

# Дисциплина

- Современный стратегический анализ
- Курс лекций для магистров
- Лектор –к.э.н., проф. Костина Г.Д.

# Где мы? Кто мы?

Магистратура- заниматься научной  
деятельностью в будущем

Магистрант- кандидат на получении  
ученой степени

# Основная литература

- 1. Роберт Грант MBA Современный стратегический анализ
- 2. Л.Е. Басовский Современный стратегический анализ
- 3 А.Н. Хорин, В.Э. Керимов  
Стратегический анализ
- 4. Г.Д. Костина Современный стратегический анализ под ред. Моисеевой Н.К.

# Дополнительная литература

1. Журнал «Стратегический менеджмент»
2. Современный стратегический анализ коллектив авторов: Иванов П.В., Турьянская Н.И., Ткаченко И.В. И др.
3. [www.cfin./press/management/](http://www.cfin./press/management/)
4. [www.cfin.ru/](http://www.cfin.ru/)
5. [www.vam.amr.ru/archive/](http://www.vam.amr.ru/archive/)

# Компетенции по материалу

Знать- понятие и уровни стратегии, схему проведения стратегического анализа, показатели и факторы внутренней и внешней среды организации

Уметь- выбирать наиболее соответствующие целям и задачам стратегического анализа приемы, методы и подходы; обобщать, анализировать, воспринимать информацию; ставить цели и выбирать пути ее достижения

Владеть – навыками определения наиболее значимых факторов среды организации для применения различных методов анализа

# Как учиться!

Знать-  
зачем  
учиться

Добиться  
успеха в  
жизни

Учитывать  
принцип  
Сократа-Я  
знаю, что я  
ничего не  
знаю

Коррект  
ировать  
свои  
амбици  
и

Иметь  
хорошую  
базу  
полученн  
ых ранее  
знаний

Ответстве  
нность и  
требовате  
льность к  
самому  
себе

Разбирать  
непонятое  
в тексте  
слово

Внимател  
ьно  
слушать  
лекционн  
ый  
материал

Применен  
ие  
полученны  
х знаний  
на  
практике

В полном  
объеме  
выполнят  
ь  
практиче  
ские  
занятия

# Важная информация

## Оценка знаний - экзамен

```
graph TD; A[Оценка знаний - экзамен] --> B[Внимание и активность на лекциях]; A --> C[Полное и своевременное выполнение практических занятий]; A --> D[Текущие и рубежные контроли];
```

Внимание и  
активность на  
лекциях

Полное и  
своевременное  
выполнение  
практических  
занятий

Текущие и  
рубежные  
контроли

# Лекция 1. Вводная

## План лекции

1. Стратегический анализ и его роль в системе организации
2. Определение стратегического анализа
3. Роль стратегии в успехе фирмы
4. Эволюция стратегического менеджмента
5. Взаимосвязь организационной структуры и стратегии



# Значение и роль стратегического анализа

Анализ-греч.- расчленение,

1. Метод научного исследования
2. Детальное, всестороннее изучение, рассмотрение какого-либо факта, события, явления

Анализировать – уметь обрабатывать полученную информацию, используя свои аналитические способности

