

Менеджмент

Лекция 2.

Планирование. Стратегический менеджмент

Автор **Силенко Аркадий Николаевич**
:
кандидат технических наук,
доцент кафедры бизнес-проектов НИЯУ МИФИ

Основные понятия стратегического менеджмента

Оценка общего положения

SWOT - анализ

Матрица БКГ

Ключевые концепции по Майклу Портеру

Пять основных конкурентных сил

Типовые стратегии конкурентной борьбы

Цепочка создания ценностей

Система сбалансированных показателей (ССП)

Типы стратегий бизнеса

Составление бизнес-плана

Содержание основных разделов бизнес-плана

Базисные стратегии и SWOT-анализ

Заключение

Основные понятия стратегического менеджмента

- **Стратегический менеджмент** - система решений и действий, применяемых для формулирования и осуществления стратегии, которая обеспечит наилучшее конкурентоспособное соответствие между организацией и ее средой для достижения целей организации.



Основные понятия стратегического менеджмента

- **Миссия** - смысл существования организации. Миссия описывает ценности организации, ее устремления и причину её создания. Стандартная формулировка миссии - это распространенное определение основной сферы бизнеса и операций, которое отличает данную организацию от других организаций подобного типа.



Основные понятия стратегического менеджмента

- **Стратегия** - это план или курс деятельности по распределению ограниченных ресурсов во времени для достижения целей организации.



- **Стратегические цели** – развернутые положения относительно того, чего организация хочет достичь в будущем; имеют отношение скорее ко всей организации, нежели к конкретным ее отделам или подразделениям.



- **Стратегический план** – этапы деятельности, при помощи которых организация намеревается достичь своих целей.



Параметры, определяющие цель

- **Количественная определённость**
- **Ограничение во времени**
- **Реалистичность, достижимость**

Оценка общего положения

Бизнес:

**сильные и слабые
стороны**

- продукт
- персонал
- производственные фонды
- финансы

Рынок:

