

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования «Саратовский государственный
аграрный университет имени Н. И. Вавилова»**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Краткий курс лекций

для бакалавров III курса

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

Саратов 2016

УДК 65.01
ББК 65.290
Ш54

Стратегический менеджмент: краткий курс лекций для бакалавров
III курса направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Сост.:
Е.А.Шеховцева // ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ». – Саратов, 2016. – 74 с.

Краткий курс лекций по дисциплине «Стратегический менеджмент» составлен в соответствии с рабочей программой дисциплины и предназначен для бакалавров направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент». Краткий курс лекций содержит теоретический материал по основным вопросам стратегического менеджмента, принципам формирования и реализации стратегии предприятий.

© Шеховцева Е.А.
© ФГБОУ ВПО «Саратовский ГАУ», 2016

Введение

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

Стратегии могут быть обоснованными только в случае применения к их разработке научных подходов, методов системного анализа, прогнозирования и оптимизации. Для выработки конкурентоспособных стратегических решений следует к процессу их разработки применять системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, оптимизационный, административный, поведенческий, ситуационный и другие подходы.

Однако в настоящее время к разработке стратегий применяются только отдельные подходы и методы, вследствие чего стратегии утверждаются к реализации недостаточно обоснованными, что приводит к неэффективному использованию ресурсов.

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

Цель освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» заключается в формировании у бакалавров основных навыков в области стратегического управления на основе углубленного анализа внешней и внутренней среды предприятия.

Лекция 1

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ОРГАНИЗАЦИЕЙ (2 ЧАСА)

1.1. Этапы становления стратегического менеджмента

Становление стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики прошло четыре этапа:

1. Бюджетирование и контроль. Эти управленческие функции активно разрабатывались и совершенствовались уже в первой четверти. XX в. Значительный вклад в их развитие внесла школа научного менеджмента. Основная посылка бюджетирования и контроля — представление о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней: существующие условия деятельности фирмы.

2. Долгосрочное планирование. Этот метод сформировался в 1950-е годы. Он основывается на выявлении текущих изменений определенных экономических показателей деятельности организации и экстраполяции выявленных тенденций (или трендов) в будущее.

3. Стратегическое планирование. Его широкое применение в практике бизнеса начинается с конца 1960-х — начала 1970-х годов. Этот подход основывается на выявлении тенденций не только экономического развития корпорации, но и среды ее существования. Среда понимается как сложная, структурированная система факторов, воздействующая на организацию и ее конкурентов..

4. Стратегический менеджмент. Как самостоятельная дисциплина он появляется в середине 1970-х годов. Подобно стратегическому планированию, стратегический менеджмент основывается на изучении изменений во внешней среде организации. Однако этот подход не сводится к восприятию окружения как фактора, ограничивающего процесс организационного планирования, но предполагает установление ясно определенных целей и разработку путей их достижения на основе использования сильных сторон организации и благоприятных возможностей среды, а также компенсации слабых сторон и методов избежания угроз.

1.2. Понятие и сущность стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент - это программный способ мышления и управления, обеспечивающий согласование целей, возможностей предприятия и интересов работников. Он предполагает не только определение генерального курса деятельности (поведения) предприятия и организацию дела на его основе, но и повышение мотивации, заинтересованности всех работников в его реализации. Сегодня область применения стратегического менеджмента многообразна. Он дает огромные возможности организациям, работающим в различных направлениях самореализоваться в различных сферах жизнедеятельности современного общества.

1.3. Понятие стратегии

Стратегия это направление перехода компании из существующего состояния в желаемое будущее.

Стратегия предприятия определяется его стратегической позицией по шести главным направлениям развития:

- стратегическая конкурентная позиция рассчитана на оптимизацию прибыльности фирмы в ближайшей перспективе (1 год).
- производственная позиция выражает отношение к проблемам себестоимости продукции и трудоемкости производства.
- производственная и конкурентная позиции вместе характеризуют возможности и обязательства по гарантиям прибыльности от реализации изделий и услуг предприятия на уже освоенных рынках.
- инновационная позиция определяет тематику НИОКР и проектов внедрения по новой продукции, новым технологиям, нововведениям в маркетинге и менеджменте.
- предпринимательская позиция устанавливает на длительный срок условия достижения прибыльности, экономической и финансовой стабильности за счет балансирования стратегических зон хозяйствования, оптимального использования активов, эффективного планирования стратегических ресурсов, учета интересов клиентов, стратегических партнеров и групп влияния.
- административная позиция говорит о готовности, активности и открытости всего персонала и высшего руководства предприятия к стратегическим изменениям.

1.4. Достоинства и недостатки стратегического подхода к управлению

Преимущества стратегического подхода к управлению организацией:

- стратегический менеджмент обеспечивает общее понимание того, для чего функционирует организация и принимаются определенные управленческие решения ;
- стратегический менеджмент призван обеспечить не текущий успех организации, а ее постоянное развитие в условиях не стабильности внешней среды и жесткой конкуренции;
- стратегический менеджмент позволяет объединить решение руководителей всех уровней управления, связанных со стратегией;
- стратегический менеджмент обеспечивает возможность оценивать альтернативные варианты использования ресурсов, то есть разумно переносить ресурсы в стратегически обоснованные и эффективные проекты;
- стратегический менеджмент создает среду, которая поощряет активное руководство организации, а не пассивное реагирование на изменение ситуации;
- в стратегическом менеджменте используются самые новые и прогрессивные разработки.

Недостатки стратегического подхода к управлению следующие:

- стратегический менеджмент в силу своей сущности не может дать точной и детальной картины будущего, что затрудняет разработку стратегических планов и их реализацию;
- стратегический менеджмент не имеет описательной теории, которая предписывает, что и как делать при решении определенных задач и в конкретных ситуациях.

-требуются огромные усилия, большие затраты времени и ресурсов для того, чтобы в организации начал осуществляется процесс стратегического управления;
- в настоящее время резко усиливаются негативные последствия ошибок стратегического предвидения

1.5.Составляющие стратегического управления

Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонент, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений (рис. 1.1.).

1. Видение – это образ возможного и желаемого будущего состояния предприятия.
2. Сфера бизнеса – вид деятельности, связанный с конкретной хозяйственной единицей, программой и т.д. Определение бизнеса предполагает оценку его перспектив и уяснения в нем своего конкретного места и возможностей.
3. Миссия, или общественно-значимая роль, предприятия представляет собой качественно выраженную совокупность основных целей бизнеса.



Рис. 1. Цепь перспективно-целевых решений в управлении развитием предприятия

4.Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии является набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

5.Программы и планы – это система мер по реализации принятой предприятием стратегии, призванная решать задачи распределения ресурсов, полномочий и ответственности среди подразделений (сотрудников), участвующих в реализации стратегии; разработки оперативных планов и программ.

Задание для самостоятельной работы: изучить стратегические проблемы земледелия, отраслей животноводства, растениеводства, предприятий пищевой перерабатывающей промышленности, сельских территорий и наметить пути их решения, проблемы аграрной науки, цели, задачи, проблемы решаемые АПК, основные сложности развития.

1.6.Соотношение стратегического и оперативного управления

Деятельность по стратегическому управлению направлена на достижение стратегической позиции, которая должна обеспечить длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. В коммерческой организации руководитель, занимающийся стратегическими проблемами, обеспечивает постоянный потенциал прибыльности. Его задачи состоят в том, чтобы выявить необходимость и провести стратегические изменения в организации; создать организационную архитектуру,

способствующую стратегическим изменениям; подобрать и воспитать кадры, способные провести стратегические изменения в жизнь.

В отличие от стратегического оперативное управление занимается использованием существующей стратегической позиции организации с целью достижения ее целей. В коммерческой организации руководитель, занимающийся оперативными вопросами, должен превратить ранее созданный потенциал фирмы в реальную прибыль. Его задачи включают определение общих оперативных задач, мотивацию, координацию и контроль как руководителей, так и исполнителей в рамках организации.

Как стратегическое, так и оперативное управление для нормального функционирования предполагает создание и поддержание определенной организационной архитектуры подбора и воспитания кадров. Однако эти элементы различны для двух типов управления. Стратегическая архитектура нацелена на изменения, является гибкой и не имеет жестких структур. Оперативная архитектура устойчива к изменениям, нацелена на эффективность.

Вопросы для самоконтроля

1. Этапы становления стратегического менеджмента
2. Понятие и сущность стратегического менеджмента
3. Понятие стратегии
4. Достоинства и недостатки стратегического подхода к управлению
5. Составляющие стратегического управления
6. Соотношение стратегического и оперативного управления

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Мумладзе, Р. Г.** Менеджмент в агропромышленном комплексе /Мумладзе Р. Г., Семенов Е. И., Тушканов М. П. - М. : Кнорус, 2009. - 384 с. 978-5-390-00200-1
2. **Нехланов, А.М.** Стратегический менеджмент в АПК : учебное пособие для студ. вузов по направлению подготовки «Экономика и управление на предприятии АПК» / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с. : ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0757-7 :
3. Стратегический менеджмент : учебник для вузов./ А. Н. Петров. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2010. - 496 с. - - ISBN 978-5-91180-883-9
4. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент./М.Б. Шифрин-СПб.:Питер, 2010-244с.- ISBN978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Люкшинов, А. Н.** Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. /А.Н.Люкшинов.-3-е изд.-М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2011.-535с.- ISBN 5-238-00178-9.
2. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0
3. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент./Р.А.Фатхутдинов. -10-е изд.- М.: Дело, 2012.-513с.- ISBN 978-5-7749-0493-8

Лекция 2

ПЯТЬ ЗАДАЧ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА (2 ЧАСА)

2.1. Пять задач стратегического менеджмента

Работа менеджера по созданию и реализации стратегии состоит из решения 5 взаимосвязанных задач:

1. Определение стратегического видения, миссии и стратегических установок предприятия
2. Постановок стратегических целей и задач для их достижения
3. Формирование стратегии и ее документальное оформление
4. Эффективная реализация выбранной стратегии
5. Оценка и контроль реализации стратеги и внесение изменений в стратегию в случае необходимости.

2.2. Определение стратегического видения, миссии и стратегических установок предприятия

Стратегическое видение - взгляды менеджеров компании на то, какими видами деятельности организация собирается заниматься и каков ее долгосрочный курс.

При разработке видения менеджеры компании должны определить:

1. как они видят будущее своей компании;
2. в каком направлении она должна развиваться;
3. какими станут в будущем используемые технологии, товар, клиенты;
4. какое положение в отрасли компания должна занять в долгосрочной перспективе.

Сформулированное стратегическое видение значительно снижает риск случайных решений и обеспечивает согласованность политики подразделений с общей политикой компании.

Первый основополагающий шаг стратегического управления - формулирование миссии компании.

Миссия — определение перечня текущих и перспективных направлений деятельности предприятия, выделение приоритетов в стратегии, т.е. тех основополагающих принципов и норм ведения деятельности, которые будут определять образ организации в перспективе.

При формулировке миссии желательно указать

- основное направление деятельности фирмы;
- основную категорию клиентов;
- потребности клиентов, удовлетворяемые продукцией фирмы;
- отличительный признак, подчеркивающий особенность фирмы, позволяющий заинтересованным лицам выделять эту фирму среди других;
- сторона деятельности фирмы, которой она обращена во внешнюю среду, благодаря которой видно, в чем общественная полезность фирмы.

2.3. Постановок стратегических целей и задач для их достижения

На каждом уровне управления миссию компании нужно преобразовать в конкретные стратегические цели.

Цель - это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация.

Определение общих стратегических целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации. Выделяют семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

1. Положение на рынке.
2. Инновации.
3. Маркетинг.
4. Производство.
5. Финансы.
6. Управление персоналом.
7. Менеджмент.

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей.

К числу основных характеристик целей относятся: конкретность и измеримость. горизонт планирования. достижимость. непротиворечивость.

Для четкой постановки целей рекомендуется пользоваться методом дерева целей.

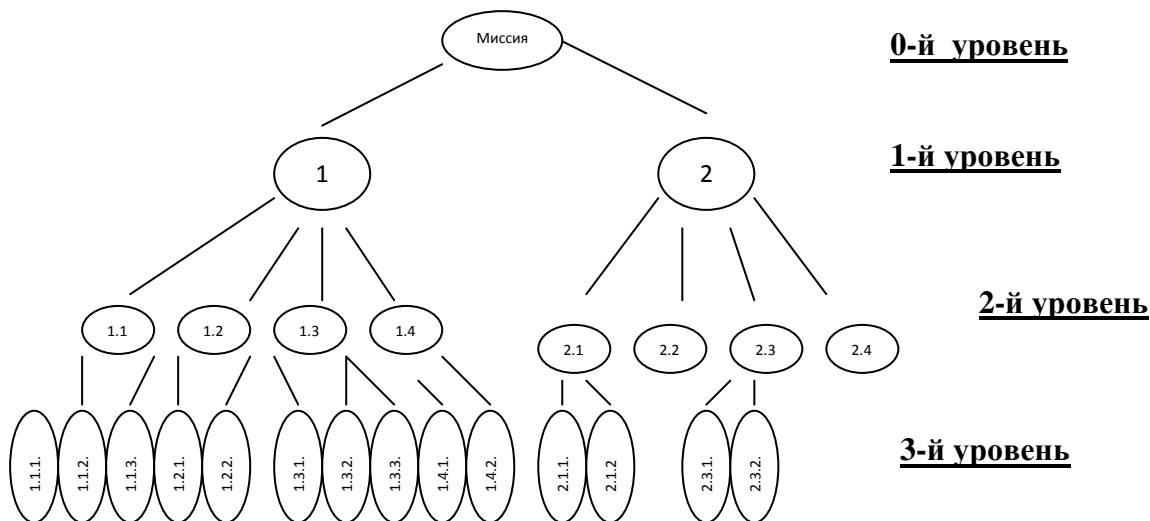


Рис.1.1. Декомпозиция миссии (дерево стратегических целей).

Декомпозиция, или построение, так называемого, **дерева целей**, начинается в стратегическом менеджменте с декомпозиции генеральной цели или миссии организации.

Общий вид декомпозиции миссии (генеральной цели) организации представлена на рис.1.1.

2.4. Формирование стратегии и ее документальное оформление

Стратегия – это направления развития организации на основе анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз ее деятельности.

Выделяют следующие базовые стратегии предприятия: стратегия стабильности, стратегия ограниченного роста, стратегия роста, стратегия сокращения и комбинированная стратегия..

Стратегия стабильности -можно попытаться зафиксировать все как есть и назвать это стабилизацией.

Стратегия ограниченного роста- этой альтернативы придерживается большинство организаций, для не характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции.

Стратегия роста осуществляется путем постоянного значительного повышения уровня краткосрочных и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего периода. Рост может быть внутренним и внешним.

Стратегия сокращения, реже всего избираемая руководителями, называемая также стратегией последнего средства. Уровень преследуемых целей снижается ниже уровня достигнутого в прошлом.

На выбор руководства оказывают влияние разнообразные факторы, в том числе:

1. Риск.
2. Знание прошлых стратегий.
3. Фактор времени.

Содержание «Стратегии фирмы» как комплексного планового документа должно включать:

1. Оглавление.
2. Предисловие (исполнительное резюме).
3. Описание фирмы.
4. Стратегия маркетинга.
5. Стратегия использования конкурентных преимуществ фирмы.
6. Стратегия обновления выпускаемой продукции.
7. Стратегия развития производства.
8. Стратегия обеспечения производства.
9. Стратегический финансовый план фирмы.
10. Стратегия международной деятельности фирмы.
11. Стратегия развития системы менеджмента.
12. Организация реализации стратегии фирмы.
13. Приложения.

2.5.Эффективная реализация выбранной стратегии

Главная задача связана с реализацией стратегии. Она состоит в понимании того, что необходимо делать чтобы разработанная стратегия работала и были бы соблюдены планируемые сроки ее исполнения

Для эффективной работы стратегии необходимо:

1. Создать организационную структуру предприятия для успешного выполнения стратегии
2. Управление бюджетом с целью выгодного размещения средств
3. Определение политики, обеспечивающей реализацию стратегии

4. Мотивация служащих для более успешной работы
5. Увязывание вознаграждений с достигнутыми результатами
6. Создание внутренних условий персоналу для ежедневного эффективного исполнения своих стратегических ролей
7. Использование самого передового опыта для достижения поставленных целей.

2.6. Оценка и контроль реализации стратегии и внесение изменений в стратегию в случае необходимости

Оценка и контроль выполнения стратегии являются логически завершающим процессом, осуществляемым в стратегическом управлении. Данный процесс обеспечивает устойчивую обратную связь между ходом процесса достижения целей и собственно целями, стоящими перед организацией.

Стратегический контроль направлен на выяснение того, в какой мере реализация стратегии приводит к достижению целей фирмы. Стратегический контроль сфокусирован на выяснении того, возможно ли в дальнейшем реализовывать принятую стратегию и приведет ли ее реализация к достижению поставленных целей. Корректировка по результатам стратегического контроля может касаться как реализуемой стратегии, так и целей фирмы.

Вопросы для самоконтроля

1. Пять задач стратегического менеджмента
2. Определение стратегического видения, миссии и стратегических установок предприятия
3. Постановок стратегических целей и задач для их достижения
4. Формирование стратегии и ее документальное оформление
5. Эффективная реализация выбранной стратегии
6. Оценка и контроль реализации стратеги и внесение изменений в стратегию в случае необходимости.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Стратегический менеджмент : учебник для вузов./ А. Н. Петров. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2010. - 496 с. - ISBN 978-5-91180-883-9
2. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент./М.Б. Шифрин-СПб.:Питер, 2010-244с.- ISBN978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Дюков, И. И.** Стратегия развития бизнеса. Практический подход. /И.И.Дьюков.- СПб.: Питер, 2011.-516с.- ISBN:978-5-91180-788-7
2. **Люкшинов, А. Н.** Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. /А.Н.Люкшинов.-3-е изд.-М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2011.-535с.- ISBN 5-238-00178-9.
3. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0

Лекция 3

ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ МЕНЕДЖМЕНТУ (4 ЧАСА)

3.1. Подходы к стратегическому менеджменту

Выделяют следующие основные подходы к стратегическому менеджменту:

1. Системный
2. Маркетинговый
3. Функциональный
4. Производственный
5. Нормативный
6. Комплексный
7. Интеграционный
8. Динамический
9. Процессный
10. Оптимизационный
11. Директивный
12. Поведенческий
13. Ситуационный

3.2. Системный подход

Системный подход - это подход, при котором любая система (объект) рассматривается как совокупность взаимосвязанных элементов (компонентов), имеющая выход (цель), вход (ресурсы), связь с внешней средой, обратную связь.

