**1. Стратегический менеджмент: сущность и понятие.**

**Что повлияло на возрастание роли стратегического менеджмента?**

1. Ускорение изменений в окружающей среде.

2. Время от изобретения до внедрения изобретения.

3. Изменение запросов от потребителей.

4. Усиление конкурентной борьбы за ресурсы.

5. Новые возможности для бизнеса которые создает НТР.

6. Широкая доступность современных технологий.

7. Изменение роли человеческих ресурсов в бизнесе.

**Почему компании не рассматривают стратегические перспективы?**

1. Высшее руководство не полностью владеет информацией о том что происходит в компании

2. Стереотипные взгляды на все, возникновение клановости. Возникает желание ничего не менять.

3. Чрезмерная ориентированность высшего руководства на решение повседневных задач.

4. Прошлые успехи компании мешают объективно взглянуть на ее положение в настоящее время.

5. Неправильное понимание источника благополучия компании.

**Когда необходимо задуматься о применении стратегии?**

1. Значительное ухудшение показателей деятельности компании.

2. Неожиданные действия со стороны конкурентов.

3. Недовольство со стороны менеджеров и клиентов.

4. Появление нового члена коллектива из высшего руководства.

5. Инвестирование в развитие бизнеса.

**Стратегическое управление** – область деятельности высшего руководства организации, главная обязанность которого состоит в определении предпочтительных направлений и траекторий развития организации, постановке целей, распределении ресурсов и всего того, что дает организации конкурентные преимущества.

Исходит из предпосылок:

1. наличие представления о будущих достижениях
2. основной источник проблем – вне организации
3. организация должна обладать возможностью своевременно распознавать проблемы и механизмом их решения.

В общем, стратегическое управление – 1) это деятельность, которая состоит в выборе сферы и образа действий по достижению долгосрочных целей организации в постоянно меняющихся условиях окружающей среды. 2) сфера деятельности по управлению, состоящая в реализации выбранных перспективных целей через изменения в организации, 3) процесс, посредством которого осуществляется взаимодействие с окружающей средой, 4) область научных знаний.

**Сущность стратегического управления**:

1) Функциональная (управление рассматривается как совокупность видов деятельности, направленных на достижение определенных результатов).

2) Процессная – (управление рассматривается как действие по выявлению и разрешению проблем, т.е. процесс подготовки и принятия решений).

3) Элементная (управление рассматривается как деятельность по организации взаимосвязей определенных структурных элементов).

**2. Характеристика основных этапов стратегического мен-та**

***Этапы стратегического менеджмента***

Процесс стратегического менеджмента состоит из пяти основных этапов:

1) формулирование миссии компании; (вопрос 9)

2) целеполагание; (вопрос 10)

3) разработка стратегий; (вопрос 17,18,19)

4) реализация стратегий;

5) Контроль и оценка эффективности реализуемой стратегии. (35-40)

**Этап 4 – реализация стратегий**:

1. цели, стратегии, планы д.б. доведены до работников, с тем чтобы добиться у них не только понимания того, что делает фирма, но и обязательства перед фирмой по реализации стратегии
2. руководство должно обеспечить не только своевременное поступление необходимых для реализации стратегии ресурсов, но и иметь план реализации стратегии в виде целевых установок и фиксировать достижение каждой цели.

Решающая роль принадлежит руководству, которое осуществляет следующие шаги:

1)углубленное изучение окр. среды, стратегий, целей для полного их уяснения Возможно внесение корректировок.

2)принятие решений по эффективному использованию имеющихся у фирм ресурсов;

3)принятие решения по поводу организационной структуры

4)проведение необходимых изменений на фирме, без которых невозможна реализация стратегии

5)пересмотр плана осуществ-я стратегии, если этого требует обстановка.

Важна роль персонала. Нужна сильная мотивация.

**Этап 5 – контроль делится на 3 подэтапа:**

*1 – установление стандартов* - нужно выработать показатели результативности (это показатели эффективности, показатели использования человеческих ресурсов, показатели, характеризующие состояние внешней среды, показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы). Важна субординация временных предпочтений и приоритетность интересов;

*2- сравнение достигнутых результатов со стандартами* – нужно установить масштаб отклонений, использовать принцип исключения, измерить результаты, эффективно информировать о стандартах и результатах;

*3- определение подходящей линии поведения* (ничего не нужно предпринимать, устранить отклонения или пересмотреть стандарт).

**3. Организация как объект управления**

**Организация** рассматривается как социальный институт. Организация – сознательное объединение людей, деятельность которых планомерно координируется для достижения общей для всех цели или системы ценностей. 3 признака: это более 2х человек, общая цель и лидер.

Характеристики организации:

* Целевое назначение
* Правовой статус
* Система взаимоотношений с внешней средой.

Виды: 1)по формализации - формальные (жесткие правила, стандарты, четкие цели) и неформальные.

С т.зр. управления интересны формальные организации – юр. Лица – имеют в собственности, владении, пользовании имущество и отвечают по своим обязательствам этим имуществом.

2) по результатам деятельности – коммерческие и некоммерческие.

3) по организационно-правовой форме и правовому статусу – коммерческие организации:

Хозяйственные товарищества ( полное товарищество и товарищество на вере), хозяйственные общества (ООО, ОДО, ОАО, ЗАО), производственный кооператив, унитарное предприятие ( на праве хоз.ведения и праве опер.управления).

Некоммерческие – Потребительский кооператив, общественные и религиозные организации, фонды, учреждения, объединения юридических лиц: ассоциации и союзы

4)по размерам: малые, средние, крупные

5) в зависимости от сферы деятельности.

В каждой организации присутствуют **социальные связи** (межличностные и групповые отношения, отношения между уровнями управления, отношение к индивиду неформальных групп и общественных организаций) и **экономические** (система материально стимулирования, ответственность за принимаемые решения, система льгот, привилегий, поощрений). Их соотношение играет большую роль при построении организации. Организация проходит все стадии жизненного цикла.

Степень управляемости компаний будет определяться свободой выбора действий, которая в свою очередь определяется уровнем знаний о внешней среде и о своих внутренних возможностях.

**Внутренняя среда –** совокупность всех внутр.факторов организации, которые определяют её жизнедеятельность. Функциональные области внутренней среды:

1. Производственная функция
2. Финансы и учет
3. Кадровая функция
4. Функция НИОКР
5. Сбытовая функция
6. Функция логистики
7. Функция продвижения товара на рынок
8. Информационная функция
9. Функция планирования
10. Функция контроля

+организационная структура и стиль компании

Их анализ – важнейшая составляющая стратегических исследований.

**Внешняя среда –** все силы и организации, с которыми фирма сталкивается в своей повседневной и стратегической деятельности**.** В ней выделяют **макроокружение** (среда косвенного воздействия – совокупность общественных и природных факторов, воздействующих на все субъекты микросреды) и **микровнешнюю среду** (среда непосредственного окружения, которая влияет на возможность обслуживания потребителей). Микровнешняя среда + внутренняя среда =микросреда

Макровнешняя среда включает следующие составляющие: политическую, экономическую, социальную, технологическую, демографическую, правовую, природную, культурную.

Микровнешняя среда (то , что в силах изменить организация) – группы фирм, организации, отдельные лица, которые имеют с компанией непосредственные связи или прямое отношение к обеспечению её деятельности. Это потребители, конкуренты, поставщики, посредники, контактные аудитории.

**4. Эволюция управленческих систем**

**Эпоха массового производства.**

Четкое разграничение отраслей и каждая из них находится на стадии роста. Господствует рынок продавца. Отсутствует межотраслевая конкуренция.

Основное внимание менеджмента направлено на совершенствование технологии производства.

Минимальный политический и социальный контроль за бизнесом. Концепция совершенствования производства, товара, достижение высокого качества. Другие механизмы управления и ведения бизнеса не берутся во внимание.

**Эпоха массового сбыта**

Начинается с того, что спрос становится равным предложению. Предприятие перестает быть закрытой системой (совокупность взаимосвязанных элементов) предприятие ориентировано внутрь себя, неважно что творится за пределами предприятия. Открытая система – это предприятие заинтересованной в том что творится вовне. В это время зародилась концепция маркетинга. Первая компания, ставшая открытой, General Motors. Также преобладало усиление сопротивления переменам со стороны управляющих. Появляется разработка механизмов управления сопротивлений.

Основное внимание уделяется качеству производимого товара и именно соответствие качества товара требованиям рынка. Имплантация научно-технических лабораторий и институтов в процесс производства. Первой компанией в этом свете является DuPont. Преобладает концепция сбыта. Вложение достаточных средств в товар чтобы он продавался. Усиливается конкуренция на рынке товаров пассивного спроса (товары о существовании которых потребители либо не догадываются либо они им просто не нужны). Усиление некоммерческой деятельности компании (предпринимательский лоббизм), то есть бизнес пошел в политику.

**Постиндустриальная эпоха (50-90, новейший этап 90-н.в)**

Рынок покупателя. В обществе достигнут новый уровень благосостояния. Меняется структура товарооборота, то есть уменьшается доля товаров и возрастает сфера услуг. Научно-технический прогресс позволил сделать массу товаров которых раньше вообще не существовало. Ставится под сомнение тезис что экономический рост является главным двигателем социального прогресса. Показателем социального развития являются качественные характеристики уровня качества жизни граждан. Начинается движение к учету правам потребителя. Социально-политическое воздействие. Распад традиционно единой системы управляющих (выделение высшего звена из отдельного клана и приближение этой элиты к операционному менеджменту, то есть ближе к народу). В этот период разрабатывается очень много теорий конвергенции (срастание на экономической основе социализма и капитализма). Производственная концепция это концепция маркетинга, социально-этического маркетинга (с учетов удовлетворения потребностей индивидуума и общества в целом).

**В рамках этих трех эпох существовали четыре системы управления**: предсказуемость будущего (и уровень стабильности и уровень нестабильности (1-стабильна, 5-нестабильна). В первую эпоху будущее было повторением прошлого, и **1)система была управление на основе контроля** – простейшая система управления), все стабильно. В эпоху сбыта будущее можно было только экстраполировать и поэтому появилась **2)** **система управления на основе экстраполяции будущего**. Стабильности меньше. Появилось управление по целям, долгосрочное планирование. В третью эпоху была управленческая **3)** **система на основе предвидения изменений**. Появилось стратегическое планирование, выбор стратегических позиций. Долгосрочное планирование конечно, стратегическое – нет. Долгосрочный план с течением времени корректируется с условиями произошедших изменений. В стратегическом планировании горизонт планирования не изменяется, то есть через год мы увеличиваем срок плана еще на один год. Стратегическое планирование это обратно пропорциональная величина экстраполяции. То есть мы берем будущее и спускаемся от него к настоящему. Долгосрочный план это показатель. Стратегический план это сценарий развития экономики, возможность переключиться на какие нибудь другие действия. Далее будущее становится практически не предсказуемым. Уровень нестабильности высок. **4) Система** **управления на основе гибких экстренных решений.** Управление на основе ранжирования стратегических задач, управление по слабым сигналам, управление в условиях стратегических неожиданностей.

Управление на основе ранжирования стратегических задач: Невозможность оперативного решения задач поступающих из внешней среды вынудила пойти на ранжирование этих задач. Появляется необходимость наблюдения и диагностики за происходящим. Результаты передаются руководству, которое делит все задачи на 4 группы: 1)задачи немедленного реагирования (срочные и важные); 2) важные но не очень срочные, решение после 1х; 3) задачи важные но не срочные – постоянный контроль; 4) нет ни проблемы ни задачи (ложная тревога).

Управление по слабым сигналам: слабые сигналы – индикаторы которые подталкивают нас к принятию каких-либо решений. Появление слабого сигнала - это начало наших действий. 1.Наблюдение, 2.Определение относительной силы или слабости сигнала. Сигнал усиливается – источники опасности становятся ясны, к первым двум действиям добавляются еще два: снижение внешней стратегической уязвимости и повышение внутренней гибкости. Далее сигнал становится сильным, дополнительные действия: 1. Разработка подготовительных планов и мероприятий, 2. Практические меры по реализации намеченных планов.

**5. Управление путем ранжирования стратегических задач.**

Относится к управленческой системе – управление на основе экстренных гибких решений.

Управление на основе ранжирования стратегических задач: Невозможность оперативного решения задач поступающих из внешней среды вынудила пойти на ранжирование этих задач. Появилась необходимость наблюдения и диагностики за происходящим. Результаты передаются руководству, которое делит все задачи на 4 группы: 1)задачи немедленного реагирования (срочные и важные); 2) важные но не очень срочные, решение после 1х; 3) задачи важные но не срочные – постоянный контроль; 4) нет ни проблемы, ни задачи (ложная тревога).

**6. Слабые сигналы и действия фирмы**

Относится к управленческой системе – управление на основе экстренных гибких решений

Управление по слабым сигналам: слабые сигналы – индикаторы, которые подталкивают нас к принятию каких-либо решений.

Появление слабого сигнала - это начало наших действий.

1.Наблюдение,

2.Определение относительной силы или слабости сигнала.

Сигнал усиливается – источники опасности становятся ясны, к первым двум действиям добавляются еще два:

3. снижение внешней стратегической уязвимости

4. повышение внутренней гибкости.

Далее сигнал становится сильным, масштабы опасности принимают конкретные очертания - дополнительные действия:

5. Разработка подготовительных планов и мероприятий и их реализация,

Пути решения проблемы определяются, результаты намеченных контрмер предсказуемы.

6. Планы практических мер и их реализация

**7. Управление в условиях стратегических неожиданностей.**

Относится к управленческой системе – управление на основе экстренных гибких решений

О стратегических неожиданностях речь идет, когда:

1. Проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям.

2. Проблема ставит новые задачи не отвечая прошлому опыту фирмы.

3. Неумение быстро принять решение приводит к крупным финансовым потерям.

4. Контрмеры должны быть приняты срочно, а обычный порядок принятия решения не позволяет этого сделать.

Проблемы:

1. осознание опасности всей организацией,

2. информационная перегрузка (избыток информации как правило намного хуже чем ее недостаток, так как очень сложно принять правильное решение).

3. Возможность паники.

4. Разрушение иерархии приоритетов,

5. Инициатива снизу.

6. одновременная необходимость, чтобы: успокоить организацию, продолжить обычную работу, подготовить обычные контрмеры,

7. Планы, подготовленные для ЧС, непригодны,

8. имеющаяся стратегия неприменима,

9. делегирование полномочий низовым подразделениям ведет к неразберихе,

10. острый дефицит времени,

11. прежний опыт непременим.