возможности и угрозы

- потребители
- конкуренты
- технология
- экономическое окружение



анализ

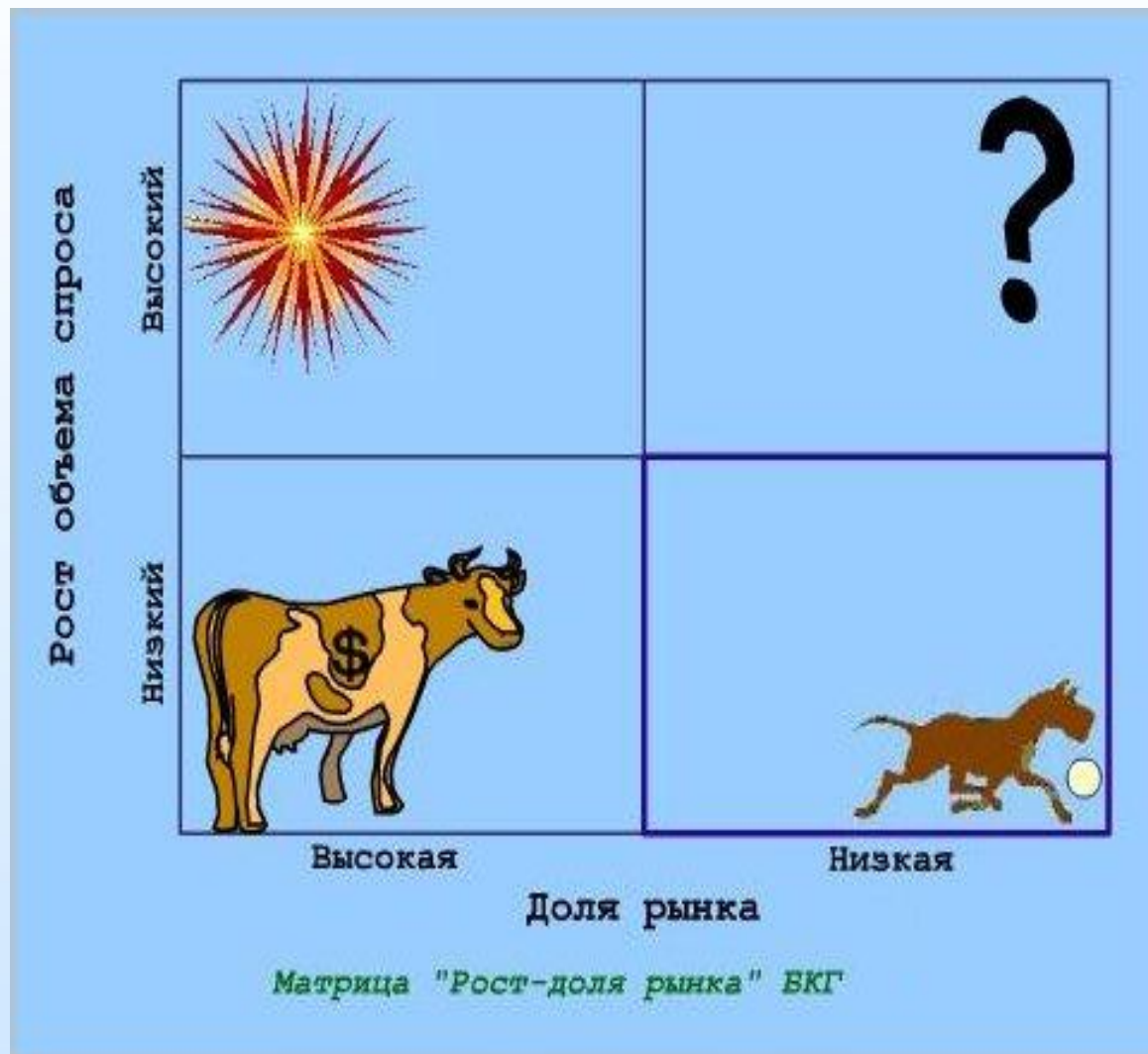
SWOT - анализ

**Сильные
стороны**

	Возможности	Угрозы
	<p>Стратегия сильных сторон для реализации возможностей</p>	<p>Использование силы для устранения угроз</p>
	1	3
	2	4
Слабые стороны	<p>Стратегия преодоления слабости за счет выявления возможностей</p>	<p>Стремление избавиться от слабостей и предотвратить угрозы</p>



Матрица БКГ



Ключевые концепции по Майклу Портеру

- **Первая ключевая концепция: пять основных конкурентных сил**
- **Вторая ключевая концепция: типовые стратегии конкурентной борьбы**
- **Третья ключевая концепция: цепочка создания ценностей**

Пять основных конкурентных сил

- Угроза появления в отрасли новых конкурентов
- Способность покупателей добиваться снижения цены
- Способность поставщиков добиваться повышения цены
- Угроза появления на рынке заменителей ваших продуктов
- Степень ожесточённости борьбы между существующими конкурентами

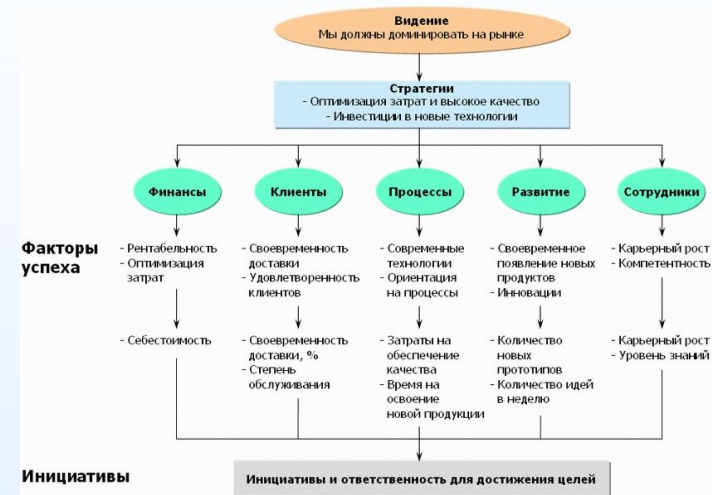
Типовые стратегии конкурентной борьбы

- Минимизация издержек
- Дифференциация
- Концентрация

- **Пять первичных действий:**
 1. Материально-техническое обеспечение
 2. Производственные процессы
 3. Обеспечение сбыта
 4. Маркетинг и продажи
 5. Обслуживание
- **Четыре вторичных действия:**
 1. Закупки
 2. Развитие технологии
 3. Управление кадрами
 4. Поддержание инфраструктуры фирмы