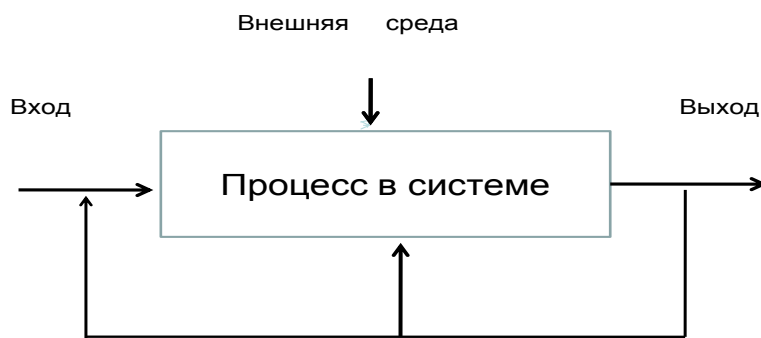


Рисунок 3.1. -Основные элементы принципа «черный ящик» системного подхода

Важнейшие принципы системного подхода следующие:

- процесс принятия решения должен начинаться с выявления и четкого формулирования конкретных целей;
- необходимое выявление и анализ возможных альтернативных путей достижения цели;

- целей отдельных подсистем не должны вступать в конфликт с целями всей системы;
- восхождение от абстрактного к конкретному;
- единство анализа и синтеза логического и исторического;
- проявление в объекте разнокачественных связей и взаимодействий.

3.3.Маркетинговый подход

Маркетинговый подход предусматривает ориентацию стратегического менеджмента при решении любой задачи на потребителя. Например, выбор стратегии фирмы должен осуществляться на основе анализа существующих и прогнозирования будущих потребностей в данном виде товара или услуги, сегментации рынка, прогнозирования жизненных циклов будущих товаров, анализе конкурентоспособности своих товаров и товаров конкурентов, прогнозирования их конкурентных преимуществ.

3.4.Функциональный подход

Сущность функционального подхода к стратегическому менеджменту заключается в том, что потребность рассматривается как совокупность функций, которые нужно выполнить для удовлетворения потребностей.

Цепочка развития объекта: потребности - функции - показатели будущего объекта - изменение структуры системы.

3.5. Воспроизводственный подход

Воспроизводственный подход ориентирован на постоянное возобновление производства объекта для удовлетворения потребностей конкретного рынка с меньшими по сравнению с конкурентами затратами на единицу полезного эффекта.

3.6.Нормативный подход

Сущность нормативного подхода заключается в установлении нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента, нормативы должны устанавливаться по важнейшим элементам:

- целевой подсистемой;
- функциональной подсистемой;
- обеспечивающие подсистемы.

3.7.Поведенческий подход

Целью поведенческого подхода является оказание помощи работнику в осознании своих собственных возможностей, творческих способностей на основе применения концепций поведенческих наук к построению и управлению фирмой. Основной целью этого подхода является повышение эффективности фирмы за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

3.8.Процессный подход

Процессный подход рассматривает функции менеджмента как взаимосвязанные.

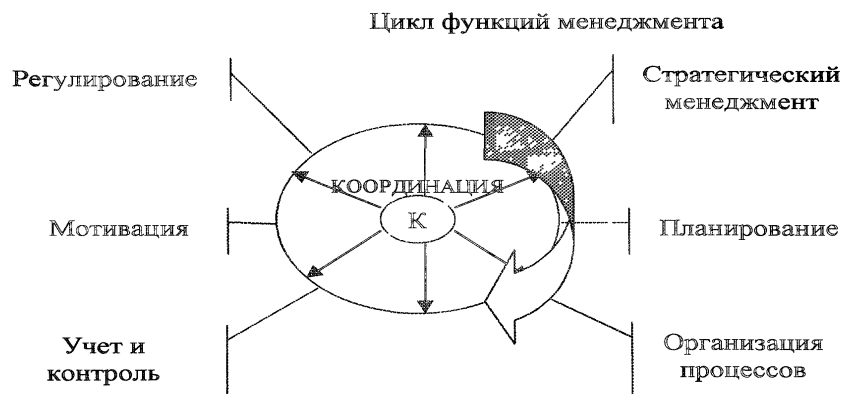


Рисунок 3.2-Схема процессного подхода

3.9.Оптимизационный подход

Сущность оптимизационного подхода заключается в переходе от качественных оценок к количественным при помощи инженерных расчетов, методов оптимизации; математических и статистических методов, экспертных оценок, системы баллов и др.

3.10.Комплексный подход

При применении комплексного подхода должны учитываться технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, при необходимости и другие (например, политические, демографические) аспекты менеджмента и их взаимосвязи.

3.11.Ситуационный подход

Ситуационный подход концентрируется на том, что пригодность различных методов управления определяется конкретной ситуацией. Поскольку существует такое обилие факторов как в самой фирме, так и во внешней среде, не существует единого лучшего способа управлять объектом. Самым эффективным методом в конкретной ситуации является метод, который более всего соответствует данной ситуации, максимально адаптирован к ней.

3.12.Директивный подход

Сущность директивного подхода заключается в регламентации функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах (приказы, распоряжения, указания, стандарты, инструкции, положения и т.п.).

3.13. Интеграционный подход

Интеграционный подход к стратегическому менеджменту нацелен на исследование и усиление взаимосвязей: А) между отдельными подсистемами и компонентами системы стратегического менеджмента; Б) между стадиями жизненного цикла объекта управления (стратегический маркетинг, НИОКР и т.п.) В) между уровнями управления по вертикали (страна, регион, город, фирма, ее подразделения): Г) между субъектами управления по горизонтали.

3.14. Динамический подход

При применении динамического подхода объект управления рассматривается в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности, проводится ретроспективный анализ поведения аналогичных объектов (например, за 10 лет) и прогноз его развития (например, на 5 лет).

Вопросы для самоконтроля

1. Подходы к стратегическому менеджменту
2. Системный подход
3. Маркетинговый подход
4. Функциональный подход
5. Воспроизводственный подход
6. Нормативный подход
7. Поведенческий подход
8. Процессный подход
9. Оптимизационный подход
10. Комплексный подход
11. Ситуационный подход
12. Директивный подход
13. Интеграционный подход
14. Динамический подход

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Мумладзе, Р. Г.** Менеджмент в агропромышленном комплексе /Мумладзе Р. Г., Семенов Е. И., Тушканов М. П. - М. : Кнорус, 2009. - 384 с. 978-5-390-00200-1
2. **Нехланов, А.М.** Стратегический менеджмент в АПК : учебное пособие для студ. вузов по направлению подготовки «Экономика и управление на предприятии АПК» / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с. : ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0757-7 :
3. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент./М.Б. Шифрин-СПб.:Питер, 2010-244с.- ISBN978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Грант, Р.** Современный стратегический анализ./Р.Грант.-7-е изд.-СПб.:Питер, 2012.-544с.- ISBN 978-5-459-00318-5

2. **Дьюков, И. И.** Стратегия развития бизнеса. Практический подход. /И.И.Дьюков.- СПб.: Питер, 2011.-516с.- ISBN:978-5-91180-788-7
3. **Котельников, В.** Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен./В.Котельников.-2-е изд.-М.: Эксмо, 2012-410с. -ISBN: 978-5-699-13340-6
4. **Лапыгин, Ю.Н.** Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Ю. Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2009. - 236 с. - ISBN 5-16-002856-0 :
5. **Лисичкин, В.А.** Стратегический менеджмент. Учебное пособие. /В.А.Лисичкин, Н.Д.Корягин, М.Н.Конотопов, Иванов А.А. М.:Евразийский открытый институт,2009-432 с. [Электронный ресурс]. [URL:http://www.book.ru/book/905639](http://www.book.ru/book/905639)
6. **Люкшинов, А. Н.** Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. /А.Н.Люкшинов.-3-е изд.-М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2011.-535с.- ISBN 5-238-00178-9.
7. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. /М.Портер.-5-е изд.- М.: Альпина, 2011.454с.- ISBN 5-9614-0274-6
8. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон , А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0
9. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент./Р.А.Фатхутдинов. -10-е изд.- М.: Дело, 2012.-513с.- ISBN 978-5-7749-0493-8

Лекция 4

УРОВНИ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИЙ (2 ЧАСА)

4.1. Уровни разработки стратегии

Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблемы и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения.

В диверсифицированной (многопрофильной) компании стратегии разрабатываются на 4 организационных уровнях (рис.4.1.):

1. Корпоративная стратегия (стратегия для компании и сфер ее деятельности в целом). Ответственные лица- управляющие высшего ранга.

2. Деловая стратегия (стратегия бизнеса) (для каждого отдельного вида деятельности компании). Ответственные лица – руководители подразделений.

3. Функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности). Ответственные лица - руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения).

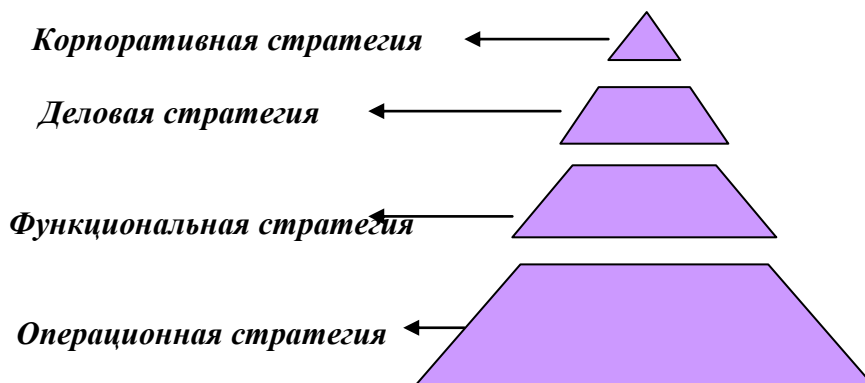


Рисунок 4.1.- Выстраивание стратегической пирамиды для диверсифицированной компании.

4. Операционная стратегия. Ответственные лица - руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб, отделов).

На одноотраслевом предприятии существуют только три уровня (рис.3). Это продолжается до тех пор, пока во внимание не принимаются попытки диверсифицировать свою деятельность в другие сферы.

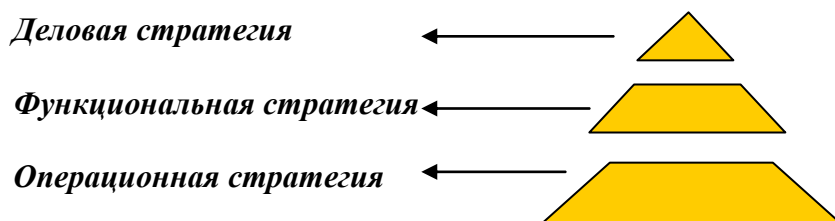


Рисунок 4.2.- Выстраивание стратегической пирамиды для узкопрофильной компании.

4.2.Корпоративная стратегия

Корпоративная стратегия является общим планом управления для компании. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию, охватывая все направления деятельности, которыми она занимается. Она состоит из действий, предпринимаемых для утверждения своих позиций в различных отраслях промышленности, и подходов, используемых для управления делами компании.

Разработка корпоративной стратегии предусматривает четыре вида действий.

- Действия по достижению диверсификации.
- Шаги по улучшению общих показателей работы в тех отраслях, где уже действует фирма.
- Нахождение путей получения синергического эффекта среди родственных хозяйственных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество.
- Создание инвестиционных приоритетов и перелив ресурсов корпораций в наиболее перспективные области.

Корпоративная стратегия создается руководителями высшего звена.

4.3.Деловая стратегия

Деловая стратегия (стратегия бизнеса) - охватывает разработанные руководством действия и подходы, направленные на обеспечение успешной работы в пределах одного конкретного рода деятельности. Она разрабатывается по следующим основным направлениям:

- реагирование на изменения, происходящие в данной отрасли, в экономике в целом, в политике и в других значимых сферах;
- разработка конкурентоспособных мер и действий, рыночных подходов, которые могут дать прочное преимущество перед конкурентами;
- объединение стратегических инициатив функциональных отделов;
- решение конкретных стратегических проблем, актуальных в данный момент.

4.4.Функциональная стратегия

Функциональная стратегия представляет собой управленческий план работы основных функциональных подразделений бизнеса: научных исследований и разработок, производства, отдела маркетинга, сервисной службы, распределения, финансов, отдела кадров и т.д. Бизнес должен иметь столько же функциональных стратегий, сколько и основных функциональных служб.

При разработке функциональной стратегии необходимо:

- определить роль и конкретное содержание функциональной подсистемы;
- заручиться уверенностью в том, что соответствующему менеджеру ясна корпоративная миссия;
- уточнить, как данная функциональная подсистема способствует развитию бизнеса;
- четко провести разграничения между функциональными областями;
- если это возможно, провести одновременную ревизию всех функциональных подразделений;
- направить энергию исполнителей всех функциональных подразделений в единое русло корпоративной миссии, чтобы избежать угрозы «местнического» подхода;

- сбалансировать тенденции, связанные с профессиональной компетентностью, профессиональной этикой и предпринимательством таким образом, чтобы не допустить возникновения конфликтов.

4.5. Операционная стратегия

Операционная стратегия относится еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка). Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании.

4.6. Подходы к разработке стратегии

Выделяют 4 подхода к формированию стратегии: главного стратега, делегирование полномочий по разработке стратегии, соревновательный, подход основанный на сотрудничестве.

В том случае, когда используется подход главного стратега руководитель оказывает сильное влияние на оценку ситуации, выбор стратегических альтернатив и принимает окончательное решение по формированию и исполнению стратегии.

В случае использования подхода связанного с делегированием полномочий другим руководителем предприятия передает полномочия по формированию стратегии другим людям, возможно, отделу стратегического планирования или целевой группе, состоящей из подчиненных, которым доверяет руководитель.

Подход, основанный на сотрудничестве, занимает среднее положение между первым и вторым. В данном случае руководитель привлекает своих основных подчиненных к выработке такой стратегии, которая поддерживалась бы всеми участниками, поэтому каждый из них старался бы в дальнейшем ее успешно реализовать.

Соревновательный подход применяется в крупных диверсифицированных компаниях, в которых директор-распорядитель не может лично участвовать в разработке стратегии каждого бизнеса. Здесь основой разработки стратегии является инициатива отдельных линейных руководителей, а директор-распорядитель лишь сводит их рациональные предложения корпоративным руководителям формирующим главное стратегическое направление развития компании как корпоративную стратегию.

4.7. Роль и задачи руководителей и специалистов по стратегическому планированию

Роль и задачи отдела планирования должны заключаться в основном в помощи при сборе и систематизации информации, необходимой людям, формирующим стратегию, в организации ежегодного цикла изучения стратегии, в рамках которого руководители пересматривают и корректируют стратегические планы, и управлении этим циклом, а также в координации процесса изучения и одобрения стратегических планов, разработанных в различных службах и подразделениях компании. Специалист по стратегическому

планированию может помочь руководителям всех уровней сформулировать те проблемы, которые необходимо решить; он может предоставить данные и помощь при анализе положения в отрасли и конкурентных условий, а также обеспечить руководителей информацией о стратегической деятельности компании. Однако специалисты по стратегическому планированию не должны принимать стратегические решения, составлять стратегические планы.

4.8. Стратегическая роль совета директоров

Стратегическая роль совета директоров состоит в определении рыночных возможностей, которые, прежде всего, зависят от деловых компетенций фирмы и представлений о развитии рынков, от того, какие способности обеспечат ей лидирующее положение на рынке.

Вопросы для самоконтроля

1. Уровни разработки стратегии
2. Корпоративная стратегия
3. Деловая стратегия
4. Функциональная стратегия
5. Операционная стратегия
6. Подходы к разработке стратегии
7. Роль и задачи руководителей и специалистов по стратегическому планированию
8. Стратегическая роль совета директоров

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Стратегический менеджмент : учебник для вузов./ А. Н. Петров. - 2-е изд. - СПб.: Питер, 2010. - 496 с. - ISBN 978-5-91180-883-9
2. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент./М.Б. Шифрин-СПб.:Питер, 2010-244с.- ISBN978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Дюков, И. И.** Стратегия развития бизнеса. Практический подход. /И.И.Дюков.- СПб.: Питер, 2011.-516с.- ISBN:978-5-91180-788-7
2. **Люкшинов, А. Н.** Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. /А.Н.Люкшинов.-3-е изд.-М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2011.-535с.- ISBN 5-238-00178-9.
3. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон , А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0
4. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент./Р.А.Фатхутдинов. -10-е изд.- М.: Дело, 2012.-513с.- ISBN 978-5-7749-0493-8

Лекция 5

ПЯТЬ СИЛ КОНКУРЕНЦИИ М.ПОРТЕРА И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ (2 ЧАСА)

5.1. Методы анализа отрасли и конкуренции

При анализе отрасли и конкуренции используется совокупность концепций и методов точного определения условий изменения отрасли, природы и интенсивности конкурентных сил. Эта совокупность способствует стратегическому пониманию ситуации в отрасли и позволяет сделать вывод, является ли данная отрасль привлекательной для инвестирования в нее капитала компании.

Анализ отрасли и конкуренции проводится с целью получения ответов на следующие вопросы:

1. Каковы основные экономические черты отрасли?
2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и какова мощность каждой из них?
3. Что движет изменениями в отрасли и какое влияние они на нее оказывают?
4. Какие компании занимают сильнейшие и слабейшие конкурентные позиции?
5. Кто следующий предпримет стратегические действия и какими они будут?
6. Какие главные факторы определяют конкурентный успех или неудачу в отрасли?
7. Какова привлекательность отрасли с точки зрения перспектив получения прибыли выше средней по отрасли?