Стратегический анализ-основа стратегического управления

# Продолжение вопроса

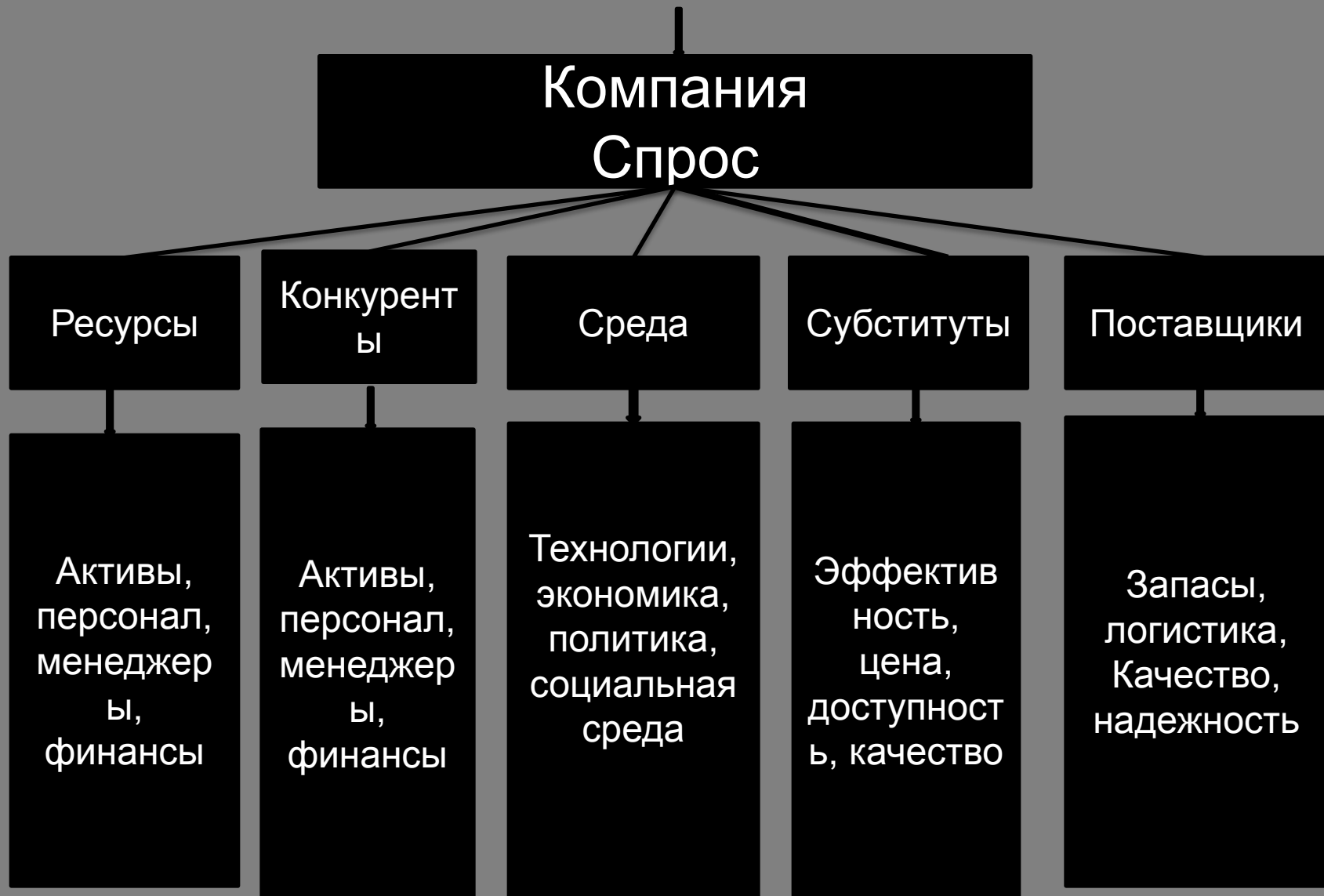
## Подход к стратегическому анализу



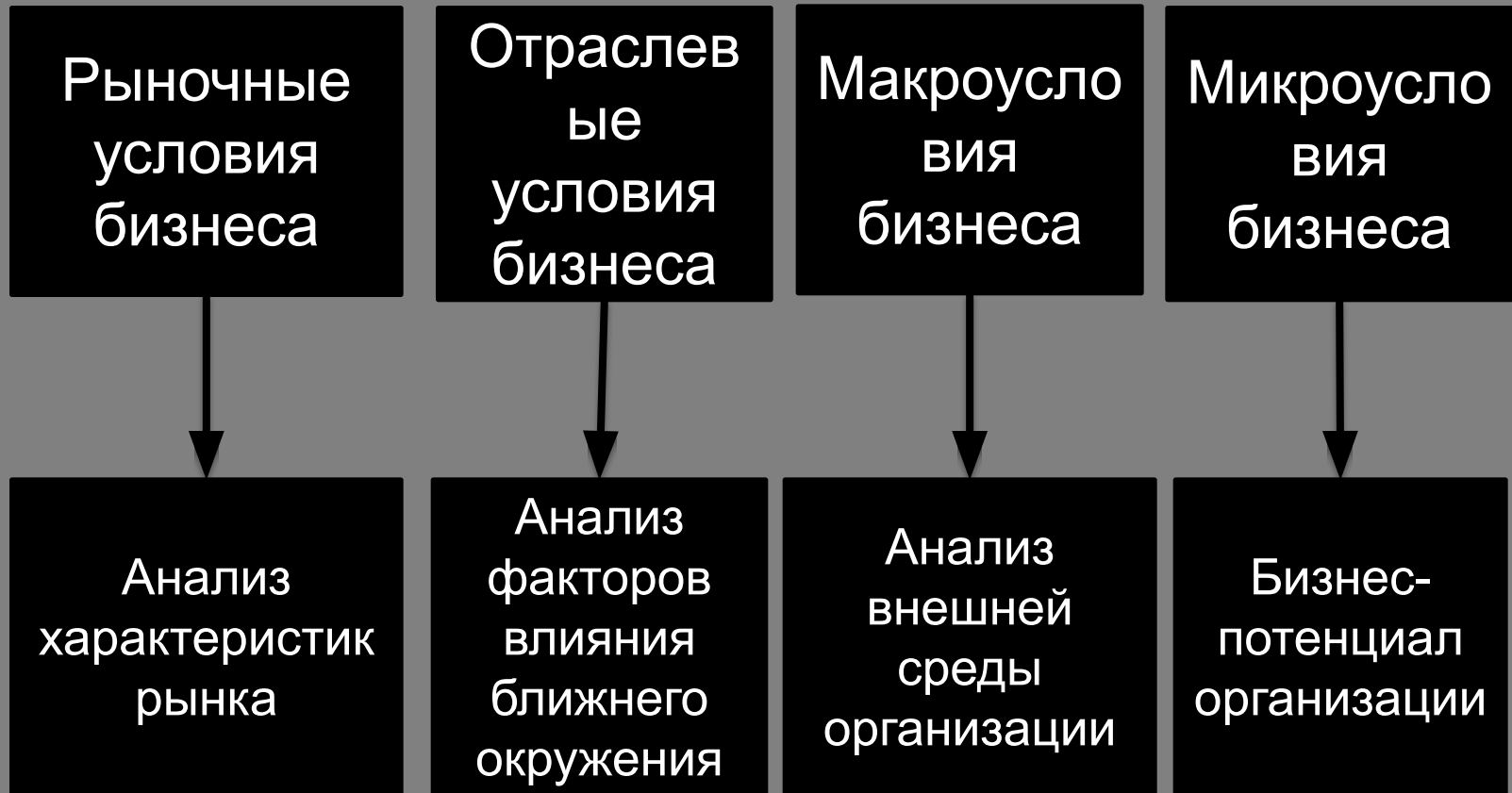
# Стратегические детерминанты



# Стратегические детерминанты



# Условия бизнеса



# Продолжение лекции 1

- Стратегия успеха в бизнесе измеряется прибыльностью. Применение инструментов стратегического анализа способно обеспечить выработку стратегии, обеспечивающей получение прибыли. Но прибыль не может быть целью стратегии. Целевые установки стратегии должны носить социально значимый характер для организации, ее клиентов и общества в целом

# Общие факторы успешной стратегии



# Продолжение лекции 1

Разработка стратегии создающей стоимость

```
graph TD; A[Разработка стратегии создающей стоимость] --> B[Провести анализ существующей стратегии]; A --> C[Проанализировать потенциальные возможности новой стратегии]; A --> D[Поставить конкретные задачи перед менеджерами];
```

