Стратегический менеджмент

(курс лекций)

Содержание

Тема 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ: ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ
1.1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки
1.2. Понятие стратегии развития предприятия
1.3. Базовые модели стратегического планирования
1.4. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия
1.5 Методология стратегического планирования
1.6. Сущность стратегического планирования и управления
Вопросы для самопроверки
Тема 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ
2.1. Содержание и принципы проведения стратегического анализа
2.2. Анализ внешней деловой окружающей среды
2.3. Анализ ресурсного потенциала предприятия
2.4. Методические подходы к анализу ресурсного потенциала российских предприятий
2.5. Основные методы стратегического анализа
Вопросы для самопроверки
Тема 3. ПРОЦЕСС ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ КАК ЭТАП ПРОЦЕДУРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
3.1. Определение миссии предприятия
3.2. Ценности высшего руководства
3.3. Процесс целеполагания и организационная культура предприятия
3.4. Определение целей развития предприятия
Вопросы для самопроверки

Тема 4. МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА
4.1. Матрица возможностей И. Ансоффа (по товарам/рынкам)
4.2. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру
4.3. Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продукта
4.4. Модели стратегического выбора на основе цикла развития предприятия
Вопросы для самопроверки
Тема 5. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОРГАНИЗАЦИИ)
5.1. Стратегия маркетинга
5.2. Финансовая стратегия
5.3. Инновационная стратегия
5.4. Стратегия производства
5.5. Социальная стратегия
5.6. Стратегия организационных изменений
5.7. Экологическая стратегия
Вопросы для самоконтроля
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Тема 1. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И УПРАВЛЕНИЕ: ОБЩИЕ ПОНЯТИЯ

Рис. 1.1. Модель Гарвардской школы бизнеса (Гарвардской группы)