5.2. Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Чтобы выбрать желаемую конкурентную позицию в бизнесе, прежде всего, нужно начать с оценки отрасли, к которой он принадлежит. Наиболее известной и широко используемой моделью оценки привлекательности отрасли является модель пяти сил конкуренции Портера. В модели Портера предполагается, что существует пять основных сил, которые формируют структуру отрасли: интенсивность соперничества среди конкурентов, находящихся внутри отрасли, угроза со стороны потенциально-возможных конкурентов, которые находятся вне отрасли, но собираются туда войти, угроза со стороны товаров заменителей, влияние покупателей и влияние поставщиков.

5.3. Влияние на конкуренцию появления в отрасли потенциальных конкурентов

Угроза возможного появления на рынке новых конкурентов зависит от двух факторов:

- реакции существующих конкурентов,
- наличия барьеров для входа в отрасль.

Существует шесть предпосылок, создающих барьеры для входа.

1. Экономия на масштабе.
2. Дифференциация продукта.
3. Потребность в капитале.
4. Доступ к каналам распределения.
5. Политика правительства.

6. Прогноз в отношении реакции существующих в отрасли конкурентов является основанием для принятия решения о вторжении в данную отрасль.

5.4. Соперничество существующих в отрасли компаний

Соперничество существующих в отрасли компаний возможно по разным параметрам: по цене, качеству, ассортименту. Интенсивность конкуренции зависит от того, насколько активно участники отрасли пытаются изменить эти показатели. Конкуренцию в отрасли усиливают ряд факторов, представленных ниже.

1. Рост количества конкурирующих компаний, выравнивание их по размерам и потенциалу.
2. Замедление спроса на продукцию.
3. Снижение цен и иные увеличения объемов продаж.
4. Лояльность потребителей к торговой марке.
5. Попытки компаний улучшить свое положение на рынке за счет конкурентов.
6. Успешность применения стратегических действий.
7. Большие различия между компаниями-участниками
8. Приобретение крупным игроком другой отрасли одной из компаний
9. Затраты на выход с рынка превышают затраты на продолжение конкурентной борьбы.

5.5. Влияние на конкуренцию в отрасли товаров-заменителей

Сила конкуренции товаров-заменителей проявляется в нескольких направлениях.

Во-первых, наличие легкодоступных товаров-заменителей устанавливает потолок цен, по которым производители продукции данной отрасли могут продать свои товары, не позволяя при этом потребителям переключиться на товары-заменители.

Во-вторых, наличие товаров-заменителей неизбежно наталкивает потребителей на сравнение качественных параметров и цены предлагаемых товаров с товарами-заменителями.

В-третьих, интенсивность конкуренции зависит от того, насколько тяжело или дорого потребителям продукции отрасли переключиться на продукты-заменители.

5.6. Влияние покупателей на конкуренцию в отрасли

Степень давления со стороны потребителей зависит:

- 1) от возможности потребителей диктовать условия поставок;
- 2) от уровня конкурентной значимости воздействия между компанией и потребителями.

Возможность покупателей «торговаться» представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучшем качестве или сервисе. При этом под потребителями следует понимать не только конечных потребителей, но и промежуточных.

5.7. Влияние поставщиков на конкуренцию в отрасли

Поставщики оказывают давление на участников рынка при заключении сделки, путем увеличения цены или снижения качества товаров. Сила поставщика зависит от следующих факторов:

- способность оказывать давление на потребителя в направлении изменения условий поставок (цены и качества);
- уровень взаимодействия поставщиков и потребителей в отрасли.

Вопросы для самоконтроля

1. Методы анализа отрасли и конкуренции
2. Модель пяти сил конкуренции М. Портера
3. Влияние на конкуренцию появления в отрасли потенциальных конкурентов
4. Соперничество существующих в отрасли компаний
5. Влияние на конкуренцию в отрасли товаров-заменителей
6. Влияние покупателей на конкуренцию в отрасли
7. Влияние поставщиков на конкуренцию в отрасли

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Мумладзе, Р. Г.** Менеджмент в агропромышленном комплексе /Мумладзе Р. Г., Семенов Е. И., Тушканов М. П. - М. : Кнорус, 2009. - 384 с. 978-5-390-00200-1
2. **Нехланов, А.М.** Стратегический менеджмент в АПК : учебное пособие для студ. вузов по направлению подготовки «Экономика и управление на предприятии АПК» / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с. : ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0757-7 :
3. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент./М.Б. Шифрин-СПб.:Питер, 2010-244с.- ISBN978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Грант, Р.** Современный стратегический анализ./Р.Грант.-7-е изд.-СПб.:Питер, 2012.-544с.- ISBN 978-5-459-00318-5
2. **Лапыгин, Ю.Н.** Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Ю. Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2009. - 236 с. - ISBN 5-16-002856-0 :
3. **Лисичкин, В.А.** Стратегический менеджмент. Учебное пособие. /В.А.Лисичкин, Н.Д.Корягин, М.Н.Конотопов, Иванов А.А. М.:Евразийский открытый институт,2009-432 с. [Электронный ресурс]. [URL:http://www.book.ru/book/905639](http://www.book.ru/book/905639)
4. **Люкшинов, А. Н.** Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. /А.Н.Люкшинов.-3-е изд.-М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2011.-535с.- ISBN 5-238-00178-9.
5. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. /М.Портер.-5-е изд.- М.: Альпина, 2011.454с.- ISBN 5-9614-0274-6
6. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0
7. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент./Р.А.Фатхутдинов. -10-е изд.- М.: Дело, 2012.-513с.- ISBN 978-5-7749-0493-8

Лекция 6

МЕТОДЫ АНАЛИЗА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ПРЕДПРИЯТИЯ (2 ЧАСА)

6.1. Анализ конкурентных преимуществ по схеме М.Портера

Анализ конкурентных преимуществ рекомендуется вести по следующим этапам:

- анализ истории успешных отраслей промышленно развитых и новых индустриальных стран;
- структурный анализ отраслей;
- нахождение позиции фирмы в глобальном масштабе;
- определение стратегии фирмы;
- определение цепочки ценности фирмы;
- анализ факторов удержания конкурентных преимуществ фирмы;
- анализ детерминантов конкурентного преимущества страны;
- разработка, обоснование и согласование мер по повышению конкурентоспособности страны, отраслей, отдельных фирм;
- аудит и мотивация достижения запланированных результатов.

6.2. Анализ конкурентных преимуществ на основе идей Ж.-Ж. Ламбена

Конкурентное преимущество — это те характеристики, свойства товара или марки, которые создают для фирмы определенное превосходство над своими прямыми конкурентами. Эти атрибуты или характеристики могут быть самыми различными и относиться как к самому товару (базовой услуге), так и к дополнительным услугам, сопровождающим базовую, к формам производства, сбыта или продаж, специфичным для фирмы или товара.

Указанное превосходство является, таким образом, относительным, определяемым сравнением с конкурентом, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или в сегменте рынка. Этот самый опасный конкурент называется приоритетным.

Конкурентное преимущество может быть «внешним», если основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя вследствие либо сокращения издержек, либо повышения эффективности. Внешнее конкурентное преимущество, следовательно, увеличивает «рыночную силу» фирмы в том смысле, что она может заставить рынок принять цену продаж выше, чем у приоритетного конкурента, не обеспечивающего соответствующего отличительного качества.

Конкурентное преимущество является «внутренним», если оно базируется на превосходстве фирмы в отношении издержек производства, менеджмента фирмы или товара, которое создает «ценность для изготовителя», позволяющую добиться себестоимости меньшей, чем у конкурента. Внутреннее конкурентное преимущество — это следствие более высокой "производительности", которая обеспечивает фирме большую рентабельность и большую устойчивость к снижению цены продаж, навязываемому рынком или конкуренцией.

6.3. Метод LOTS

Метод LOTS включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия. При обсуждении этих проблем могут быть использованы различные модели деловой стратегии и способы решения задач. Конечной целью является выработка позиции, которая позволит компании, подразделению или индивидууму правильно строить свои взаимоотношения с внешним миром.

6.4. Метод анализа GAP

Этот метод разработан в Стэнфордском исследовательском институте в Калифорнии. Он представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управления, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний.

Цель GAP-анализа в том, чтобы выявить те рыночные возможности и возможности компании, которые могут стать для компании эффективными рыночными преимуществами.

GAP -анализ позволяет максимально реализовать внутренний потенциал компании (малоиспользуемый, скрытый), максимально используя внешние возможности.

6.5. SWOT-анализ

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

6.6. STEP-анализ

STEP является аббревиатурой названия таких факторов: социальных (S – social), технологических (T – technological), экономических (E – economic), политических (P – political).

Основные положения STEP-анализа:

- Стратегический анализ каждой из четырех указанных компонент должен быть достаточно системным, так как все они тесным и сложным образом взаимосвязаны.

- Нельзя полагаться только на эти компоненты внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.

- STEP-анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

6.7. Анализ конкуренции с использованием карты стратегических групп

Одним из инструментов, позволяющих оценить конкуренцию, является карта Стратегических Групп.

Стратегическая группа конкурентов -- это множество соперничающих организаций в определенной отрасли, имеющих общие черты (аналогичные стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке) и признаки. К этим признакам можно отнести используемые технологии, цены или качество товаров и услуг, каналы сбыта, целевую аудиторию, сервис и другие элементы маркетинга.

6.8. Методики оценки конкурентоспособности однопараметрических объектов

Для оценки конкурентоспособности необходимо сопоставить параметры анализируемого изделия и товара-конкурента с уровнем, заданным потребностью покупателя, и сравнить полученные результаты. С этой целью рассчитывают единичные, групповые и интегральный показатели конкурентоспособности продукции.

6.9. Метод оценки конкурентоспособности товара 1111-5555

По системе 1111-5555 конкурентоспособность товара определяется как сумма баллов по каждому фактору. Эксперт (один или группа) дает оценку фактора от 1 (наихудшее значение фактора) до 5 (наилучшее значение фактора). Товар низкого качества, предлагаемый по высокой цене, с низким качеством сервиса и высокими эксплуатационными затратами, будет оцениваться на уровне 1111 (в сумме - 4). Для товара, имеющего на конкретном рынке неоспоримые преимущества по анализируемым факторам, показатель конкурентоспособности составит, соответственно, 5555 (в сумме - 20).

Вопросы для самоконтроля

1. Анализ конкурентных преимуществ по схеме М.Портера
2. Анализ конкурентных преимуществ на основе идей Ж.-Ж. Ламбена
3. Метод LOTS
4. Метод анализа GAP
5. SWOT-анализ
6. STEP-анализ
7. Анализ конкуренции с использованием карты стратегических групп
8. Методики оценки конкурентоспособности однопараметрических объектов
9. Метод оценки конкурентоспособности товара 1111-5555

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Нехланов, А.М.** Стратегический менеджмент в АПК : учебное пособие для студ. вузов по направлению подготовки «Экономика и управление на предприятии АПК» / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с. : ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0757-7 :
2. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент. / М.Б. Шифрин - СПб.: Питер, 2010 - 244с. - ISBN 978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Грант, Р.** Современный стратегический анализ./Р.Грант.-7-е изд.-СПб.:Питер, 2012.-544с.- ISBN 978-5-459-00318-5
2. **Дюков, И. И.** Стратегия развития бизнеса. Практический подход. /И.И.Дьюков.-СПб.: Питер, 2011.-516с.- ISBN:978-5-91180-788-7
3. **Котельников, В.** Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен./В.Котельников.-2-е изд.-М.: Эксмо, 2012-410с.-ISBN: 978-5-699-13340-6
4. **Лапыгин, Ю.Н.** Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Ю. Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2009. - 236 с. - ISBN 5-16-002856-0 :
5. **Лисичкин, В.А.** Стратегический менеджмент. Учебное пособие. /В.А.Лисичкин, Н.Д.Корягин, М.Н.Конотопов, Иванов А.А. М.:Евразийский открытый институт,2009-432 с. [Электронный ресурс]. [URL:http://www.book.ru/book/905639](http://www.book.ru/book/905639)
6. **Люкшинов, А. Н.** Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. /А.Н.Люкшинов.-3-е изд.-М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2011.-535с.- ISBN 5-238-00178-9.
7. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. /М.Портер.-5-е изд.- М.: Альпина, 2011.454с.- ISBN 5-9614-0274-6
8. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0
9. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент./Р.А.Фатхутдинов. -10-е изд.- М.: Дело, 2012.-513с.- ISBN 978-5-7749-0493-8

Лекция 7 СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КАЧЕСТВОМ ПРОДУКЦИИ КАК ОСНОВА ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

7.1. Система показателей качества товара

Низкое (неконкурентоспособное) качество продукции — не абстрактная категория, а вполне конкретная причина нежизнеспособности предприятий. Поэтому проблема качества осознается уже как стратегическая проблема. Формируя программу повышения конкурентоспособности продукции, предприятиям необходимо иметь в виду следующие целевые установки:

1. Соответствие качества продукции требованиям рынка и конкретного потребителя.
2. Уменьшение совокупных затрат на закупку, доставку и эксплуатацию продукции.
3. Осуществление поставок в сроки, необходимые потребителю.
4. Создание высокой репутации предприятия на рынке и умение представить аргументы, подтверждающие надежность предприятия как партнера.

Под качеством понимается совокупность свойств продукции, обуславливающих ее пригодность удовлетворять определенные потребности в соответствии с ее назначением.

Количественная характеристика одного или нескольких свойств продукции, составляющих ее качество, называется показателем качества продукции.

Высокое качество изделий предопределяется различными факторами, основными из которых являются: факторы технического характера (конструктивные, технологические, метрологические и т.д.); факторы экономического характера (финансовые, нормативные, материальные и т.д.); факторы социального характера (организационные, правовые, кадровые и т.д.).

Существует множество показателей качества товара. К основным относятся следующие:

1. Показатели назначения характеризуют свойства продукции, определяющие основные функции, для выполнения которых она предназначена, и обуславливают область ее применения.

2. Показатели надежности характеризуют свойства безотказности, долговечности, ремонтпригодности и сохраняемости.

3. Эргономические показатели.

4. Эстетические показатели.

5. Показатели технологичности.

6. Показатели стандартизации и унификации.

7. Патентно-правовые показатели.

8. Экологические показатели.

9. Показатели безопасности.

10. Экономические показатели.

7.2. Принципы управления качеством продукции

Для осуществления процесса непрерывного совершенствования деятельности необходимо выполнение ряда условий, которые созвучны 14 – ти утверждениям Деминга, относящихся к управлению должностью менеджера по качеству:

1. Создание целостной цели совершенствования продукции или услуг.

2. Изучение новой философии.

3. Установление зависимости между контролем продукции и достижением высшего качества. Потребность в статистических данных о процессе и поступающих критических составных частях (деталях).

4. Приобретение сырья и материалов только у поставщиков с признанным качеством продукции. Прекращение практики поощрения бизнеса, базирующегося только на ценовой основе.

5. Применение статистических методов для выявления слабых сторон и постоянное совершенствование системы.

6. Современный подход к обучению на рабочем месте.

7. Применение современных методов руководства. Руководители устанавливают цели и стратегию организации; они создают и поддерживают среду, пространство профессиональной деятельности работников, что позволяет персоналу принять участие в достижении цели.

8. Пренебрежение чувством страха.

9. Устранение барьеров между подразделениями.

10. Исключение многочисленных целей.

11. Пересмотр рабочих стандартов для повышения качества.

12. Устранение барьеров между подразделениями.

13. Введение программы обучения новым навыкам.

14. Фокус" на заказчика. Организации зависят от заказчиков и поэтому должны понять потребности текущего и будущего заказчика, стремиться превышать ожидания заказчика.

7.3. Системы управления качеством продукции

Способность предприятия достигать своих целей, обеспечивая конкурентоспособность выпускаемой продукции, определяется действующей на нем системой организации и управления - системой управления качеством.

Система управления качеством продукции представляет собой совокупность управленческих органов и объектов управления, мероприятий, методов и средств, направленных на установление, обеспечение и поддержание высокого уровня качества продукции. Система управления качеством продукции включает следующие функции:

1. Функции стратегического, тактического и оперативного управления.

2. Функции принятия решений, управляющих воздействий, анализа и учета, информационно-контрольные.

3. Функции специализированные и общие для всех стадий жизненного цикла продукции.

4. Функции управления по научно-техническим, производственным, экономическим и социальным факторам и условиям.

В настоящее время можно выделить следующие уровни систем управления качеством, имеющие некоторые концептуальные различия:

◆ системы, соответствующие требованиям стандарта ИСО серии 9000;

◆ общефирменные системы управления качеством (TQM - всеобщее управление качеством - Total Quality Management);

◆ системы, соответствующие критериям национальных или международных (региональных) премий дипломов по качеству.

- ◆ логистические системы управления качеством (ЛСУК).

7.4. Стратегия управления качеством

Стратегия повышения качества представляет собой совокупность средств и методов по выявлению новых тенденций на рынке и адаптации своих продуктов в соответствии с современными требованиями. То есть внесение изменений в созданный стандарт качества. Цель стратегии повышения качества – сохранение и развитие конкурентных преимуществ на рынке. Эта стратегия может быть реализована только при полной заинтересованности высшего руководства в выпуске высоко-качественной продукции. Стратегия в области качества может быть сформулирована в виде направления деятельности или долгосрочной цели и может предусматривать:

- улучшение экономического положения предприятия;
- расширение или завоевание новых рынков сбыта;
- достижение технического уровня продукции, превышающего уровень ведущих фирм;
- ориентацию на удовлетворение требований потребителей определенных отраслей или регионов;
- освоение изделий, функциональные возможности которых реализуются на новых принципах;
- улучшение важнейших показателей качества продукции;
- снижение уровня дефектности изготавливаемой продукции;
- увеличение сроков гарантии на продукцию;
- развитие сервиса.

Методом для реализации стратегии повышения качества может стать создание системы качества предприятия.