Провести анализ  
существующей  
стратегии

Проанализировать  
потенциальные  
возможности новой  
стратегии

Поставить  
конкретные  
задачи перед  
менеджерами



# Продолжение лекции

- Фирма обладает тремя совокупностями основных характеристик:
  - - цели и ценности
  - - ресурсы и способности
  - - организационная структура и системы

# Связь между фирмой и окружающей средой



# Цели, ценности, ресурсы и способности

Цели  
Финансовы  
е  
Стратегиче  
ские

Ценности  
Осознанное  
восприятие  
фирмой: кто они,  
что собой  
представляют,  
чего хотят  
добиться и как они  
намереваются  
этого достичь  
(обеспечение  
возможностей  
сотрудников для  
развития и  
самореализации,  
изготовление  
товара  
непревзойденного  
качества и т.д.)

Ресурсы  
Финансовые  
Физические  
Технологичес  
кие  
Нематериаль  
ные  
Человеческие

Способности  
Способность к  
финансовому  
контролю,  
Способность к  
инновациям,  
Способность к  
управлению.  
Способность к  
созданию  
межфункцион  
альных  
команд  
Способность к  
получению и  
анализу  
информации

# Продолжение лекции 1

- Предприятия нуждаются в бизнес - стратегии по тем же причинам, по каким армии нуждаются в военной стратегии – чтобы выбрать направление и цель, максимально эффективно воспользоваться ресурсами и скоординировать решения.
- Военная стратегия и бизнес-стратегия

# Продолжение лекции1

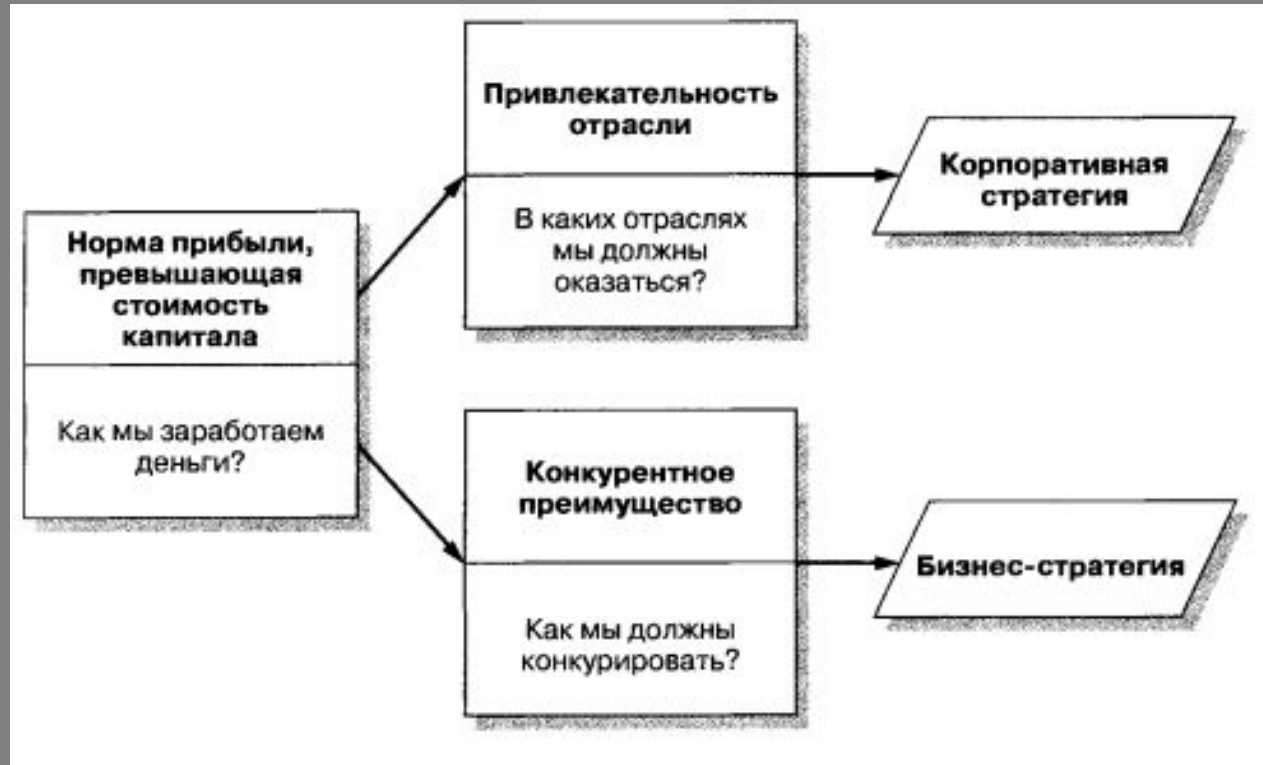
- имеют ряд общих концепций и принципов, среди которых основное – это различие между стратегией и тактикой. Если тактика занимается маневрами, необходимыми для того, чтобы выиграть сражение, то стратегия – вопросами победы в войне. Стратегические решения и в военных и в деловых вопросах имеют три общие характеристики