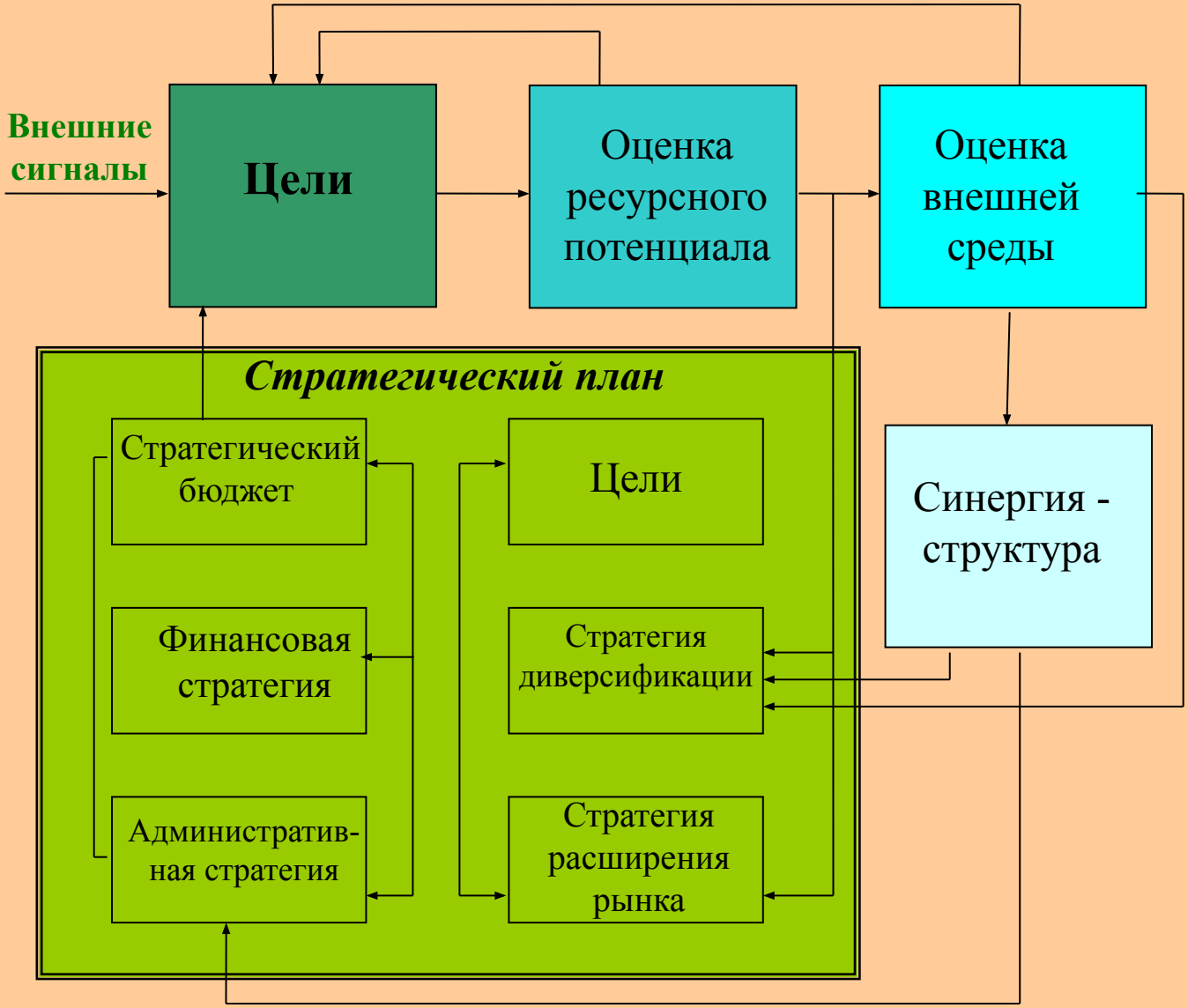


Рис. 1.2. Укрупненная модель формирования стратегического плана И. Ансоффа

Рис. 1.3. Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру

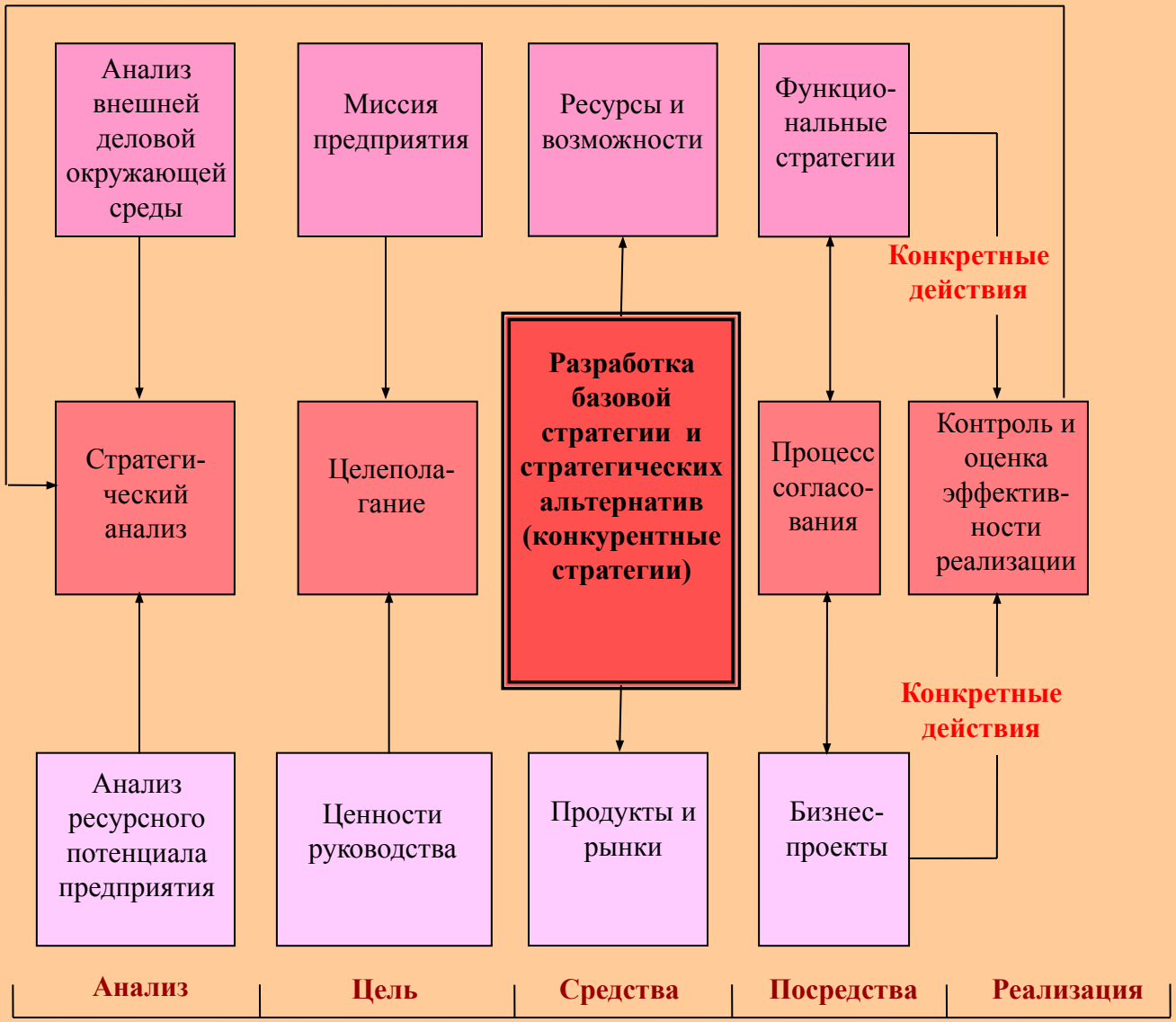


Рис. 1.4. Контур стратегического планирования

Хаотичное планирование

↓

Интуитивное планирование

↓

Корпоративное планирование

↓

Итеративное планирование

Таблица 1.1.- Школы стратегического менеджмента

№ п/п	Школа	Суть процесса стратегического менеджмента
1	Дизайна	Формирование стратегии как процесс осмысления
2	Планирования	Построение стратегии как формальный процесс
3	Прогнозирования	Построение стратегии как аналитический процесс
4	Предпринимательства	Построение стратегии как процесс предвидения
5	Когнитивная	Построение стратегии как ментальный процесс
6	Обучения	Построение стратегии как развивающийся процесс
7	Власти	Построение стратегии как переговорный процесс
8	Культуры	Построение стратегии как коллективный процесс
9	Внешней среды	Построение стратегии как реактивный процесс
10	Конфигурации	Построение стратегии как процесс трансформации

Таблица 1.2. - Основные типы планирования

Тип планирования	Идеалы	Цели	Задачи	Средства	Ориентация
Тактическое	заданы	заданы	выбираются	выбираются	инактивизм
Операционное	заданы	заданы	заданы	выбираются	реактивизм
Нормативное	выбираются	выбираются	выбираются	выбираются	интерактивизм
Стратегическое	заданы	выбираются	выбираются	выбираются	преактивизм

Таблица 1.3. – Классификация систем планирования

Классификационный признак	Тип системы планирования	Примечание
1	2	3
Общая ориентация планирования	Интерактивное планирование Преактивное планирование Инактивное планирование Реактивное планирование	
Временной горизонт планирования	Долгосрочное планирование (перспективное или стратегическое) Среднесрочное планирование (тактическое) Краткосрочное планирование Оперативное планирование	10–15 лет до 5 лет 1 год, 0,5 года, 3 месяца. неделя, день, час
Централизация плановых функций	Централизованное планирование Децентрализованное планирование	Характеризуется иерархией функций Самостоятельность в принятии решений

Продолжение таблицы 1.3.

1	2	3
Целевая направленность планов	Нормативное планирование Стратегическое планирование Тактическое планирование Операционное планирование	
Технологий формирования планов	Дискретное планирование Скользящее (непрерывное) планирование	Планы на определенный период времени Формируются переходные планы
Характер функциональных связей	Интегрированное планирование Локальное планирование	Вертикальная или горизонтальная координация планов Автономизация планов
Методология разработки планов	Функциональное планирование Ситуационное планирование	Предполагает традиционное формирование планов в разрезе функций управления Предусматривает разработку возможных сценариев развития и системы альтернативных планов
Характер планируемых показателей	Директивное планирование Индикативное планирование	Планы носят обязательный характер, выполнение контролируется Планы содержат важнейшие позиции и показатели, которые носят в основном рекомендательный характер
Объект планирования	Общефирменное планирование Планирование на уровне хозяйственных подразделений	План охватывает деятельность предприятия в целом Сфера плана ограничена структурным подразделением

Расчет общего объема используемых на внутреннем рынке материальных и топливных ресурсов (по каждому виду продукции):

$$В^Р = П + И + З_1 – Э – З_2 \qquad (1.1)$$

или

$$В^Р = Р – Э – З_2 \qquad (1.2)$$

где $В^Р$ – полный объем использования продукции на внутреннем рынке в натуральном выражении;

П – объем производства продукции;

И – импорт продукции;

$З_1$ – запасы на начало года;

Э – экспорт продукции; ;

$З_2$ – запасы на конец года;

Р – общий объем ресурсов продукции.

Тема 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ВОПРОСЫ ПРОВЕДЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

Цель темы: получить представление о сущности, методологических принципах и основных методах проведения стратегического анализа деятельности предприятия.

Таблица 2.1. - Наиболее часто применяемые методы прогнозирования при анализе общей деловой окружающей среды

Экономическая среда	Социополитическая среда	Технологическая среда
Экстраполяция	Исторические аналогии	Сценарный прогноз
Регрессный анализ	Морфологический анализ	Качественная экстраполяция
Экономические модели	Демографический прогноз	Морфологический анализ
Балансовые методы прогнозирования	Качественная экстраполяция	Метод «Дельфи»
Экспертные методы	Сценарный анализ	
Метод «Дельфи»	Качественный профиль	