Вопросы для самоконтроля

1. Система показателей качества товара
2. Принципы управления качеством продукции
3. Системы управления качеством продукции
4. Стратегия управления качеством

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. Управление качеством : учебник для студ. вузов по спец. экономики и управления / ред. С. Д. Ильенкова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М. : ЮНИТИ-Дана, 2013.- 287 с. - ISBN 978-5-238-02344-1

Дополнительная литература

- Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент./Р.А.Фатхутдинов. -10-е изд.- М.: Дело, 2012.-513с.- ISBN 978-5-7749-0493-8

Лекция 8 СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ (4 ЧАСА)

8.1. Виды стратегий конкуренции

Конкретную рыночную позицию организации в решающей мере определяет ее конкурентное преимущество. По М. Портеру конкурентные преимущества делят на два основных вида: дифференциация продуктов и более низкие издержки создания и реализации продуктов.

Вид конкурентного преимущества и среду, в которой оно реализуется, объединяют понятие базовой конкурентной стратегии.

Различают 5 основных конкурентных стратегий: стратегия лидерства по издержкам (стратегия минимальных издержек); стратегия дифференциации; стратегия оптимальных издержек; стратегия фокусирования на издержках и стратегия фокусирования на дифференциации.

8.2. Стратегия лидерства по издержкам

Стратегия лидерства по издержкам предусматривает снижение полных издержек производства продукта, что позволяет привлечь большое количество покупателей за счет цены.

Побудительным мотивом иметь самые низкие в отрасли издержки производства является наличие на рынке большого числа чувствительных к цене покупателей. Идея состоит в завоевании устойчивого преимущества над конкурентами в области издержек производства и использовании его в качестве основы для демпинга цен и увеличения доли рынка, либо получения более высокой нормы прибыли при продаже товаров по сложившимся рыночным ценам. Преимущество в области издержек производства может вылиться в более высокую рентабельность производства только тогда, когда оно не расточается на подрезание цены конкурентов с целью соответствующего увеличения объема продаж. Завоевание ведущей позиции в области издержек производства означает превращение задачи снижения затрат в лейтмотив генеральной стратегии фирмы - хотя это вовсе не умаляет значения других факторов успеха.

Как только ценовая конкуренция становится главным фактором борьбы на рынке, фирмы, характеризующиеся относительно низкими издержками производства, имеют существенное преимущество в привлечении покупателей, чье решение о покупке основывается главным образом на величине цен.

Предприятию сделавшему ставку на стратегию минимизации издержек, необходимо тщательно отслеживать изменения в отраслевых технологиях, предпочтениях потребителей, и быть готовым в приемлемый срок осуществить необходимую модернизацию или даже полную замену производственных мощностей, или внести должные коррективы в номенклатуру производимой продукции; в противном случае оно рискует потерпеть неудачу.

8.3. Стратегия дифференциации продукции

Стратегия дифференциации означает, что необходимо чем-то отличаться от других. Ключом успеха при проведении стратегии дифференциации является уникальность, которая ценится покупателями.

Стратегии дифференциации уместны в тех случаях, когда потребности и вкусы покупателей слишком отличаются от покупателя к покупателю и поэтому не могут быть удовлетворены путем производства стандартной продукции. Производитель, с успехом применяющий принцип дифференциации, тщательно изучает поведение и потребности покупателей с целью выяснения мнения клиентов относительно ценности и значимости тех или иных признаков. После этого компания дифференцирует свою продукцию согласно одному или, может быть, нескольких признаков, стимулируя тем самым предпочтение покупателей к предполагаемой компанией продукции. Конкурентное преимущество является следствием уникальной (по сравнению с конкурентами) способности фирмы удовлетворять потребности покупателей, отдающих предпочтение тому или иному признаку выпускаемой продукции.

Риски стратегии дифференциации

- Во-первых, если основа дифференциации, т. е. то, чем фирма хочет отличаться от других, может быть легко скопирована, другие фирмы будут восприниматься как предлагающие тот же самый товар или услугу. Тогда конкуренция в данной отрасли скорее всего превратится в ценовую.
- Во-вторых, фирмы, ориентирующиеся на широкую дифференциацию, могут быть оттеснены компаниями, чьи усилия направлены только на один определенный сегмент.
- В-третьих, если стратегия основывается на процессе постоянного совершенствования продукта (с целью всегда идти на шаг впереди своих конкурентов), то фирма рискует просто оказаться в невыгодном положении, так как будет нести максимальные расходы на исследования и новые разработки, в то время как конкуренты будут использовать результаты ее деятельности в своих интересах.
- В-четвертых, если фирма будет игнорировать затраты на дифференциацию, то повышение цены не приведет к повышению прибыли.

8.4. Стратегия оптимальных издержек

Стратегия оптимальных издержек ориентирована на предоставление покупателям большей потребительской ценности за те же деньги. Цель состоит в том, чтобы предложить потребителю товар высокой потребительской ценности, отвечающий его ожиданиям по основным потребительским свойствам и превосходящий его ожидания по цене (исходя из той цены, которую запрашивают конкуренты за товар со сходными характеристиками).

Стратегия оптимальных издержек обеспечивает успех при наличии определенных рыночных условий. На рынках, где покупатели привыкли к высокой дифференциации продукции, но при этом чувствительны к цене, стратегия оптимальных издержек эффективнее, чем стратегия лидерства по издержкам или стратегия дифференциации в чистом виде. Обычно покупатели предпочитают товары среднего класса дешевым стандартным аналогам, которые предлагают лидеры по издержкам, и дорогим аналогам с высокой дифференциацией. Но если компания не располагает ресурсами и возможностями для производства продукции качества выше среднего при издержках ниже, чем у конкурентов, то стратегия оптимальных издержек ей не подходит.

8.5. Стратегии фокусирования

Стратегии фокусирования делятся на два вида: стратегия фокусирования на издержках и стратегия фокусирования на дифференциации.

Сфокусированная стратегия, основанная на низких издержках. Эта стратегия ориентирована на занятие определенной рыночной ниши и обслуживание ограниченного сегмента покупателей за счет опережения своих конкурентов благодаря более низким издержкам производства.

Стратегия, сфокусированная на дифференциации продукции. Эта стратегия ставит целью обеспечение представителей выбранного сегмента рынка товарами и услугами, наиболее полно отвечающими их вкусам и требованиям.

Стратегия фокусирования предполагает обслуживание относительно узкого сегмента потребителей, характеризующегося особыми потребностями.

При реализации данной стратегии могут возникать сложности, например:

- исчезновение различий в значимых для потребителей параметрах товаров для целевого сегмента и общего рынка;
- падение цен на стандартизированную продукцию; и возрастание вероятности переключения потребителей целевого сегмента на общий рынок;
- усиление дифференциационных тенденций среди предприятий, действующих на рынке, что также повышает вероятность переключения.

8.6. Стратегический анализ издержек

Портер М считает, что, преимущества в конкуренции нельзя понять, если смотреть на фирму в целом, преимущества в минимизации издержек и в дифференциации надо находить в цепи действий, которые совершает фирма, чтобы доставить своим потребителям определенную ценность. При проведении подробного стратегического анализа и выборе стратегии Портер предлагает обратиться именно к цепочке создания ценностей.

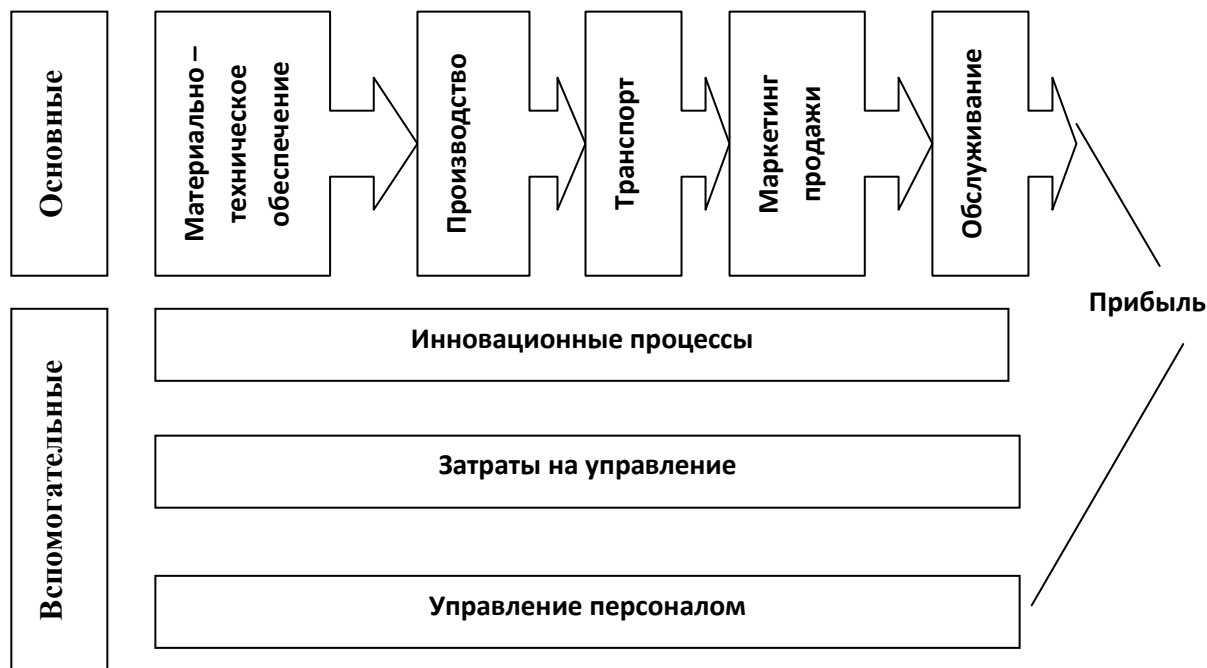


Рисунок 8.1.- Цепочка ценностей М. Портера

Он идентифицирует пять первичных и три вторичных действия, составляющих такую цепочку в любой фирме. Вот пять первичных действий.

Материально-техническое обеспечение деятельности предприятия.

Производственные процессы..

Непосредственно производство продукции.

Маркетинг и продажи.

Транспортировка- доставка товара до потребителя.

Обслуживание.

Инновационные процессы.

Затраты на управление. Такие действия, как общее управление, планирование, финансирование, бухгалтерский учет, отношения с правительством, управление качеством и т.д.

Управление людскими ресурсами. Действия, связанные с привлечением, наймом, профессиональной подготовкой, развитием и оплатой труда персонала.

8.7.Принятие стратегического решения

Принятие стратегического решения также опирается на предварительную оценку возможных ресурсов. Основным свойством стратегических решений, принимаемых сегодня, является то, что проявить себя они должны через некоторый, иногда достаточно длинный срок.Рассмотрим основные характеристики стратегических решений. Можно выделить девять таких характеристик:

1. Стратегические решения отражают точку зрения руководства, на что должна быть похожа организация и чем она должна заниматься.

2. Стратегические решения призваны оказать содействие организации в обеспечении взаимодействия с внешней средой.

3. Стратегические решения принимают во внимание собственные ресурсы организации и содействуют обеспечению точных соответствий между деловой активностью и имеющимися ресурсами.

4. Стратегические решения включают представление о большом изменении в системе работы организации.

5. Стратегические решения чрезвычайно сложны и включают различные степени неопределенности.

6. Стратегические решения требуют всестороннего подхода к управлению организацией.

7. Стратегические решения имеют дальний прицел.

8. Стратегические решения имеют причастность к оценкам и ожиданиям ключевых участников компании внутри организации (акционеров, директоров и др.)

9. Стратегические решения серьезно воздействуют на ресурсы и оперативную деятельность.

Вопросы для самоконтроля

1.Виды стратегий конкуренции

2. Стратегия лидерства по издержкам

3.Стратегия дифференциации продукции

4.Стратегия оптимальных издержек

5. Стратегии фокусирования
6. Стратегический анализ издержек
7. Принятие стратегического решения

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Нехланов, А.М.** Стратегический менеджмент в АПК : учебное пособие для студ. вузов по направлению подготовки «Экономика и управление на предприятии АПК» / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с. : ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0757-7 :
2. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент./М.Б. Шифрин-СПб.:Питер, 2010-244с.- ISBN978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Котельников, В.** Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен./В.Котельников.-2-е изд.-М.: Эксмо, 2012-410с. -ISBN: 978-5-699-13340-6
2. **Лапыгин, Ю.Н.** Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Ю. Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2009. - 236 с. - ISBN 5-16-002856-0 :
3. **Лисичкин, В.А.** Стратегический менеджмент. Учебное пособие. /В.А.Лисичкин, Н.Д.Корягин, М.Н.Конотопов, Иванов А.А. М.:Евразийский открытый институт,2009-432 с. [Электронный ресурс]. [URL:http://www.book.ru/book/905639](http://www.book.ru/book/905639)
4. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. /М.Портер.-5-е изд.- М.: Альпина, 2011.454с.- ISBN 5-9614-0274-6
5. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0
6. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент./Р.А.Фатхутдинов. -10-е изд.- М.: Дело, 2012.-513с.- ISBN 978-5-7749-0493-8

Лекция 9

КОНЦЕПЦИИ И ФУНКЦИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МАРКЕТИНГА. ЦЕНОВЫЕ СТРАТЕГИИ (2 ЧАСА)

9.1. Функции стратегического маркетинга

Основными функциями стратегического маркетинга являются:

1. Аналитическая функция (стратегический анализ рынка покупателей).
2. Производственная функция.
3. Сбытовая функция (разработка сбытовой стратегии)
4. Функция управления, коммуникаций и контроля.

9.2. Стратегическое маркетинговое планирование

Стратегическое маркетинговое планирование состоит из трех стадий:

- стратегического плана маркетинга;
- реализации маркетингового плана;
- маркетингового контроля.

Стратегический план маркетинга - это организационно-управленческий документ, позволяющий свести воедино все виды маркетинговой деятельности в соответствии с целями фирмы, ее ресурсами, организацией. На его базе формируется бюджет маркетинга, осуществляется контроль рыночного поведения и результатов деятельности фирмы.

Маркетинговые планы нужны фирме для того, чтобы своевременно и в заданных пропорциях обновлять ассортимент товаров и услуг, балансировать ценовые изменения, оптимальным образом рассредоточить во времени рекламные усилия, целенаправленно развивать сбытовую активность.

Первоначально проводят маркетинговый аудит на основе которых проводится:

В итоге на основе всего комплекса данных и результатов всех форм анализа, будет выработана комплексная маркетинговая стратегия предприятия, включающая в себя:

- стратегию оптимизации ассортимента выпускаемой продукции,
- стратегию позиционирования выпускаемых товаров на рынке,
- стратегию ценообразования по каждому из выпускаемых продуктов,
- стратегию в отношении оптимизации качества,
- стратегию по развитию системы дистрибуции,
- стратегию по продвижению продуктов на рынке средствами рекламы, PR и т.д.

Маркетинговый контроль. Можно выделить три типа контроля: контроль годовых планов, контроль прибыльности и стратегический контроль. Цель контроля годовых планов - убедиться, вышла ли фирма на запланированные на год показатели продаж, прибыли и др. Контроль включает: 1) анализ возможностей сбыта - оценка фактического объема продаж в сравнении с планом; 2) анализ доли рынка фирмы; 3) анализ соотношения между затратами на маркетинг и сбытом; 4) наблюдение за отношением клиентов на основе приема и рассмотрения жалоб и предложений, опроса клиентов. Контроль прибыльности проводится по различным товарам, территориям, сегментам рынка, торговым каналам и заказам разного объема. На его основе решают, следует ли расширять, сокращать или совсем сворачивать производство конкретных товаров.

Стратегический контроль проводится периодически в форме критической ревизии маркетинговой деятельности. Ревизия маркетинга представляет собой комплексное, системное, беспристрастное и регулярное исследование маркетинговой среды фирмы, ее задач, стратегий и оперативной деятельности с целью выявления возникающих проблем и открывающихся возможностей и выдачи рекомендаций по совершенствованию комплекса маркетинга.

9.3.Сегментация рынка

Сегментация-разбивка рынка на участки (сегменты) по различным признакам-характеристики потребителей, товаров, мотивов приобретения, каналов распределения и форм продажи, цены, географии рынка, конкурентов.

Этапы сегментации

- 1.выделить критерии
- 2.разделить рынок на части
- 3.описать профильность и привлекательность сегментов
- 4.выбрать целевой рынок
- 5.позиционирование
- 6.построение карты восприятия

Сегментация рынка позволяет увеличить объем продаж и прибыль предприятия, усилить его конкурентные позиции.

Для сегментации используют результаты специальных маркетинговых исследований, направленных на определение мотивов приобретения товаров, потребительских предпочтений, чувствительности покупателей к цене, рекламе.

Выделяют следующие основные направления:

- стратегическая сегментация (макросегментация)
- микросегментация
- конкурентная сегментация

9.4.Стратегии ценообразования

Стратегия ценообразования— обоснованный выбор из нескольких вариантов цены (или перечня цен), направленный на достижение максимальной (нормативной) прибыли для фирмы на рынке в рамках планируемого периода

В маркетинге используются следующие основные виды ценовых стратегий:

1. Стратегия высоких цен (снятия сливок). Используется по новым товарам, имеющим патентную защиту. Характерна для товаров- новинок, рассчитанных на категорию покупателей: супер-новаторов. Первоначальные цены устанавливаются значительно выше себестоимости. Затем производится постепенное снижение цены и идет подключение др. сегментов потребителей. Эта стратегия позволяет быстро окупать вложения на разработку и выведение на рынок новой продукции

2. Стратегии низких цен или стратегия прорыва на рынок. Предусматривает первоначальную продажу товаров, не имеющих патентную защиту по низким ценам, с целью стимулировать спрос, одержать победу над конкурентами и завоевать большую долю рынка. Эта стратегия эффективна по товарам массового спроса

3. Стратегия дифференцирования цен, состоит в том, что фирма устанавливает разные наценки на товары в зависимости от сегмента покупателей, расположения предприятия, вариантов товаров и их модификации

4. Стратегия средних (нейтральное ценообразование) цен, когда фирма устанавливает цену на уровне конкурентов.