Стратегические неожиданности мешают работать и требуют адекватного реагирования руководства.

Меры реагирования:

1. в условиях стратегической неожиданности начинает работать новая коммуникационная сеть связи для чрезвычайных ситуаций.

2. Перераспределение функций высшего руководства компании: 1 группа отвечает за разработку чрезвычайных мер по ликвидации последствий стратегических неожиданностей, 2 группа исключает возможность паники, 3я группа руководителей обеспечивает нормальную работу компании.

3. Для ликвидации последствий создается сеть оперативных рабочих групп: выбор и подготовка руководителя, обеспечение системы связи по принципу звезда, стратегия координируется из центра, децентрализованное управление.

4. Новый порядок решения проблем: творческий подход, умение анализировать ситуацию, умение работать коллективно.

5. Система испытаний в некризисных ситуациях.

**8.Понятие стратегии и факторы ее формирования.**

*Экономическая стратегия фирмы* - высшая форма предпринимательского искусства.

*Стратегия* – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций**.**

**Факторы формирования стратегии** На формирование стратегии компании оказывают влияние многие факторы. Взаимодействие этих факторов носит специфический харак­тер для каждой отрасли и компании и всегда изменяется во времени. Никогда выбор одинаковых стратегий не происходил в схожих ситуа­циях. Факторы, определяющие стратегию, всегда отличались один от другого. Поэтому менеджеру необходи­мо оценивать всю совокупность внешних и внутренних .факторов, прежде чем принимать решение о выборе той или иной стратегии. К *основным факторам*, формирующим стратегии, можно отнести сле­дующие:

• социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;

• привлекательность отрасли и условия конкуренции; специфические рыночные возможности и угрозы;

• сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные воз­можности;

• личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения ме­неджеров;

• ценности и культура компании.

Следовательно, стратегия — это:

• собирательное понятие, объединяющее различные аспекты дея­тельности компании и находящее свое выражение во всем, что опреде­ляет жизнедеятельность организации;

• комплекс мероприятий по достижению намеченных целей, уточненных через правила и процедуры.

**12.Структурирование целей организации. Дерево целей**

Это важ.элемент в процессе разработки стратегии. Возможность детализировать цели и пути их достижения, выявить существующие между ними взаимосвязи, обеспечить опред.логику решения проблемы дает применение ***метода структуризации***. В основе построения структуры положена взаимосвязанная последовательность след.понятий, обьединенных в логические пары : - цели- задачи,подлежащие решению на заданном интервале времени, для достижения формулируемых целей – методы решения задач,направл.на достиж.поставленных целей – ресурсы,необход.для решения задач и осуществления методов – затраты,связанные с достижением целей и всеми предыдущими мероприятиями,включая все общепринятые статьи реальных расходов.

**Дерево целей**-древообразная ветвящаяся структура разбиения целей по понижающимся уровням.Строится поэтапно,сверху вниз.*Первый* уровень-уровень системы.*Второй*-уровень подсистем,выделенных по одному и тому же признаку и т.д.В основе дерева целей лежит согласование целей между собой.Конкретизация целей сверху вниз должна расти:чем выше уровень,тем качественнее формулируется цель.В любой системе согласно общей теории управления существует иерархия целей и критериев эффективности ее функционирования.В матричном представлении системы «цели-средства»д.б.включены приоритеты отдельных критериев, в соотв-ии с к-рыми в ходе исследования м.б.произведено выделение приоритетных элементов,а также полную инф-цию об используемых в процессе функционирования ресурсах,затратах и т.д.В целом содержательное описание исследуемой системы должно строиться на основе взаимосвязанной совокупности показателей,к-рые устанавливают зависимости между элементами самого верхнего и самого нижнего уровней(цели-затраты).Метод структуризации дает возм-ть даже при проведении чисто качественного анализа получить новые идеи,раскрыть новые возможности решения исследуемой проблемы на разных уровнях управления.

**13. Оперативное и стратегическое управление.**

**Оперативное управление** — это процесс, ориенти­рованный на достижение определенных целей. **Стратегический управление** – поддержание устойчивости развития компании в долгосрочной перспективе.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Характеристика** | **Оперативное управление** | **Стратегическое управление** |
| Миссия,  предназначение | Производство товаров и услуг с целью получения доходов от их реализации | Выживание компании в долгосрочной перспективе |
| Объект  внимания | Взгляд внутрь организации, поиск возможностей более эффективного использования ресурсов | Взгляд вовне организации, поиск новых возможностей в  конкурентной борьбе, адаптация к изменениям в окружающей среде |
| Фактор  времени | Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу | Ориентация на долгосрочную  перспективу |
| Подход к управлению персоналом | Работники – ресурс организации, исполнители отдельных функций. | Работники - основа организации, ее главная ценность и источник благополучия |
| Критерий  эффективности  управления | Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала | Своевременность и точность  реакции компании на новые запросы рынка и на изменения окружающей среды |

**14. Стратегические и оперативные решения в управлении**

**организацией.**

(определение в бил.13). Руководствуясь критерияли области действия решения,времени его действия,иерархического уровня принятия решения,выделяют стратег.и оперативные(текущие)решения. Первое фундаментальное различие - в *масштабе их действия*, что связано и с числом областей, затрагиваемых этими решениями, т.е. с их параметрами. Оперативные решения влияют на какой-то определенный участок деятельности компании, например расширение деятельности по продвижению продаж. Стратегические решения влияют на все сферы деятельности фирмы. Стратегические решения обычно затрагивают несколько областей деятельности предприятия — финансовую, производственную, коммерческую и даже социальную, т.е. по своей сути являются многопрофильными. Напротив, оперативные решения в отличие от стратегических чаще всего бывают однопрофильными. Второе различие -*продолжительность времени действия*. Стратегические решения обычно действуют в течение продолж. времени (10 и более лет), оперативные решения -краткосрочные (I год) или, значительно реже, среднесрочными (3 года). Следующий критерий — *обратимость решении.* Последствия плохо проведенной рекламной кампании можно будет преодолеть в течение нескольких месяцев, в то время как строительство большого завода за границей вряд ли может быть переориентировано за короткий срок. При принятии оперативного решения *окружение* задано, и менеджер принимает решение на основе имеющейся у него информации o товарах, рынках, конкурентах, технологии. В этих условиях основным фактором, довлеющим над ним, является время. При принятии стратегического решения время и окружение считаются переменными величинами, так как именно выбор окружения и горизонта действия лежат в центре стратегических решений.

Стратегические решения определяют сразу несколько *целей*, например рентабельность, норму прибыли, темп роста, каждая из которых формулируется с разной степенью точности. Таким образом, менеджер, принимающий решение, стоит перед выбором определения последовательности выполнения своих целей (функция ранжирования). Оперативное решение направлено на достижение какой-то одной конкретной цели: уменьшение издержек на три процента, сокращение сроков поставки на неделю.

Одно из наиболее важных отличий связано с *объемом информации* Общий принцип можно сформулировать следующим образом: « более важное решение принимается, тем меньше информации имеется». Стратегическое решение часто принимается в условиях наличия ограниченной информации общего характера, в то время как оперативное решение обычно опирается на точную, достаточно достоверную информацию. Другими критериями являются *частота и уровень принятия решения*. Стратегические решения обычно принимаются высшим управленческим звеном, в то время как принятие оперативных решений ложится на всю управленческую структуру предприятия.

Необходимо подчеркнуть связь между иерархическим уровне принятия решения и частотой его принятия: если решения по текущим вопросам принимаются регулярно на различных уровнях управления,то стратегические решения принимаются только на высшем уровне при необходимости изменения перспективных направлений развития компании.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Характеристика | Оперативное решение | Стратегическое решение |
| Масштаб действия | Локальный - решение затрагивает определенный участок деятельности компании | Глобальный – решение распространяется на все сферы деятельности фирмы |
| Продолжительность действия | Краткосрочное (1 год) | Долгосрочное (10 и более лет) |
| О6ратимость решений | Сильная - последствия принятия решений можно преодолеть в течение короткого времени (например, последствия плохой рекламы) | Слабая – последствия принятия решения преодолеть очень сложно (например, строительство большого завода не может быть переориентировано за короткий срок) |
| Окружение | Данное - решения принимаются на основе имеющейся информации о рынке, товаре и др. | Изменяющееся - решения принимаются на постоянно меняющейся информации о рынке, товаре и др. |
| Время | Дефицит времени | Варьирующееся |
| Цели | Одноцелевое - решение направлено на достижение одной определенной цели | Многоцелевое – решение направлено на достижение сразу нескольких целей |
| Информация | Точная, конкретная информация для принятия решения | Наличие ограниченной информации для принятия решения |
| Структуризация целей | Слабая | Сильная |
| Уровень принятия решения | Решение принимается всей управленческой системой предприятия | Решение принимается высшим управленческим звеном |
| Частота принятия решения | Решения принимаются регулярно | Решение принимается при необходимости изменения направлений развития компании |
| Степень риска при принятии решения | Обычная | Большая |

**15. Долгосрочное и стратегическое планирование.**

Долгосрочное и стратегическое планирование составляется на 10-15 лет.

Стратегическое планирование – является основой стратегического менеджмента.

**Различие** между долгосрочным и стратегическим планированием:

1. *долгосрочное планирование* – конечно, т.е. план составляется на определенный период времени (напр. на 15 лет с 2000г. по 2015г.), при этом каждый год осуществляется корректировка показателей. Со временем период плана сокращается.

*стратегическое планирование* – бесконечно, т.е. план составляется на определенный период времени (напр. на 15 лет с 2000г. по 2015г.), но каждый год осуществляется корректировка показателей и составляется новый план на следующие 15 лет (с 2001г. по 2016г.). Т.е. стратегический план постоянно меняется, но его период остается одним и тем же по истечению времени.

1. *долгосрочное планирование* – корректировка показателей осуществляется путем экстраполяции будущих показателей с показателями прошлого периода;

*стратегическое планирование* – корректировка показателей осуществляется в зависимости от будущих целей компании, т.е. на настоящий момент мы корректируем показатели так, чтобы достичь определенного состояния в будущем.

1. *долгосрочное планирование* – директивно, т.е. прикладываем все усилия, чтобы достичь запланированных показателей в будущем, причем очень часто не обращая внимания на ту ситуацию, которая возникает вокруг нас в данный момент.

*стратегическое планирование* – альтернативно, т.е. независимо от того, какая складывается ситуация, стратегический план может корректироваться и видоизменяться.

1. **Модель стратегического состояния компании**

Совершенствование системы управления предприятием или организацией может проводиться с использованием разнообразных подходов. Одним из них является модель стратегического состояния или стратегический куб. Можно предположить, что эффективность деятельности любой компании зависит от разработанности трёх составляющих, характеризующих её работу.

Это экономическая, политическая и организационная компоненты.

Более подробно каждый элемент расписан в следующих вопросах (17,18,19)

Эти 3 элемента образуют фундамент, на котором строится управление компанией.

Анализ составляющих куба помогает понять реальное положение вещей в компании , выделить узкие места и проблемы.

1. **Экономический аспект формулировки стратегии.**

Этот аспект зависит от решения 4 основных вопросов:

Чего хочет фирма? Что она представляет собой на данный момент? Что она хочет делать? Что она будет делать?

*Чего хочет фирма?*

*1.*Определение СЗХ.

*2.* Формулирование миссии

*3.* Определение количественных и качественных целей.

*4.* Выбор портфеля видов деятельности.

*Что фирма представляет собой на данный момент?*

А) Анализ внешней среды

Б) Оценка потенциала

В) Изучение отклонений от плановых показателей

Г) Анализ существующего хозяйственного портфеля.

*Что она хочет делать?*

1. Определение стратегических направлений развития.
2. Формулирование стратегий.
3. Оценка стратегий и политики.

*Что она будет делать фирма?*

а) Выбор стратегии

б) Разработка программ и планов действий

в) Бюджетирование

г) Поиск системы управления, адекватной стратегии.

1. **Политический аспект формулировки стратегии.**

Политический аспект связан с 4 вопросами:

Каковы факторы влияния и действующие лица в настоящее время?

Каково направление и сила их влияния?

Что можно предпринять в отношении них?

Что решено предпринять?

*Каковы факторы влияния и действующие лица в настоящее время?*

1. Выявление факторов и групп стратегического влияния.
2. Анализ связей между факторами влияния и фирмой.
3. Выявление политических сторонников фирмы и её оппозиционеров.

*Каково направление и сила их влияния?*

А) Анализ влияния внутренних и внешних политических факторов.

Б) Оценка внутренней структуры факторов влияния.

В) Предвосхищение действий факторов влияния.

*Что можно предпринять в отношении них?*

а) Поиск стратегической независимости

б) Отбор союзников

в) Переговоры по созданию коалиций.

*Что решено предпринять?*

1.Формулирование политического аспекта стратегии.

2. Предвосхищение действий оппозиционеров.

1. **Организационный аспект формулировки стратегии.**

Необходимо ответить на 4 вопроса:

Каков тип организации?

Каков процесс принятия решения?

Каков способ мотивации?

Каковы процедуры контроля?

*Каков тип организации?*

А) выясняем степень децентрализации

Б) Определяем размер операционных подразделений.

В) Определяем тип разделения труда.

Г) какие используются средства координации

Д) Оцениваем степень разработанности информационной системы.

*Каков процесс принятия решения?*

1.Определяем степень участия персонала в принятии решений.

2. Определяем начальные этапы и горизонты планирования.

3.Оцениваем конкретность и понятность содержания планов.

4.Оцениваем процесс принятия решения и роль ответственных лиц при планировании.

*Каков способ мотивации?*

А) Определяем степень участия персонала в принятии решений.

Б) Проанализировать существующую систему оценки усилий, компенсаций, вознаграждений.

В) Установить рамки свободы принятия решений для работников.

Г) Оценить интенсивность работы и контроля за действием каждого сотрудника.

*Каковы процедуры контроля?*

1. Установить степень концентрации контроля.
2. Определить уровни контроля и его частоту.
3. Выбрать степень детализации контроля.
4. Выбрать ориентацию контроля (предварительный, текущий, последующий.)