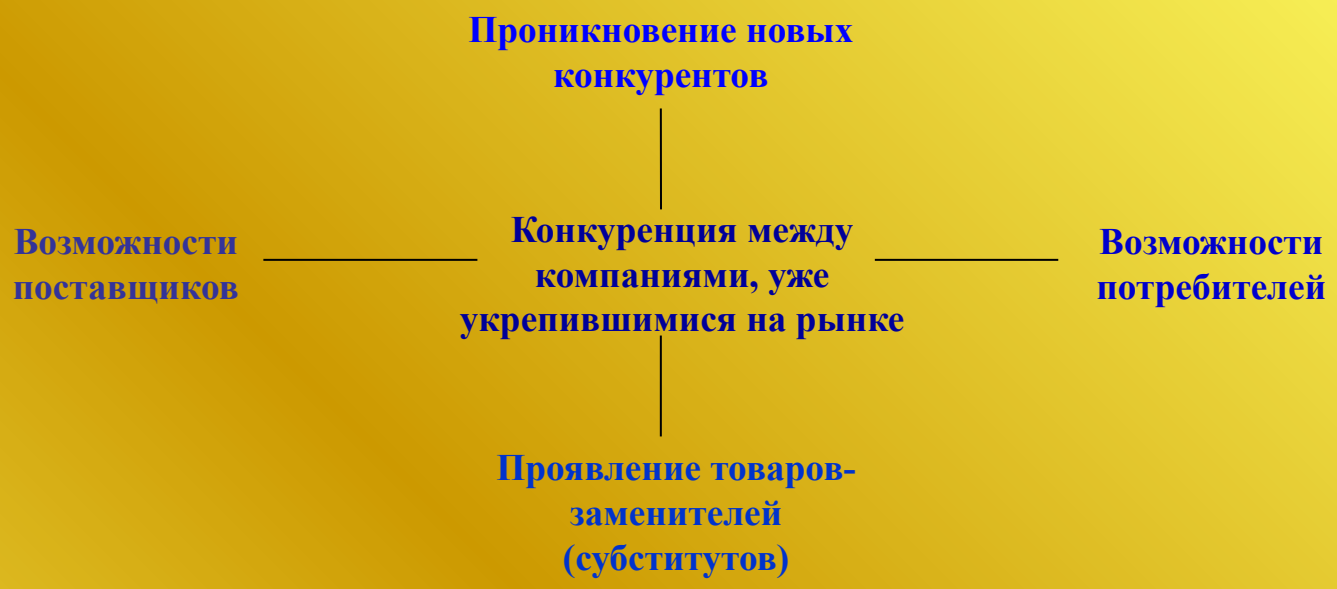


Рис. 2.1. Пять сил конкуренции по М. Портеру

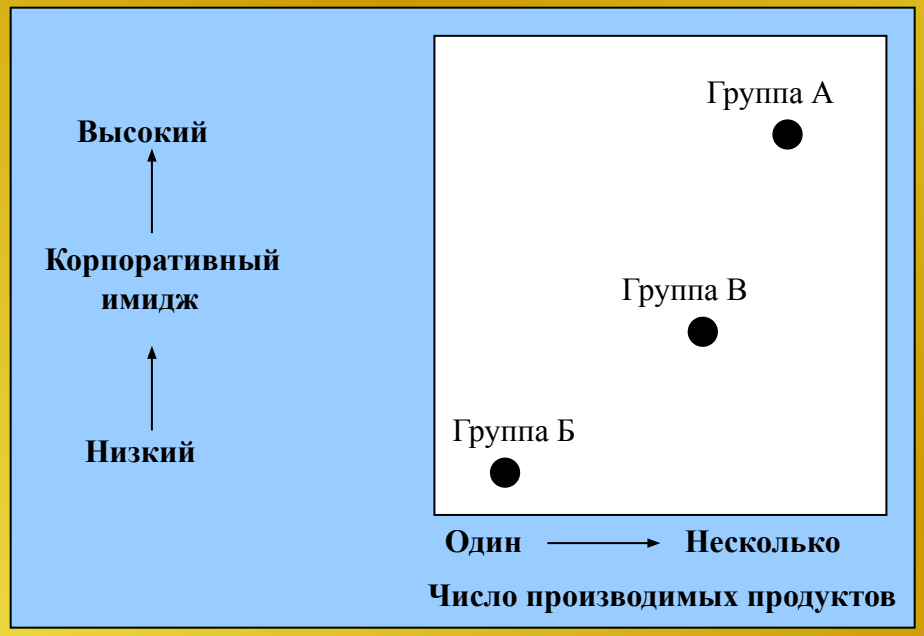


Рис. 2.2. Пример выделения стратегических групп по Г. Гринли

Рис. 2.3. Цепочка ценностей по М. Портеру

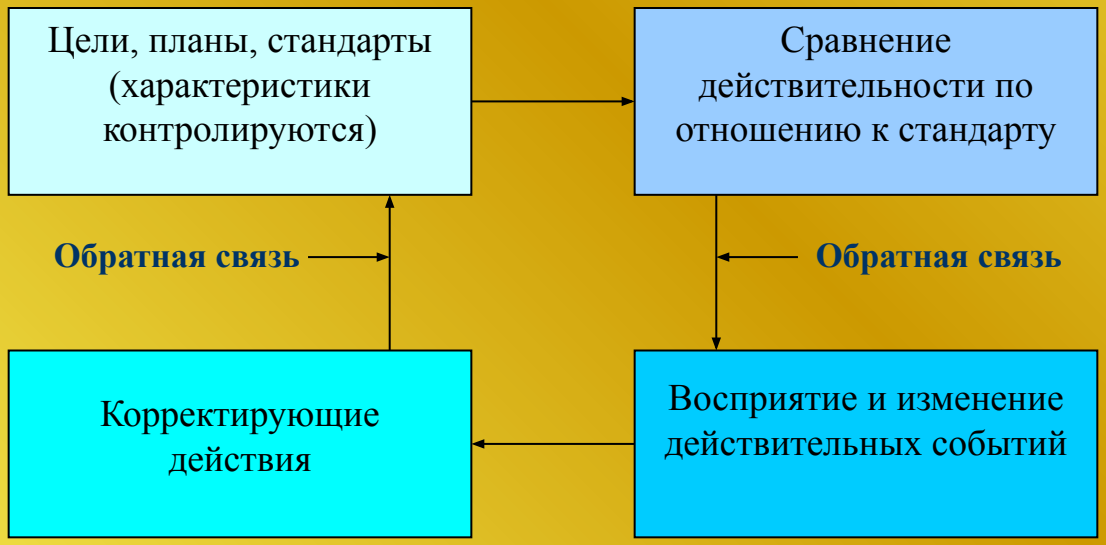


Рис. 2.4. Теоретическая схема системы контроля

Коэффициент восстановления платежеспособности рассчитывается по формуле:

$$К_{вп} = (К_{тл} + Период / Т \times (К_{тл} - К_{тл\ н})) / 2, \qquad (2.1)$$

где Период – заданный срок восстановления платежеспособности;
Т – длительность отчетного периода;
$К_{тл\ н}$ – коэффициент текущей ликвидности, рассчитанный на начало текущего периода.

Американские экономисты рекомендуют определять устойчивость организации по коэффициенту Z (формула Альтмана):

$$Z = 1{,}2 \times X_1 + 1{,}4 \times X_2 + 3{,}3 \times X_3 + 0{,}6 \times X_4 + 1{,}0 \times X_5, \qquad (2.2)$$

где X_1 – отношение собственных оборотных средств к сумме активов;
X_2 – отношение нераспределенной прибыли к сумме активов;
X_3 – отношение балансовой прибыли к сумме активов;
X_4 – основные фонды плюс нематериальные активы к балансовой цене заемного капитала;
X_5 – отношение выручки от реализации к сумме активов.
При расчете коэффициенты выражаются в %, а не в долях единицы.