# Продолжение лекции 1

- - они важны
- - они опираются на ресурсы
- - их очень трудно повернуть назад
- Многие принципы военной стратегии применяются в различных ситуациях в бизнесе. К ним относится баланс между наступательными и оборонительными стратегиями; преимущества нападения с фланга по сравнению с лобовой атакой; функциями постепенного реагирования на агрессивные действия; достоинства неожиданности, а также потенциал обманных действий

Период	1950 г.	1960 — ранние 1970-е гг.	Поздние 1970 — середина 1980-х гг.	Поздние 1980–1990-е гг.	2000-е гг.
<i>Преобладающая тема</i>	Бюджетное планирование и контроль	Корпоративное планирование	Позиционирование	Конкурентное преимущество	Стратегическая и организационная инновация
<i>Основные проблемы</i>	Финансовый контроль	Планирование роста, особенно диверсификация и портфельное планирование	Выбор отраслей и рынков. Позиционирование лидера на рынке	Фокусировка стратегии на источниках конкурентного преимущества. Развитие нового бизнеса	Согласование размера компании с гибкостью и способностью к реагированию
<i>Основные концепции и методы</i>	Составление финансового бюджета. Планирование инвестиций. Оценка проектов	Прогнозирование на длительные и средние периоды. Методы корпоративного планирования. Синергия	Анализ отрасли. Сегментирование. Кривые опыта. PIMS-анализ. SBU (стратегические бизнес-единицы). Портфельное планирование	Ресурсы и способности. Стоимость акций. Управление знаниями. Информационные технологии	Кооперативные стратегии. Конкуренция за стандарты. Сложность и самоорганизация. Корпоративная социальная ответственность
<i>Организационные следствия</i>	Системы составления операционного бюджета и капитальных смет становятся ключевыми механизмами координации и контроля	Создание отделов корпоративного планирования и долгосрочное планирование процессов. Слияния и поглощения	Мультидивизиональные и мультинациональные структуры. Большая отраслевая и рыночная селективность	Реструктуризация и реинжиниринг. Изменение направления. Аутсорсинг. Электронный бизнес	Альянсы и сети. Новые модели лидерства. Неформальные структуры. Меньшая зависимость от направления и большая — от тенденций

# Источники высокой доходности





# Уровни стратегии и организационная структура



# Продолжение лекции

- Для успешной координации существует четыре механизма:
- -Цена- ценовые механизмы хорошо работают в ситуациях координации действий с ближайшими соседями
- - Правила и директивы – рациональны для тех видов деятельности, где требуются стандартизованные результаты