**20. Модель пяти сил конкуренции.**

Невозможно проанализировать или оценить положение фирмы без исследования структуры и динамики отрасли, в которой данная фирма работает. Целью отраслевого анализа является определение привлекательности отрасли и отдельных товарных рынков внутри неё. Кроме того, такой анализ позволяет понять характерные для отрасли возможности и существующие угрозы, определить ключевые факторы успеха отрасли. Главное в анализе ситуации в отрасли и конкуренции в ней – изучение идущей в отрасли конкурентной борьбы, определение её источников, оценка степени воздействия конкурентных сил. Для разработки полноценной стратегии необходимо понимание характера конкуренции в отрасли.

М.Портер доказал, что состояние конкуренции можно охарактеризовать **5 конкурентными силами**: 1) соперничество между фирмами внутри отрасли; 2) сила поставщиков; 3) сила покупателей; 4) возможность появления новых конкурентов внутри отрасли; 5) попытки компаний и различных отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами.

Значение и влияние каждого из факторов конкуренции меняется от рынка к рынку и определяет цены, издержки, размеры капиталовложений в производство и сбыт продукции и прибыльность бизнеса. Поставщики и покупатели, стараясь извлечь собственную выгоду, снижают прибыльность фирм. Конкуренция внутри отрасли также понижает прибыль, т.к. для поддержания конкурентных преимуществ приходится увеличивать издержки (расходы на рекламу, организацию сбыта, НИОКР) или терять прибыль за счёт снижения цен. Наличие товаров-заменителей уменьшает спрос и ограничивает цену, которую фирма может запросить на свой товар. С точки зрения входных барьеров действие факторов, представленных в модели, во многом определяется, с одной стороны, наличием реальных и потенциальных конкурентов, с другой – препятствиями для выхода на рынок новых фирм. Все перечисленные факторы создают условия для динамичного развития конкуренции и «устаревания» имеющихся конкурентных преимуществ.

Предложенная М.Портером модель конкурентной среды предприятия описывает всех участников отраслевого рынка и может использоваться для анализа структуры отрасли. Эта модель не только наиболее широко используется на практике, но и достаточно проста в применении.

**Модель пяти сил конкуренции М.Портера является мощным инструментом при систематической диагностике конкурентных сил, влияющих на отрасль, и определении степени воздействия каждой из них на ее привлекательность**

**Угроза появления**

**новых конкурентов**

**Условия предпринимательской**

**деятельности и уровень**

**конкуренции в отрасли**

**Влияние продуктов-**

**субститутов**

**Влияние поставщиков**

**Влияние покупателей**

**Модель пяти сил конкуренции**

**21.Оценка силы влияния поставщиков на уровень конкуренции в**

**отрасли.**

Являются ли поставщики той или иной отрасли сильной или слабой конкурентной силой, зависит от условий, сложившихся в отрасли, фирм-поставщиков и от значимости для потребителя товара, который они поставляют.

Влияние поставщиков на привлекательность отрасли и на конкурентные преимущества фирм-производителей:

* концентрация поставщиков, то есть количество фирм - поставщиков и соотношение их возможностей
* степень дифференциации и уникальности продукции поставщиков
* наличие ресурсов – субститутов
* издержки, связанные с переключением на другого поставщика
* значимость отрасли для поставщика
* значение фирмы – поставщика для покупателя, сила влияния продукции поставщика на качество и цену продукции покупателя
* угроза интеграции вперед по цепочке ценностей со стороны поставщиков

**22. Использование методики ПЭСТ для анализа внешней среды.**

Технология использования методики ПЭСТ (PEST – PESTLE):

* Этап 1. Выделяют факторы, определяющие состояние макросреды компании.
* Этап 2. Факторы обобщают по каждой составляющей макросреды.
* Этап 3. Факторы анализируют и определяют состояние каждого фактора и тенденцию его изменения.
* Этап 4. Оценивают характер влияния факторов на деятельность компании (отрицательное или положительное).
* Этап 5. Оценивают степень влияния факторов на деятельность компании в баллах.
* Этап 6. Определяют суммарное влияния на фирму всех факторов внешней среды с учетом характера их влияния.
* Этап 7. Разрабатывают план ответных мер (возможных действий организации по ослаблению или предотвращению отрицательного воздействия на ее конкурентные позиции угроз и использованию открывающихся благоприятных возможностей).
* Этап 8. Оценивают степень влияния на деятельность компании каждого из факторов при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения.
* Этап 9. Определяют силу и направленность суммарного влияния на компанию факторов внешней среды при условии, что компания соответствующим образом отреагирует на происходящие во внешней среде изменения.
* Этап 10. Определяют, не появились ли новые факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность компании, и возвращаются к этапу 1.

Пример использования методики ПЭСТ и модели М.Портера.

Рассмотрим в качестве примера, иллюстрирующего использование ПЭСТ-анализа и модели Портера, фактор демографического кризиса в России и посмотрим, как он может повлиять на модель пяти сил конкуренции в области высшего образования.

1. *Конкурентная борьба.* Резко усилится борьба за абитуриентов. Многие вновь образованные вузы будут не в состоянии конкурировать с имеющими более устойчивые конкурентные позиции, солидную репутацию, завоевавшими широкую известность и признание государственными образовательными учреждениями. Если не учитывать этот фактор в своих стратегических планах, не предпринимать попыток стать уникальной организацией, то велика вероятность ликвидации.
2. *Сила покупателей.* В условиях сокращения количества подготавливаемых специалистов сила покупателей-предприятий заметно ослабеет, и они будут вынуждены для обеспечения стабильного пополнения своих организаций трудовыми ресурсами устанавливать более тесные контакты с образовательными учреждениями, заинтересовывать их в сотрудничестве, например, оказывая спонсорскую помощь.
3. *Новые конкуренты.* Вряд ли в условиях демографического кризиса и сокращения спроса на образовательные услуги будут создаваться новые образовательные учреждения. Так что угрозу появления новых конкурентов можно оценить как низкую.
4. *Сила поставщиков.* Для вузов поставщиками являются средние школы и система среднего профессионального образования. Скорее всего, в условиях сокращения числа школьников сила поставщиков будет возрастать, т.е. зависимость вузов от данных образовательных учреждений усилится.
5. *Товары-заменители.* В настоящее время в России сложно подобрать товары-заменители для данной сферы деятельности, поэтому демографические изменения не приведут к изменению силы влияния данного фактора на сферу высшего образования.

Поняв конкурентную динамику отрасли, можно думать о том, какие шаги предпринимать, как использовать те или иные возможности. Фирма может либо приспособиться к изменяющимся условиям, либо противодействовать им, пытаясь изменить конкурентную среду. «Кто предостережен, тот вооружен». Если компания чаще, чем конкуренты, пытается прогнозировать будущее, то велика вероятность того, что она сможет держать под контролем будущую ситуацию, в то время как конкурирующие организации смогут лишь реагировать на неё.

**23.Характеристика SWOT-анализа. Возможности использования**

**для принятия стратегических решений.**

SWOT-strengths,weaknesses,opportunities,threats. SWOT-анализ -оценка внутр.среды фирмы (ее силы и слабости),а также внеш.возможностей и угроз.*1-ый этап анализа* – компания составляет список своих слабых и сильных сторон.**Сила**-то,в чем к-ния преуспела, **слабость**-отсутствие чего-то важного для ее функц-ния или то,что не удается к-нии или ставящее ее в неблагопр.условия. Когда внутр.сильные и слабые стороны выявлены,составляется таблица «сила-слабость».К сил.сторонам можно отнести-наличие фин.ресурсов,хор.репутацию,хор.продуманные функционал. стратегии, низ. издержки, наличие технологий и т.д.К слабым стор.- отсут. четкой стратегии,устаревшие производств.мощности,нехватка опыта руков-ва, узк. номенклат. продукции и т.п. *2-й этап анализа* – список возможностей и угроз,заключ-х во внешней среде.Рыночные возм-ти во многом определяют стратегию к-нии. **Потенциальные внеш.возм-ти-** возможность обслуживать доп.группы клиентов, выход на новые рынки,слабые позиции конкурентов, сниж.барьеров вхождения на привлекател.рынки и др. **Угрозы**-появление более дешевых технологий,новый продукт конкурента,выход на р-к нов.конкур-в с низк.изд-ми. неблагопр. политика гос. регулирования, поглощения,полит.перемены и др.Когда внеш. возм-ти и угрозы выявлены составляется таблица «возм.-угрозы».Наиболее выгодные те возм-ти к-рые обеспечивают к-нии макс.рост прибыли. *3-й этап анализа* – определяется взаимозависимость факторов внутр.и внешней среды Для оценки этих связей составляется **матрица SWOT**:

|  |  |
| --- | --- |
| Угрозы | Возможности |
| Поле СИУ (стратегия направлена на использование силы орг-ии для устран-ия угроз) | Поле СИВ (при разработке стратегии использ-ся сил.стор.,чтобы получить макс.отдачу от возм-тей) | Сильные стороны  1.  2.  3. |
| Поле СЛУ (орг-ция должна избавиться от слабостей и попытаться преодолеть нависшую над ней угрозу) | Поле СЛВ (для этих пар стратегия строится чтобы за счет появившихся возм-тей попытаться преодолеть слабости) | Слабые стороны  1.  2. |

*4-й этап анализа* – оценивается значимость факторов и их влияние на формирование стратегии в целом. SWOT-анализ похож на составление стратегич.баланса: сильные стороны-активы к-нии в конкур.борьбе, слабые-пассивы.Дело лишь в том, насколько сил.стор.превышают слабые,а также в том, как использовать эти сильные стороны и как склонить стратег.баланс в сторону активов.Сильные стороны важны,т.к.они м.б. использованы как основа для формирования стратегии и конкурентного преимущества.В то же время стратегия д.б.направлена на устранение слабых сторон.При разработке стратегии необходимо нацелить ее на использование перспектив,соответствующих возм-ям к-нии и обеспечение защиты от внешних угроз.Итак,важн.часть SWOT-анализа – оценка сильн.,слабых сторон к-нии,ее возм-тей и угроз ей и выводы о положении к-нии и необх-ти стратег.изменений.

**24.Классификация стратегий.**

**Экономическая стратегия фирмы** - высшая форма предпринимательского искусства.

**Стратегия** – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

**Стратегии по иерархии управления:** корпоративная, деловая, функциональная, операционная (линейная).

*Корпоративная* – состоит в том, как диверсифицированная компания утверждает свои деловые принципы в различных отраслях, а также в действиях и подходах, направленных на улучшение деятельности групп предприятий, в которые диверсифицировалась компания.

*Деловая* – концентрируется на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной специфической сфере бизнеса. Сущность деловой стратегии в том, чтобы показать, как завоевать сильные долгосрочные конкурентные позиции.

*Функциональная* – относится к плану управления текущей деятельностью отдельного подразделения (НИОКР, производство, маркетинг, распределение, финансы, кадры и т.д.) или ключевого функционального направления внутри определённой сферы деятельности.

*Операционная* – определяет, как управлять ключевыми организационными звеньями (заводами, отделами продаж, складами), а также как обеспечить выполнение стратегически важных оперативных задач (закупка материалов, управление запасами, ремонт оборудования, транспортировка, проведение рекламной кампании)

**Базовые стратегии М.Портера**

* *Стратегия лидерства по издержкам* предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги.
* *Стратегия широкой дифференциации* направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм конкурентов.
* *Стратегия оптимальных издержек* дает возможность фирме предложить своим покупателям более ощутимую ценность за счет сочетания низких издержек и широкой дифференциации.
* *Сфокусированная стратегия (стратегия рыночной ниши),* основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.
* *Сфокусированная стратегия (стратегия рыночной ниши),* основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

**Стратегии по функциональным направлениям деятельности компании**

Функциональные стратегии, ориентированные на внутреннюю сферу деятельности компании:  планирования; контроля; координации; структурного построения; мотивации; информационного обеспечения. Эти стратегии в большей степени связаны с оперативными действиями компании по приведению состояния фирмы в соответствие с изменениями во внешней среде.

Функциональные стратегии, проявляющиеся в основном во внешней сфере**:** инвестиционная, ресурсообеспечения, политическая, экологическая, технологическая, маркетинговая, другие.

**Инвестиционные стратегии –** стратегии формирования инвестиционного портфеля**:**

**- Стратегии инвестиционной активности:** Стратегии поведения на рынке ценных бумаг, стратегии расширения, стратегии диверсификации.

- **Стратегии целенаправленного сокращения**: Стратегия сокращения, стратегия сокращения расходов, стратегия «сбора урожая», стратегия ликвидации.

**Стратегии расширения производства (рост)**:

**- Концентрированный рост (**Стратегии проникновения на рынок, развития рынков, развития продукта)

- **Интегрированный рост (**Стратегии вертикальной интеграции «назад», вертикальной интеграция «вперед», горизонтальной интеграции)

**Стратегии диверсификации**: Концентрическая диверсификация; Горизонтальная диверсификация; Конгломератная диверсификация.

**Стратегия компании эффективна в том случае, когда все ее части составляют единое целое.**

**25. Стратегии концентрированного роста.**

**Экономическая стратегия фирмы** - высшая форма предпринимательского искусства.

**Стратегия** – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

**Инвестиционные стратегии** – стратегии формирования инвестиционного портфеля. С этих позиций можно выделять стратегии, направленные на *развитие* деятельности компании, её рост, и стратегии, направленные на *сокращение* этой деятельности. Выделяется 3 разновидности инвестиционной активности фирмы: стратегия поведения на рынке ценных бумаг, стратегия расширения производства (концентрированного и интегрированного роста) и стратегия диверсификации.

***Стратегии расширения производства.*** Данные стратегии можно классифицировать в зависимости от состояния или изменения одного или нескольких из 4 элементов: продукта, рынка, конкурентной позиции, технологии.

К ***стратегиям концентрированного (интенсивного) роста*** можно отнести стратегии, связанные с изменением продукта и/или рынка и не затрагивающие другие элементы. Дана стратегия актуальна, когда фирма ещё не исчерпала полностью возможности, связанные с её товарами на существующих рынках, и может укрепить свои позиции. В то же время компания рассматривает возможности выхода на новые рынки. При этом она пытается улучшить свой товар или начать производить новый, не меняя отрасли.

В рамках стратегий концентрированного роста можно выделить три: стратегии проникновения на рынок, стратегии развития рынков и стратегии развития продукта.

*Стратегия проникновения на рынок* имеет целью рост объёма продаж путём внедрения имеющихся товаров на новые рынки. В качестве новых рынков здесь рассматриваются как новые территориальные рынки, так и новые сегменты на том же региональном рынке (например, предложение товаров промышленного назначения потребительскому рынку). Стратегия развития рынков опирается в основном на систему сбыта и ноу-хау в области маркетинга.