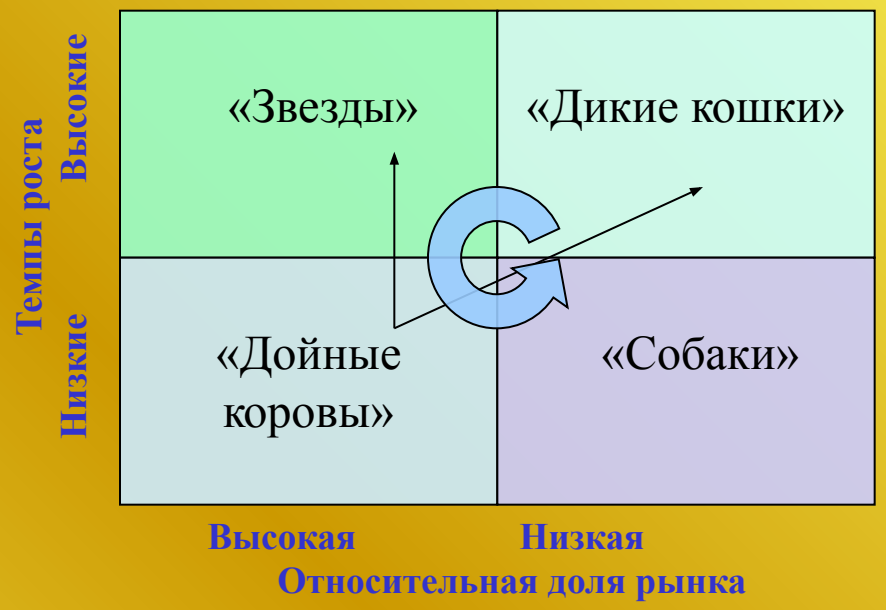


Рис. 2.5. Матрица Бостонской консультативной группы

Таблица 2.2. - Факторы, используемые в матрице «Мак-Кинзи»

Привлекательность рынка	Стратегическое положение
Характеристика рынка	
- Размер рынка (количество продаж в денежном и натуральном выражении) - Размеры ключевых сегментов (характеристика основных групп покупателей) - Диверсифицированностъ рынка - Чувствительность рынка к ценам, уровню обслуживания, изменениям внешних факторов - Склонность к цикличности - Склонность к сезонности - Воздействие поставщиков на характер заключаемых сделок	- Доля фирмы на рынке (в эквивалентных терминах) - Степень участия фирмы в диверсификации - Влияние фирмы на рынок - Характер отношений фирмы с поставщиками - Воздействие на позицию фирмы потребителей

Привлекательность рынка	высокая	Инвестировать (расти)	Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (укрепление стратегических позиций)
	средняя	Инвестировать (расти)	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение и защищаться)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)
	низкая	Ограниченные инвестиции (использовать достигнутое положение)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)	Собрать урожай (отказаться от этого бизнеса)
		хорошее	среднее	низкое
		Стратегическое положение		

Рис. 2.6. Модель матрицы «Мак-Кинзи»

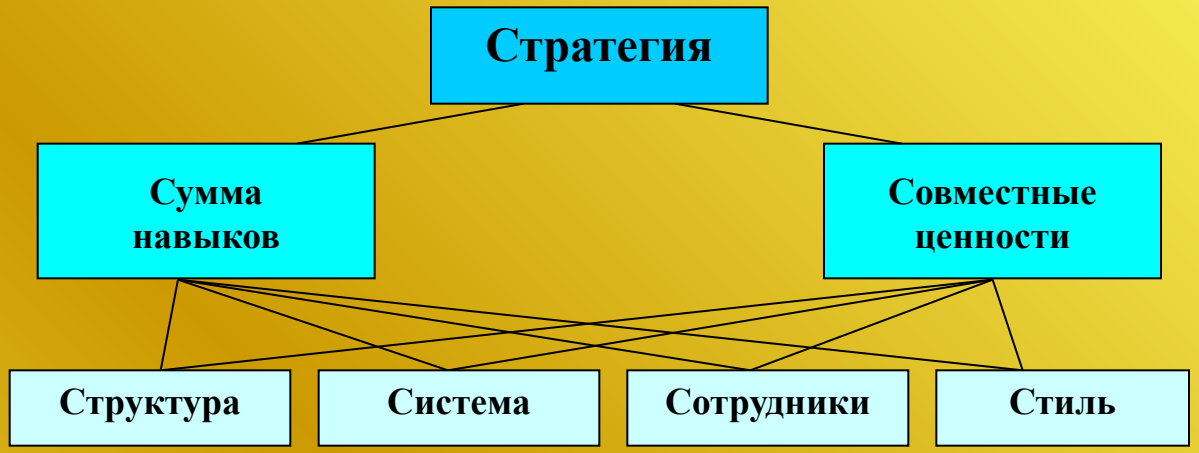


Рис. 2.7. Модель «Мак-Кинзи 7-S»

Конкурентная ситуация

Доля рынка +

Относительная доля рынка +

Относительное качество продукции +

Производственная структура

Капитал / сумма продажи -

Капитал / добавленная стоимость -

Степень использования производственных мощностей +

Производительность труда +

Рыночная ситуация

Рост +

Капиталоемкость -

Расходы на маркетинг /сумма продаж -

Сумма покупок -

Рис. 2.8. Основные блоки модели PIMS с примерами конкретных переменных (знак «+» означает благоприятный эффект на прибыльность, знак «-» – противоположный эффект)

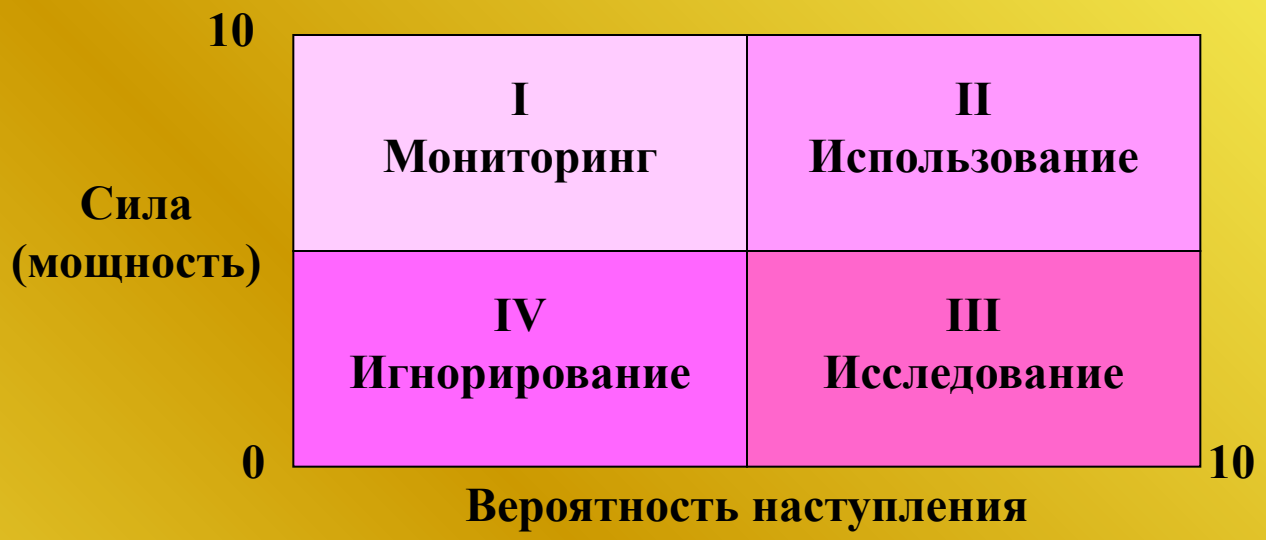


Рис. 2.9. Классификация возможностей предприятия, определяемых внешней окружающей средой