5. Стратегия престижных цен, используется фирмами, имеющими всемирноизвестные бренды и, соответственно, высокий престиж и ориентированные на высший класс общества

6. Стратегия не округленных цен, предусматривает установление цен ниже круглых цифр. Это создает у покупателей впечатление тщательной работы фирмы по расчету цены и желание сделать ее минимальной, при этом рекомендуются нечетные числа

7. Стратегия стабильных, неизменных цен. Предусматривает продажу товаров по неизменным ценам в течении длительного времени

8. Стратегия увязывания цены с качеством товара. Цены на один и тот же товар дифференцируются во времени в соответствии с изменением качества продукции

Перечисленные стратегии чаще всего используются неособобленно, а в различных комбинациях

Вопросы для самоконтроля

1. Функции стратегического маркетинга
2. Стратегическое маркетинговое планирование
3. Сегментация рынка
4. Стратегии ценообразования

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Нехланов, А.М.** Стратегический менеджмент в АПК : учебное пособие для студ. вузов по направлению подготовки «Экономика и управление на предприятии АПК» / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с. : ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0757-7

2. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент./М.Б. Шифрин-СПб.:Питер, 2010-244с.- ISBN978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Грант, Р.** Современный стратегический анализ./Р.Грант.-7-е изд.-СПб.:Питер, 2012.-544с.- ISBN 978-5-459-00318-5

2. **Дюков, И. И.** Стратегия развития бизнеса. Практический подход. /И.И.Дюков.-СПб.: Питер, 2011.-516с.- ISBN:978-5-91180-788-7

3. **Лапыгин, Ю.Н.** Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Ю. Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2009. - 236 с. - ISBN 5-16-002856-0 :

4. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. /М.Портер.-5-е изд.- М.: Альпина, 2011.454с.- ISBN 5-9614-0274-6

5. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0

6. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент./Р.А.Фатхутдинов. -10-е изд.- М.: Дело, 2012.-513с.- ISBN 978-5-7749-0493-8

Лекция 10

НАСТУПАТЕЛЬНЫЕ И ОБОРОНИТЕЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ (2 ЧАСА)

10.1. Наступательные стратегии

Конкурентное преимущество почти всегда достигается за счет успешных наступательных стратегических действий; оборонительные стратегии могут защитить, сохранить конкурентное преимущество, но очень редко помогают создать его.

Как много времени потребуется успешной наступательной стратегии для создания преимущества, зависит от характеристики конкуренции в отрасли.

Можно выделить несколько направлений реализации наступательной стратегии:

- наступление на сильные стороны конкурента;
- наступление на слабые стороны конкурента;
- многоплановое наступление;
- захват незанятых пространств;
- партизанские нападения;
- упреждающие действия.

Наступление на сильные стороны конкурента предполагает:

- возможность получения доли рынка путем достижения превосходства над сильными сторонами более слабых конкурентов;
- возможность свести на нет конкурентные преимущества более сильных конкурентов (перехват доли рынка).

Наступление на слабые стороны конкурента может предполагать:

- развитие бизнеса в тех географических регионах, где конкурент обладает незначительной рыночной долей или прилагает меньше усилий по борьбе с конкурентами;
- работу с сегментами, которыми конкурент пренебрегает или плохо обслуживает;
- концентрацию усилий на тех продуктах, где аналоги конкурента имеют относительно невысокое качество;
- концентрацию усилий на рынке, где конкуренты не смогли или не успели прочно закрепиться;
- создание товаров, которые смогут заполнить пробелы в продуктовой линии конкурента и, вероятно, сформировать новый сегмент и закрепиться в нем.

Многоплановое наступление предполагает одновременное осуществление мероприятий в разных направлениях.

Захват стратегических рубежей предполагает получение конкурентного преимущества в новом, еще не сформированном, но перспективном сегменте, и принуждение конкурента к наперстыванию упущенного.

Захват незанятых пространств - Данная стратегия имеет целью избежать открытого вызова сопернику, т. е. агрессивного снижения цен, усиления рекламы или дорогостоящих попыток превзойти конкурента в области дифференциации. Вместо этого предлагается маневрировать вокруг противников и первым проложить себе дорогу на незанятую рыночную территорию.

Партизанское наступление целесообразно осуществлять небольшим фирмам, у которых нет ни ресурсов, ни видения рынка, чтобы начать крупномасштабную атаку на лидеров отрасли. Партизанская война использует принцип «удар-отход», выбирая

объект атаки там и тогда, когда побежденный может временно использовать ситуацию с выгодой для себя.

Стратегии упреждающих ударов состоят в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые отбивают у конкурентов желание копировать стратегию компании.

10.2. Оборонительные стратегии

Если предприятие подверглось нападению, оно вынуждено прибегнуть к оборонительным стратегиям. Цель оборонительных стратегий состоит в снижении риска быть атакованным и переориентировать конкурентов для атаки на других.

Первый путь проведения оборонительных стратегий - неуклонное укрепление конкурентной позиции:

- расширение продуктовой линии с целью ликвидации вакантных ниш для атакующих;
- запуск продуктов с параметрами, близкими к таковым у товаров конкурентов;
- поддержание низких цен на товары, которые максимально соответствуют товарам конкурентов;
- заключение с дистрибьюторами и дилерами эксклюзивных договоров;
- представление дилерам значительных скидок с целью снижения их заинтересованности, в сотрудничестве с конкурентами;
- бесплатное или недорогое обучение персонала предприятий-потребителей по эксплуатации и продвижению товара предприятия;
- мероприятия по повышению стоимости переключения потребителей на другие товары посредством: предоставления дополнительных скидок тем потребителям, которые могут использовать товары конкурентов;
- использование бесплатных образцов и купонов;
- распространение слухов о грядущем снижении цен на продукцию или появлении новых моделей, что будет способствовать снижению вероятности переключения потребителей на товары конкурентов;
- сокращение сроков поставки запасных частей потребителям;
- увеличение сроков гарантии;
- активное патентование перспективных технологий;
- участие в разработке и освоении новых технологий;
- минимизация числа поставщиков, работающих также и с конкурентами.

Второй путь - четкое информирование конкурентов о намерении предпринять серьезные ответные меры в случае нападения. Цель - убедить потенциальных агрессоров не осуществлять нападения. На потенциальных агрессоров можно воздействовать, например, следующим образом:

- заявлять на высшем уровне о намерении сохранить рыночную долю предприятия;
- заявлять об имеющихся планах модернизации производственных мощностей с целью достойно отреагировать на прогнозируемый рост спроса;
- распускать слухи о запуске новых продуктов, прорывных технологий;
- делать публичные заявления о намерении держать конкурентоспособные цены;
- резко и сильно реагировать на действия слабых конкурентов с целью создания имиджа предприятия, которое сможет за себя постоять.

Вопросы для самоконтроля

1. Наступательные стратегии
2. Оборонительные стратегии

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Нехланов, А.М.** Стратегический менеджмент в АПК : учебное пособие для студ. вузов по направлению подготовки «Экономика и управление на предприятии АПК» / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с. : ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0757-7
2. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент./М.Б. Шифрин-СПб.:Питер, 2010-244с.- ISBN978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Дюков, И. И.** Стратегия развития бизнеса. Практический подход. /И.И.Дьюков.- СПб.: Питер, 2011.-516с.- ISBN:978-5-91180-788-7
2. **Лапыгин, Ю.Н.** Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Ю. Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2009. - 236 с. - ISBN 5-16-002856-0 :
3. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. /М.Портер.-5-е изд.- М.: Альпина, 2011.454с.- ISBN 5-9614-0274-6
4. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0
5. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент./Р.А.Фатхутдинов. -10-е изд.- М.: Дело, 2012.-513с.- ISBN 978-5-7749-0493-8

Лекция 11

СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЖИЗНЕННОГО ЦИКЛА ОТРАСЛИ (2 ЧАСА)

11.1. Стратегия поведения предприятия при деятельности в зарождающейся (молодой отрасли)

Подобно товару, отрасль проходит несколько стадий в процессе своего существования: молодость (зарождение), рост, замедление роста, зрелость и закат.

На стадии зарождения не завершилось формирование "правил игры", то есть закономерностей, по которым будет функционировать отрасль. Перед предприятиями, начинающими действовать в молодых отраслях, стоят две наиболее важные проблемы: получение доступа к необходимым для производства и сбыта ресурсам и определение механизмов формирования конкурентного преимущества.

Анализ опыта предприятий, действующих в молодых отраслях, позволяет сделать следующие замечания:

Предприятие, которое выбрало оптимальную стратегию создания конкурентных преимуществ, приобретает статус первопроходца, дающий ему преимущества перед последователями.

Предприятию следует пытаться захватить наиболее емкую среднестатистическую потребительскую нишу, так как ее обслуживание позволит снизить издержки за счет эффектов масштабов; при этом недопустимо совершать ошибки в сфере прогнозирования местоположения такой ниши, так как особенно велик риск инвестиций в средства производства.

Изначально предприятию следует уделять особое внимание формированию фирменной торговой марки (бренду).

11.2. Стратегическое поведение предприятия в растущих отраслях

На стадии роста конкурентная борьба в основном ведется за величину рыночной доли. Можно сказать, что при значительных темпах прироста емкости рынка отрасль как система не является устойчивой, то есть находится в неравновесном состоянии. Незначительные внешние и внутренние возмущения могут вызывать значительные изменения параметров системы.

На этой стадии основной становится задача адекватного планирования. Если предприятие недооценит перспективный спрос, оно не сможет его удовлетворить и, следовательно, потеряет рыночную долю. Если же оно его переоценит и создаст излишек производственных мощностей, она может потерпеть неудачу, вызванную неэффективными инвестициями. Особенно актуальна эта задача для отраслей, особенно чувствительных к степени загрузки производственных мощностей.

Именно на этом этапе происходит процесс формирования связей «предприятие - поставщик» и «предприятие - потребитель»; при этом конкурентная сила поставщиков достаточно велика, так как именно они могут определить успех, одних и неудачу других отраслевых предприятий. Поэтому важно сформировать прочные долгосрочные отношения, базирующиеся на взаимном доверии и обоюдной выгоде. Возможные действия здесь - заключение долгосрочных, быть может эксклюзивных договоров с поставщиками и потребителями на выгодных для них условиях.

Наибольшим препятствием к сохранению конкурентного преимущества на этой стадии являются успокоенность и отсутствие необходимых усилий в совершенствовании технологии, создании новых товаров.

Предприятие должно спешить воспользоваться благами эффектов масштабов и освоения, стремиться закрепить отношения с важнейшими поставщиками, активно развивать сбытовую сеть, заниматься поиском –новых сегментов потребителей, осваивать новые географические территории.

Ему всегда следует помнить о том, что может произойти вхождение мощных конкурентов с большими возможностями.

11.3. Стратегическое поведение предприятия в отраслях на стадии замедления роста

Стадия замедления роста сопровождается снижением темпа прироста емкости отраслевого рынка и изменением характера конкуренции. Отраслевые предприятия переносят акцент на повышение качества продукции, сервисного обслуживания, ценовую компоненту конкуренции.

11.4. Стратегии, используемые предприятиями на стадии зрелости и заката

В отрасли на стадии зрелости резко усиливается конкуренция, что вызвано, в основном, значительным усложнением процесса привлечения новых потребителей. Конкуренция сосредотачивается на переманивании клиентов конкурентов за счет предоставления им более выгодных условий. На этой стадии происходит значительное снижение отраслевой прибыльности, что также способствует интенсификации конкурентной борьбы.

На этой стадии предприятия могут проводить корректировки ранее применявшихся стратегий следующими возможными способами:

Первый - сужение номенклатуры производимой продукции.

На этом этапе возрастет роль ценового фактора, поэтому предприятиям необходимо получить полный доступ к эффектам масштабов.

Второй - фокусирование внимания на технологических и организационных инновациях. Данный подход может позволить достичь снижения себестоимости за счет более совершенных производственных и организационных технологий. Например, японские предприятия, в частности «Тойота», разработали организационную технологию "точно в срок", которая позволила резко поднять эффективность производства.

Третий - фокусирование внимания на оптимизации издержек за счет лучших закупочных цен, перехода на менее дорогие комплектующие и т. д.

Четвертый - увеличение продаж уже существующим клиентам. На данном этапе увеличение продаж уже существующим клиентам предприятия может оказаться более предпочтительным по сравнению с захватом клиентов конкурентов.

Пятый - покупка предприятий-конкурентов по приемлемым ценам. В некоторых случаях можно достаточно недорого приобрести активы предприятий, находящихся в невыгодном положении.

Шестой - выход на международные рынки.

Наиболее широко распространенная ошибка при работе на этом этапе - нежелание признать факт заката отрасли и необоснованное ожидание улучшений.

11.5. Стратегии конкуренции во фрагментарных отраслях

Фрагментарными отраслями в стратегическом менеджменте называют такие, для которых характерно:

- отсутствие единственного лидера;
- большое число относительно небольших конкурентов.

Примером фрагментарных отраслей могут служить пекарни, гостиницы, рестораны, аптеки, ателье, медицинские клиники, производство одежды, обуви и т. д.

Во фрагментарных отраслях применимы следующие виды стратегий:

- разработка и использование стандартных услуг;
- глобальная экономия;
- увеличение потребительской стоимости посредством интеграции товаров и услуг;
- узкая продуктовая линия;
- обслуживание узкого круга клиентов;
- работа в рамках узкой географической территории.

Вопросы для самоконтроля

1. Стратегия поведения предприятия при деятельности в зарождающейся (молодой отрасли)
2. Стратегическое поведение предприятия в растущих отраслях
3. Стратегическое поведение предприятия в отраслях на стадии замедления роста
4. Стратегии используемые предприятиями на стадии зрелости и заката
5. Стратегии конкуренции во фрагментарных отраслях

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент. /М.Б. Шифрин-СПб.: Питер, 2010-244с. - ISBN 978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Дюков, И. И.** Стратегия развития бизнеса. Практический подход. /И.И. Дюков.- СПб.: Питер, 2011.-516с.- ISBN:978-5-91180-788-7
2. **Лапыгин, Ю.Н.** Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Ю. Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2009. - 236 с. - ISBN 5-16-002856-0 :
3. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. /М.Портер.-5-е изд.- М.: Альпина, 2011.454с.- ISBN 5-9614-0274-6
4. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А. Томпсон , А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0

Лекция 12

СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЙ, ЗАНИМАЮЩИХ РАЗЛИЧНЫЕ ОТРАСЛЕВЫЕ ПОЗИЦИИ (2 ЧАСА)

12.1. Стратегии для лидеров отрасли

Текущее отраслевое лидерство определяется, прежде всего, величиной рыночной доли.

Отраслевые лидеры, как правило, хорошо известны. Целью стратегий для лидирующих предприятий является сохранение занимаемых позиций и, возможно, приобретение статуса доминантного лидера.

Можно выделить три стратегии для лидеров. Первая – перманентная стратегия нападения, базирующаяся на принципе "лучшая защита – нападение", или "есть только два вида движения: вперед и назад". Данная стратегия подразумевает позитивное отношение на предприятии к инновационной деятельности. Такие лидеры стремятся быть первыми при запуске новых технологий, в том числе радикального характера новых товаров; и т. д.

Вторая - стратегия усиления и защиты, предполагающая создание таких условий, при которых конкурентам было бы сложно увеличивать рыночную долю.

Третья - стратегия демонстрации силы, предполагающая создание имиджа предприятия, не прощающего попытки конкурентов изменить расстановку сил. При реализации данной стратегии предприятие делает намеки своим конкурентам, что в случае их агрессивных действий они будут наказаны. Такие предприятия оперативно реагируют на попытки конкурентов захватить, часть ее рыночной доли посредством еще большего, чем у конкурентов снижения цены, еще большего усиления рекламных усилий, еще больших дилерских скидок и т. д.

12.2. Стратегии для предприятий, следующих за лидером

Такие предприятия могут быть разделены на две группы - агрессоры и спокойные последователи. Первые не удовлетворены своим положением и всячески стремятся отвоевать у лидера и у других отраслевых предприятий рыночные доли. Вторые хотят сохранить имеющееся у них положение, будучи удовлетворенными получаемыми прибылями.

Функциональные стратегии предприятий, занимающих вторые места, в значительной степени определяется параметрами отрасли. В отраслях с ярко выраженными эффектами масштаба у них имеется лишь две возможности. Первая - увеличение рыночной доли, вторая - уход из отрасли. Первая возможность может реализовываться через снижение издержек или посредством дифференциационной стратегии.

В отраслях, где эффекты масштабов выражены не столь значительно, предприятия могут прибегнуть к целому ряду стратегий для создания и укрепления конкурентных преимуществ.

Первая - стратегия, предполагающая захват достаточно емкой вакантной ниши, способной обеспечить требуемый объем реализации и перспективы роста, а также статистически соответствующей целям предприятия.

Вторая – стратегия специализации, предполагающая работу с несколькими тщательно отобранными смежными сегментами.

Третья – стратегия выделяемых отличий, предполагающая создание исключительно качественного продукта, имеющего уникальные свойства.

Четвертая – стратегия спокойного следования, предполагающая работу в сегментах, где конкуренция слаба или отсутствует.

Пятая - стратегия роста посредством приобретений.

Шестая – стратегия отличительного имиджа, предполагающая создание и поддержание значительно отличающегося от конкурентов имиджа.

12.3. Стратегия для слабых предприятий и предприятий в кризисном состоянии

У предприятий, занимающих слабую позицию на рынке, имеется несколько стратегических альтернатив. Первая - оборонительная стратегия, применимая в тех случаях, когда у предприятия имеются необходимые финансовые ресурсы. Она может базироваться на снижении себестоимости или на применении дифференциационной схемы.

Вторая - стратегия агрессивной защиты, подразумевающая различные, порой достаточно радикальные мероприятия по увеличению продаж, повышению прибыльности и укреплению конкурентной позиции, например, посредством резкого снижения цен, интенсификации рекламных усилий.

Третья - стратегия немедленного выхода из бизнеса посредством продажи или ликвидации.

Четвертая - стратегия снятия урожая.

Пятая – комбинированные усилия предпринимаются в тех случаях, когда кризис особенно серьезен. Комбинированные усилия предполагают реализацию всех или части вышеперечисленных мероприятий.

В некоторых случаях перед предприятием возникает вопрос: сможет ли оно выжить в сложившихся условиях и пережить кризис? В таких случаях ему предстоит прибегнуть к реализации стратегии глобальной экономии.

Наиболее часто допускаемой ошибкой при реализации стратегии глобальной экономии является ее запоздалое применение.

