных ограничений на работу интернет-ресурсов.

Метод SWOT



	<i>Возможности</i> 1. 2.	<i>Угрозы</i> 1. 2.
<i>Сильные стороны</i> 1. 2.	Поле СиВ	Поле СиУ
<i>Слабые стороны</i> 1. 2.	Поле Сл и В	Поле Сл и У

Пример заполнения матрицы

- 1. С и В («силы – возможности») – стратегии, строящиеся на сильных сторонах организации с целью извлечения преимуществ из новых возможностей, появляющихся во внешнем окружении организации.
- 2. С и У («силы – угрозы») – стратегии, строящиеся на сильных сторонах организации с целью противостояния угрозам, появляющимся в её внешнем окружении.
- 3. Сл и В («слабости – возможности») – стратегии, связанные с попытками минимизировать слабые стороны организации с целью извлечения преимуществ из внешних возможностей.
- 4. Сл и У («слабости – угрозы») – стратегии, связанные с попытками минимизировать как слабые стороны организации, так и угрозы, появляющиеся в ее внешнем окружении.

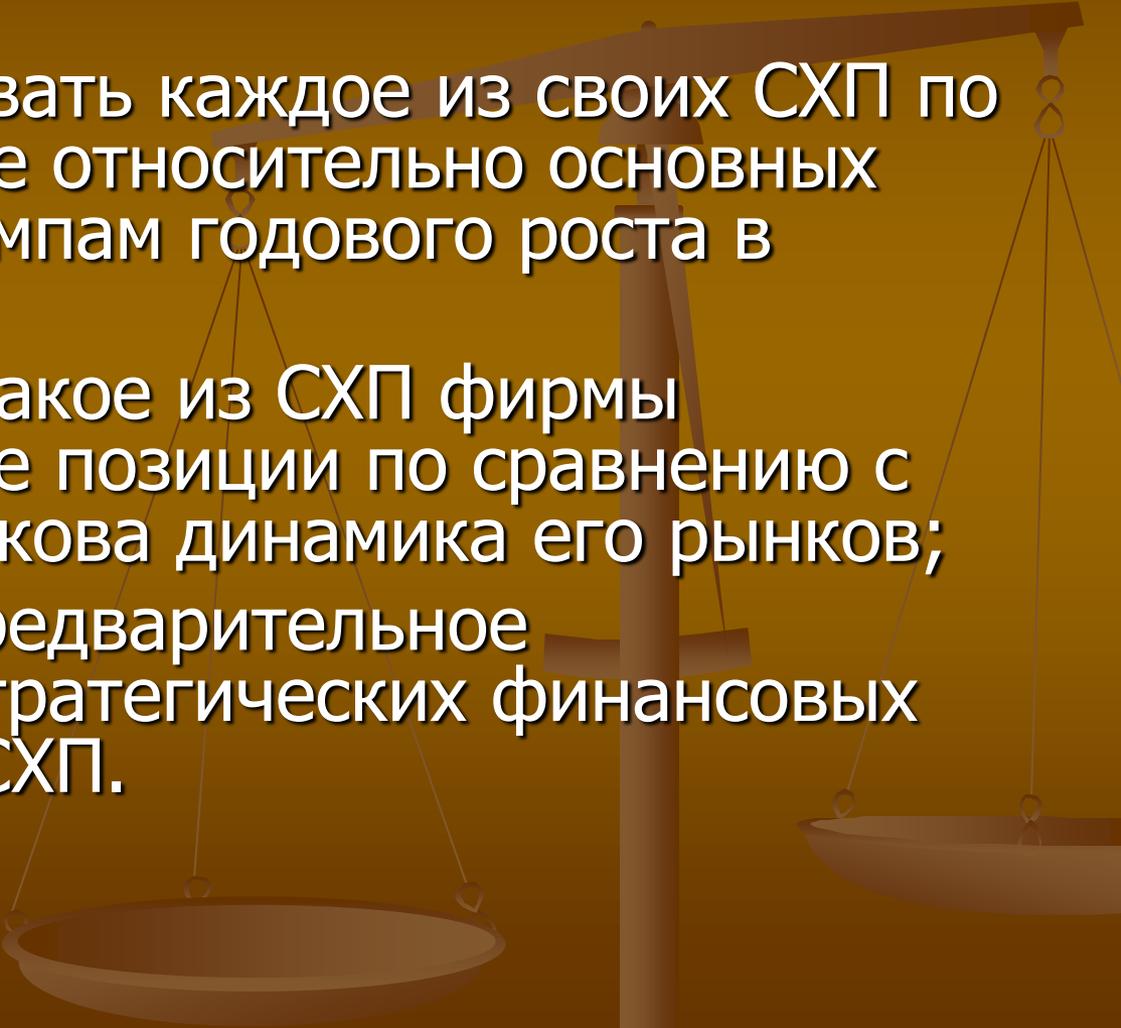
Портфельный анализ

- **Портфельный анализ** – это инструмент сравнительного анализа стратегических решений компании для определения их относительной приоритетности при распределении инвестиционных ресурсов, а также получения в первом приближении типовых стратегических рекомендаций.
- **Цель портфельного анализа** – согласование бизнес-стратегий и распределение финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями компании.
- **Портфель предприятия (корпоративный портфель)** – это совокупность относительно самостоятельных хозяйственных подразделений (стратегических единиц бизнеса), принадлежащих одному владельцу.
- **Оценивается** относительная привлекательность рынков и конкурентоспособность предприятия на каждом из этих рынков.