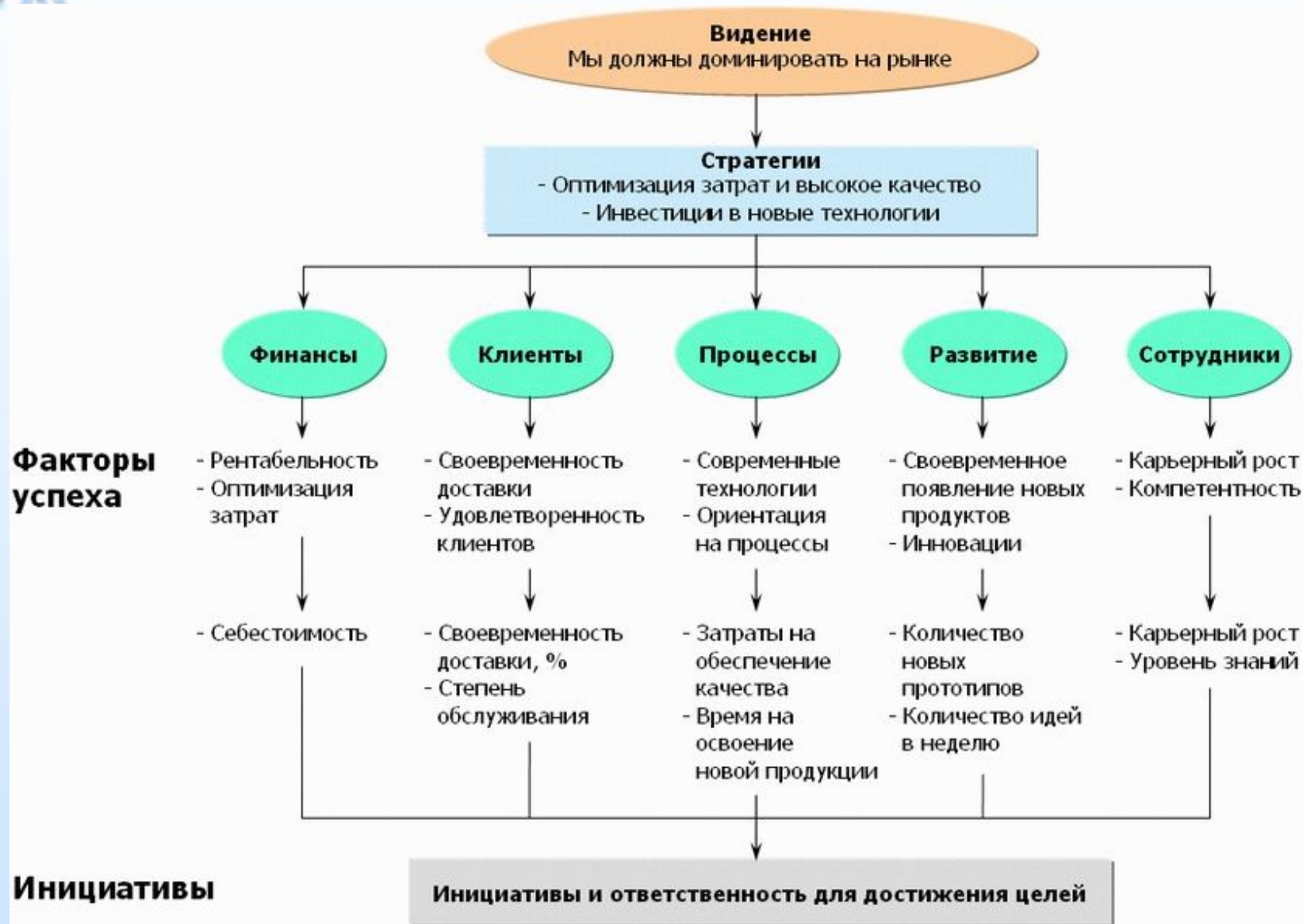
Система сбалансированных показателей (ССП)

ССП не является четко зафиксированной методологией, ССП - это структурный подход к формированию показателей управления предприятием, отличительной особенностью которого является их сбалансированность.



