

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Курс лекций



**Стратегия** – программа, план, генеральный курс субъекта управления по достижению им стратегических целей в любой области деятельности.

**Стратегический менеджмент** – теория и практика обеспечения стратегической конкурентоспособности и эффективности решений путем разработки стратегии организации при возложении ответственности за эту работу на ее руководителей.

## В реализации стратегического решения какой-либо проблемы прослеживается цепочка:

- ▶ формулирование цели инвестора или социально-экономической системы;
- ▶ определение набора идей по достижению цели или направлений вложения инвестиций;
- ▶ сегментация рынка, определение потребностей и нахождение ниши, где возможно реализовать идею;
- ▶ формулирование конкретных функций объекта производства по удовлетворению потребностей;
- ▶ анализ альтернативных вариантов и выбор конкретного объекта, который мог бы выполнять заданные функции;
- ▶ изготовление объекта;
- ▶ реализация объекта и достижение поставленных целей.

# ТЕМА 1. КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

1.1. Цели, принципы и направления реформирования фирмы (организации, предприятия) в условиях кризиса



## 1.1. Цели, принципы и направления реформирования фирмы (организации, предприятия) в условиях кризиса

### РЕФОРМИРОВАНИЕ ФИРМЫ



совершенствование системы принципов и методов ее построения, функционирования и развития, реализация которых приводит к улучшению конечных результатов ее текущей и перспективной деятельности

### РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ФИРМЫ



реформирование  
фирмы



реструктуризация  
финансовых  
инструментов



## 1.1. Цели, принципы и направления реформирования фирмы (организации, предприятия) в условиях кризиса

**АНТИКРИЗИСНОЕ  
УПРАВЛЕНИЕ**



*управление по новым, наиболее приемлемым и эффективным для данной структуры и ситуации принципам и методам, исключающим кризисное состояние организации*

*Функции стратегического менеджмента*

**должны целенаправленно реализовывать руководители для достижения конкурентоспособной стратегии организации**



## 1.1. Цели, принципы и направления реформирования фирмы (организации, предприятия) в условиях кризиса

### **ОСНОВНЫМИ ЦЕЛЯМИ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ЯВЛЯЮТСЯ:**

- обеспечение соблюдения законодательства, требований всех видов права;
- разработка системы управления (менеджмента), максимально учитывающей экономические законы функционирования рынка, законы организации и охраны окружающей природной среды, научные подходы, принципы и современные методы принятия управленческого решения;
- повышение конкурентоспособности организации и товаров путем осуществления реформирования на основе концепций стратегического маркетинга, стратегического, инновационного, финансового, производственного и других видов менеджмента, тактического маркетинга;
- повышение эффективности и устойчивости функционирования организации;
- защита прав акционеров (для акционерных обществ);
- обеспечение всех заинтересованных лиц (учредителей, акционеров, инвесторов и др.) достоверной информацией о финансово-экономическом положении организации.



## 1.1. Цели, принципы и направления реформирования фирмы (организации, предприятия) в условиях кризиса

### ПРИНЦИПЫ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ:

- государственная поддержка путем обеспечения эффективности и стабильности законодательной базы реформирования и функционирования организации;
- повышение научного уровня работ по реформированию;
- ориентация реформирования на международную (глобальную) интеграцию на основе перехода на международные стандарты по бухгалтерскому учету и финансовой отчетности, на сохранение экосистемы, систем управления качеством и сертификации продукции и др.;
- стремление увеличить уставный капитал организации;
- льготное кредитование программ реформирования организаций;
- применение программно-целевых методов стратегического планирования, разработка комплексной программы реформирования организации;
- постоянное обучение персонала современным принципам и методам управления и др.;
- повышение ответственности руководителей за обоснованность, эффективность и конкурентоспособность стратегических решений;
- совершенствование системы информационного обеспечения организаций рыночными параметрами;
- передача объектов социально-культурного и жилищно-коммунального назначения в ведение органов местного самоуправления;
- снижение (со временем – полная ликвидация) доли бартера во взаиморасчетах организаций.