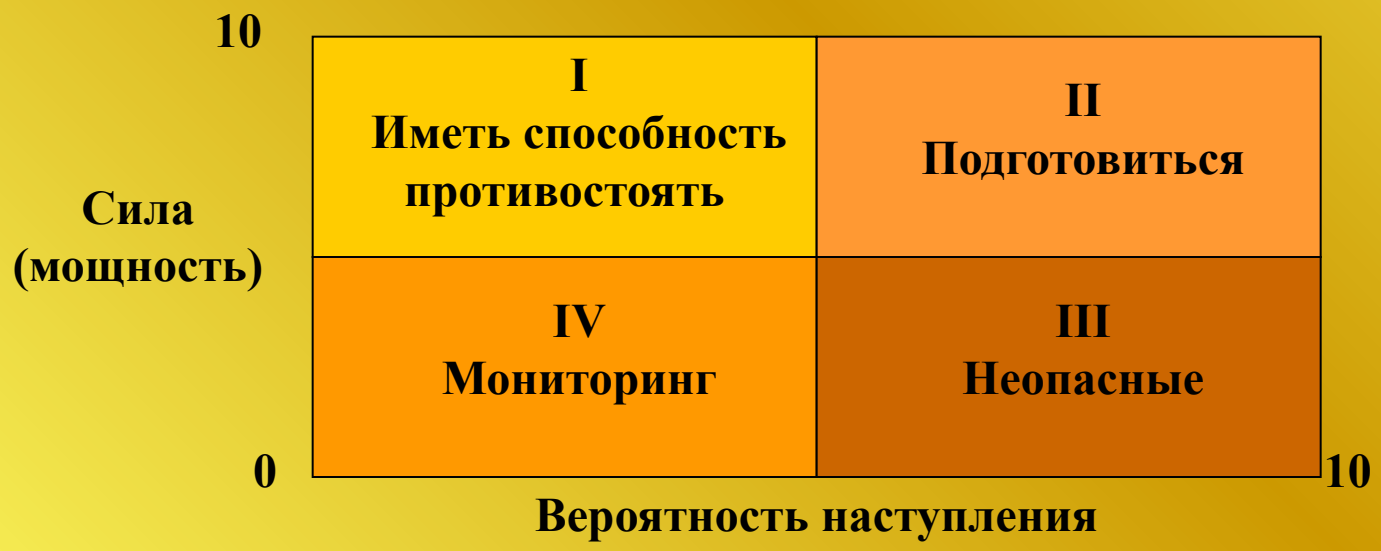


Рис. 2.10. Классификация угроз предприятию, определяемых внешней окружающей средой

Таблица 2.3. - Управленческий профиль предприятия по И. Ансоффу

Наименование фактора	Оценка		
	Слабость	Нейтрально	Сила
1. Атрибуты управленческого потенциала - менталитет - власть - компетенция - способности 2. Атрибуты «климата» организации - организационная культура - делегирование ответственности 3. Атрибуты процедуры управления - информационная структура - процедура принятия решений - вознаграждение и материальное стимулирование (схема для управленческого персонала)			

Таблица 2.4. - Классификация конкурентной силы

Название группы	Возможный тип поведения
Доминирование благоприятное	Фирма контролирует поведение других конкурентов. Может принимать независимые решения без угрозы потерять свои позиции в перспективе
Относительно благоприятное	Конкуренты имеют определенную силу в воздействии на частные стратегии
Неблагоприятное	Удовлетворительное состояние, но сильно зависит от главных конкурентов
Неудовлетворительное	Неудовлетворительное состояние, но потенциально может быть улучшено
Безнадежное	Неудовлетворительное состояние с отсутствием надежд на будущее

Тема 3. ПРОЦЕСС ЦЕЛЕПОЛАГАНИЯ КАК ЭТАП ПРОЦЕДУРЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

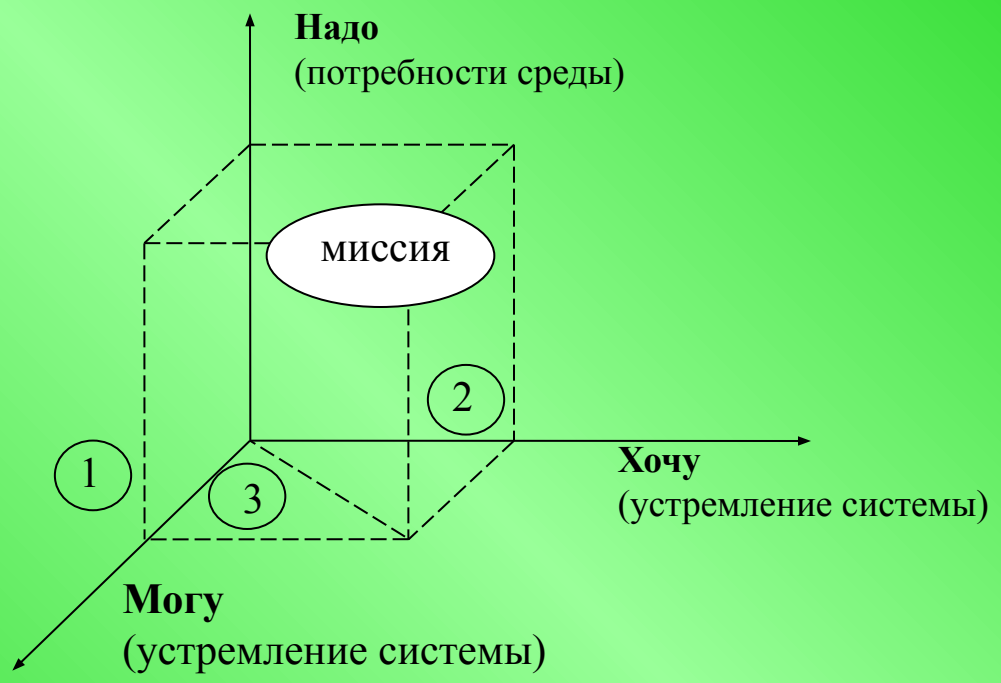


Рис. 3.1. Система координат разработки миссии

			Надо	Можно			
			Рыночная конъюнктура	Внешняя среда			
				Политика	Экономика	Социал. сфера	Технолого-гия
Объект	Могу	Уникальность технологий					
		Исключительность ресурсов					
Субъект		Знания и умения					
		Навыки и опыт					
	Хочу	Ценности, ожидания и принципы					

Рис. 3.2. Трафарет разработки миссии компании

Рис. 3.3. Характеристика основных элементов миссии предприятия

Рис. 3.4. Ценности высшего руководства и характер их взаимоотношений с миссией и целями предприятия