В рамках *стратегии развития рынков* фирмы пытаются увеличить объём продаж имеющихся товаров на существующих рынках, что в конечном итоге будет способствовать развитию производства. Этого можно достичь различными способами: развивая первичный спрос, увеличивая свою долю рынка, устанавливая контроль над конкурентами и их долей рынка, рационализируя рынок и т.п. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий.

*Стратегия развития продукта* направлена на рост продаж за счёт разработки улучшенных или новых товаров, которые будут реализовываться уже на освоенном фирмой рынке. Данная стратегия может предусматривать изменение характеристик товара, расширение товарного ассортимента, обновление продуктовой линии, улучшение качества продукции и т.п.

***Стратегии интегрированного роста*** оправданны, когда фирма может развивать производство и повышать рентабельность, контролируя стратегически важные для неё звенья в цепи производства и продажи товаров. Данные стратегии связаны с расширением фирмы путём добавления новых структур. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путём приобретения собственности, так и путём расширения изнутри. При этом и в том, и в другом случае происходит изменение положения компании внутри отрасли. Ориентация на интеграционные стратегии имеет смысл только в том случае, если их реализация приводит к усилению конкурентных позиций фирмы. Делится на 3: вертикальная интеграция «вперёд» и «назад» и горизонтальная.

***Стратегия поведения на рынке ценных бумаг.*** Данная стратегия заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач. В рамках этой стратегии разрабатываются правила и приёмы мониторинга этих рынков, постоянного слежения за изменениями конъюнктуры и выбора предпочтительных форм и условий получения кредитов, моментов приобретения или продажи ценных бумаг, в наибольшей мере отвечающих стратегическим целям фирмы, выбора наиболее надёжных эмитентов ценных бумаг.

**26. Стратегии интегрированного роста.**

**Экономическая стратегия фирмы** - высшая форма предпринимательского искусства.

**Стратегия** – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций.

**Инвестиционные стратегии** – стратегии формирования инвестиционного портфеля. С этих позиций можно выделять стратегии, направленные на *развитие* деятельности компании, её рост, и стратегии, направленные на *сокращение* этой деятельности. Выделяется 3 разновидности инвестиционной активности фирмы: стратегия поведения на рынке ценных бумаг, стратегия расширения производства (концентрированного и интегрированного роста) и стратегия диверсификации.

***Стратегии расширения производства.*** Данные стратегии можно классифицировать в зависимости от состояния или изменения одного или нескольких из 4 элементов: продукта, рынка, конкурентной позиции, технологии.

***Стратегии интегрированного роста*** оправданны, когда фирма может развивать производство и повышать рентабельность, контролируя стратегически важные для неё звенья в цепи производства и продажи товаров. Данные стратегии связаны с расширением фирмы путём добавления новых структур. Фирма может осуществлять интегрированный рост как путём приобретения собственности, так и путём расширения изнутри. При этом и в том, и в другом случае происходит изменение положения компании внутри отрасли. Ориентация на интеграционные стратегии имеет смысл только в том случае, если их реализация приводит к усилению конкурентных позиций фирмы. Делится на 3: вертикальная интеграция «вперёд» и «назад» и горизонтальная.

*Вертикальная интеграция «назад»* используется для того, чтобы стабилизировать или защитить стратегически важный источник снабжения. Она направлена на рост фирмы и обеспечение развития производства за счёт приобретения поставщиков или усиления контроля над системой поставок (например, создавая дочерние структуры, осуществляющие снабжение). В случае реализации этой стратегии компания снижает степень своей стратегической зависимости от поставщиков.

*Вертикальная интеграция «вперёд»* выражается в росте фирмы за счёт приобретения либо усиления контроля над каналами распределения продукции. Данная стратегия выгодна в том случае, если независимость каналов может привести к накоплению товарных запасов, частой недогрузке производственных мощностей, что обусловливает в конечном итоге нестабильность производства и невозможность его развития.

*Стратегии горизонтальной интеграции* имеют своей целью усиление позиции фирмы за счёт поглощения или усиления контроля над конкурентами. Кроме этого, стратегии горизонтальной интеграции могут предусматривать сотрудничество фирм-конкурентов на временной или постоянной основе в случае, если такое сотрудничество приносит им ощутимую выгоду.

К ***стратегиям концентрированного (интенсивного) роста*** можно отнести стратегии, связанные с изменением продукта и/или рынка и не затрагивающие другие элементы. Дана стратегия актуальна, когда фирма ещё не исчерпала полностью возможности, связанные с её товарами на существующих рынках, и может укрепить свои позиции. В то же время компания рассматривает возможности выхода на новые рынки. При этом она пытается улучшить свой товар или начать производить новый, не меняя отрасли.

В рамках стратегий концентрированного роста можно выделить три: стратегии проникновения на рынок, стратегии развития рынков и стратегии развития продукта.

***Стратегия поведения на рынке ценных бумаг.*** Данная стратегия заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих финансовых задач. В рамках этой стратегии разрабатываются правила и приёмы мониторинга этих рынков, постоянного слежения за изменениями конъюнктуры и выбора предпочтительных форм и условий получения кредитов, моментов приобретения или продажи ценных бумаг, в наибольшей мере отвечающих стратегическим целям фирмы, выбора наиболее надёжных эмитентов ценных бумаг.

**27. Стратегии диверсификации.**

**Экономическая стратегия фирмы** - высшая форма предпринимательского искусства.

**Стратегия** – это комбинация из запланированных действий и быстрых решений по адаптации фирмы к новой ситуации, к новым возможностям получения конкурентных преимуществ и новым угрозам ослабления ее конкурентных позиций. **Инвестиционные стратегии** – стратегии формирования инвестиционного портфеля. С этих позиций можно выделять стратегии, направленные на *развитие* деятельности компании, её рост, и стратегии, направленные на *сокращение* этой деятельности. Выделяется 3 разновидности инвестиционной активности фирмы: стратегия поведения на рынке ценных бумаг, стратегия расширения производства (концентрированного и интегрированного роста) и стратегия диверсификации.

***Стратегии диверсификации*** связаны прежде всего с состоянием или изменениями продукта, рынка, отрасли, конкурентной позиции, технологии. Вопрос о начале диверсификации зависит частично от возможности роста компании в её настоящей отрасли, а частично – от её конкурентных позиций. **Стратегии развития через диверсификацию оправданны в том случае, если:**

- существующий вид деят-ти фирмы представляет мало возм-тей для роста или обеспечения рентабельности,

- позиции конкурентов очень сильны или базовый рынок находится в стадии спада,

- новый бизнес может обеспечить достижение синергического эффекта,

- фирма обладает достаточными финансовыми ресурсами для инвестирования в различные сферы бизнеса.

Прежде всего компания должна оценить, способно ли то или иное решение по диверсификации повысить доходность акций. При этом можно использовать следующие **критерии**:

1. *Критерий привлекательности.* Отрасль, отобранная для диверсификации, должна быть достаточно привлекательной с точки зрения получения хорошее прибыли с вложенных средств. Истинная привлекательность определяется наличием благоприятных условий для конкуренции и рыночной среды, способствующих обеспечению долгосрочной рентабельности.
2. *Критерий «издержки входа».* Затраты при вхождении в новую отрасль не должны быть слишком высоки, чтобы не ухудшить перспективы получения прибыли. Чем более привлекательна отрасль, тем дороже стоит проникновение в неё. Большая плата за проникновение в новую отрасль снижает возможность увеличения доходности акций.
3. *Критерий дополнительных выгод.* Компания, осуществляющая диверс-цию, должна приложить опр.усилия для создания конкур.преимущества в новой сфере деят-ти или новый вид деят-ти должен обеспечить опр.потенциал для поддержания конкур.преимущества в текущих делах компании. Создание конкур.преимущества там, где его ранее не было, приводит к появлению возможности получения доп.прибыли и увеличения доходности акций.

Если деятельность фирмы удовлетворяет трём вышеназванным критериям, то у неё большой потенциал для создания дополнительной доходности акций. При соответствии только одному или двум критериям проведение диверсификации вызывает значительные опасения.

**Известны 3 осн.типа диверсификации:**

1. *Концентрической див-ции* – базируется на поиске и использовании доп.возможностей произв-ва новой продукции, кот.соответствует существующим возможностям фирмы, даже если она ориентирована на другие группы потребителей. В этом случае существующее произв-во остаётся основным в деят-ти компании, а новое возникает исходя из её возм-тей (технологических, маркетинговых и т.д.). Цель в дан.случае в том, чтобы добиться эффекта синергии и расширить потенциальный рынок фирмы.
2. *Горизонтальной див-ции* – предполагает поиск возможностей роста на существующем рынке за счёт выпуска новой продукции, предназначенной для потребителей компании, даже если жэта продукция технологически не связана с имеющимися в распоряжении фирмы производственными мощностями. При дан.стратегии фирма должна ориентироваться на произв-во таких технологически не связанных с её основным производством продуктов, которые бы использовали уже имеющиеся возможности фирмы, например, в области продвижения товара на рынок. Важным условием реализации дан.стратегии является оценка фирмой собственной компетентности в производстве нового продукта.
3. *Конгломератной див-ции* – предполагает освоение виов деятельности, не связанных с её традиционным профилем ни в технологическом, ни в коммерческом плане. Это одна из самых сложных для реализации стратегий, т.к. выводит фирму в новые для неё области. При реализации конгломератной див-ции цель фирмы состоит в обнослении своего портфеля.

***Стратегии расширения произв-ва.*** Данные стратегии можно классифицировать в зависимости от состояния или изменения одного или нескольких из 4 элементов: продукта, рынка, конкурентной позиции, технологии.

***Стратегия поведения на рынке ценных бумаг.*** Данная стратегия заключается в выработке правил мобилизации доп.фин.ресурсов, направляемых как в инвестиции, так и для решения текущих фин.задач. В рамках этой стратегии разрабатываются правила и приёмы мониторинга этих рынков, постоянного слежения за изменениями конъюнктуры и выбора предпочтительных форм и условий получения кредитов, моментов приобретения или продажи ценных бумаг, в наибольшей мере отвечающих стратег.целям фирмы, выбора наиболее надёжных эмитентов ценных бумаг.

**28. Приведение маркетинговой стратегии в соответствие с**

**ситуацией.**

Маркетинговые стратегии включают в себя довольно много элементов и охватывают различные стороны деятельности компании.

Виды: - рыночные стратегии

- товарные стратегии и стратегии качества

- сбытовые стратегии

- стратегии ценообразования

- стратегии продвижения товара

Маркетинговые стратегии отличаются друг от друга в зависимости от состояния отрасли и рыночной позиции компании. Стрикленд и Томпсон выделяют следующие

состояния отрасли: - быстрорастущие отрасли

- отрасли в стадии зрелости

- отрасли в стадии спада

- раздробленные отрасли

и три варианта положения фирмы: - фирма-лидер

- фирма, находящаяся на вторых ролях

- слабые или пострадавшие от кризиса фирмы

**29. Концепция общих стратегий Портера. Значение и недостатки.**

Концепции Портера направлены на усиление конкурентных позиций фирмы. Виды:

1. Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства товара или услуги.
2. Стратегия широкой дифференциации направлена на придание товарам компании специфических черт, отличающих их от товаров фирм-конкурентов
3. Стратегия оптимальных издержек - сочетание оптимальных (насколько можно низких) издержек и цен по сравнению с аналогичной продукцией конкурентов и широкой дифференциации.
4. Сфокусированная стратегия (стратегия рыночной ниши), основанная на низких издержках, ориентирована на узкий сегмент покупателей, где фирма опережает своих конкурентов за счет более низких издержек производства.
5. Сфокусированная стратегия (стратегия рыночной ниши), основанная на дифференциации продукции, ставит своей целью обеспечение представителей выбранного сегмента товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Лидерство по издержкам – за счет экономии на масштабах производства и кривой опыта фирмы

**30.Цепочки ценностей, их содержание и направление**

**использования.**

**Цепочка ценностей**-инструмент анализа состояния к-нии, опред-щая деят-ть, функции и процессы по разработке, производству, продвижению, доставке и поддержке продукта или услуги.Она позволяет определить ***основные виды деят-ти***, создающие стоимость для потребителя, и ***вспомогательные виды***, явл-ся средством для стратег.оценки связи между видами деят-ти, осуществляемыми внутри фирмы и за ее пределами, что важно для разработки стратегии и для дальн.развития существующих преимуществ.

**Осн.деят-ть:**1.мат.-техн.обеспечение(приобретение,хран.,сортировка..) 2.производство (превращение сырья в конечный продукт-произв.,сборка,упаковка,установка,сертиф-ия..).3.доставка товара до потребителя(складир-ние,обработка заказа, отгрузка, транспортир.) . 4.продажи и маркетинг.5.обслуживание.Все эти виды увеличивают ценность поставляемого продукта.

**Вспомогательная деят-ть**:**1**.закупки(операции с поставщиками и подрядчиками). **2**.управление людскими ресурсами.**3**.развитие исследов.и разработок продукции, технологий и систем. **4**.инфраструктура компании (общее рук-во, управл.фин-ми, юрид. вопр. и т.д.).Раскладывая операции,производимые к-нией, на стратег.связанные действия можно лучше понять стр-ру затрат фирмы и определить их осн.элементы. Издержки фирмы при выполнении кажд.действия м.б.увеличены или сокращены под влиянием 2х типов факторов: *структурных*(экономия на масштабах произв-ва, технологич. требов., интенсивность капиталовложений..) и *исполнительных*(открытость раб.силы для усовершенствовании, позиции персонала и организац.возм-ти фирмы по обеспечению кач-ва продукта и производственного процесса…).

**Вертикальные цепочки ценностей**.

Они обьединяют весь процесс производства и распределения продукции. Цепочка ценностей фирмы-производителя входит в систему деят-ти, к-рая включает цеп.цен-ти поставщиков в начале и конечных потребителей в конце. Концепция цеп.ценностей позволяет: 1. лучше понять источники конкур.преим-ва фирмы, 2.уяснить роль конкуренции в обеспечении конкурентного преимущества.3. выявить источники выигрыша на уровне издержек.4.выявить резервы для дифференциации.5.определить место фирмы в системе цепочек ценностей и оптимизировать связи внутри этой системы.