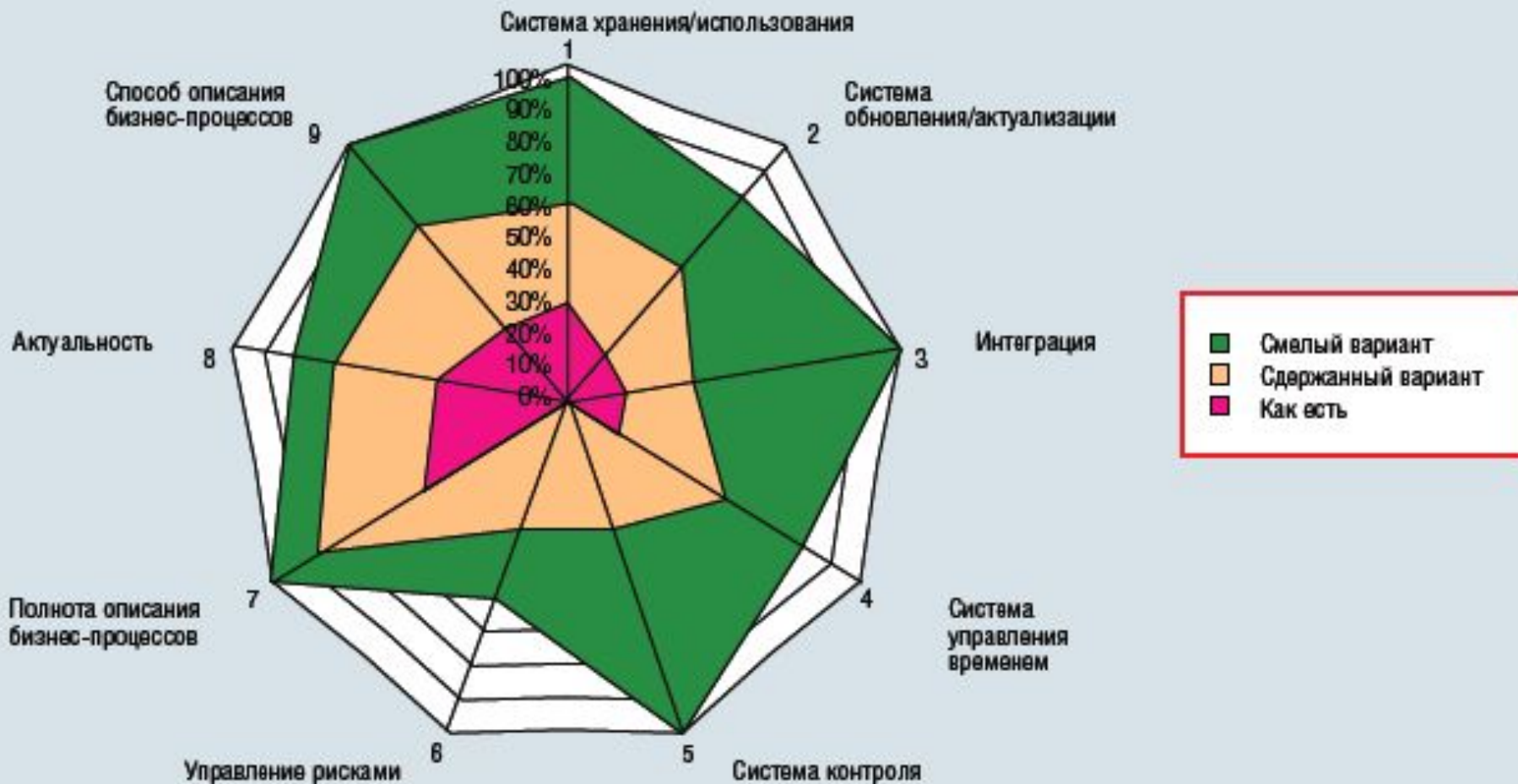
- ССП предлагает (хотя не накладывает ограничений) рассматривать деятельность компании в четырех проекциях:**
- проекция финансовой составляющей
 - проекция клиентской составляющей
 - проекция бизнес-процессов
 - проекция кадрового потенциала

Система сбалансированных показателей (ССП)





Пример энниаграммы



Связь с изменением состояния следующих элементов:

- Продукт
 - Рынок
 - Отрасль
 - Положение фирмы внутри отрасли
 - Технология
-
- Концентрированный рост
 - Интеграция
 - Диверсификация
 - Сокращение

Концентрированный рост

- **Усиление позиций на рынке** (лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке)
- **Развитие рынка** (поиск новых рынков для существующего продукта)
- **Развитие продукта** (реализация нового продукта на существующем рынке)

Интегрированный рост

- **Обратная вертикальная интеграция** (рост за счёт усиления контроля над поставщиками)
- **Вперед идущая вертикальная интеграция** (рост за счёт усиления контроля над системами распределения и продажи)
- **Горизонтальная интеграция** (поглощение или слияние с компанией, функционирующей на той же стадии цепочки создания ценности)

- **Центрированная диверсификация** (использование дополнительных возможностей для производства новых продуктов)
- **Горизонтальная диверсификация** (поиск дополнительных возможностей роста на существующем рынке за счёт нового продукта, изготовленного по новой технологии)
- **Конгломеративная диверсификация** (рост за счёт реализации на новых рынках новых продуктов, технологически не связанных с существующими)

Сокращение

- «Сбор урожая»
- «Отсечение лишнего»
- Сокращение издержек
- Ликвидация

- Первая проблема касается анализа деятельности в условиях зарождения и развития организации.
- Вторая проблема касается возможности получения необходимого для развития бизнеса капитала.