Таблица 3.1. - Ценностные ориентации руководителей фирм ФРГ

Ценность	Ранг	
	Средний ранг	Наиболее часто определяемый ранг
Прибыль	2,44	I
Безопасность	3,24	II
Социальная ответственность перед персоналом	4,51	II
Доля на рынке	5,20	IV
Независимость	4,46	V
Уровень потребительских услуг	4,50	V
Рост	4,87	VI
Престиж	6,47	VII

Рис. 3.5. Состав коммуникаций предприятия

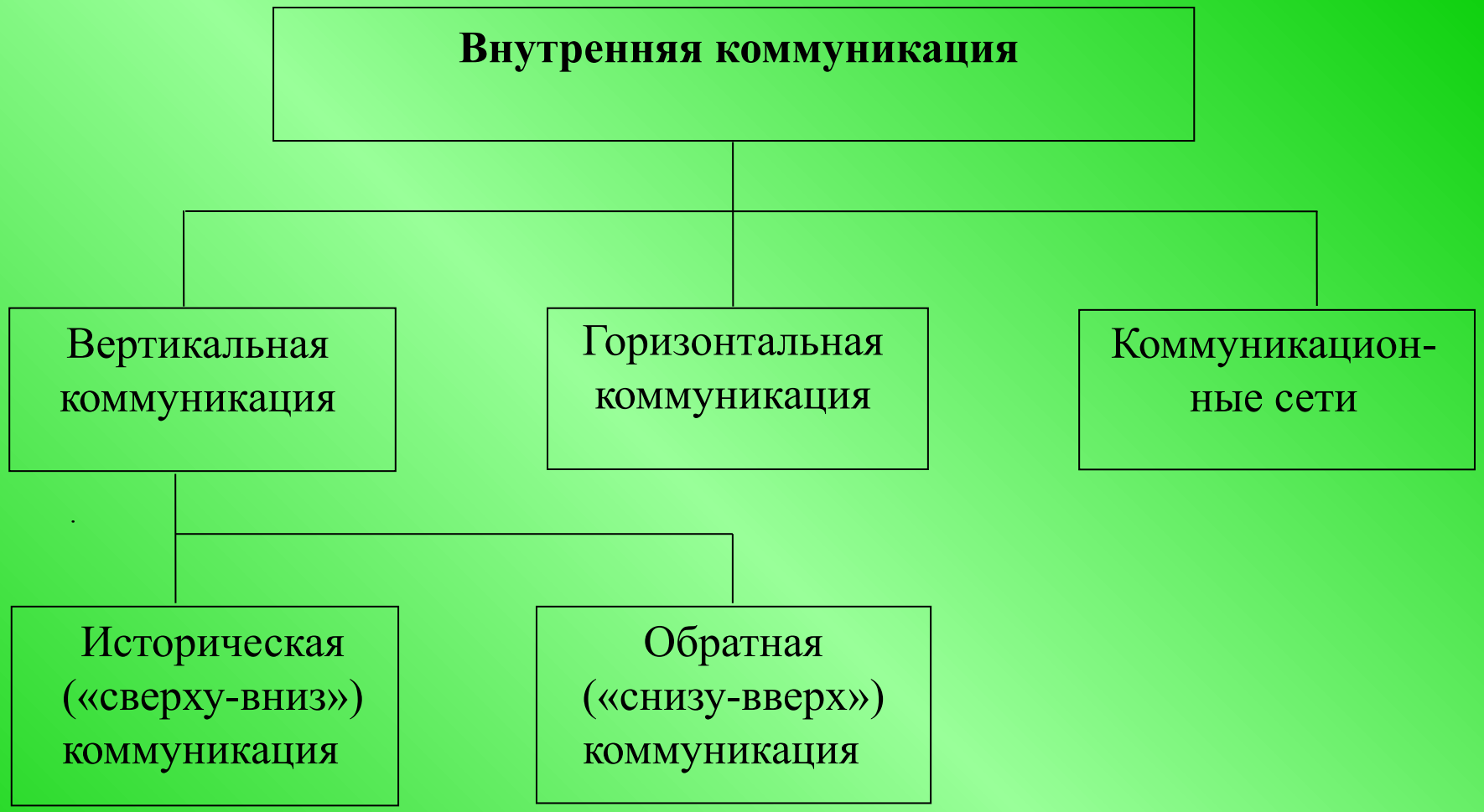


Рис. 3.6. Внутренняя коммуникация

Персональные цели владельцев предприятия	Положение предприятия на рынке и в обществе, приращение капитала и дивиденды
Миссия предприятия	Обобщенное предназначение и направления развития
Персональные цели высшего руководства предприятия	Положение предприятия на рынке и в обществе, персональные достижения, социальный статус и вознаграждения
Цели развития предприятия	Положение предприятия на рынке и в обществе
Цели подразделений предприятия	Положение подразделения на предприятии
Персональные цели руководства подразделений	Положение подразделения на предприятии, внутрифирменный статус, личные достижения и вознаграждения
Функциональные цели	Положение и эффективность функционирования каждого функционального подразделения
Персональные цели руководства функционального подразделения	Положение подразделения на предприятии, карьера, достижения и вознаграждения
Тактические цели	Эффективность действия и достижения в краткосрочном периоде
Цели работников предприятия	Личное положение на предприятии, удовлетворенность работой, карьера, достижения, вознаграждения

Рис. 3.7. Полная иерархия целей развития предприятия

Таблица 3.2.- Характеристика целей развития предприятия

Группа 1. Цели направления развития	
а) Лидерство на рынке б) Распространение на рынке в) Обслуживание потребителей .	- конкурентные позиции - уровень инноваций - число рынков (сегментов) - число групп потребителей - число отраслей - число стран - надежность продукта - качество продукта - полезность продукта
Группа 2. Цели, характеризующие эффективность функционирования системы	
а) Рост б) Прибыльность	- объем продаж - уровень доходов (прибыли) - выручка - по отношению к рабочему капиталу (собственным оборотным средствам) - по отношению к активам - по отношению к уставному фонду - доход (прибыль) на объем продаж

Продолжение таблицы 3.2.

Группа 3. Внутренние цели	
а) Продуктивность (рентабельность) б) Персонал	- продажи на общие активы - срок выплаты кредитов - ликвидность - накладные расходы на объем продаж - отношения между работниками и микроклимат - продвижение персонала - среднее вознаграждение работников - объем продаж на одного работающего
Группа 4. Внешние цели	
а) Социальная ответственность	- имидж организации - использование ресурсов - общественная активность - благосостояние жителей местности, где расположено предприятие - отношение цена/доход (ограниченный уровень рентабельности)

Таблица 3.3. - Цели долгосрочного планирования в зависимости от размеров предприятия

	Всего	Большие компании	Средние компании	Малые компании
Обеспечение оптимальных темпов роста в течение длительных сроков	40,5	46,4	39,6	25,1
Обеспечение непрерывной рационализации и обновления оборудования	15,3	11,9	12,5	25,0
Обеспечение оптимальной нормы прибыли в течение длительных сроков	18,7	13,3	29,2	19,4
Повышение конкурентоспособности	4,2	5,6	2,1	11,1
Обеспечение последовательности курса управления	15,1	18,5	–	19,4
Обеспечение устойчивой степени монополизации рынка	1,7	–	10,4	–
Сокращение издержек производства	3,0	2.2	3,1	–
Прочие	1,5	2,1	3,1	–
Итого	100	100	100	100