Цепочка ценностей – инструмент анализа состояния компании, определяющая деятельность, функции и процессы по разработке, производству, продвижению, доставке и поддержке продукта или услуги.



Цепочка ценностей позволяет определить основные виды деятельности, создающие стоимость для потребителя, и вспомогательные виды деятельности. ЦЦ – средство для стратегической оценки связи между видами деятельности, осуществляемыми внутри фирмы и за ее пределами, что важно для разработки стратегии и определения того, как можно развить преимущества.

Каждый вид деятельности ЦЦ связан с затратами и связывает активы. Соотнося производственные издержки компании и активы с каждым отдельным видом деятельности в ЦЦ, можно оценить затраты по ним. Издержки фирмы при выполнении каждого действия могут быть увеличены или сокращены под влиянием двух типов факторов: структурных (экономия на масштабах производства, интенсивность капиталовложений, технологические требования, широта товарного ассортимента) и исполнительных (позиции персонала и организационные возможности фирмы по обеспечению качества продукции и производственного процесса, продолжительность цикла по выводу нового продукта на рынок, эффективность работы фирмы с поставщиками, эф-ность внутренней работы и т.д.).

Конкурирующие компании часто различаются по степени своей интегральной интеграции. Сопоставление ЦЦ частично интегрированных соперников требует уточнения различий в масштабах осуществляемой деятельности. Неконкурентоспособные ценности могут формироваться за счет деятельности, выполняемой поставщиками или системой продвижения готового товара к конечному потребителю. Поставщики или дистрибьюторы могут иметь чрезмерно высокий уровень издержек или размер прибыли, подвергающий риску конкурентоспособность компании, даже если внутри самой фирмы затраты на ее хоз.деятельность достаточно конкурентоспособны.

Система цепочек ценностей:

ЦЦ предшествующие деятельности рассматриваемой фирмы (поставщики) – ЦЦ фирмы – ЦЦ, следующие за деятельностью фирмы (дистрибьюторы, покупатели).

Конкурентная позиция фирмы и ее конкурентные преимущества определяются тем, насколько четко фирма может организовать всю эту систему. Связи в системе ЦЦ соединяют различные виды деятельности фирмы и обуславливают взаимную зависимость компании, смежников и каналов сбыта

Концепция ЦЦ позволяет:

- лучше понять источники конкурентного преимущества фирмы

- уяснить роль конкуренции в обеспечении конкурентного преимущества

- выявить источники выигрыша на уровне издержек

- выявить резервы для дифференциации

- определить место фирмы в системе ЦЦ и оптимизировать связи внутри этой системы

**31. Стратегическая зона хозяйствования**

- отдельный сегмент окружения фирмы, на который она имеет выход или хочет его получить.

При выделении СЗХ на первом месте определяется потребность потребителей (пример: хранение большого объема информации), на втором – выбирается технология (производство лазерных дисков), и на третьем – выбирается группа потребителей, с которыми будет работать фирма (видеопираты) – в этом заключается отличие СЗХ от сегмента рынка (совокупность потребителей, характеризующаяся однотипной реакцией на предполагаемый продукт или комплекс маркетинга).

При изучении СЗХ необходимо оценить:

* перспективы ее роста;

(связаны не только с темпами роста, но и с особенностями жизненного цикла товаров => целесообразно сопоставить жизненные циклы спроса, технологий и товаров и определить продолжительность жизненного цикла спроса от зарождения до начала насыщения; следует учитывать, что продолжительность жизненного цикла технологий и товара сокращается)

* перспективы рентабельности;
* ожидаемый уровень нестабильности;
* факторы успешной конкуренции в будущем.

**Зоны стратегических ресурсов**

- необходимо выделять в ресурсных потребностях фирмы.

Ресурсы (сырье, энергия, природные ресурсы (вода…), финансы, люди) – в той или иной степени ограничены, это надо учитывать при разработке стратегических планов.

Более узкий смысл данного понятия – набор стратегических ресурсов индивидуален для каждого предприятия => Это также необходимо учитывать.

**Группы стратегического влияния**

Внешние: СМИ, государственные органы, общественные организации (green peace etc).

Внутренние: профсоюзы, рабочие, управляющие, директора ...

ВАЖНО: тщательный выбор СЗХ, выделение ЗСР и определение ГСВ – задача, которая должны постоянно решаться верхним эшелоном менеджмента компании.

**32. Жизненные циклы спроса и технологий.**

Сопоставление ЖЦ спроса и технологий необходимы при выборе стратегических зон хозяйствования.

Продолжительность ЖЦ технологий и товаров сокращается в результате ускорения развития НИОКР, повышения эффективности работы фирм, лучшей организации маркетинговой деятельности.

**Объем**

**Цикл спроса**

**Т2**

**Т1**

**Время**

С момента зарождения до стадии роста спроса – производство и реализация продукции на внутреннем рынке. Замедление роста спроса – дифференциация продукции, поиск новых рынков сбыта.

**33. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы. Матрица БКГ.**

Модель базируется на предпосылке о том, что если в конкурентной среде уровень цен определяется издержками наименее эффективного, но тем не менее необходимого для удовлетворения существующего спроса производителя, то предприятие всегда будет заинтересовано работать в той отрасли, в которой оно способно производить продукцию с наименьшими издержками и продавать ее по наименьшей цене в течение значительного промежутка времени. Т.о. предприятие будет иметь преимущество над конкурентами в результатах деятельности и инвестировании в развитие своего производства. Но необходимо учитывать жизненные циклы СЗХ. Метод БКГ позволяет на основе изучения видов деятельности компании составить оптимальный портфель этих видов деятельности, оценить позиции конкурирующих фирм по отношению друг к другу. Модель базируется на использование матрицы хозяйственного портфеля. Показывает возможные направления распределения финансовых ресурсов между подразделениями фирмы с целью оптимизации всего портфеля фирмы.

Минусы матрицы: не учитывает стратегии дифференциации или фокусирования, а основана на снижении издержек, что справедливо в случаях: стадии роста при стабильных технологиях, низком уровне конкуренции, темпах роста спроса, опережающих предложение. Также предполагается, что фаза жизненного цикла не изменится, а уровень нестабильности внешней среды невысок.

**Относительная доля рынка**

**Высокая (>1) Низкая (<1)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Темпы роста отрасли в постоянных ценах | Высокие (выше, чем в целом по экономике) | «Звезды» | «Вопросительные знаки» |
| Низкий (ниже, чем в целом по экономике) | «Дойные коровы» | «Собаки» |

Относительная доля рынка – отношение доли рынка фирмы, к доле рынка основного конкурента. Используется для лучшего отражения сравнительной рыночной силы и позиции компании в конкуренции, также отражает уровень издержек, базирующийся на опыте компании и экономии на масштабах производства. Крупная компания помимо технологических преимуществ и более высокой производительности имеет производственный опыт, приводящий к повышению эффективности производства и снижению издержек. Эффект кривой опыта в рамках отраслевой цепочки ценностей приносит стратегический выигрыш в отношении доли на рынке (за счет снижения издержек и цен->завоевания новых покупателей->увеличения продаж->расширения доли рынка->получения дополнительной прибыли). Чем сильнее эффект кривой опыта, тем больше его влияние на разработку и выбор стратегий.

Положение компании по отношению к конкуренту:

1. «Трудные дети/вопросительные знаки» - позиция последовательно развивающейся отрасли. Высокие темпы роста, относительно низкая доля рынка (ограниченные возможности использования кривой опыта). Высокие потребности в финансировании, доходы низкие. Возможные стратегии: отказ от наиболее слабых стратегических зон хозяйствования, которые не смогут догнать лидеров по кривой опыта и инвестирование в «?» с высоким потенциалом и их превращение в «звезд».

2. «Звезды» - доминирующее положение на быстро растущем рынке. Необходимы инвестиции для расширения производства и увеличения оборотного капитала. Дают высокие прибыли за счет экономии на масштабах, производственного опыта. Молодые «звезды» - вложения > прибыли.

3. В «дойные коровы» превращаются «звезды» в связи:1 – доля рынка высока, а небольшие темпы роста отрасли позволяют получать больше средств от текущей деятельности, чем необходимо для сохранения лидирующего положения на рынке. 2 - с переходом спроса в стадию зрелости.

У «Коров» перспективы роста невелики, но приносят прибыль для инвестирования. Стратегия: направлять усилия на поддержания «коров» в процветающем состоянии.

4. «Собаки» - маленькая доли и низкие темпы роста. Не приносят прибыли -> избавляться.

**34. Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» и границы ее применения.**

Это метод оценки конкурентных позиций компаний на рынке.

**Позиция фирмы в конкуренции**

**Сильная Слабая**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Привлекательность отрасли | Высокая | «Звезды»  Оптимизировать | «Вопросительные знаки»  Усилить и удержать |
| Низкая | «Дойные коровы»  Извлекать выгоду | «Собаки»  Уйти |

Элементы построения матрицы характеризуются комплексом величин критерии определения долгосрочной отраслевой привлекательности: емкость рынка и темп его роста, технологические требования, напряженность конкуренции, входные/выходные барьеры, сезонные и циклические колебания, потребности в капиталовложениях, угрозы и возможности развивающихся отраслей, исторически сложившуюся и перспективную прибыльности отрасли, воздействие социального, экологического факторов, государственное регулирование. Каждому показателю присваивается вес в зависимости от его важности для руководства компании и той роли, которую показатель играет в выборе стратегии диверсификации. Сумма всех весов =1. Каждый показатель оценивается (от 1 до 5 или от 1 до 10). Сумма произведение веса на показатель – долгосрочная отраслевая привлекательность

Тот же процесс при определении позиции фирмы в конкуренции. Факторы: доля рынка, относительный уровень издержек, возможность превзойти конкурентов по качеству товара, знание потребителей и рынков, адекватность технологических ноу-хау, уровень менеджмента и уровень прибыльности относительно конкурентов. Каждое подразделение оценивается по одинаковым факторам (усиливает основу межотраслевого сравнения) или по наиболее значимым факторам для его отрасли.

Матрица применима на всех стадиях ЖЦ спроса и технологий при различных условиях конкуренции. Ограничения: ориентация на прогнозирование перспектив и факторов успеха компании, а в настоящее время фирмы сами создают новый спрос, технологии и т.д.; обоснованность решения искажается под силовым давлением заинтересованных лиц (ответственные за «собак» могут противодействовать решениям).

Стратегический норматив – оценка стратегического норматива осущ на основе сравнения действующей и будущей стратегии

SN=(Sф/So), где Sф-действующая, So-будущая

**35.Оценка привлекательности стратегической зоны**

**хозяйствования**

Необходима при усложнении перспектив роста и условий конкуренции. В нестабильных условиях, когда длительность фаз жизненных циклов спроса и технологии короче временного горизонта внутриорганизационного планирования**, перспективы СЗХ** следует измерять по нескольким критериям.

1. Чтобы учесть возможное воздействие жизненного цикла, нужны две оценки роста: одна – для непройденной части текущей фазы, другая – для следующей фазы.2. Из-за возможности изменений в развитии конкуренции не следует строить предположений о том, что рентабельность, присущая данной СЗХ, останется неизменной или будет находиться в положительной зависимости от дальнейшего роста. Поэтому нужны две не зависимые друг от друга оценки рентабельности: краткосрочная и долгосрочная.3. В связи с возможными изменениями в социальных, политических, экономических, технологических условиях при оценке степени привлекательности следует учитывать уровень будущей нестабильности. Т.о., вместо одного показателя роста объема, применяемого в Бостонской матрице, оценка привлекательности СЗХ требует сложной комбинации факторов. **Оценка привлекательности СЗХ** осуществляется последовательно:1. Глобальный прогноз экономических, социальных, политических, технологических условий для тех СЗХ, которые интересуют организацию.2. Анализ степени воздействия важнейших тенденций и случайных событий на соответствующуюСЗХ.При разработке оценки важно учитывать, что нестабильность проявляется как через благоприятные тенденции (ТБ), так и неблагоприятные (ТН) возникновение которых возможно в рассматриваемойСЗХ. 3. Экстраполяция прежних тенденций роста и рентабельности. 4. Оценка возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса с помощью анализа факторов, определяющих этот спрос.5. Выводится оценка общих сдвигов в тенденции роста в близкой и далекой перспективе с помощью баллов интенсивности. 6. Корректировка экстраполяции исходя из оценки общих сдвигов в тенденции роста, позволяющая получить количественную характеристику будущей тенденции.7. Оценка возможных изменений в тенденциях рентабельности на базе анализа конкурентного давления и экстраполяции данных о рентабельности.8. Общая оценка привлекательности данной СЗХ в будущем, полученная путем сочетания перспектив роста (Пр), рентабельности (Р) и возможного уровня нестабильности (ТБ/ТН).Оценку будущей привлекательности можно вывести по формуле Ансоффа: Привлекательность СЗХ = α • ПР + β • Р + γ • ТБ - δ • ТН,где α, β, γ, δ – коэффициенты, которые даются менеджерами для обозначения относительного вклада каждого фактора и в сумме составляют 1.0 и указывают на сравнительную привлекательность ориентиров для организации. При этом необходимо разработать две независимые оценки – краткосрочную и долгосрочную: первую – для применения в матрице БКГ вместо показателя роста объема; вторую – для долгосрочного управления набором видов деятельности.

At = aG +bP + cO – dT, где

1. Аt - привлекательность СЗХ,
2. G – перспективы роста,
3. P – краткосрочная и долгосрочная рентабельность,
4. O – благоприятные тенденции внешней среды,
5. T – неблагоприятные тенденции внешней среды.
6. a,b,c,d – коэффициенты, определяемые экспертным путем и характеризующие вклад каждого фактора в оценку привлекательности отрасли, a+b+c+d=1.

Оценка перспектив роста осуществляется поэтапно.

1. Экстраполируются прежние тенденции роста отрасли.
2. Формулируются факторы, определяющие развитие отрасли в краткосрочной и долгосрочной перспективе:

* темп роста соответствующего сектора экономики,
* прирост численности потребителей данного сектора в составе народонаселения
* динамика географического расширения рынков
* степень обновления продукции
* степень обновления технологии
* уровень насыщения спроса
* общественная приемлемость товара (услуги)
* государственное регулирование издержек
* государственное регулирование роста
* неблагоприятные факторы для роста/рентабельности
* благоприятные факторы для роста/рентабельности
* прочие факторы, имеющие значение для СЗХ

1. Производится оценка возможных изменений. Интенсивность влияния каждого фактора на перспективы роста оценивается экспертным путем (оценивается от -5 до +5).
2. Находится алгебраическая сумма всех оценок.
3. Корректируется экстраполяционная оценка, полученная на шаге 1 с учетом общих сдвигов в тенденции роста (шаг 4).