# Продолжение лекции

- - взаимное согласование – взаимное урегулирование отношений между людьми
- - рутина – формирует основу для координации множества видов деятельности, в которых между людьми существует тесная взаимозависимость

# Формы организационных структур

- Фирмы можно классифицировать в зависимости от того, полагаются ли они на бюрократию или на менее формализованное социальное взаимодействие. Известны две организационные формы

# Механистическая и органическая формы организации

Характеристика	Механистическая	Органическая
Постановка задачи	Жесткая и специализированная	Гибкая и менее специализированная
Координация и контроль	Правила и директивы спускаются сверху	Взаимное согласование, общая культура
Коммуникация	Вертикальная	Верт-ная и горизонтальная

# Методы стратегического анализа

Стратегические  
аналитические  
методы

Методы  
конкурентного  
анализа

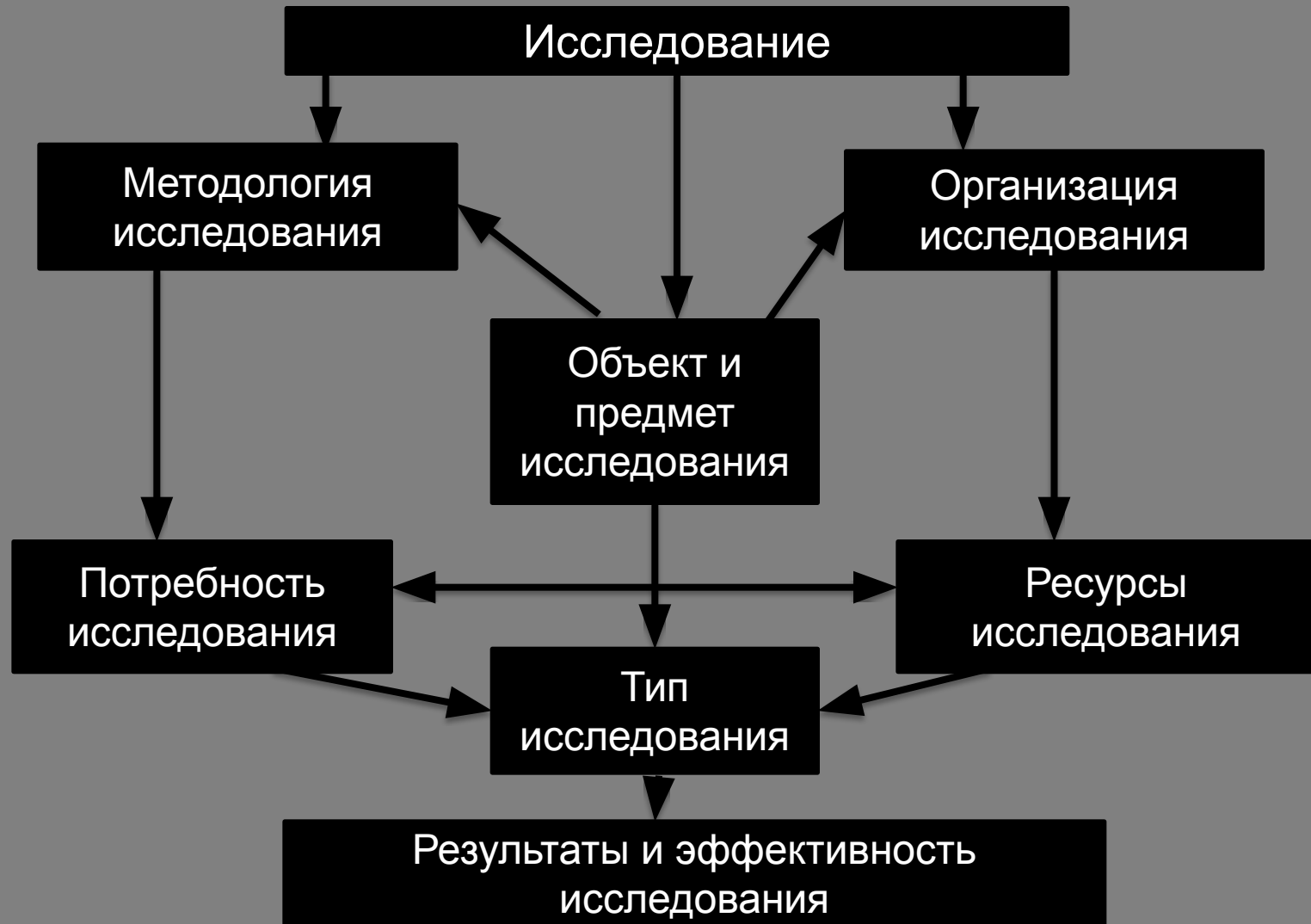
Методы анализа  
потребителей

Методы анализа  
внешней среды

Методы анализа  
развития

Методы  
финансового  
анализа

# Схема системы характеристик исследования



# Сбалансированная система показателей

Поставленные цели являются долгосрочными, чтобы они действовали как эффективная система контроля, необходимо осуществлять их мониторинг. Для решения проблемы необходимо связать общую корпоративную цель максимизации стоимости со стратегическими и операционными целями, используя метод сбалансированной системы показателей

Как мы  
выглядим в  
глазах своих  
акционеров?

Какими  
воспринимаю  
т нас  
клиенты?

В чем мы  
должны  
превзойти  
других?

Сможем ли  
мы  
совершенств  
оваться и  
создавать  
стоимость в  
дальнейшем



# Карта показателей

Показатели

Стратегические ориентиры

Стратегические показатели

Финансовая устойчивость

Прибыльность  
собственного  
капитала  
Денежный поток  
Рентабельность  