Вопросы для самоконтроля

1. Стратегии для лидеров отрасли
2. Стратегии для предприятий, следующих за лидером
3. Стратегия для слабых предприятий и предприятий в кризисном состоянии

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент. / М.Б. Шифрин - СПб.: Питер, 2010 - 244с. - ISBN 978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Дьюков, И. И.** Стратегия развития бизнеса. Практический подход. /И.И.Дьюков.- СПб.: Питер, 2011.-516с.- ISBN:978-5-91180-788-7
2. **Лапыгин, Ю.Н.** Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Ю. Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2009. - 236 с. - ISBN 5-16-002856-0 :
3. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. /М.Портер.-5-е изд.- М.: Альпина, 2011.454с.- ISBN 5-9614-0274-6
4. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон , А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0

Лекция 13

СТРАТЕГИИ ИНТЕГРАЦИИ (2 ЧАСА)

13.1. Стратегии внешнего роста

Внешний рост - этот вариант стратегического развития обычно реализуется посредством приобретений, слияний и образования совместных предприятий или может включать приобретения или договоренность с компаниями, которые находятся в начале или в конце с точки зрения существующей цепочки создания ценности данной компании — от производителей сырья до конечных потребителей. Обычно организацию подталкивают к внешнему росту результаты анализа внешней среды: в ней обнаруживаются условия, позволяющие сочетать сильные стороны организации и возможности все более активно управлять элементами внешней среды, вплоть до включения некоторых из них в состав компании. К стратегиям внешнего роста относится интеграция и диверсификация.

13.2. Горизонтальная интеграция

Выделяют горизонтальную и вертикальную интеграцию. Горизонтальная интеграция возникает при слиянии фирм, которые функционируют в одной области деятельности и на одном этапе производственного цикла. Однако при этом две организации могут обладать различными сегментами рынка. Объединение сегментов рынка вследствие слияния придает фирме новые конкурентные преимущества, а в долгосрочной перспективе сулит существенное увеличение дохода.

Можно привести ряд характерных причин, которые способствуют избранию стратегии горизонтальной интеграции, среди них отметим следующие:

- горизонтальная интеграция может быть связана с характеристиками роста в отрасли производства (например, быстрый рост);
- увеличившийся вследствие объединения эффект масштаба может усилить основные конкурентные преимущества;
- организация может иметь избыток финансовых и трудовых ресурсов, что позволит ей управлять расширившейся компанией;
- объединение может быть средством устранения товара, являющегося близким заменителем;
- конкурент, которого хотят купить, может иметь значительный дефицит финансовых ресурсов.

13.3. Вертикальная интеграция

Вертикальная интеграция – это слияние фирм, которые функционируют в одной сфере деятельности, но на различных этапах производственного цикла. Стратегия обычно включает приобретение компании, которая снабжает фирму сырьем или является покупателем ее продуктов и услуг.

Вертикальная интеграция обладает рядом преимуществ и недостатков, некоторые из них приведены ниже.

Преимущества:

- Возникают новые возможности экономии, которые могут быть реализованы. Сюда включаются лучшая координация и управление, снижение расходов на погрузку-

разгрузку и транспортировку, лучшее использование площадей, мощностей, более легкий сбор информации о рынке, сокращение переговоров с поставщиками, меньшие расходы на осуществление сделок и выгоды от стабильных связей.

- Вертикальная интеграция должна гарантировать организации поставки в более жесткие сроки и, наоборот, продажу ее продукции в периоды низкого спроса.

- Она может предоставить компании больший простор для участия в стратегии дифференциации. Это происходит потому, что она контролирует большую часть цепочки создания ценности, что может дать больше возможностей для дифференциации.

- Этот путь позволяет противостоять значительной рыночной власти поставщиков и покупателей.

- Вертикальная интеграция может позволить компании повысить общую прибыль на вложения, если предложенный вариант предполагает отдачу большую, чем альтернативная цена капитала компании.

- Вертикальная интеграция может иметь технологические преимущества в связи с тем, что приобретающая организация получит лучшее понимание технологии, что может быть основополагающим для успеха деятельности и конкурентного преимущества.

Недостатки:

- В вертикальной интеграции заложена тенденция к росту пропорции постоянных затрат.

- Вертикальная интеграция может привести к меньшей гибкости в принятии решений в связи с изменениями внешней среды.

- Она также может создать значительные препятствия для выхода, так как повышает степень привязанности активов компании. Их будет гораздо труднее продать в случае спада.

- Существует необходимость поддерживать в равновесии начальные и конечные этапы основной деятельности компании. Это не будет серьезной проблемой, если существует готовый рынок для сырья и продукции.

- Интеграция использует ресурсы капитала.

- Новые подразделения организации могут потребовать различных управленческих навыков. Это может быть значительным расходом и повысит степень риска, присущего стратегии.

Вертикальная интеграция бывает прямая и обратная (или вперед и назад)

13.4.Прямая интеграция

Стратегия прямой вертикальной интеграции (интеграция «вперед») выражается в росте фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмой и конечным потребителем (над системами распределения и продажи).

Прямая интеграция осуществляется, когда:

- существующая сеть распределения организации чрезвычайно дорога или ненадежна или не способна удовлетворить потребности организации по распределению продукции (услуги);

- сеть качественного распределения ограничена так, что дает конкурентные преимущества тем фирмам, которые ею располагают;

- у организации есть и капитал и трудовые ресурсы, необходимые, чтобы справиться с новой деятельностью по распределению ее собственных товаров;
- преимущества стабильного производства особенно велики; в этом случае организация может увеличить спрос на свою продукцию посредством прямой интеграции;
- имеющиеся оптовые или розничные торговцы имеют более высокие нормы прибыли, чем у компании; эта ситуация предполагает, что компания может выгодно распределять свои собственные товары и установить на них более конкурентные цены за счет прямой интеграции.

13.5. Обратная интеграция

Стратегия обратной вертикальной интеграции (интеграция «назад») направлена на рост фирмы за счет приобретения компаний-поставщиков либо же усиления контроля над поставщиками. Обратная интеграция производится в случаях, если:

- имеющиеся поставщики организации исключительно дороги или ненадежны или не отвечают потребностям фирмы в деталях, комплектующих или сырье;
- организация конкурирует в отрасли производства, которая быстро растет; это учитывается в связи с тем, что интеграционные типы стратегии (прямая, обратная и горизонтальная) снижают способность организации к диверсификации в отрасли с падением производства;
- организация имеет как капитал, так и трудовые ресурсы, необходимые, чтобы справиться с новым типом деятельности по поставкам себе своего собственного сырья;
- особенно важны преимущества стабильных цен; принимая эту стратегию, организация может стабилизировать стоимость сырья и связанные с ней цены на свои товары посредством обратной интеграции.

13.6. Стратегический потенциал предприятия

Стратегический потенциал как совокупность ключевых ресурсов и способностей организации наиболее эффективно использовать возможности для достижения конкурентных преимуществ.

Факторами стратегического потенциала являются:

- необходимость оценки имеющихся и выявление стратегических ресурсов;
- необходимость выявления и оценки способностей, возможностей предприятия;
- развитие эффективной системы установления причинно-следственных связей между ресурсами и способностями;
- максимизация уровня соответствия способностей высококвалифицированных компетентных специалистов возможностям внешней среды;
- выявление различных комбинаций, состоящих из способностей, стратегических ресурсов, которые позволяют успешно реализовать возможности и достичь положительного синергетического эффекта;
- минимизация входов и максимизация выходов; совершенствование качественных параметров стратегических ресурсов.

Выделяют следующие функции стратегического потенциала компании:

- проактивная (выявление и анализ потенциальных возможностей фирмы, потенциалов компетентных специалистов и развитие их скрытых способностей в данный момент для достижения эффекта в будущем);
- стимулирующая;
- креативная.

Вопросы для самоконтроля

1. Стратегии внешнего роста
2. Горизонтальная интеграция
3. Вертикальная интеграция
4. Прямая интеграция
5. Обратная интеграция
6. Стратегический потенциал предприятия

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Нехланов, А.М.** Стратегический менеджмент в АПК : учебное пособие для студ. вузов по направлению подготовки «Экономика и управление на предприятии АПК» / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с. : ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0757-7
2. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент./М.Б. Шифрин-СПб.:Питер, 2010-244с.- ISBN978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Дьюков, И. И.** Стратегия развития бизнеса. Практический подход. /И.И.Дьюков.- СПб.: Питер, 2011.-516с.- ISBN:978-5-91180-788-7
2. **Лапыгин, Ю.Н.** Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Ю. Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2009. - 236 с. - ISBN 5-16-002856-0 :
3. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. /М.Портер.-5-е изд.- М.: Альпина, 2011.454с.- ISBN 5-9614-0274-6
4. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон , А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0
5. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент./Р.А.Фатхутдинов. -10-е изд.- М.: Дело, 2012.-513с.- ISBN 978-5-7749-0493-8

Лекция 14

ИСПОЛЬЗОВАНИЕ СТРАТЕГИЙ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ (2 ЧАСА)

14.1. Стратегии диверсификации

Диверсификация - в целом эти стратегии характеризуются расширением существующего портфеля с точки зрения продукта и рынка.

Существуют следующие причины, по которым компания может проявлять желание диверсифицироваться внешними способами. Неполный список таких причин приводится ниже:

- необходимость получить некоторые особые навыки или ресурсы, которые значительно улучшают показатели существующего предприятия;
- желание распределить риск и сбалансировать портфель товаров или услуг компании;
- необходимость обеспечить эффективное использование свободных средств — это может возникнуть в связи с тем, что организация имеет несколько предприятий типа «денежных коров» (т.е. таких, которые приносят много денежных средств);
- существующие продукты и рынки могут не иметь возможностей отвечать задачам роста и прибыльности;
- необходимость уравновесить компанию с высокой долей заемных средств компанией, не имеющей заемных средств, чтобы структура капитала была более сбалансирована;
- возможность появления неспрогнозированной возможности, которая имеет потенциал значительного повышения прибыльности.

14.2. Родственная диверсификация

Часто проводится разграничение между родственной или неродственной диверсификацией. Рассмотрим различия между этими двумя типами стратегий.

Родственная включает внедрение в области товаров или услуг, которые связаны с существующими товарами или услугами, через технологию или маркетинг. Эта стратегия обеспечивает возможность синергии, т.е. ситуации, когда общий результат превосходит сумму отдельных результатов двух видов деятельности.

14.3. Конгломератная диверсификация (неродственная)

Эта стратегия реализуется, когда организация приобретает предприятия, которые производят продукты или обеспечивают услугами, не имеющими явной связи с существующими продуктами, услугами и рынками. Конгломератная диверсификация, как указывается, обеспечивает значительную финансовую синергию. Это может происходить в форме преимуществ в налогообложении, большей возможности в обучении или лучшем использовании финансовых ресурсов.

Данная стратегия в целом рассматривается как имеющая высокий уровень риска, так как компания может иметь очень мало опыта работы в новой технологии или на новых рынках и не иметь управленческих навыков, необходимых для эффективного руководства новым предприятием.

14.4. Особенности стратегического менеджмента диверсифицированного предприятия

При разработке и реализации стратегического менеджмента в диверсифицированных предприятиях имеются некоторые особенности.

При разработке корпоративной стратегии следует учитывать:

- возможные изменения стратегических планов в отдельных сферах бизнеса;
- целесообразность добавления новых сфер бизнеса в портфель посредством связанной или несвязанной диверсификации;
- целесообразность удаления невыгодно позиционированных сфер бизнеса;
- целесообразность создания альянсов (с целью повышения прибыльности портфеля) с инопредприятиями, политическими партиями, союзами, группами потребителей, поставщиками.

14.5. Матричный анализ

Одним из наиболее распространенных методов оценки качества видов деятельности диверсифицированной компании является матричный анализ ее хозяйственного портфеля. Матрица хозяйственного портфеля представляет собой таблицу, в которой сопоставляются стратегические позиции каждого структурного подразделения диверсифицированной компании.

Широкое применение в портфельном анализе предприятия получила двухмерная матрица, разработанная Бостонской консультативной группой. Поэтому эта матрица более известна под названием матрица «Бостон Консалтинг Групп», или матрица БКГ. Эта матрица позволяет предприятию классифицировать продукцию по ее доле на рынке относительно основных конкурентов и темпам годового роста в отрасли. Матрица дает возможность определить, какой товар предприятия занимает ведущие позиции по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков, позволяет произвести предварительное распределение стратегических финансовых ресурсов между продуктами. Матрица строится на известной предпосылке — чем больше доля товара на рынке (чем больший объем производства), тем ниже удельные издержки на единицу продукции и выше прибыль в результате относительной экономии от объемов производства.

Матрица предлагает следующую классификацию типов продуктов в соответствующих стратегических зонах в зависимости от особенностей распределения прибыли: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» (или «вопросительный знак»), «собаки».

«Звезды» — продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли.

«Дойная корова» — продукты, занимающие лидирующее положение в относительно стабильной или сокращающейся отрасли.

«Собаки» — продукты с ограниченным объемом сбыта в сложившейся или сокращающейся отрасли.

«Трудные дети» («Вопросительный знак», «Дикие кошки») — продукты, имеющие слабое воздействие на рынок (малая доля на рынке) в развивающейся отрасли.

Широко известна также матрица предложенная компанией General Electric (GE). Разработанная для анализа собственного диверсифицированного портфеля (при участии консалтинговой фирмы McKensy and Company) эта девятиклеточная матрица

расположена в двухмерной системе координат - отраслевой привлекательности и силы/позиции в конкуренции конкретного бизнеса. Оба элемента ее вертикального и горизонтального построения характеризуются комплексом величин, а не определяются единственным показателем. Для оценки привлекательности рынка могут быть использованы следующие факторы: размер рынка, размеры ключевых сегментов, диверсифицированность рынка, склонность к цикличности, сезонность, воздействие поставщиков на конкуренцию, наличие товаров аналогов и т.п. Для оценки стратегического (конкурентного) положения фирмы можно использовать следующие факторы: степень участие фирмы в диверсификации, характер отношения с поставщиками, наличие постоянных клиентов, бренда, доля фирмы на рынке и т.п.

Еще одной моделью стратегического анализа является «матрица направленной политики» (DPM - Direct Politic Matrice), которая была разработана британско-голландской компанией Шелл. (Shell/DPM)

Как и все прочие классические модели стратегического планирования, модель Shell/DPM представляет двумерную таблицу, где оси X и Y отражают соответственно конкурентоспособность и перспективы отрасли бизнеса.



Рисунок 13.1.-Модель матрицы Shell/DPM

Аналитики могут прибегнуть к матрице из 15 ячеек, чтобы выявить предприятие - формирующийся победитель. В этой матрице хозяйственные единицы расположены с учетом стадии эволюции отрасли и сильных сторон в конкурентной борьбе

Вопросы для самоконтроля

1. Стратеги диверсификации
2. Родственная диверсификация
3. Конгломератная диверсификация (неродственная)
4. Особенности стратегического менеджмента диверсифицированного предприятия
5. Матричный анализ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Нехланов, А.М.** Стратегический менеджмент в АПК : учебное пособие для студ. вузов по направлению подготовки «Экономика и управление на предприятии АПК» / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с. : ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0757
2. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент./М.Б. Шифрин-СПб.:Питер, 2010-244с.- ISBN978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Грант, Р.** Современный стратегический анализ./Р.Грант.-7-е изд.-СПб.:Питер, 2012.-544с.- ISBN 978-5-459-00318-5
2. **Дюков, И. И.** Стратегия развития бизнеса. Практический подход. /И.И.Дьюков.-СПб.: Питер, 2011.-516с.- ISBN:978-5-91180-788-7
3. **Лапыгин, Ю.Н.** Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Ю. Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2009. - 236 с. - ISBN 5-16-002856-0 :
4. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. /М.Портер.-5-е изд.- М.: Альпина, 2011.454с.- ISBN 5-9614-0274-6
5. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон , А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0
6. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент./Р.А.Фатхутдинов. -10-е изд.- М.: Дело, 2012.-513с.- ISBN 978-5-7749-0493-8

Лекция 15

МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТРАТЕГИИ И ИХ СУЩНОСТЬ (2 ЧАСА)

15.1. Причины выхода компаний на международный рынок

Компании стремятся распространить свою деятельность на международные рынки по любой из трех основных причин:

1. для завоевания новых рынков
2. из-за конкурентной потребности снизить затраты
3. из-за желания получить доступ к рынкам других стран.

Независимо от того, какая причина движет компанией, международная стратегия должна соответствовать ситуации. Особое внимание должно уделяться различиям в потребностях покупателей и их традициях на национальных рынках. Кроме этого, существуют четыре ситуационных фактора, характерных только для международной деятельности:

1. Колебания затрат от страны к стране. Различия в ставках заработной платы, производительности труда, темпах инфляции, законодательстве и т.д. создают различия в производственных затратах от страны к стране.
2. Колебания курсов валют.
3. Внешнеторговая политика правительства. Национальные правительства принимают самые разнообразные решения, оказывающие влияние на международную торговлю и работу иностранных компаний на их рынках.
4. Характер международной конкуренции.

15.2. Виды международных стратегий

Выделяют 2 принципиальные международные стратегии, внутри которых возможны различные стратегические действия на рынке. Многонациональная стратегия заключается в приспособлении стратегического подхода к условиям каждой страны, где действует фирма. Это означает создание в целевых странах юридически независимых компаний, разработку частных стратегий, соответствующих условиям данной страны. Данная стратегия характеризуется также ориентацией на местных поставщиков и полной адаптацией к специфике национального спроса, культуре и обычаям страны.

Основной целью многонациональной стратегии является обеспечение соответствия местным условиям страны, а не конкурентного преимущества в мировом или даже национальном масштабе.

Глобальная стратегия предусматривает, что фирма продает свою продукцию во многих странах, применяя единый принципиальный подход к потребителям разных стран. Можно выделить три разновидности (глобальная стратегия низких издержек, глобальная стратегия дифференциации, сфокусированная глобальная стратегия). Конкурентное преимущество фирмы в данном случае достигается за счет таких факторов, как:

- эффект масштаба - производства и экспорта;
- эффект репутации - подкрепляемый единой торговой маркой;
- эффект размещения - при этом учитываются особенности производственного цикла и транспортных связей разных местностей и регионов.