Рентабельность оценивается по аналогичной схеме.

О и Т включает в себя глобальный прогноз экономических, социальных ,политических, технологических условий для СЗХ.

Таким образом находится оценка привлекательности СЗХ.

**36. Оценка изменений в прогнозируемом росте стратегических**

**зон хозяйствования.**

Она необходима для оценки привлекательности отрасли и конкур.статуса фирмы,составляющая ф-лы Ансоффа Аt=аG+bP+yO+&T,где Аt-привлекательность отрасли, G-перспективы роста,О-благоприятные тенд-ции,Т-неблаг.тенд-ции внеш.среды, а, b,у, & - коэф-ты,определ-ые экспертным путем и характеризующие относит.вклад кажд.ф-ра в оценку привлекательности отрасли,равны 1.

Оценка перспектив роста осуществляется поэтапно.**Шаг 1**.Экстраполируются прежние тенденции роста отрасли.**Шаг 2**.Формулируются факторы, определяющие развитие отрасли в к/срочной и д/срочной перспективе.Оценка изм-й в прогнозируемом росте происходит по след.параметрам: Тр соответ-го сектора экономики,Прирост числ-ти потребителей дан.сектора,Динамика географ.расширения р-ков,Степень обновления технологии,уровень насыщения спроса.Общественная приемлемость товара, Гос. регулирование издержек и роста,Не/благоприятные ф-ры для роста/рентабельности. **Шаг3**.Проводится оценка возможных изменений в сложившихся тенденциях спроса.(по шкале от -5 до +5)Экспертным путем оценивается интенсивность влияния на перспективы роста отрасли каждого из факторов.**Шаг4**. С помощью баллов интенсивности выводится оценка общих сдвигов в тенденции роста в к/срочной и д/срочной перспективе.Для этого находится алгебраическая сумма всех полученных на шаге 3 оценок. **Шаг5.** Корректируется экстраполяционная оценка,полученная на шаге 1, с учетом оценки общих сдвигов в тенденции роста

1. Формулируются факторы, определяющие развитие отрасли (СЗХ) в краткосрочной и долгосрочной перспективе:

* темп роста соответствующего сектора экономики,
* прирост численности потребителей данного сектора в составе народонаселения
* динамика географического расширения рынков
* степень обновления продукции
* степень обновления технологии
* уровень насыщения спроса
* общественная приемлемость товара (услуги)
* государственное регулирование издержек
* государственное регулирование роста
* неблагоприятные факторы для роста/рентабельности
* благоприятные факторы для роста/рентабельности
* прочие факторы, имеющие значение для СЗХ

1. Производится оценка возможных изменений. Интенсивность влияния каждого фактора на перспективы роста оценивается экспертным путем (оценивается от -5 до +5).
2. Находится алгебраическая сумма всех оценок.

**37. Оценка потенциала фирмы при определении конкурентного**

**статуса.**

Потенциал организации-одно из условий, определяющее конкур.позиции фирмы. Факторы, влияющие на потенциал организации**:1**. **Общее управление**(эффек-ть + рост + нововведения+зрелость+творч.дух+диверсификация+выс.степень риска+ управление проектами +технология+многонац.корпорация+социальные функции) уделяет главное внимание росту и эффективности производства, а также оно обнаруживает и элиминирует\* все, что мешает минимизации издержек на единицу продукции.

**2. Финансовое управление**(ф-ции контроля+распределение средств+получение кредита + выплата налогов+оперирование денеж.наличностью + капиталовложения + воздействия на инфляц.процессы+анализ продаж+продвижение продукции на рынок) оперирует денежной наличностью и строго выполняет функции контролера. **3. Маркетинг** (сбыт+ реклама+исследов.р-ков+массовое произв-во+расширение рынков+ межд. маркетинг ) занимается сбытом и его анализом**.**

**4. Организация производственного процесса(**управл.запасами+распред.продукции+мат.технич.снабжение+труд.отн-ия+автоматизация+адаптация произв-ва)– главная функция в стратегии организации. Она получает максимальную поддержку со стороны общего управления и сосредоточивает усилия на массовом производстве и автоматизации, дающей наилучшие результаты по критерию затраты – эффективность.**5. НИОКР** (исследования +нововведения+ адаптация +постеп.развитие+модернизация+проектирование+производ.технология)– функция, потенциально опасная при классической стратегии организации. Она сводится к улучшению технологии производственного процесса и постепенному усовершенствованию продукции. НИОКР должны быть организованы так, чтобы предотвращать потери, обеспечивая экономичность производства.



, где

* *NO* – норматив возможностей;
* *CF* – существующий потенциал компании;
* *CO* – будущий потенциал, оптимальный с точки зрения стратегии.

Рассматривая характеристики потенциальных возможностей фирмы, следует исходить из того, что успешность стратегии зависит от того, насколько сама фирма располагает необходимыми возможностями для ее реализации.

Анализ возможностей осуществляется по следующим направлениям: ***общее управление, управление финансами, маркетинговая деятельность, организация производственной деятельности, научно-исследовательская деятельность***.

Процедура анализа осуществляется по той же схеме, по которой оценивался стратегический норматив, а именно:

1. Формулируется существующий потенциал фирмы и факторы, ее определяющие (выделены выше).
2. Определяются факторы успеха фирмы, т.к. те факторы, которые принесут успех в ближайшие годы. При этом исследуются факторы, выделенные выше.
3. С учетом факторов, выделенных в процессе реализации шага 2, составляются модели, которые могут иметь успех в перспективе.
4. Из возможных моделей выбирают ту, которая ближе всего к действующей. Эта модель считается оптимальной моделью будущей стратегии фирмы.
5. Каждый фактор оптимальной модели сравнивают с соответствующим фактором действующей и степень их соответствия оценивают в баллах. Обычно используется шкала от 0 до 1. Если в действующей модели нет фактора, присутствующего в оптимальной модели, то данный фактор получает оценку 0, если же указанный фактор полностью соответствует аналогичному в действующей модели, то он оценивается 1.
6. Полученные при реализации шага 5 баллы суммируются и делятся на общее число факторов оптимальной модели. Результат соответствует нормативу возможностей.

**38. Оценка уровня стратегических капвложений.**

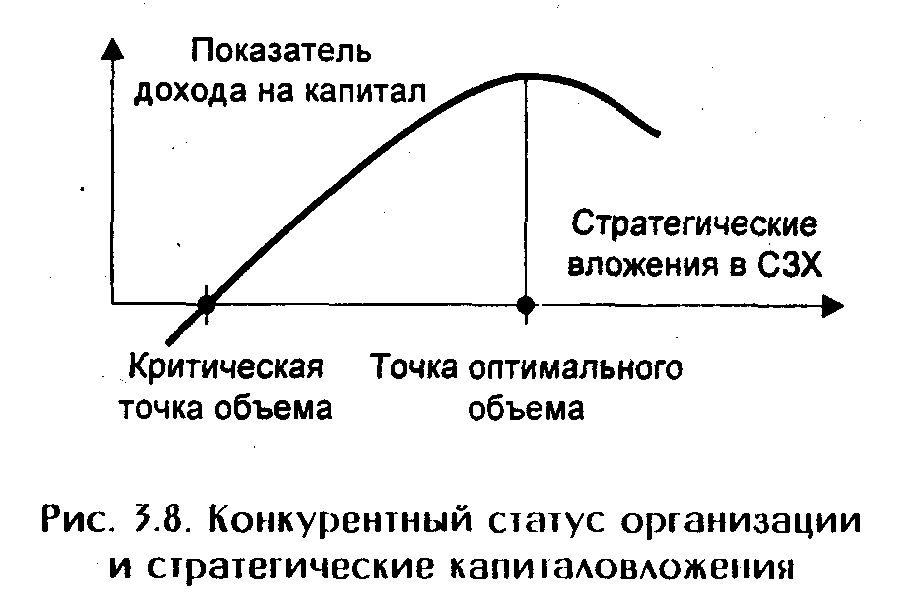
При оценке уровня стратегических капвложений (SI) используется соотношение между ожидаемой рентабельностью работы фирмы и оптимальным уровнем возможной рентабельности в будущем.

I ф - I к

SI = --------------------- , где

I о - I к I ф - фактический уровень капвложений фирмы, I к - критическая точка объема капвложений, I о - точка оптимального объема капвложений.

Рентабельность работы организации в данной СЗХ будет пропорциональна сделанным в эту зону капиталовложениям и графически представляет собою кривую, где по горизонтали откладывается полный объем ресурсов, затрачиваемых в данной СЗХ: не только вложения в здания, сооружения и оборудование, но и расходы на разработку продукции, обеспечение рыночных позиций, а также поддержки – управленческой, производственной, рыночной, сбытовой и т.д.В каждой СЗХ есть минимальный уровень капиталовложений – критическая точка объема на границе прибылей и убытков,стратегические капиталовложения ниже критической точки объема не дают отдачи.



Существует также точка оптимального объема – тот уровень капиталовложений, при превышении которого отдача начинает снижаться как в связи с замедленной реакцией крупной организации, так и в силу ее бюрократичности.

В качестве показателя для определения положения организации в конкуренции мы используем соотношение между ожидаемой рентабельностью работы организации в СЗХ и оптимальным уровнем возможной рентабельности в будущем. Так, мы можем оценить **будущий конкурентный статус организации** (КСО) в той мере, в какой он обусловливается стратегическими капиталовложениями, по формуле  где КБ – уровень стратегических капиталовложений

организации; КК – критическая точка объема; КО – точка оптимального объема; РБ – ожидаемая рентабельность; РО *–* оптимальная рентабельность; α – фактор конкурентности стратегий.

Правую часть уравнения назовем **уровнем стратегических капиталовложений.** При оптимальной стратегии и наличии оптимальных мобилизационных возможностей организации ее конкурентный статус будет определяться отношением ее вложений в данную СЗХ к тому уровню, который нужен для оптимальной рентабельности,при определении конкурентного статуса следует делать поправку на фактор α.

При оценке уровня стратегических вложений в зону хозяйствования необходимо принимать в расчет следующие категории затрат.

**1. *Вложения в мощности*** *–* стоимость зданий и оборудования для обеспечения требуемой мощности производственных сооружений, сбытовой сети, маркетинга, НИОКР.

**2. *Вложения в стратегию,*** т.е. затраты на стратегическое планирование, обследование рынков, разработку новой продукции, запуск новой продукции в серийное производство.

**3. *Вложения в потенциал организации*** *–* наем и обучение персонала, приобретение технологии, затраты на создание функциональных служб.



где,

* *IF* – фактический уровень капвложений фирмы;
* *Ik* – критическая точка объема капвложений;
* *IO* – точка оптимального объема капвложений.

*IO, Ik* берем из графика:

*Ik*

*IO*

Показатель дохода на капитал

Стратегические вложения

**39.Определение будущей эффективности действующей стратегии** .

Оценка *стратегического норматива (SN)* осуществляется на основе сравнения действующей и будущей стратегий. *SN=* Sf/ *So*

где Sf—действующая стратегия; *So* — оптимальная будущая стратегия.

Процедура оценки стратегического норматива состоит из следую­щих этапов.

*Шаг 1.* Формулируется действующая стратегия фирмы и определя­ются факторы, ее характеризующие ( рост вместе с рынком, расширение рынка или стимулирование спроса, господство на рынке или небольшая доля рынка, и т.д.).*Шаг 2.* Определяются факторы успеха будущей стратегии. При этом исследуются факторы, используемые при оценке изменений в прогно­зируемом росте стратегической зоны хозяйствования и ее рентабель­ности.*Шаг 3.* С учетом факторов, выделенных в процессе реализации шага 2, составляются модели нескольких стратегий, которые могут иметь успех в перспективе. Между различными составляющими стра­тегий существует логическая связь. *Шаг 4.* Из возможных успешных стратегий выбирают ту, которая ближе всего к действующей. Эта стратегия считается оптимальной мо­делью будущей стратегии фирмы.*Шаг 5.* Каждый фактор оптимальной модели сравнивают с соответ­ствующим фактором действующей стратегии и степень их соответст­вия оценивают в баллах. Обычно используется шкала от 0 до 1. Если в действующей стратегии нет фактора, присутствующего в оптимальной модели, то данный фактор получает оценку 0, если же указанный фак­тор полностью соответствует аналогичному в действующей стратегии, то он оценивается 1.*Шаг 6.* Полученные при реализации шага 5 баллы суммируются и делятся на общее число факторов оптимальной модели. Результат со­ответствует стратегическому нормативу.Норматив возможностей *(РО)* оценивается на основе сопоставления существующего потенциала компании и того потенциала, который необходим для реализации будущей стратегии. *Ро= CF / Со ,*где *CF—* существующий потенциал компании; *Со —* будущий потенци­ал, оптимальный с точки зрения стратегии.

Рассматривая характеристики потенциальных возможностей фир­мы, следует исходить из того, что успешность стратегии зависит от того, насколько сама фирма располагает необходимыми возможностя­ми для ее реализации.Анализ возможностей осуществляется по следующим направлени­ям: общее управление, управление финансами, маркетинговая деяте­льность, организация производственной деятельности, научно-иссле­довательская деятельность.

Процедура анализа осуществляется по той же схеме, по которой оценивался стратегический норматив.

**Оценка стратегического норматива осуществляется по формуле**



где,

* *SN* – стратегический норматив;
* *SF* – действующая стратегия;
* *SO* – оптимальная стратегия.

Процедура оценки стратегического норматива состоит из следующих этапов:

1. Формулируется действующая стратегия фирмы и факторы, ее определяющие (например, рост вместе с рынком, расширение рынка или стимулирование спроса, господство на рынке или небольшая доля рынка, движение за лидером, дифференциация товара или ее отсутствие и т.д.)
2. Определяются факторы успеха будущей стратегии, т.к. те факторы, которые принесут успех в ближайшие годы. При этом исследуются факторы, используемые при оценке изменений прогнозируемом росте СЗХ и ее рентабельности, т.е.