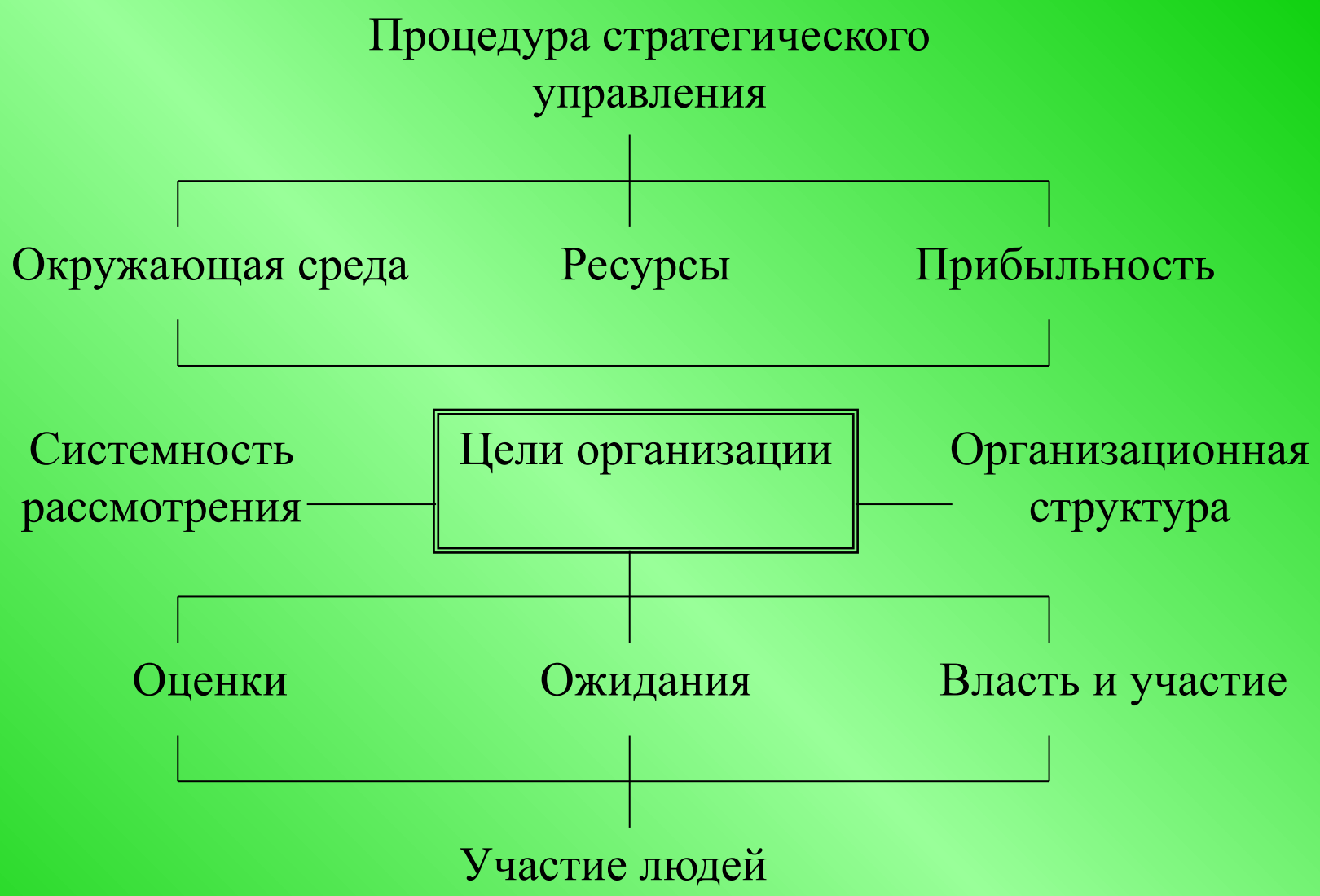


Рис. 3.8. Процедура формирования целей развития предприятия

Тема 4. МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА

Товары \ Рынки	Существующие	Новые
Существующие	I. Стратегия проникновения на рынок	II. Стратегия развития рынка
Новые	III. Стратегия разработки новых товаров	IV. Стратегия диверсификации

Рис. 4.1. Матрица возможностей по товарам/рынкам

Таблица 4.1. - Стратегия побуждения потребителей к новому использованию имеющихся товаров

Стратегия	Примеры
Разработка новых областей применения товара	Использование питьевой соды «Армэнд Хаммер» в качестве дезодоранта для холодильников
Разработка новых параметров и модификаций продукта	Телевизоры на батарейках
Увеличение рыночной сегментации	Региональные издания массовых журналов
Выявление новых групп потребителей для существующей продукции	Нейлоновые капроновые покрытия для офисов организаций
Выявление новых групп потребителей для модифицированной продукции	Недорогие копировальные машины для кабинетов на дому
Увеличение применения товара существующими пользователями	Множественные упаковки для газированных напитков и пива
Изменение маркетинговой стратегии	Продажа чулок и носков в супермаркетах
	Реклама подписки на журналы по телевидению

Рынок Продукт	Существующий	Новый, связанный с существующим	Совершенно новый
	Низкий риск		Высокий риск
Новый, связанный с существующим			
Совершенно новый	Высокий риск		Чрезмерно высокий риск

Рис. 4.2. Матрица «рынок–продукт» по Г. Стейнеру

Сфера конкуренции		
Широкая цель	Лидерство за счет экономии на издержках	Дифференциация
Узкая цель	Сфокусированные издержки	Сфокусированные дифференциация
	Меньшие издержки	Дифференциация
	Конкурентное преимущество	