15.3. Направления международного стратегического развития

Существует ряд специфических стратегических альтернатив, которые могут быть полезными в международном контексте. Основные из них следующие:

1. дочернее предприятие в полной собственности;
2. совместное предприятие;
3. лицензирование
4. договор о франшизе;
5. оффшорное производство;
6. экспорт и импорт.

Вопросы для самоконтроля

1. Причины выхода компаний на международный рынок
2. Виды международных стратегий
3. Направления международного стратегического развития

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Нехланов, А.М.** Стратегический менеджмент в АПК : учебное пособие для студ. вузов по направлению подготовки «Экономика и управление на предприятии АПК» / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с. : ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0757-7
2. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент./М.Б. Шифрин-СПб.:Питер, 2010-244с.- ISBN978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Грант, Р.** Современный стратегический анализ./Р.Грант.-7-е изд.-СПб.:Питер, 2012.-544с.- ISBN 978-5-459-00318-5
2. **Дюков, И. И.** Стратегия развития бизнеса. Практический подход. /И.И.Дьюков.- СПб.: Питер, 2011.-516с.- ISBN:978-5-91180-788-7
3. **Лапыгин, Ю.Н.** Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Ю. Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2009. - 236 с. - ISBN 5-16-002856-0 :
4. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. /М.Портер.-5-е изд.- М.: Альпина, 2011.454с.- ISBN 5-9614-0274-6
5. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон , А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0
6. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент./Р.А.Фатхутдинов. -10-е изд.- М.: Дело, 2012.-513с.- ISBN 978-5-7749-0493-8

Лекция 16

ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ В ОРГАНИЗАЦИИ (2 ЧАСА)

16.1. Уровни стратегических изменений в организации

Выделяют три уровня стратегических изменений в организации:

- *коренная реорганизация*. Необходимость возникает, например, когда фирма покидает одну отрасль и переходит в другую. При этом меняется номенклатура ее продукции и рынки сбыта, происходят изменения в технологии, составе ресурсов; меняется миссия организации.
- *радикальные изменения*. Изменения, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной организацией. Объединение разных коллективов, появление новых продуктов структурных подразделений вызывают необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры;
- *умеренные изменения*. Наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда организация выводит новый продукт на освоенный или новый рынок. Изменения, как правило, связаны с маркетингом и организацией производства.

16.2. Виды стратегий осуществления изменений

Можно выделить следующие стратегии изменений: директивная, нормативная, аналитическая, стратегия основанная на переговорах, стратегия, ориентированная на действие. Разумеется, возможны какие-то промежуточные, гибридные формы стратегий.

При применении директивной стратегии менеджер осуществляет стратегические изменения, мало привлекая других сотрудников и почти не отступая от первоначального плана. Целью директивных стратегий часто является осуществление изменений, которые должны быть проведены в сжатые сроки: естественно, при этом снижается эффективность использования каких-то других ресурсов. Этот тип стратегии для своей реализации требует высокого авторитета руководителя, развитых лидерских качеств, нацеленности на задачу, наличия всей необходимой информации и возможности преодолевать и подавлять сопротивление изменениям.

Стратегия, основанная на переговорах. Применяя эту стратегию, менеджер по-прежнему является инициатором изменения, однако проявляет готовность вести переговоры с другими группами по вопросам осуществления изменения, пойти на необходимые уступки.

Обсуждаются и согласуются вопросы по производительности, по работе с поставщиками, по вопросам качества

На осуществление стратегии переговоров уходит несколько больше времени, так как проводятся переговоры с другими заинтересованными сторонами, и при этом сложнее предвидеть результаты, так как трудно заранее полностью определить, какие необходимо будет сделать уступки.

Однако те, на ком сказывается изменение, обладают, по крайней мере, возможностью высказывать свое мнение, ощущают чувство понимания. Изменение

характера работы взамен на повышение заработной платы и доли прибыли, часто называемое производственной сделкой, является примером такого подхода.

Нормативная стратегия. При использовании этой стратегии делается попытка пойти дальше обычного получения согласия служащих на какие-то изменения, добиться чувства ответственности заинтересованных людей не только за осуществление каких-то определенных изменений, но и за достижение общих целей организации. При создании качественно нового вида продукции или услуги желательно заручиться чувством ответственности служащих за реализацию идеи высокого качества и добиться того, чтобы они постоянно стремились к выполнению этой цели путем непрерывной выдачи предложений по усовершенствованию, посредством постоянного участия в разработках проектов по повышению качества, участвуя в работе кружков качества.

Аналитические стратегии используют технических экспертов для изучения поставленных проблем. Часто команды менеджеров, включающие экспертов из ведущих отделов или специальных консультантов, работают над конкретной проблемой, такой как изменение системы распределения, создания цеха.

Стратегии, ориентированные на действие, отличаются от аналитических двумя аспектами. Первый — проблема не так четко определена, второй — вовлеченные в планирование изменения сотрудники часто находятся под сильным влиянием менеджера. Как правило, среди этих сотрудников есть люди, на которых скажется введение изменений. Группа пробует целый ряд подходов к решению проблемы и учится на своих ошибках.

Выбор стратегии осуществления изменений определяется такими факторами, как темп осуществления изменения; степень управления со стороны менеджеров; использование внешних агентств, например консалтинговых; центральное или местное сосредоточение сил.

16.3. Принципы управления процессом изменения

Существует несколько принципов управления процессом изменений, о которых необходимо непременно знать и помнить.

Во-первых, необходимо согласовать методы и процессы изменений с обычной деятельностью и управленческими процессами в организации. Возможна борьба за ограниченные ресурсы: некоторых людей могут хотеть использовать как для планирования или разработки перемен, так и для выполнения текущих дел. Эта проблема становится особенно острой и деликатной в организациях, где происходят крупные изменения, например, при массовом производстве, когда переход к новому продукту или технологии требует значительной реорганизации процессов производства и цехов, и вопрос прежде всего заключается в том, как добиться этого без существенных потерь в производстве и производительности.

Во-вторых, руководству следует определить, в каких конкретных мероприятиях, в какой степени, и в какой форме оно должно прямо принимать участие. Основной критерий — сложность выполняемых действий и их важность для организации. В крупных организациях старшие руководители не могут сами участвовать во всех изменениях, однако некоторыми из них должны руководить лично или найти подходящий способ, явный или символический, оказания и проявления управленческой поддержки. Поощрительные послания со стороны руководства служат важным стимулом в осуществлении перемен.

В-третьих, необходимо согласовать друг с другом различные процессы перестройки организации.

В-четвертых, управление изменениями включает различные аспекты — технологические, структурные, методические, человеческие, психологические, политические, финансовые и иные.

В-пятых, управление изменениями включает решения о применении различных подходов и способов вмешательства, которые помогают правильно начать, систематически вести работу, справляться с сопротивлением, добиваться поддержки и осуществлять необходимые перемены.

Вопросы для самоконтроля

1. Уровни стратегических изменений в организации
2. Виды стратегий осуществления изменений
3. Принципы управления процессом изменения

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Нехланов, А.М.** Стратегический менеджмент в АПК : учебное пособие для студ. вузов по направлению подготовки «Экономика и управление на предприятии АПК» / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с. : ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0757-7
2. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент. /М.Б. Шифрин-СПб.: Питер, 2010-244с.- ISBN978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Грант, Р.** Современный стратегический анализ. /Р.Грант.-7-е изд.-СПб.: Питер, 2012.-544с.- ISBN 978-5-459-00318-5
2. **Дьюков, И. И.** Стратегия развития бизнеса. Практический подход. /И.И.Дьюков.- СПб.: Питер, 2011.-516с.- ISBN:978-5-91180-788-7
3. **Лапыгин, Ю.Н.** Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Ю. Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2009. - 236 с. - ISBN 5-16-002856-0 :
4. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. /М.Портер.-5-е изд.- М.: Альпина, 2011.454с.- ISBN 5-9614-0274-6
5. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0
6. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент. /Р.А.Фатхутдинов. -10-е изд.- М.: Дело, 2012.-513с.- ISBN 978-5-7749-0493-8

Лекция 17

РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ (4 ЧАСА)

17.1. Ключевые задачи реализации стратегии

Когда стратегический план разработан перед менеджером стоит задача превратить его в действия и хорошие результаты. Если разработка стратегии прежде всего предпринимательская деятельность, то ее реализация - внутренняя административная деятельность. Детали такой деятельности зависят от конкретной ситуации. Однако имеются повторяющиеся ключевые задачи этого процесса.

Каждая из этих ключевых задач разлагается на ряд подзадач.

Построение организации, способной осуществить стратегию, должно включать:

- разработку внутренней организационной структуры, исходя из нужд стратегии,
- создание искусств и отличительных преимуществ, на которых базируется стратегия,

- выбор людей на ключевые позиции.

Разработка бюджета, обеспечивающего реализацию стратегии, предусматривает:

- наделение каждой организационной единицы бюджетом, обеспечивающим выполнение ее части стратегического плана,

- контроль за эффективным использованием ресурсов.

Создание внутренних административных обеспечивающих систем требует:

- определения и управления политиками и процедурами, влияющими на стратегию,
- разработки административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях.

Разработка системы оплаты и поощрения должна включать:

- мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии,

- разработку системы материального и морального поощрения,
- развития управления по результатам.

Развитие корпоративной культуры применительно к стратегии включает:

- установление частных показателей,
- определение этических стандартов,
- создание рабочей обстановки поддержки стратегии,
- воспитание духа работы на высоком культурном уровне.

Стиль стратегического руководства требует:

- управления процессом роста показателей, культуры фирмы и содействия стратегии;

- поддержки организационных инноваций и новых возможностей;

- участия в политиках реализации стратегии, поддержке производственных возможностей и организационного консенсуса;

- упора на этические стандарты в поведении;

- инициативы корректирующих действий для улучшения методов реализации стратегии.

17.2. Функции высшего руководства при реализации стратегии

Функции высшего руководства в процессе реализации стратегии:

1. Углубленное изучение состояния среды, целей и разработки стратегий: окончательное уяснение сущности определенных целей и более широкое доведение идей стратегий и смысла целей до сотрудников фирмы.
2. Принятие решений по эффективности использования имеющихся у фирмы ресурсов.
3. Решения по поводу организационной структуры.
4. Проведение необходимых изменений на фирме.
5. Пересмотр плана выполнения стратегии в случае возникновения непредвиденных обстоятельств.

17.3. Основные этапы реализации стратегии

Конечный результат функционирования организации во многом зависит от эффективной реализации ее стратегии.



Рисунок 17.1.-Процесс реализации стратегии

Вопросы формулирования и реализации стратегии тесно взаимосвязаны и подвержены взаимному влиянию. На многих успешных фирмах не всегда детально планируется каждый аспект стратегии и затем выполняется согласно принятому графику. Скорее, здесь стратегии формулируются частично, затем реализуются, потом снова переформулируются и расширяются для получения большей выгоды от стратегических возможностей.

Организационно процесс реализации стратегии можно представить в виде модели, состоящей из пяти этапов (рис. 17.1).

17.4. Адаптация организационной структуры к стратегии

Для успеха внедрения принятой стратегии организация должна иметь определенную структуру, обеспечивающую максимальные возможности для ее реализации. Выработка структуры включает распределение ответственности за выполнение задач и права на принятие решений в организации. Также необходимо решить, какую структуру должна иметь организация: горизонтальную или вертикальную (централизованное или децентрализованное принятие решений), до какой степени она должна быть разделена на относительно самостоятельные рабочие группы и т.п.

17.5. Тринадцать заповедей разработки и реализации успешных стратегий

Тринадцать заповедей разработки и реализации успешных стратегий:

1. Отдавайте предпочтения действиям, которые позволяют предприятию усилить свою конкурентную позицию на длительный срок.
2. Хорошо разработанная и четко реализованная стратегия, создает предприятию хорошую репутацию и повышает имидж продукции
3. Избегайте стратегий остановившегося на пол пути. Вкладывайте деньги в создание прочных конкурентных преимуществ
5. Надо использовать агрессивное наступление для создания конкурентных преимуществ и жесткую оборону для их защиты.
6. Надо избегать стратегий успешных только в благоприятных условиях
7. Надо осторожно использовать жесткие негибкие стратегии, не оставляющие возможности для маневра.
8. Нельзя недооценивать действия конкурента
9. Не имея конкретного и сильного конкурентного преимущества, достаточного запаса финансов лучше не атаковать сильного конкурента
10. Атаковать слабого конкурента обычно выгоднее, чем сильного
11. Не понижайте цены на товары, без достаточного преимущества по издержкам.
12. Чересчур агрессивная тактика в борьбе с конкурентами провоцирует их на обратные действия.
13. Необходимо выявлять наиболее значительные расхождения в качестве использования товара, обсаживания при реализации стратегии дифференциации и разрабатывать именно это свойство продукции

17.6. Корпоративная культура, обеспечивающая эффективную реализацию стратегии

Культура корпорации базируется на основных этических нормах и принципах деятельности.

К этическим нормам относятся:

- честность и соблюдение закона,
- разрешение конфликтов интересов,
- благожелательность в торговле и рыночной практике,
- использование внутренней информации для обеспечения безопасности бизнеса,

- поддержка взаимоотношений и практики прибыльности,
- оплата за выполненное дело,
- использование информации из других источников,
- политическая активность,
- защита внутренней информации,
- использование активов, ресурсов и собственности компании,
- оплата по контрактам и векселям.

17.7. Анализ, оценка, экономическая эффективность реализуемой стратегии

В современных быстро изменяющихся условиях внешней среды и внутренних возможностей компаний оценка эффективности выбранной стратегии является важнейшей составной частью процесса стратегического управления. Этот этап превращает его в замкнутый цикл, в последовательный непрерывный процесс.

В настоящее время целостная система оценки стратегии отсутствует. Нет четкой теоретической и практической позиции в отношении ее принципов.

В управленческой литературе экономисты различают следующие аспекты эффективности стратегии компании:

- внутренняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей компании или с точки зрения управления внутренними ресурсами;
- внешняя эффективность – эффективность с точки зрения использования внешних возможностей компании;
- общая эффективность – комплексная совокупность внутренней и внешней эффективности;
- рыночная эффективность – насколько полно удовлетворяются запросы потребителя по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения;
- целевая эффективность – отражает меру достижения целей организации.

Оценка на уровне управления компании в целом отражается в большом наборе показателей, применяемых для характеристики его деятельности. К этим показателям относятся:

- коэффициенты, отражающие положение компании на рынке;
- коэффициенты, характеризующие эффективность использования персонала предприятия;
- коэффициенты, характеризующие финансовое состояние компании ;
- показатели, характеризующие инвестиционную привлекательность стратегических решений.

Вопросы для самоконтроля

1. Ключевые задачи реализации стратегии
2. Функции высшего руководства при реализации стратегии
3. Основные этапы реализации стратегии
4. Адаптация организационной структуры к стратегии
5. Тринадцать заповедей разработки и реализации успешных стратегий
6. Корпоративная культура, обеспечивающая эффективную реализацию стратегии
7. Анализ, оценка, экономическая эффективность реализуемой стратегии

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Нехланов, А.М.** Стратегический менеджмент в АПК : учебное пособие для студ. вузов по направлению подготовки «Экономика и управление на предприятии АПК» / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с. : ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0757-7 :
2. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент./М.Б. Шифрин-СПб.:Питер, 2010-244с.- ISBN978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Дюков, И. И.** Стратегия развития бизнеса. Практический подход. /И.И.Дьюков.- СПб.: Питер, 2011.-516с.- ISBN:978-5-91180-788-7
2. **Котельников, В.** Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен./В.Котельников.-2-е изд.-М.: Эксмо, 2012-410с. -ISBN: 978-5-699-13340-6
3. **Лапыгин, Ю.Н.** Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Ю. Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2009. - 236 с. - ISBN 5-16-002856-0 :
4. **Лисичкин, В.А.** Стратегический менеджмент. Учебное пособие. /В.А.Лисичкин, Н.Д.Корягин, М.Н.Конотопов, Иванов А.А. М.:Евразийский открытый институт,2009-432 с. [Электронный ресурс]. [URL:http://www.book.ru/book/905639](http://www.book.ru/book/905639)
5. **Люкшинов, А. Н.** Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. /А.Н.Люкшинов.-3-е изд.-М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2011.-535с.- ISBN 5-238-00178-9.
6. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. /М.Портер.-5-е изд.- М.: Альпина, 2011.454с.- ISBN 5-9614-0274-6
7. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0
8. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент./Р.А.Фатхутдинов. -10-е изд.- М.: Дело, 2012.-513с.- ISBN 978-5-7749-0493-8

Лекция 18

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНТРОЛЬ (2ЧАСА)

18.1. Требования к информации при стратегическом контроле

Выработка стратегии позволяет организации определить направление и способ ее движения к целям, выполнение стратегии создает условия для того, чтобы организация могла реализовать свою стратегию. Может показаться, что если стратегия была выбрана правильно и были созданы необходимые условия для ее выполнения, то дальше на стадии ее реализации не должно возникать серьезных трудностей и проблем. Возможно, это было бы так, если бы внешняя и внутренняя среда организации были неизменны или же полностью предсказуемы. На самом деле бизнес протекает в очень изменчивой среде. Поэтому перед управлением стоит весьма серьезная задача осуществления контроля за тем, насколько успешно движется организация к своим целям, а также определения того, сумеет ли она их достичь, и если нет, то что она должна изменить в своем поведении.

Стратегический контроль не направлен на выяснение того, правильно или неправильно осуществляется реализация стратегии. Его задачей является выяснение того, приведет ли реализация стратегии к достижению поставленных целей. Эта задача и определяет то, как строится система стратегического контроля.

Для того чтобы система стратегического контроля была эффективной, она должна удовлетворять целому ряду требований. Наиболее существенными требованиями к поступающей из системы контроля информации являются следующие:

- информация должна поступать своевременно, чтобы можно было принять необходимые решения по корректировке стратегии;
- информация должна содержать правильные данные, адекватно отражающие состояние контролируемых процессов;
- на информации должно быть указано точное время ее получения и точное время, к которому она относится.