* темп роста соответствующего сектора экономики,
* прирост численности потребителей данного сектора в составе народонаселения
* динамика географического расширения рынков
* степень обновления продукции
* степень обновления технологии
* уровень насыщения спроса
* общественная приемлемость товара (услуги)
* государственное регулирование издержек
* государственное регулирование роста
* неблагоприятные факторы для роста/рентабельности
* благоприятные факторы для роста/рентабельности
* прочие факторы, имеющие значение для СЗХ

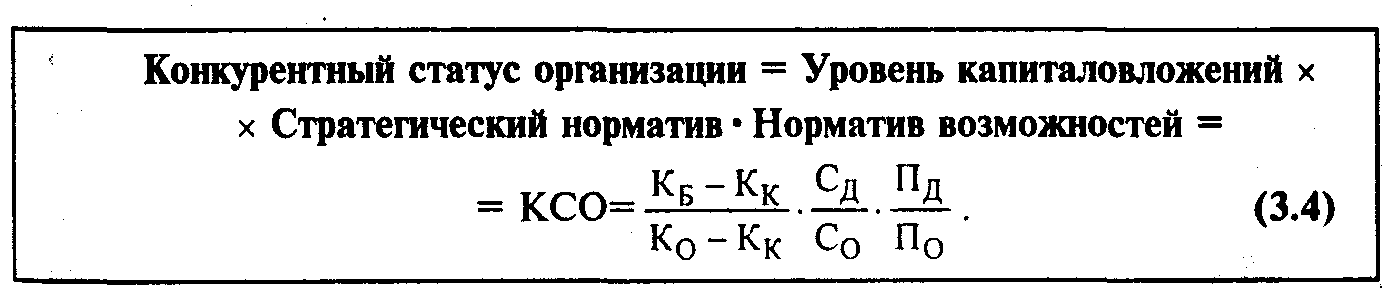
1. С учетом факторов, выделенных в процессе реализации шага 2, составляются модели нескольких стратегий, которые могут иметь успех в перспективе. Между различными составляющими стратегий существует логическая связь. Например, фирма не может рассчитывать на доминирующее положение на рынке, если она проводит пассивную политику роста, следуя за общим расширением рынка.
2. Из возможных стратегий выбирают ту, которая ближе всего к действующей. Эта стратегия считается оптимальной моделью будущей стратегии фирмы.
3. Каждый фактор оптимальной модели сравнивают с соответствующим фактором действующей стратегии и степень их соответствия оценивают в баллах. Обычно используется шкала от 0 до 1. Если в действующей стратегии нет фактора, присутствующего в оптимальной модели, то данный фактор получает оценку 0, если же указанный фактор полностью соответствует аналогичному в действующей стратегии, то он оценивается 1.

Полученные при реализации шага 5 баллы суммируются и делятся на общее число факторов оптимальной модели. Результат соответствует стратегическому нормативу.

**40. Оценка конкурентного статуса фирмы.**

Первый шаг к оценке будущего конкурентного статуса организации в СЗХ – определение ее относительных инвестиционных позиций в перспективе, а именно: оценка стратегических капиталовложений, которые организация делает и планирует в настоящее время; оценка критической точки объема и точки оптимального объема в будущем; определение соотношения капиталовложений организации с оптимальными вложениями.

**Конкурентный статус организации в СЗХ** будет результатом взаимодействия трех факторов:1) относительного уровня стратегических капиталовложений организации в ту или иную зону хозяйствования, обеспечивающих конкурентный статус на основе эффекта масштабов выпуска отдельных видов продукции, а также эффекта масштабов деятельности организации в целом; 2) конкурентной стратегии, которая позволяет разграничить позиции организации и ее соперников; 3) мобилизационных возможностей организации, когда стратегии обеспечивается эффективная поддержка на уровнях планирования и выполнения планов, а также в виде хорошо налаженной оперативной работы после того, как стратегия принята.



Если каждый из трех показателей окажется равным единице, то организация сможет обеспечить себе исключительно сильный конкурентный статус и будет одной из самых эффективных в данной СЗХ. Если хотя бы один из показателей будет равен нулю, организация не получит прибыли.

КСФ = Уровень стратегических капвложений (вопрос 38) \* Стратегический норматив (39) \* Норматив возможностей (37)

1. ( КСФ = 1 ) => фирма обладает исключительно высоким конкурентным статусом и будет одной из самых эффективных.
2. ( Если один из показателей, составляющих КСФ = 0 ) => КСФ = 0 и фирма не получит прибыли
3. ( 0 < КСФ < 0,4 ) => фирма имеет слабые позиции в конкуренции;
4. ( 0,4 < КСФ < 0,7 ) => фирма имеет слабые позиции в конкуренции;
5. ( 0,7 < КСФ < 1 ) => фирма имеет сильные позиции в конкуренции.

Использование методики оценки привлекательности отрасли (СЗХ) и конкурентного статуса фирмы, предложенной Ансоффом, требует проведения сложной аналитической работы и, несомненно, является достаточно сложной, но позволяет получить достаточно точные результаты.

**41. Балансирование набора стратегических зон хозяйствования с**

**различными жизненными циклами: краткосрочная и**

**долгосрочная перспектива.**

Если имеющийся у фирмы набор стратегических зон хозяйствования в целом недоста­точно перспективен или же краткосрочные перспективы в значитель­ной степени отличаются от долгосрочных, необходимо пересмотреть принятые решения в отношении набора СЗХ таким образом, чтобы обеспечить равновесие между краткосрочной и долгосрочной рентабе­льностью. Нарушение такого равновесия может привести фирму к кра­ху. Здесь можно говорить о возникновении *эффекта резонанса*, когда при приближении частоты внешних гармонических воздействий к час­тоте одного из собственных колебаний системы резко возрастает амп­литуда установившихся вынужденных колебаний. В данном случае речь идет о том, что совпадение фаз жизненных циклов всех СЗХ обес­печит фирме процветание на стадиях роста и зрелости и может привес­ти к банкротству, когда все СЗХ достигнут стадии спада.Одним из методов уравновешивания близких и далеких перспек­тив может служить ***матрица баланса жизненных циклов****.* Матрица состо­ит из двух частей: первая отражает положение различных стратегиче­ских зон хозяйствования в соответствии с их конкурентным статусом и фазой жизненного цикла в краткосрочной перспективе, вторая — в долгосрочной.

*Алгоритм балансирования набора стратегических зон хозяйствования*

Балансирование набора СЗХ, находящихся в разных фазах жиз­ненного цикла, осуществляется поэтапно, и все данные заносятся в матрицу баланса жизненных циклов (рис. 8.8).

1. Оценивается привлекательность каждой СЗХ и конкурентный статус фирмы в данной зоне в краткосрочной и долгосрочной перспек­тиве

2. Все СЗХ распределяются между соответствующими клетками краткосрочного и долгосрочного блоков таблицы. Размер круга соответствует масштабам рынка, заштрихован­ный участок — доле фирмы на рынке.

3. Оцениваются объемы продаж и прибылей, на которые может рассчитывать фирма в каждой СЗХ, и стратегические капиталовложе­ния, необходимые на соответствующей фазе жизненного цикла для обеспечения планируемого объема продаж.

4. Суммируются объемы продаж и прибылей по СЗХ, находящимся в одной фазе жизненного цикла, и результаты фиксируются в верхних ячейках клеток («экстраполяция») в обоих блоках матрицы — кратко­срочном и долгосрочном. Производится сложение по горизонтали, и Полученные суммы вписываются в последние ячейки клеток каждой строки (прогнозируемые объемы продаж и прибылей по всем СЗХ в Краткосрочной и долгосрочной перспективе).

5. Определяются контрольные показатели объемов продаж и при­былей как на ближайшую, так и длительную перспективу, и эти данные заносятся в нижние ячейки («контрольные показатели») соответ­ствующих клеток. Если экстраполяционные показатели являются про­возными и показывают, на что может рассчитывать фирма в той или иной СЗХ при сохранении проводимой в отношении данной зоны по­литики, то контрольные цифры показывают, что фирма хочет полу­чить от данной СЗХ, и зависят в первую очередь от установок, приня­тых руководством фирмы, устремлений наиболее влиятельной группы

акционеров.

6. Определяются объемы капвложений, необходимых для обеспе­чения контрольных показателей объема продаж и прибыли по всем

стратегическим зонам хозяйствования (эти данные вносятся в строку «Капвложения: экстраполяция»), а также контрольные показатели капвложений (строка «Капвложения: контрольные показатели»), ве­личина которых зависит от наличия ресурсов у компании. Здесь важно определить, как планируемые в настоящее время капиталовложения должны «накладываться» на соответствующие фазы жизненных цик­лов. При этом необходимо учитывать, что годовые результаты по каж­дой СЗХ в каждой фазе цикла должны соответствовать контрольным показателям объемов продаж и прибылей; набор СЗХ в целом должен развиваться непрерывно; необходимо иметь обеспечение для всех вновь появляющихся СЗХ (нередко нерентабельных), чтобы тем са­мым гарантировать дальнейший рост компании; необходимо распола­гать достаточными ресурсами в первой и второй фазах роста, чтобы обеспечить рост прибылей. Данные по строке «Капвложения» сумми­руются. Показатель экстраполяционных капвложений и контрольный показатель капвложений сравниваются между собой.

7. Проверяют обеспеченность ресурсами. Для этого суммы по стро­кам капиталовложений сравниваются с расчетной величиной ресурсов, доступных для стратегических капиталовложений. Если суммы окажутся выше доступных ресурсов, следует повторить действия этапов два — семь до полного выравнивания показателей. При этом могут быть произведе­ны изменения в наборе СЗХ. Возможно сокращение одних СЗХ, расши­рение других, уход из ныне существующих, а также определение контро­льных цифр масштабов и рентабельности для тех новых СЗХ, которые предполагается освоить в соответствующих фазах их жизненных циклов.

Осуществляя балансирование набора СЗХ, следует исходить из того, что далеко не все дополнения придется делать в фазах зарожде­ния и роста. Фирма, уже вложившая очень крупные средства в СЗХ, находящиеся в фазе зарождения, может испытывать потребность в до­полнительных ресурсах для других зон, уже перешедших в фазу зрело­сти при условии низкого уровня риска, что обеспечит ей прочную базу Для притока наличности.

**Обязательно вначале прочитать пример из учебника – стр. 263-267.**

Алгоритм балансирования набора СЗХ

Балансирование набора СЗХ, находящихся в разных фазах жиз­ненного цикла, осуществляется поэтапно, и все данные заносятся в матрицу баланса жизненных циклов (таблица ниже).

1. Оценивается привлекательность каждой СЗХ и конкурентный статус фирмы в данной зоне в краткосрочной и долгосрочной перспек­тиве (вопросы 35,40).

2. Все СЗХ распределяются между соответствующими клетками краткосрочного и долгосрочного блоков таблицы. Размер круга соответствует масштабам рынка, заштрихован­ный участок — доле фирмы на рынке.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| *Капвложения* | Экстраполяция |  |  |  |  |  |
| Контрольные данные |  |  |  |  |  |
| *Прибыль* | Экстраполяция |  |  |  |  |  |
| Контрольные данные |  |  |  |  |  |
| *Объем продаж* | Экстраполяция |  |  |  |  |  |
| Контрольные данные |  |  |  |  |  |
| Конкурентный статус | Очень высокий |  |  |  |  |  |
| Высокий |  |  |  |  |  |
| Средний |  |  |  |  |  |
| Слабый |  |  |  |  |  |
| Убыточный |  |  |  |  |  |
| **Фазы жизненного цикла** | | Зарождение | 1я фаза роста | 2я фаза роста | Зрелость | Спад |
| Конкурентный статус | Очень высокий |  |  |  |  |  |
| Высокий |  |  |  |  |  |
| Средний |  |  |  |  |  |
| Слабый |  |  |  |  |  |
| Убыточный |  |  |  |  |  |
| *Капвложения* | Экстраполяция |  |  |  |  |  |
| Контрольные данные |  |  |  |  |  |
| *Прибыль* | Экстраполяция |  |  |  |  |  |
| Контрольные данные |  |  |  |  |  |
| *Объем продаж* | Экстраполяция |  |  |  |  |  |
| Контрольные данные |  |  |  |  |  |

3. Оцениваются объемы продаж и прибылей, на которые может рассчитывать фирма в каждой СЗХ, и стратегические капиталовложе­ния, необходимые на соответствующей фазе жизненного цикла для обеспечения планируемого объема продаж.

4. Суммируются объемы продаж и прибылей по СЗХ, находящимся в одной фазе жизненного цикла, и результаты фиксируются в верхних ячейках клеток («экстраполяция») в обоих блоках матрицы — кратко­срочном и долгосрочном. Производится сложение по горизонтали, и полученные суммы вписываются в последние ячейки клеток каждой строки (прогнозируемые объемы продаж и прибылей по всем СЗХ в краткосрочной и долгосрочной перспективе).

5. Определяются контрольные показатели объемов продаж и при­былей как на ближайшую, так и длительную перспективу, и эти дан­ные заносятся в нижние ячейки («контрольные показатели») соответствующих клеток. Если экстраполяционные показатели являются про­гнозными и показывают, на что может рассчитывать фирма в той или иной СЗХ при сохранении проводимой в отношении данной зоны по­литики, то контрольные цифры показывают, что фирма хочет полу­чить от данной СЗХ, и зависят в первую очередь от установок, приня­тых руководством фирмы, устремлений наиболее влиятельной группы акционеров.

6. Определяются объемы капвложений, необходимых для обеспе­чения контрольных показателей объема продаж и прибыли по всем стратегическим зонам хозяйствования (эти данные вносятся в строку «Капвложения: экстраполяция»), а также контрольные показатели капвложений (строка «Капвложения: контрольные показатели»), ве­личина которых зависит от наличия ресурсов у компании. Здесь важно определить, как планируемые в настоящее время капиталовложения должны «накладываться» на соответствующие фазы жизненных цик­лов. При этом необходимо учитывать, что годовые результаты по каж­дой СЗХ в каждой фазе цикла должны соответствовать контрольным показателям объемов продаж и прибылей; набор СЗХ в целом должен развиваться непрерывно; необходимо иметь обеспечение для всех вновь появляющихся СЗХ (нередко нерентабельных), чтобы тем са­мым гарантировать дальнейший рост компании; необходимо распола­гать достаточными ресурсами в первой и второй фазах роста, чтобы обеспечить рост прибылей. Данные по строке «Капвложения» сумми­руются. Показатель экстраполяционных капвложений и контрольный показатель капвложений сравниваются между собой.