Рост прибыли  
Управление риском

Прибыльность  
собственного  
капитала  
Денежный поток  
Чистая прибыль  
Цена товара ,  
доставленного  
потребителю  
Темпы роста  
объема  
Индекс риска

# Продолжение примера

Клиенты  
Удовлетворен  
ие клиента  
Отношения  
при которых  
выигрывают  
обе стороны

Постоянное  
удовлетворение со  
стороны целевых  
групп потребителей  
Повышение  
доходности дилеров  
и дистрибьюторов

Доля рыночного  
сегмента на  
ключевых рынках  
Оценка  
«таинственным»  
покупателем  
Прибыль от продаж  
у дилеров и  
дистрибьюторов  
Опросы среди  
дилеров и  
дистрибьютеров

# Продолжение примера

Внутренние  
процессы  
Безопасность и  
надежность  
Конкурентоспо-  
собный  
поставщик  
Добрососедство  
Своевременное  
реагирование  
на риски

Сокращение затрат,  
организация  
продаж, управление  
мат.- техн. запасами  
Безопасность  
окружающей среды.  
Качество

Доход и прибыль от  
товаров, степень  
участия дилеров и  
дистрибьюторов и их  
рейтинги, прибыльность  
собственного капитала,  
полные издержки по  
сравнению с  
конкурентами, индексы  
прибыли и доходности,  
затраты на доставку  
товара по сравнению с  
конкурентами, уровень  
материальных запасов  
в сравнении с  
плановыми, количество  
нештатных ситуаций,  
индекс качества

Обучение и  
рост  
Мотивирован  
ный и  
подготовленн  
ый персонал

Вовлеченность  
персонала в  
организацию  
Ключевые навыки и  
компетенции  
Доступность  
стратегической  
информации

Опросы среди  
работников  
Стратегическая  
конкурентоспособность  
Стратегическая  
информированность

## Вопросы по лекции

1. Как вы понимаете термины «анализ» и «стратегический анализ»?
2. Перечислите основные характеристики фирмы, которые необходимы для анализа
3. С какой целью используется сбалансированная система показателей в стратегическом анализе?