## 1.1. Цели, принципы и направления реформирования фирмы (организации, предприятия) в условиях кризиса

### НАПРАВЛЕНИЯ РЕФОРМИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ:

- совершенствование системы менеджмента организации;
- совершенствование связей организации с внешней средой;
- разработка системы обеспечения конкурентоспособности организации;
- развитие системы, управления качеством продукции и ее сервиса на конкретном рынке;
- организационно-техническое и социальное развитие организации;
- подпрограмма управления персоналом;
- формирование (развитие) логики организационной системы;
- подпрограмма реструктуризации финансовых инструментов (ценных бумаг, активов, пассивов, санации и др.);
- совершенствование информационного обеспечения системы управления организацией.



## 1.2. Функции и принципы стратегического менеджмента как инструмента повышения эффективности и конкурентоспособности объектов

### СТРАТЕГИЯ ДОЛЖНА ДАВАТЬ ОТВЕТ НА СЛЕДУЮЩИЕ ВОПРОСЫ:

- каких нормативов по факторам конкурентоспособности необходимо достичь в определенный период, чтобы быть конкурентоспособным на конкретном рынке?
- как надо работать персоналу дальше,
- чтобы материализовать нормативы конкурентоспособности в конкретном товаре?



каков прогнозный результат реализации стратегии?



## 1.2. Функции и принципы стратегического менеджмента как инструмента повышения эффективности и конкурентоспособности объектов

### ВЗАИМОСВЯЗИ ОСНОВНЫХ КОМПОНЕНТОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА



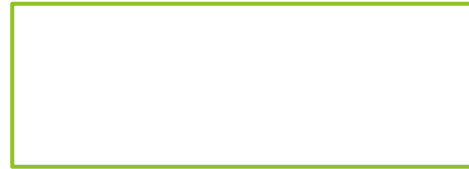
Рис. 1.1. Взаимосвязи компонентов стратегического менеджмента



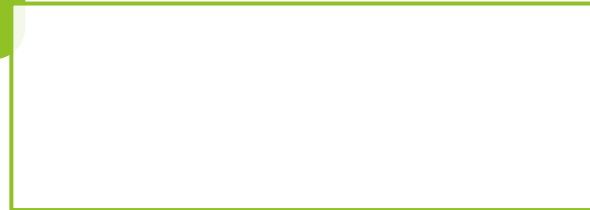
## 1.2. Функции и принципы стратегического менеджмента как инструмента повышения эффективности и конкурентоспособности объектов

### ТРИ СПЕЦИФИЧЕСКИХ ПРИНЦИПА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА:

за уровень  
ориентации  
организованности  
деятельности  
работ по  
организации на  
стратегическому



проекты,  
обеспечивающие  
развитие или  
получение новых



стратегия обеспечения конкурентоспособности организации преимущественно должна базироваться на использовании эксклюзивных ценностей.





## 1.3. Структура системы стратегического менеджмента



**Рис. 1.3. Структура системы стратегического менеджмента**

1.1 – стратегия повышения качества; 1.2 – стратегия ресурсосбережения;  
1.3 – стратегия расширения рынка сбыта; 1.4 – стратегия развития производства; 2.1 – методическое обеспечение; 2.2 – ресурсное обеспечение;  
2.3 – информационное обеспечение; 2.4 – правовое обеспечение; 3.1 – стратегический маркетинг; 3.2 – стратегия фирмы; 4.1 – управление персоналом по разработке и реализации стратегических планов; 4.2 – разработка стратегических управленческих решений