7. Проверяют обеспеченность ресурсами. Для этого суммы по стро­кам капиталовложений сравниваются с расчетной величиной ресурсов, доступных для стратегических капиталовложений. Если суммы окажутся выше доступных ресурсов, следует повторить действия этапов два — семь до полного выравнивания показателей. При этом могут быть произведе­ны изменения в наборе СЗХ. Возможно сокращение одних СЗХ, расши­рение других, уход из ныне существующих, а также определение контро­льных цифр масштабов и рентабельности для тех новых СЗХ, которые предполагается освоить в соответствующих фазах их жизненных циклов. Осуществляя балансирование набора СЗХ, следует исходить из того, что далеко не все дополнения придется делать в фазах зарожде­ния и роста. Фирма, уже вложившая очень крупные средства в СЗХ, находящиеся в фазе зарождения, может испытывать потребность в до­полнительных ресурсах для других зон, уже перешедших в фазу зрело­сти при условии низкого уровня риска, что обеспечит ей прочную базу для притока наличности.

**42. Синергизм и внутренняя взаимосвязь. Оценка синергизма.**

источником усиления конкурентных позиций компании является использование взаимосвязей между ее различными подразделениями и стратегическими зонами хозяйствования. Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму до ходов от раздельного использования тех же ресурсов, называют эффектом «2 + 2 = 5» или ***синергизмом****.* В практике это означает, что в определенных условиях две СЗХ, действующие совместно, добьются больших результатов, чем они же, функционирующие автономно. Концепция синергизма изначально представляла собой переход от принципа экономии на масштабах производства в обрабатывающей промышленности к более широкому принципу стратегической экономии на масштабах деятельности, источником которой является взаимная поддержка различных СЗХ.

Источником синергизма может быть:

• использование одних и тех же производственных мощностей, общей технологической базы, общих запасов сырья;

• координация усилий в таких видах деятельности, как закупка оборудования, внедрение новых технологий, управление человеческими ресурсами;

• централизация управления отдельными видами деятельности на различных уровнях Фирма, оптимизирующая этот эффект, уделяю­щая большое внимание подбору товаров и рынков, обладает значите­льной гибкостью в выборе конкурентной позиции. Она может завое­вать большую долю рынка благодаря низким ценам, может позволить себе затратить больше средств на исследования и разработки, чем конкуренты, может максимизировать отдачу от инвестиций и тем са­мым привлечь к себе инвесторов. Все это можно сделать, сохраняя конкурентоспособность компании по отношению к фирмам, кото­рые не так ответственно подходят к использованию возможностей синергизма. Если крупные компании не используют синергизм своих отделений, они не будут иметь никаких преимуществ перед малыми фирмами.

Однако следует помнить, что синергизм может быть как положите­льным, так и отрицательным: при правильном выборе степени сине­ргии конкурентные позиции фирмы укрепляются, и наоборот.

При определении степени синергии для конкретной компании следует учитывать условия внешней среды, управленческий опыт ру­ководства компании, существующий уровень взаимосвязи между раз­личными подразделениями фирмы, имеющийся опыт по использова­нию синергического эффекта.

Кроме того, к конкурентным преимуществам структурного харак­тера относятся возможности быстрой экспансии в незанятые сегменты рынка, оттесняющей реальных и потенциальных конкурентов.

**Анализ уровня синергии**

Другим важным фактором, определяющим конкурентные пози­ции компании, является *показатель синергии.* Процедура разработки стратегии компании включает в себя уста­новление взаимосвязи между различными СЗХ компании и определе­ние того, каким должно быть их взаимодействие при изменении набо­ра видов деятельности. При этом важным моментом является оценка степени взаимосвязи (синергизма).

Эффект синергии можно описать несколькими пере­менными: увеличение прибыли, снижение расходов компании, сни­жение потребности в инвестициях и ускорение изменений этих переменных. На практике количественно оценить эти переменные и их совместное влияние на позиции компании бывает достаточно сложно. ***Оценка эффекта синергии с ориентацией на расходы***

Процедура оценки синергизма включает в себя следующие шаги.

1. Необходимо оценить расходы компании в каждой стратегиче­ской зоне хозяйствования . Сюда включаются затраты на марке­тинговые исследования, научно-исследовательские разработки, при­обретение и использование оборудования, оплату труда и обучение со­трудников, организацию продаж, транспортировку, приобретение комплектующих и т.д. При этом исходят из предположения, что в дан­ной СЗХ фирма работает автономно, т.е. что это ее единственная зона хозяйствования. Расходы по всем СЗХ суммируются

2. Затем те же расходы оцениваются с позиций полномасштабной деятельности компании, т.е. в реальных условиях с учетом взаимовлияния и взаимодополняемости различных СЗХ*.* 3. Определяется разница между расходами по всем СЗХ, оценен­ным в условиях их автономного функционирования и в реальных условиях. 4. Рассчитывается показатель синергии, представляющий собой отношение сохраненных ресурсов к сумме расходов по всем СЗХ, оцененным в условиях их автономного функционирования,Все расходы определяются в денежной форме.

*Показатель синергии* – является важным фактором, определяющим конкурентные позиции компании. Поэтому компании необходимо правильно оценивать его значение.

Процедура разработки стратегии компании включает в себя установление взаимосвязи между различными СЗХ компании и определение того, каким должно быть их взаимодействие при изменении набора видов деятельности. При этом важным моментом является оценка степени взаимосвязи (синергизма).

В принципе эффект синергии можно описать несколькими переменными:

- увеличение прибыли;

- снижение расходов компании;

- снижение потребности в инвестициях и ускорение изменений этих переменных.

Однако на практике количественно оценить эти переменные и их совместное влияние на позиции компании бывает достаточно сложно.

*Оценка эффекта синергии с ориентацией на расходы.*

Процедура оценки синергизма включает в себя следующие шаги.

1. Необходимо оценить расходы компании в каждой стратегической зоне хозяйствования. Сюда включаются затраты на маркетинговые исследования, научно-исследовательские разработки, приобретение и использование оборудования, оплату труда и обучение сотрудников, организацию продаж, транспортировку, приобретение комплектующих и т.д. При этом исходя из предположения, что в данной СЗХ фирма работает автономно, т.е., что это ее единственная зона хозяйствования. Расходы по всем СЗХ суммируются.
2. Затем те же расходы оцениваются с позиций полномасштабной деятельности компании, т.е. в реальных условиях с учетом взаимовлияния и взаимодополняемости различных СЗХ.
3. Определяется разница между расходами по всем СЗХ, оцененным в условиях их автономного функционирования и в реальных условиях. Эта сумма представляет собой сохраненные ресурсы.
4. Рассчитывается показатель синергии, представляющий собой отношение сохраненных ресурсов к сумме по всем СЗХ, оцененным в условиях их автономного функционирования.

Все расходы определяются в денежной форме.

**43 Стратегическая гибкость как один из принципов подготовки**

**для снижения стратегической уязвимости.**

См билет 44

**44. Оценка стратегической гибкости.**

В связи с ростом нестабильности внешней среды в 80-е годы прошлого столетия большинство фирм столкнулись с проблемой стратегической уязвимости и осознало необходимость ее оценки для разработки адекватных мер самозащиты.

*Стратегическую уязвимость* фирмы можно оценить по степени концентрации продаж и прибылей. Например, если более 90% продаж и 80% прибылей компании обеспечивают одна или две стратегические зоны хозяйствования, то в этом случае можно говорить о том, что в определенных ситуациях данная фирма может быть стратегически уязвима. Однако для более точной оценки состояния компании целесообразно дополнить проведенное исследование оценкой *гибкости фирмы*, т.е. ее способности адаптироваться к изменяющимся условиям без ущерба для своих конкурентных позиций. В этом осуществляется анализ характера и степени влияния на гибкость возможных стратегических неожиданностей. Процедуру анализа в этом случае можно разбить на несколько этапов.

***Этап 1****.* Выявление наиболее вероятных и существенных для фирмы стратегических неожиданностей, которые могли бы оказать серьезное воздействие на ее конкурентные позиции. К ним в первую очередь относятся такие факторы, как политическая нестабильность, стагфляция, изменение запросов потребителей, появление новых технологий, изменение трудовой морали, государственное регулирование хозяйственной деятельности, изменения управленческой деятельности и т.д.

***Этап 2.*** Оценка потенциального влияния каждой неожиданности. Экспертами оценивается влияние каждого фактора на каждую зону. Если влияние положительное, то данный фактор рассматривается как возможность и оценивается обычно по шкале от 1 до 10, если негативное – то как угрожающая проблема и оценивается по шкале от - 1 до -10. Для каждой стратегической неожиданности оценивается вероятность ее возникновения и время влияния (краткосрочное – до пяти лет и долгосрочное – свыше пяти лет).

***Этап3.*** Оценка гибкости каждой СЗХ путем суммирования всех положительных оценок стратегических неожиданностей по данной СЗХ с учетом вероятности их появления, а также всех отрицательных оценок по этой же СЗХ. Первая сумма показывает меру положительного значения гибкости в случае опасности, вторая – степень уязвимости, или негибкости. Следовательно, алгебраическая сумма обеих величин даст показатель общей гибкости данных СЗХ.

***Этап 4.*** Измерение вероятного влияния соответствующих неожиданностей на фирму путем суммирования полученных оценок влияния данного фактора на каждую СЗХ компании с учетом вероятности его реализации. Алгебраическая сумма соответствующих показателей по всем СЗХ даст показатель влияния оцениваемой стратегической неожиданности на фирму в целом в случае возникновения этой неожиданности.

***Этап 5.*** Расчет общего показателя гибкости фирмы. Данный показатель может быть получен как суммарный показатель гибкости всех СЗХ или как показатель суммарного влияния всех стратегических неожиданностей на компанию в краткосрочной и долгосрочной перспективе.

***Этап 6.*** Установление ориентированного показателя гибкости для фирмы. Данный показатель м.б. определен на основе максимальной доли прибыли фирмы, которая м.б.получена в зоне с определенным уровнем нестабильности. Кроме этого, фирма может установить свой ориентир гибкости, определив максимальную долю прибылей, которой фирма может рисковать в случае возникновения стратегической неожиданности.

**45. Методы управления сопротивлением в процессе реализации**

**стратегии**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Метод** | **Условия применения** | **Преимущества** | **Недостатки** |
| Принудительный  Адаптивный  Кризисный  Управляемый | Крайняя срочность  Достаточный запас времени  Угроза выживанию  Умеренная срочность, повторяющиеся прерывистые изменения | Быстрота  Небольшое сопротивление  Небольшое сопротивление  Небольшое сопротивление, подстройка под время, всеобъемлющее изменение способностей | Высокое сопротивление  Медленный  Огромное давление по времени, риск провала |

*Принудительный* подход к подавлению сопротивления даже при условии оптимально управления обходится компании довольно дорого: в короткие сроки нарушаются привычные связи, возникают конфликты. Однако в условиях ограниченного времени это единственно правильное решение.

*Адаптивный метод* минимизирует сопротивление внутри компании, но изменения проходят достаточно медленно. Он позволяет осуществлять перемены в условиях, когда власть сторонников преобразований ограничена.

*Кризисное управление* используется только в случае крайней необходимости. В кризисной ситуации поведенческое сопротивлении изменениям обычно сменяется поддержкой реформ, но в данной ситуации увеличивается вероятность принятия неправильных решений, так как руководитель действует в условиях дефицита времени. К тому же после выхода из кризиса фирме приходится сталкиваться с быстрым возрождением сопротивления.

*Метод управляемого сопротивления* представляет собой некий средний вариант, который приемлем в условиях умеренной срочности, но приносит положительный эффект за определенный интервал времени. Если необходимость преобразований возрастает, метод приобретает принудительный характер, и наоборот, когда руководство располагает резервом времени, он приобретает черты адаптивного. При реализации данного метода управления сопротивлением процессы планирования и реализации проектов осуществляются параллельно. Однако это достаточно сложный метод, требующий постоянного внимания со стороны руководства компании.

**46. Планирование проведения изменений.**

Подход к минимизации факторов риска при внедрении изменений базируется на всестороннем планировании, включающем такие аспекты, как:

1. *Оценка необходимости внедрения стратегических изменений.* Мотив для начала проекта по реорганизации должен быть ясно определен и зафиксирован. Руководство и сотрудники должны быть убеждены, что внедрение инноваций действительно даст существенный результат.
2. *Создание системы поддержки внедрения изменений.* Проект должен постоянно выполняться под управлением руководства компании (кураторов), причем должна быть создана иерархия кураторов, которые отвечают за ход проекта. Инициирующий куратор – это, как правило, первый руководитель организации, компании. Куратор поддержки – это обычно менеджеры среднего звена. В пректе по реорганизации компании должны участвовать сотрудники компании – агенты изменений, т.е. лицо или группа лиц, отвечающих за внедрение изменений, формирующих целевые группы. Агенты изменений должны иметь определенные полномочия и создавать атмосферу сотрудничества.
3. *Управление изменениями с помощью агентов изменений.*
   * Самые важные агенты изменений находятся на среднем уровне управления
   * Агенты должны быть в хороших деловых отношениях с куратором поддержки.
   * Агенты должны пройти обучение и иметь четкое описание своей ответственности в проекте.
   * Агенты изменений должны работать в командах.
   * Кураторы не должны быть собственными агентами изменений.
4. *Создание четкого видения будущего состояния компании.* При планировании проекта должны быть максимально детально определены аспекты будущего состояния, связанные с человеческим фактором, такие как: поведение, знания, навыки, ожидания.
5. *Многофакторная оценка готовности организации достичь будущего состояния.* Фактор влияния – одно из средств оценки степени готовности, с его помощью оценивается готовность компании принять изменение без перехода к дисфункциональному поведению. Фактор влияния вычисляется с помощью оценки по 10-бальной шкале 14 параметров (чем выше оценка, тем больше вероятность сопротивления):

Объем изменений, рамки изменений, время, понимаемость, предсказуемость, возможность, желание, ценности, эмоции, знания, поведение, логистика, экономика, политика.

1. *Создание плана перехода к целевому состоянию.* Планирование управления изменениями затрагивает такие аспекты, как цена статус-кво, ясность видения будущей ситуации, предвидение и управление сопротивлением, приверженность кураторов идеологии компании, развитие навыков агентов изменений, выравнивание элементов корпоративной культуры, предвидение и управление событиями, разработка интегрированного плана перехода и контроль за его исполнением.
2. *Организация процесса управления изменениями.*