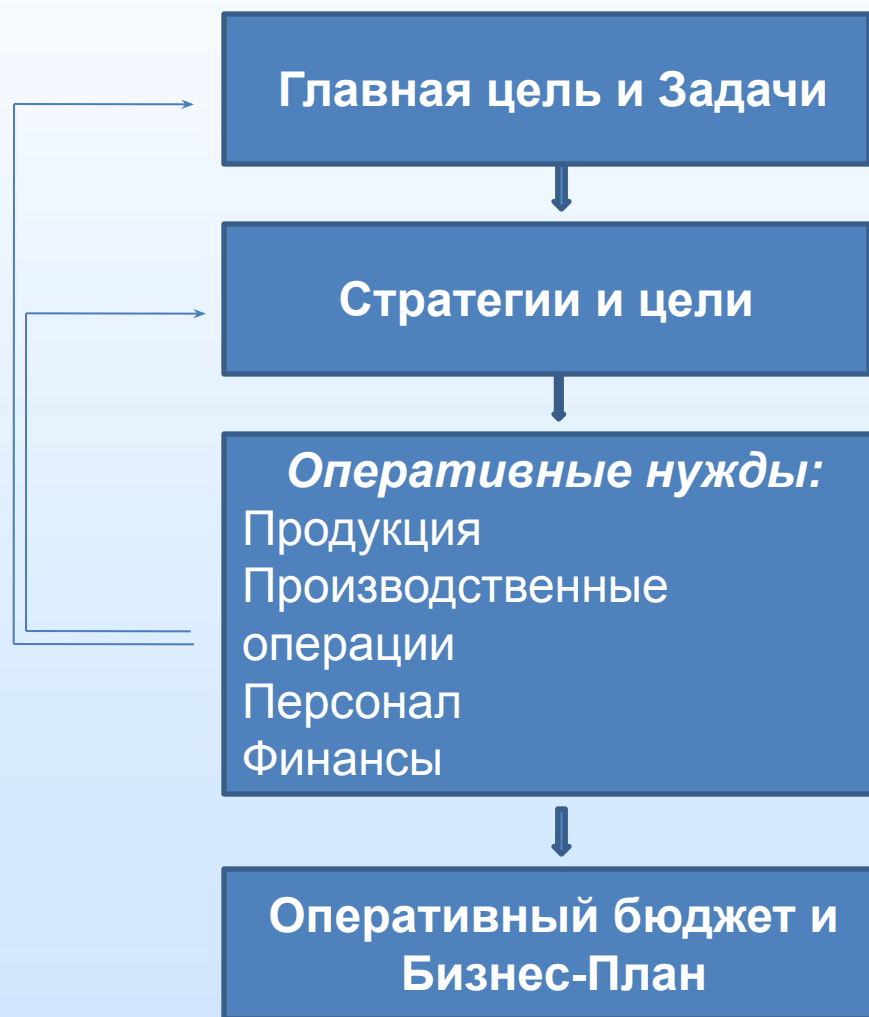
Составление бизнес-плана – решение первой проблемы

- Первая проблема касается всестороннего анализа деятельности в условиях зарождения и развития организации.
- Бизнес-план включает в себя цели и задачи, которые руководство ставит перед своей фирмой. Он также включает в себя оценку текущего положения, подразумевающую подробный SWOT-анализ.
- Наконец, в бизнес-плане дается оценка ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей в условиях конкуренции.

Составление бизнес-плана - решение второй проблемы

- Бизнес-план поможет убедить инвесторов в том, что найдены привлекательные возможности развития бизнеса, что у Вас есть предпринимательские способности и талант руководителя, позволяющие эффективно осуществлять намеченное и, наконец, что у Вас есть последовательная и реалистичная программа проведения этих планов в жизнь.