## 1.4. Управление циклами развития товара

### 1.4.1. Жизненный цикл товара

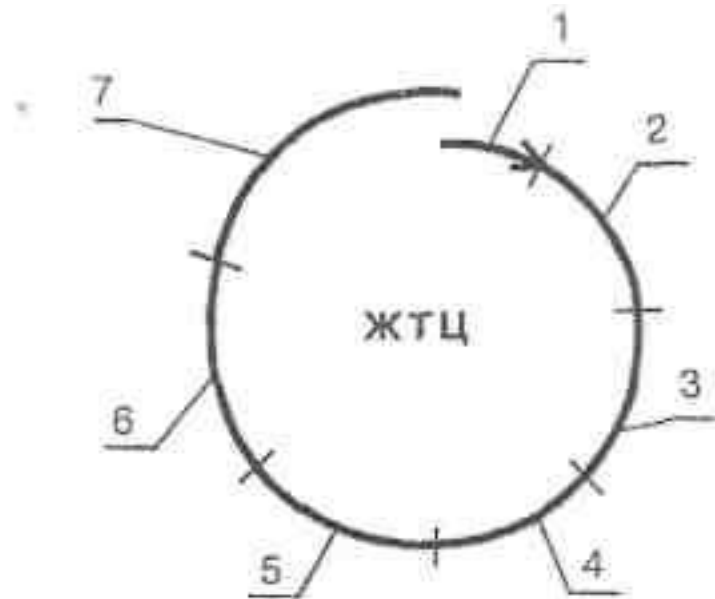


Рис. 1.4. Структура жизненного цикла товара

1 — стратегический маркетинг; 2 — НИОКР; 3 — организационно-технологическая подготовка нового производства (ОТПП); 4 — производство; 5 — подготовка товара к функционированию; 6 — эксплуатация и ремонты; 7 — утилизация товара



## 1.4. Управление циклами развития товара

### 1.4.1. Жизненный цикл товара

Таблица 1.1

#### Структура затрат за жизненный цикл грузовых автомобилей типа ГАЗ-51

Стадия жизненного цикла автомобиля	Доля затрат от совокупных затрат за ЖЦТ, %
Стратегический маркетинг и НИОКР	0,3
ОТПП	0,7
Производство	3,3
Подготовка к функционированию	6,3
Эксплуатация и ремонты за 10 лет	89,5
Утилизация	-0,1
ИТОГО	100,0



## 1.4. Управление циклами развития товара

### 1.4.2. Воспроизводственный цикл товара

**ПРОЦЕСС ВОСПРОИЗВОДСТВА  
РАССМАТРИВАЕТСЯ ПО СХЕМЕ**

$$Д \rightarrow СП \rightarrow П \rightarrow Т \rightarrow Д^1 \rightarrow Д,$$

*где* Д — деньги (капитал);

СП — средства производства и труд;

П — производство;

Т — готовый товар;

Д<sup>1</sup> — доход от реализации товара, который должен быть

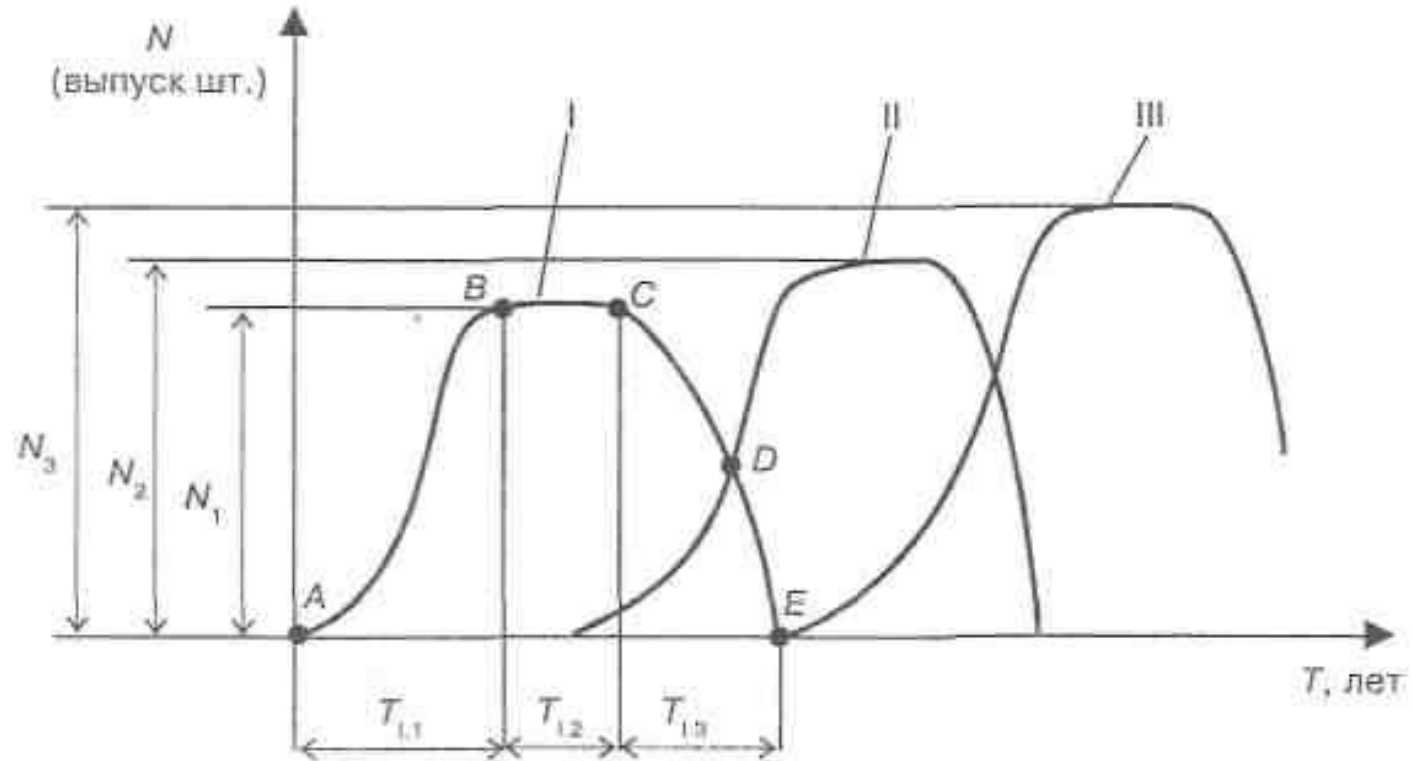
больше Д, в этом случае будет обеспечено расширенное воспроизводство (если прибыль будет инвестирована).