18.2. Установление показателей при стратегическом контроле

Система стратегического контроля включает в себя четыре основных элемента. Первое — это установление тех показателей, по которым будет проводиться оценка реализации стратегии. Обычно эти показатели напрямую связаны с той стратегией, которую реализует организация. Считается, что существует несколько вполне определенных групп показателей, по которым фиксируется состояние организации. Такими группами показателей являются:

- показатели эффективности;
- показатели использования человеческих ресурсов;
- показатели, характеризующие состояние внешней среды;
- показатели, характеризующие внутриорганизационные процессы.

Кроме того, при установлении показателей стратегического контроля руководство должно установить субординацию временных предпочтений. Субординация должна отражать общее стратегическое отношение организации к долгосрочному и краткосрочному взглядам на эффективность.

Также при установлении показателей стратегического контроля важно отразить в структуре этих показателей структуру интересов отдельных групп влияния.

18.3. Система измерения и отслеживания параметров

Вторым элементом системы стратегического контроля является создание системы измерения и отслеживания состояния параметров контроля. Это очень трудная задача, так как во многих случаях измерить их не так уж просто. Например, серьезные трудности возникают при измерении интегрального, синергического эффекта. Часто бывает так, что результат отдельных видов деятельности можно измерить довольно легко, а сложение этих результатов уже не поддается измерению.

Существует четыре возможных подхода к построению систем измерения и отслеживания. Первая система — это система контроля на основе рыночных показателей функционирования фирмы. Здесь могут измеряться цены на продукты фирмы, цены на акции фирмы и доход на инвестированный капитал. Измерение ведется в рыночном сравнении состояния этих параметров. Второй подход — это измерение и отслеживание состояния выхода различных подразделений организации. В этом случае отдельным подразделениям (структурным единицам) организации устанавливаются цели, и после этого оценивается то, насколько они выполняют поставленные им задания. Третий подход — это так называемый бюрократический подход к контролю. В случае этого подхода досконально описывается то, как надо работать, какие выполнять действия и т.п. То есть устанавливаются подробные процедуры и правила поведения и действия. При таком подходе отслеживается и контролируется не то, что получено, а то, насколько верно выполняются установленные процедуры и правила. Основой бюрократического подхода является стандартизация. Четвертый подход к измерению и отслеживанию состояния параметров организации базируется на установлении нормотношений системы ценностей в организации. В этом случае контроль превращается в самоконтроль. Не кто-то контролирует результаты деятельности других, а сами участники деятельности в процессе ее выполнения контролируют свою работу и свои результаты с позиций интересов организации.

18.4. Сравнение и оценка результата при стратегическом контроле

Третий элемент системы контроля — сравнение реального состояния параметров контроля с их желаемым состоянием. При проведении данного сравнения менеджеры могут столкнуться с тремя ситуациями: реальное состояние выше (лучше) желаемого, реальное состояние соответствует желаемому и, наконец, реальное состояние хуже желаемого.

Четвертый, заключительный элемент — оценка результата сравнения и принятие решения по корректировке. Если реальное состояние соответствует желаемому, обычно принимается решение о том, что ничего менять не надо. В случае, когда реальное состояние параметра контроля лучше желаемого, можно увеличить желаемое значение параметра контроля, но только при условии, что это не будет противоречить целям организации. Когда же реальное состояние параметра контроля ниже его желаемого состояния, необходимо выявить причину этого отклонения и, если надо, провести корректировку в поведении организации. Эта корректировка может касаться как средств достижения целей, так и самих целей.

Проведение корректировки

Проведение корректировки проходит по следующей схеме. Прежде всего проводится пересмотр параметров контроля. Для этого уясняется то, насколько выбранные параметры контроля и определенное для них желаемое состояние соответствуют установленным целям организации и выбранной стратегии. Если обнаруживается противоречие, то происходит корректировка параметров. Если же параметры контроля не противоречат целям и стратегиям, то начинается пересмотр целей. Для этого руководство сравнивает выбранные цели с текущим состоянием среды, в которой приходится функционировать организации. Может случиться так, что изменение условий делает невозможным достижение поставленных целей. В таком случае они должны быть скорректированы. Но если среда позволяет организации и далее идти к поставленным целям, то следует процесс корректировки перевести на уровень стратегии фирмы.

Пересмотр стратегии предполагает уяснение того, не привели ли изменения в среде к тому, что реализация выбранной стратегии в дальнейшем становится затруднительной либо же стратегия уже не сможет привести организацию к поставленным целям. Если это так, то следует провести пересмотр стратегий. Если нет, то причины неудовлетворительной работы организации надо искать в ее структуре или в системе информационного обеспечения, либо же в функциональных системах обеспечения деятельности организации. Может оказаться, что и в этих областях все нормально. Тогда причину неуспешной работы организации надо искать на уровне отдельных операций и процессов. В этом случае корректировка должна коснуться того, как сотрудники выполняют свою работу, и быть направлена на улучшение систем мотивирования, повышения квалификации работников, совершенствование организации труда и внутриорганизационных отношений и т.п.

Проведение стратегического контроля имеет очень большое значение для организации, более того, неправильно организованная работа по контролю может создавать трудности в работе организации и даже наносить ей вред. К числу возможных негативных проявлений функционирования системы контроля относятся следующие:

- подмена целей организации параметрами контроля в результате того, что сотрудники начинают ориентировать свою деятельность на те показатели, по которым их контролируют;
- чрезмерное контролирование деятельности подразделений и сотрудников;
- перегрузка руководителей информацией, поступающей из системы контроля.

Руководство организации должно иметь четкую позицию в отношении роли и места системы контроля, с тем чтобы она эффективно справлялась с решением только тех задач, которые соответствуют общим задачам стратегического управления.

Вопросы для самоконтроля

1. Требования к информации при стратегическом контроле
2. Установление показателей при стратегическом контроле
3. Система измерения и отслеживания параметров
4. Сравнение и оценка результата при стратегическом контроле

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Основная

1. **Нехланов, А.М.** Стратегический менеджмент в АПК : учебное пособие для студ. вузов по направлению подготовки «Экономика и управление на предприятии АПК» / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с. : ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0757-7 :
2. **Шифрин, М.Б.** Стратегический менеджмент./М.Б. Шифрин-СПб.:Питер, 2010-244с.- ISBN978-5-469-00970-2

Дополнительная литература

1. **Дюков, И. И.** Стратегия развития бизнеса. Практический подход. /И.И.Дьюков.- СПб.: Питер, 2011.-516с.- ISBN:978-5-91180-788-7
2. **Котельников, В.** Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен./В.Котельников.-2-е изд.-М.: Эксмо, 2012-410с. -ISBN: 978-5-699-13340-6
3. **Лапыгин, Ю.Н.** Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Ю. Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2009. - 236 с. - ISBN 5-16-002856-0 :
 - а. **Лисичкин, В.А.** Стратегический менеджмент. Учебное пособие. /В.А.Лисичкин, Н.Д.Корягин, М.Н.Конотопов, Иванов А.А. М.:Евразийский открытый институт,2009-432 с. [Электронный ресурс]. [URL:http://www.book.ru/book/905639](http://www.book.ru/book/905639)
4. **Люкшинов, А. Н.** Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. /А.Н.Люкшинов.-3-е изд.-М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2011.-535с.- ISBN 5-238-00178-9.
5. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. /М.Портер.-5-е изд.- М.: Альпина, 2011.454с.- ISBN 5-9614-0274-6
6. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон, А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0
7. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент./Р.А.Фатхутдинов. -10-е изд.- М.: Дело, 2012.-513с.- ISBN 978-5-7749-0493-8

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. **Грант, Р.** Современный стратегический анализ./Р.Грант.-7-е изд.-СПб.:Питер, 2012.-544с.- ISBN 978-5-459-00318-5
2. **Дюков, И. И.** Стратегия развития бизнеса. Практический подход. /И.И.Дьюков.- СПб.: Питер, 2011.-516с.- ISBN:978-5-91180-788-7
3. **Котельников, В.** Стратегическое управление. Принципиально новые подходы для эпохи быстрых перемен./В.Котельников.-2-е изд.-М.: Эксмо, 2012-410с. -ISBN: 978-5-699-13340-6
4. **Лапыгин, Ю.Н.** Стратегический менеджмент: учебное пособие. / Ю. Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2009. - 236 с. - ISBN 5-16-002856-0 :
5. **Лисичкин, В.А.** Стратегический менеджмент. Учебное пособие. /В.А.Лисичкин, Н.Д.Корягин, М.Н.Конотопов, Иванов А.А. М.:Евразийский открытый институт,2009-432 с. [Электронный ресурс]. [URL:http://www.book.ru/book/905639](http://www.book.ru/book/905639)
6. **Люкшинов, А. Н.** Стратегический менеджмент: Учебное пособие для вузов. /А.Н.Люкшинов.-3-е изд.-М.: ЮНИТИ - ДАНА, 2011.-535с.- ISBN 5-238-00178-9.
7. **Мумладзе, Р. Г.** Менеджмент в агропромышленном комплексе /Мумладзе Р. Г., Семенов Е. И., Тушканов М. П. - М. : Кнорус, 2009. - 384 с. 978-5-390-00200-1
8. **Нехланов, А.М.** Стратегический менеджмент в АПК : учебное пособие для студ. вузов по направлению подготовки «Экономика и управление на предприятии АПК» / А. М. Нехланова, М. Б. Туманова. - М.: КолосС, 2012. - 312 с. : ил. - (Учебники и учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений). - ISBN 978-5-9532-0757-7
Стратегический менеджмент : учебник для вузов./ А. Н. Петров. - 2-е изд. - СПб. : Питер, 2010. - 496 с. - - ISBN 978-5-91180-883-9
9. **Портер, М.** Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. /М.Портер.-5-е изд.- М.: Альпина, 2011.454с.- ISBN 5-9614-0274-6
10. **Томпсон, А.А.** Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. /А.А.Томпсон , А. Дж. Стрикленд -М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2012.-814с. ISBN 5-8459-0407-2, 0-0723-1499-0
11. Управление качеством : учебник для студ. вузов по спец. экономики и управления / ред. С. Д. Ильенкова. - 4-е изд., доп. и перераб. - М. : ЮНИТИ-Дана, 2013.- 287 с. - ISBN 978-5-238-02344-1
12. **Фатхутдинов, Р. А.** Стратегический менеджмент./Р.А.Фатхутдинов. -10-е изд.- М.: Дело, 2012.-513с.- ISBN 978-5-7749-0493-8
13. **Шифрин, М.Б.**Стратегический менеджмент./М.Б. Шифрин-СПб.:Питер, 2010-244с.- ISBN978-5-469-00970-2

СОДЕРЖАНИЕ

Введение	3
Лекция 1 Сущность и содержание стратегического менеджмента в управлении организацией (2 часа)	4
1.1. Этапы становления стратегического менеджмента	4
1.2. Понятие и сущность стратегического менеджмента	4
1.3. Понятие стратегии	5
1.4. Достоинства и недостатки стратегического подхода к управлению	5
5. Составляющие стратегического управления	6
6. Соотношение стратегического и оперативного управления	6
Вопросы для самоконтроля	7
Список литературы	7
Лекция 2 Пять задач стратегического менеджмента (2 часа)	8
2.1. Пять задач стратегического менеджмента	8
2.2. Определение стратегического видения, миссии и стратегических установок предприятия	8
2.3. Постановок стратегических целей и задач для их достижения	9
2.4. Формирование стратегии и ее документальное оформление	10
2.5. Эффективная реализация выбранной стратегии	10
2.6. Оценка и контроль реализации стратеги и внесение изменений в стратегию в случае необходимости	11
Вопросы для самоконтроля	11
Список литературы	11
Лекция 3 Подходы к стратегическому менеджменту (4 часа)	12
3.1. Подходы к стратегическому менеджменту	12
3.2. Системный подход	12
3.3. Маркетинговый подход	13
3.4. Функциональный подход	13
3.5. Воспроизводственный подход	13
3.6. Нормативный подход	13
3.7. Поведенческий подход	13
3.8. Процессный подход	14
3.9. Оптимизационный подход	14
3.10. Комплексный подход	14
3.11. Ситуационный подход	14
3.12. Директивный подход	14
3.13. Интеграционный подход	15
3.14. Динамический подход	15
Вопросы для самоконтроля	15
Список литературы	15
Лекция 4 Уровни разработки стратегий (2 часа)	17
4.1. Уровни разработки стратегии	17
4.2. Корпоративная стратегия	18
4.3. Деловая стратегия	18
4.4. Функциональная стратегия	18

4.5. Операционная стратегия	19
4.6. Подходы к разработке стратегии	19
7. Роль и задачи руководителей и специалистов по стратегическому планированию	19
8. Стратегическая роль совета директоров	20
Вопросы для самоконтроля	20
Список литературы	20
Лекция 5 Пять сил конкуренции М. Портера и их влияние на выбор стратегии предприятия (2 часа)	21
5.1. Методы анализа отрасли и конкуренции	21
5.2. Модель пяти сил конкуренции М. Портера	21
5.3. Влияние на конкуренцию появления в отрасли потенциальных конкурентов	21
5.4. Соперничество существующих в отрасли компаний	22
5.5. Влияние на конкуренцию в отрасли товаров-заменителей	22
5.6. Влияние покупателей на конкуренцию в отрасли	22
5.7. Влияние поставщиков на конкуренцию в отрасли	22
Вопросы для самоконтроля	23
Список литературы	23
Лекция 6 Методы анализа конкурентных преимуществ предприятия (2 часа)	24
6.1. Анализ конкурентных преимуществ по схеме М. Портера	24
6.2. Анализ конкурентных преимуществ на основе идей Ж.-Ж. Ламбена	24
6.3. Метод LOTS	25
6.4. Метод анализа GAP	25
6.5. SWOT-анализ	25
6.6. STEP-анализ	25
6.7. Анализ конкуренции с использованием карты стратегических групп	25
6.8. Методики оценки конкурентоспособности однопараметрических объектов	26
6.9. Метод оценки конкурентоспособности товара 1111-5555	26
Вопросы для самоконтроля	26
Список литературы	26
Лекция 7 Стратегия управления качеством продукции как основа повышения конкурентоспособности предприятия	28
7.1. Система показателей качества товара	28
7.2. Принципы управления качеством продукции	29
7.3. Системы управления качеством продукции	30
7.4. Стратегия управления качеством	30
Вопросы для самоконтроля	30
Список литературы	32
Лекция 7 Стратегии конкуренции (4 часа)	32
7.1. Виды стратегий конкуренции	32
7.2. Стратегия лидерства по издержкам	34
7.3. Стратегия дифференциации продукции	34
7.4. Стратегия оптимальных издержек	34
7.5. Стратегии фокусирования	35
7.6. Стратегический анализ издержек	35

7.7.Принятие стратегического решения	36
Вопросы для самоконтроля	36
Список литературы	37
Лекция 8 Концепции и функции стратегического маркетинга. (2 часа)	37
8.1.Функции стратегического маркетинга	38
8.2.Стратегическое маркетинговое планирование	39
8.3.Сегментация рынка	39
8.4.Стратегии ценообразования	
Вопросы для самоконтроля	40
Список литературы	40
Лекция 9 Наступательные и оборонительные стратегии (2 часа)	40
9.1.Наступательные стратегии	41
9.2.Оборонительные стратегии	
Вопросы для самоконтроля	41
Список литературы	42
Лекция 10 Стратегии предприятия в зависимости от жизненного цикла отрасли (2 часа)	42
10.1.Стратегия поведения предприятия при деятельности в зарождающейся (молодой отрасли)	42
10.2.Стратегическое поведение предприятия в растущих отраслях	43
10.3.Стратегическое поведение предприятия в отраслях на стадии замедления роста	43
10.4.Стратегии, используемые предприятиями на стадии зрелости и заката	43
10.5.Стратегии конкуренции во фрагментарных отраслях	44
Вопросы для самоконтроля	44
Список литературы	44
Лекция 11 Стратегии предприятий, занимающих различные отраслевые позиции (2 часа)	46
11.1.Стратегии для лидеров отрасли	46
11.2.Стратегии для предприятий, следующих за лидером	46
11.3.Стратегия для слабых предприятий и предприятий в кризисном состоянии	47
Вопросы для самоконтроля	48
Список литературы	48
Лекция 12 Стратегии интеграции (2 часа)	49
12.1.Стратегии внешнего роста	50
12.2.Горизонтальная интеграция	
12.3.Вертикальная интеграция	50
12.4.Прямая интеграция	50
12.5.Обратная интеграция	50
12.6. Стратегический потенциал предприятия	51
Вопросы для самоконтроля	
Список литературы	51
Лекция 13 Использование стратегии диверсификации предприятиями (2 часа)	52
13.1.Стратегии диверсификации	53
13.2.Родственная диверсификация	54

13.3.Конгломератная диверсификация (неродственная)	54
13.4.Особенности стратегического менеджмента диверсифицированного предприятия	55
13.5. Матричный анализ	55
Вопросы для самоконтроля	56
Список литературы	
Лекция 14 Международные стратегии и их сущность (2 часа)	56
14.1.Причины выхода компаний на международный рынок	56
14.2.Виды международных стратегий	57
14.3. Направления международного стратегического развития	58
Вопросы для самоконтроля	58
Список литературы	59
Лекция 15 Проведение стратегических изменений в организации (2 часа)	59
15.1. Уровни стратегических изменений в организации	60
15.2. Виды стратегий осуществления изменений	61
15.3.Принципы управления процессом изменения	61
Вопросы для самоконтроля	
Список литературы	61
Лекция 16 Реализация стратегии (4 часа)	
16.1.Ключевые задачи реализации стратегии	62
16.2.Функции высшего руководства при реализации стратегии	
16.3. Основные этапы реализации стратегии	62
16.4. Адаптация организационной структуры к стратегии	63
16.5. Тринадцать заповедей разработки и реализации успешных стратегий	64
16.6. Корпоративная культура, обеспечивающая эффективную реализацию стратегии	64
16.7.Анализ, оценка, экономическая эффективность реализуемой стратегии	65
Вопросы для самоконтроля	66
Список литературы	67
Лекция 17 Стратегический контроль	69
17.1.Требования к информации при стратегическом контроле	
17.2.Установление показателей при стратегическом контроле	
17.3.Система измерения и отслеживания параметров	
17.4.Сравнение и оценка результата при стратегическом контроле	
Вопросы для самоконтроля	
Список литературы	
Библиографический список	
Содержание	