Процесс составления бизнес-плана



Содержание основных разделов бизнес-плана

1. Обзор/Краткие выводы
2. Компания и отрасль, в которой она занята
3. Продукция/Услуги
4. Рынки
5. Маркетинг
6. План и развитие
7. Производство и производственные операции
8. Менеджмент
9. Финансовые потребности
10. Основные пункты финансового плана, степень риска
11. Детальный финансовый план
12. Приложения

Содержание основных разделов бизнес-плана

1. Обзор/Краткие выводы

- Цель плана
- Ваши потребности в финансах, их природа, и для каких целей они необходимы
- Краткое описание бизнеса и его целевого рыночного сегмента
- Что делает Ваш бизнес непохожим на бизнес Ваших конкурентов?
- Что именно должно вызывать доверие к Вашему бизнесу (отчетные материалы, квалификация руководящей группы и т.д.)
- Выдержки из основных финансовых предложений

2. Компания и отрасль, в которой она занята

- Основные направления и цели деятельности компании
- История компании

3. Продукция/Услуги

- Описание продукции/услуг и их применения
- Отличительные качества или уникальность продукции/услуг
- Технология и квалификация, необходимые в Вашем бизнесе
- Лицензии/патентные права
- Будущий потенциал

4. Рынки

- Покупатели
- Конкуренты, их сильные и слабые стороны
- Сегменты рынка, размер рынка и его рост, ваша оценочная доля
- Состав Вашей клиентуры
- Основные характеристики продукции/услуг или их уникальность
- Особые характеристики рынка, влияние конкуренции

5. Маркетинг

- Маркетинговая расстановка (обеспечение конкурентоспособности продукции/услуг) - основные характеристики продукции/услуг в сравнении с конкурирующими
- Ценовая политика, торговая политика
- Реклама и продвижение продукции на рынке

6. План и развитие

- Стадия развития
- Трудности и риск
- Совершенствование продукции/услуг
- Разработка продукции/услуг в будущем

7. Производство и производственные операции

- Расположение помещений
- Оборудование
- Объем выпуска продукции/услуг
- Источники поставки основных материалов, оборудования или рабочей силы
- Использование субподрядчиков
- Природа производственных процессов - машинное оборудование и критические точки

8. Менеджмент

- Владельцы предприятий, директора и основной руководящий состав
- Экспертиза и отчетные материалы (детальные анкетные данные в качестве приложения)
- Вознаграждение руководящего состава
- Краткие выводы по планированию количества персонала и расширению штата
- Обучение, подготовка
- Консультанты, советники, менеджеры

9. Финансовые потребности

- Необходимые фонды и время их получения
- Предлагаемые варианты сделок
- Ожидаемый уровень воспроизводства

10. Основные пункты финансового плана, степень риска

- Основные пункты финансового плана (объем продаж, прибыль, оборот капитала, себестоимость и т.д.)
- Комментарий к финансовому плану
- Риск и пути его снижения

11. Детальный финансовый план

- Прибыль и убыток
- Анализ вкладов и рентабельности
- Анализ состояния наличности (ежемесячно за первый год)
- Анализ устойчивости
- Балансовый отчет (раз в год)

12. Приложения

- Технические данные по продукции
- Подробности патентных документов
- Сообщения консультантов по продукции или рынкам
- Анкетные данные руководящих работников
- Сведения о порядке и методе проведения опросов и исследований
- Организационная схема
- Отчет по ревизии бухгалтерских документов
- Ф.И.О. бухгалтеров, юрисконсультов и банкиров

Базисные стратегии и SWOT-анализ

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
СИЛА	?	?
СЛАБОСТЬ	?	?

Матрица корреляционного SWOT-анализа

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
СИЛА	Интенсивный рост	Интеграция, диверсификация
СЛАБОСТЬ	Совместные предприятия, интеграция	Отказ от владения, ликвидация

Заключение

- Стратегическое планирование - особый вид деятельности менеджера, состоящей в разработке стратегических планов, предусматривающей выдвижение таких целей и стратегий развития организации, реализация которых обеспечит ее эффективное функционирование в долгосрочной перспективе, быструю адаптацию к изменяющимся условиям внешней среды.
- Стратегическое планирование представляет собой процесс определения целей организации, а также путей их достижения.
- Стратегическое планирование отвечает на следующие вопросы:
 - Какие долгосрочные возможности представляются предприятию с учетом внутреннего потенциала и ожидаемых изменений рынка?
 - Какие стратегии необходимы, чтобы привести в соответствие внутренние возможности с ожидаемыми внешними изменениями? Одновременно в рамках стратегического планирования разрабатываются и оцениваются альтернативные варианты, а также устанавливаются приоритеты.