## 1.4. Управление циклами развития товара

### 1.4.2. Воспроизводственный цикл товара



**Рис. 1.5.** Воспроизводственный цикл товара

I — выпускаемая модель; II — проектируемая модель; III — перспективная (в нормативах) модель;  $T_{1,1}$  — рост производства (освоение) 1-й модели;  $T_{1,2}$  — период зрелости (серийное производство) 1-й модели;  $T_{1,3}$  — спад производства 1-й модели



## 1.4. Управление циклами развития товара

### 1.4.3. Цикл прибыльности товара

$$\Pi_t = \sum_{t=1}^T (\Pi_t - C_t) N_t - H_t, \quad (1.1)$$

где  $\Pi_t$  — прогноз чистой прибыли в году  $t$  по данному виду товара;

$T$  — прогнозная продолжительность выпуска товара, лет;

$\Pi_t$  — прогнозная цена товара в году  $t$  на конкретном рынке;

$C_t$  — прогнозные издержки по выпуску товара в году  $t$ ;

$N_t$  — прогнозная годовая программа выпуска товара в году  $t$ ,

$H_t$  — прогнозные налоги и отчисления (все виды) в году  $t$  по данному товару.



## 1.4. Управление циклами развития товара

### 1.4.3. Цикл прибыльности товара

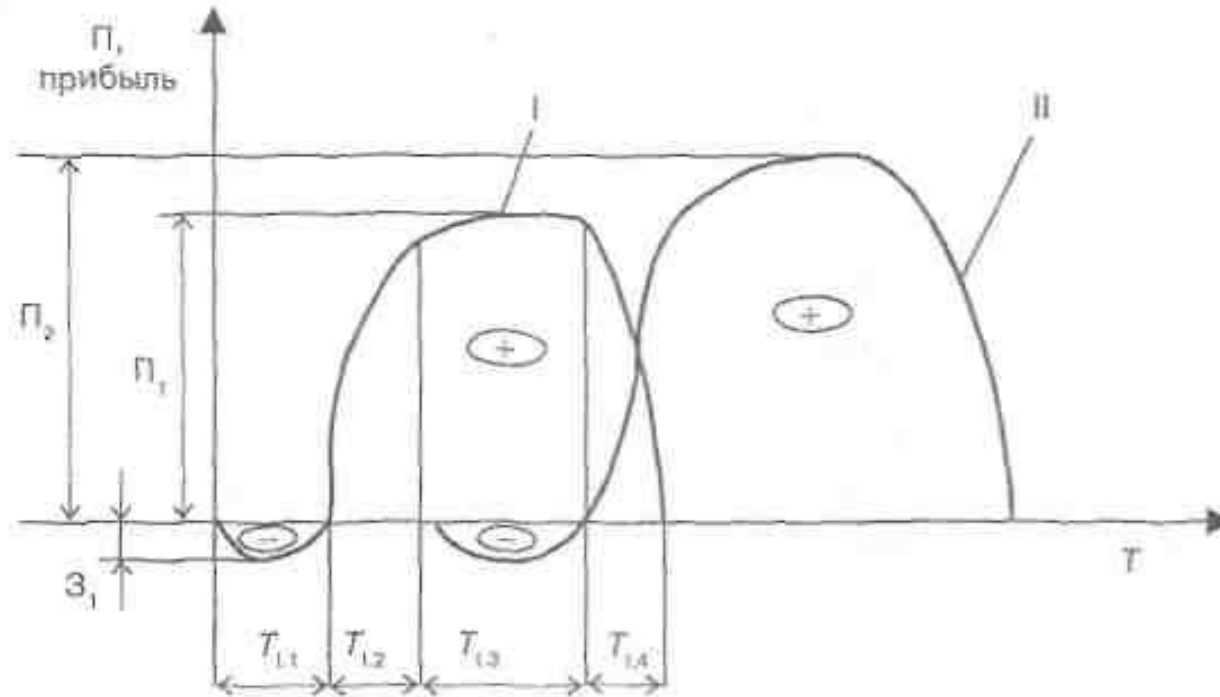


Рис. 1.6. Цикл прибыльности товара

I — выпускаемая модель товара; II — проектируемая модель;  $T_{11}$  — период создания первой модели товара (стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП);  $T_{12}$  — период освоения (расширения программы выпуска) первой модели;  $T_{13}$  — период зрелости (установившегося производства) первой модели;  $T_{14}$  — период спада (сокращения производства) первой модели;  $Z_1$  — затраты на стратегический маркетинг, НИОКР, ОТПП;  $\Pi_1$  — прибыль в период зрелости первой модели;  $\Pi_2$  — то же второй модели

## КРАТКИЕ ВЫВОДЫ ПО ТЕМЕ

Стратегический менеджмент является как бы началом борьбы за конкурентоспособность и эффективность организации. По объему работ, времени, стоимости и пространству стратегический менеджмент составляет около 1% соответствующих показателей реформирования. Однако этот процент "золотой", он определяет будущее организации