Единицами портфельного анализа

- **«стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ).** СЗХ представляет из себя какой-либо рынок, на который фирма имеет или же пытается найти выход.
- - **стратегические хозяйственные подразделения (СХП)** самостоятельные подразделения или отделения отвечающие за ассортиментную группу, или какой-либо товарный отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке и управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение всех функций в стратегию. СХП могут включать все товары с одними физическими характеристиками или приобретаемые для одинакового пользования в зависимости от задачи организации.

Матрица Бостонской консультативной группой (БКГ)

- - классифицировать каждое из своих СХП по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли;
 - - определить, какое из СХП фирмы занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков;
 - - произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между СХП.
- 

Матрица БКГ

ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ НА РЫНКЕ

ВЫСОКАЯ

НИЗКАЯ

ВЫСОКИЙ

“ЗВЕЗДЫ”

“ДИКИЕ КОШКИ”

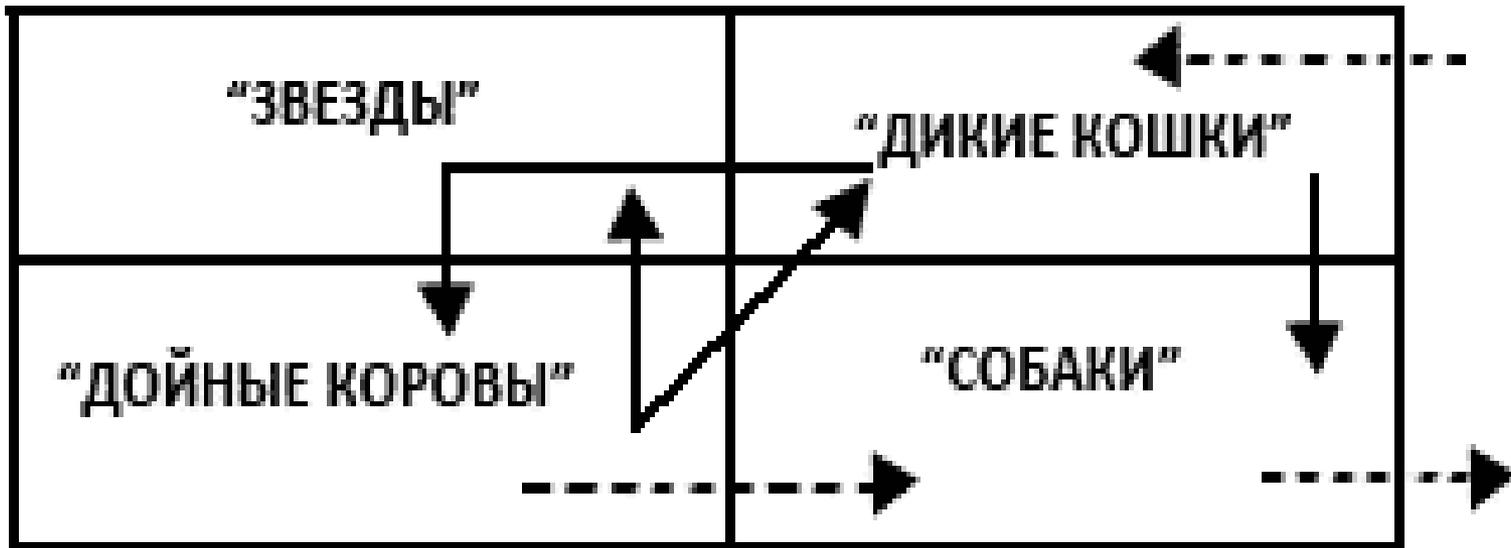
РОСТ
ОБЪЕМА
СПРОСА

“ДОЙНЫЕ КОРОВЫ”

“СОБАКИ”

НИЗКИЙ

МАТРИЦА БОСТОНСКОЙ КОНСУЛЬТАЦИОННОЙ ГРУППЫ



Классификация СХП

"Звезда»:

- лидеры в быстро развивающейся отрасли
- приносят значительные прибыли и требуют значительных объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста, а также жесткого контроля над этими ресурсами со стороны руководства.
- стратегия - увеличение или поддержание доли на рынке.

"Дойная корова»:

- занимает лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли.
- это СХП приносит прибыли больше, чем требуется для поддержания его доли на рынке.
- стратегия - поддержание существующего положения и оказание финансовой поддержки развивающимся СХП.

Классификация СХП

"Дикая кошка", или "проблема«:

- имеет слабое воздействие на рынок в развивающейся отрасли из-за малой его доли.
- характерны слабая поддержка покупателями и неясные конкурентные преимущества. Ведущее положение на рынке занимают конкуренты.
- стратегии- интенсификация усилий фирмы на данном рынке или уход с него.

«Собаки«:

- СХП с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли.
- им не удалось завоевать симпатии потребителей и они уступают конкурентам по всем показателям.
- стратегия - ослабление усилий на рынке или ликвидации (продаже).
- пунктирная линия показывает, что "Дикие кошки" при определенных условиях могут стать "Звездами", а "Звезды" с приходом неизбежной зрелости сначала превратятся в "Дойных коров", а затем и в "Собак".
Сплошная линия показывает перераспределение ресурсов от "Дойных коров