Составляющими стратегического менеджмента являются стратегический маркетинг, управление персоналом по разработке стратегии, стратегическое планирование

Стратегию организации следует разрабатывать из следующего соотношения статичных факторов конкурентоспособности товара: качество товара (весомость фактора — 4); его цена (3); качество сервиса товара на конкретном рынке (2); эксплуатационные затраты по его использованию (1)

Основной целью курса "Стратегический менеджмент" как части системы менеджмента фирмы является обучение студентов и менеджеров методам разработки конкурентоспособных стратегических решений по эффективному вложению инвестиций в развитие фирмы. Вопросы дальнейшей структуризации стратегических целей фирмы и реализации стратегических управленческих решений рассматриваются в курсе "Производственный менеджмент"

## КРАТКИЕ ВЫВОДЫ ПО ТЕМЕ

Структура системы стратегического менеджмента должна состоять из целевой, обеспечивающей, управляющей и управляемой подсистем, иметь связь с внешней средой и обратную связь

Для выработки конкурентоспособных стратегических решений следует к процессу их разработки применять научные подходы: системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственно-эволюционный, процессный, нормативный, оптимизационный, административный, поведенческий, ситуационный и др. Каждый из перечисленных подходов отражает или характеризует только один из аспектов менеджмента. Они не являются синонимами, не дублируют, а дополняют друг друга

Для разработки стратегических решений следует анализировать и прогнозировать жизненный и производственный циклы товара, а также цикл его прибыльности. Жизненный цикл товара следует рассматривать начиная со стратегического маркетинга, НИОКР и вплоть до его утилизации. Производственный цикл товара следует анализировать и прогнозировать по выпускаемой, проектируемой и перспективной моделям товара. Следует учитывать тенденцию сокращения длительности жизненного цикла большинства промышленных товаров