Рис. 4.3. Типовые конкурентные стратегии по М. Портеру

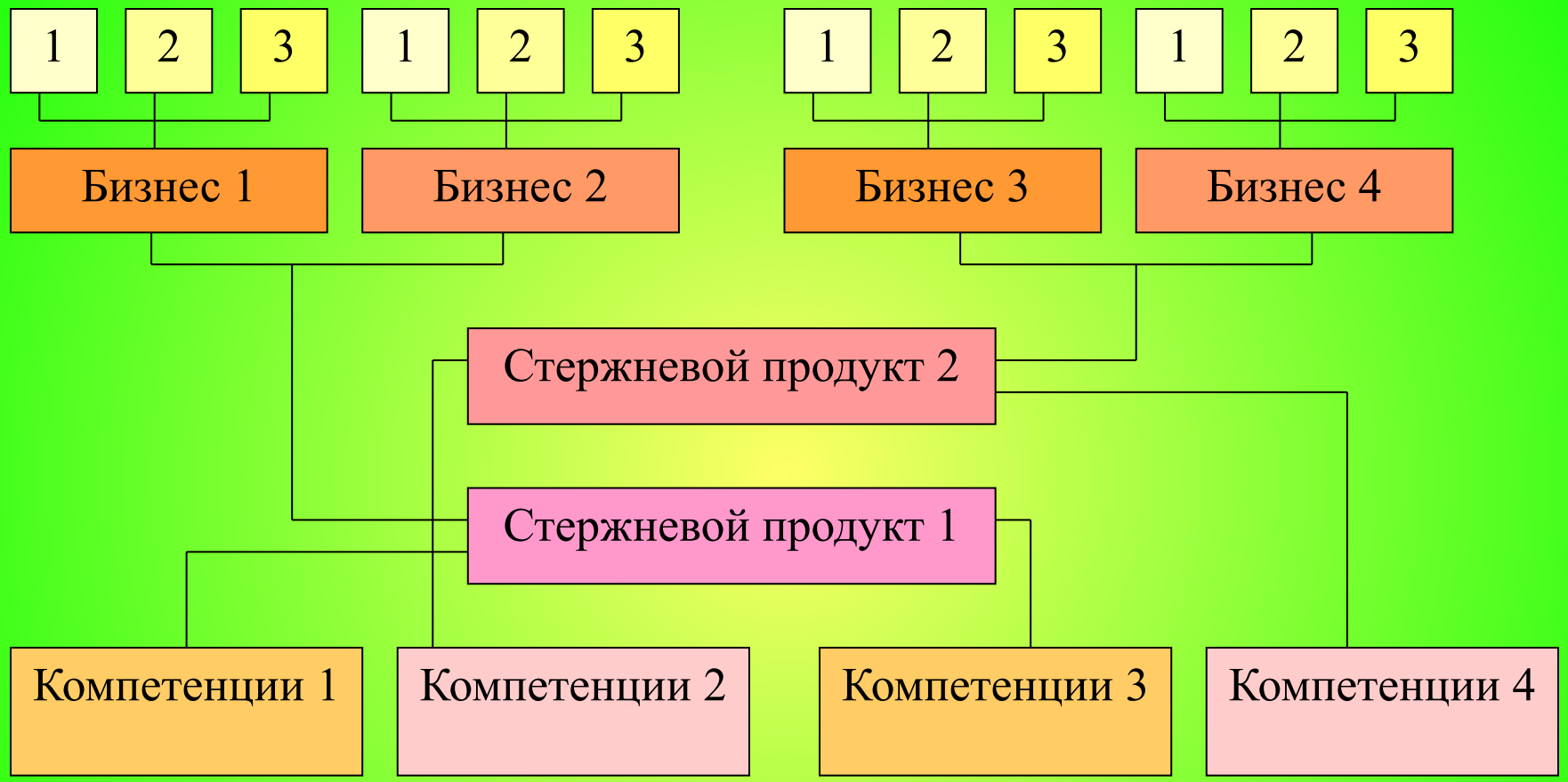
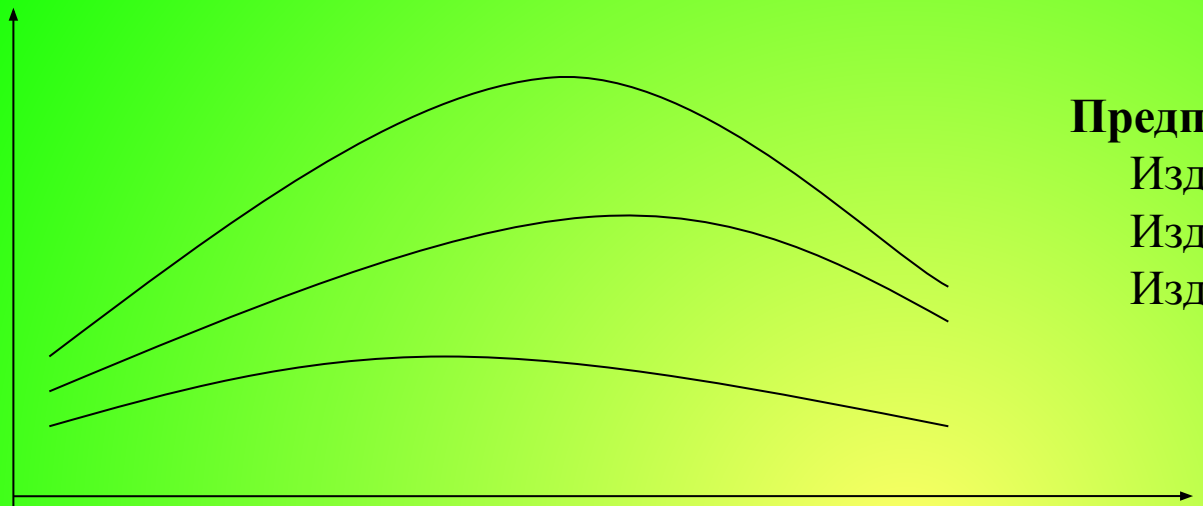
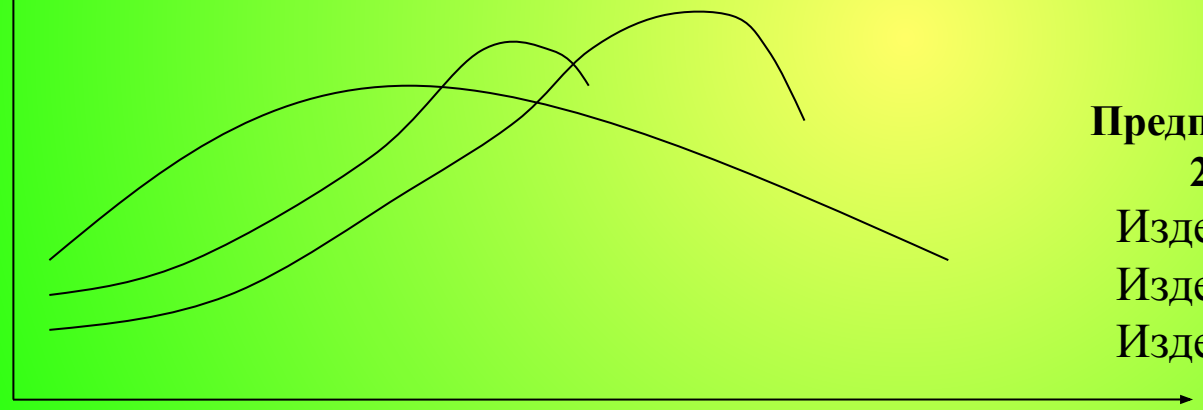


Рис. 4.4. Компетенции как корни конкурентоспособности



Предприятие 1
Изделие 1
Изделие 2
Изделие 3

Совпадение фаз жизненного цикла



Предприятие 2
Изделие 3
Изделие 2
Изделие 1

Балансирование жизненных циклов по фазам

Рис. 4.5. Сопоставление двух наборов изделий предприятий

Стадия жизненного цикла продукта	Сила бизнеса		
	Высокая	**Средняя**	**Низкая**
Развитие	Доля увеличивается преимущественно через маркетинг	Доля увеличивается через маркетинг или поглощение	Доля увеличивается Кругооборот Выход
Рост	Сохранить или увеличить долю преимущественно через маркетинг или некоторые приобретения Эффективные стратегии	Увеличить долю через маркетинг или поглощение	Кругооборот Выход
Зрелость	Сохранить или увеличить долю преимущественно через маркетинг или некоторые приобретения Эффективные стратегии	Увеличить долю через поглощение Выборочно сжиматься	Выход
Снижение	Сохранять или увеличивать долю	Выборочно сжиматься Выход	Выход

Рис. 4.6. Типичные стратегии через жизненный цикл

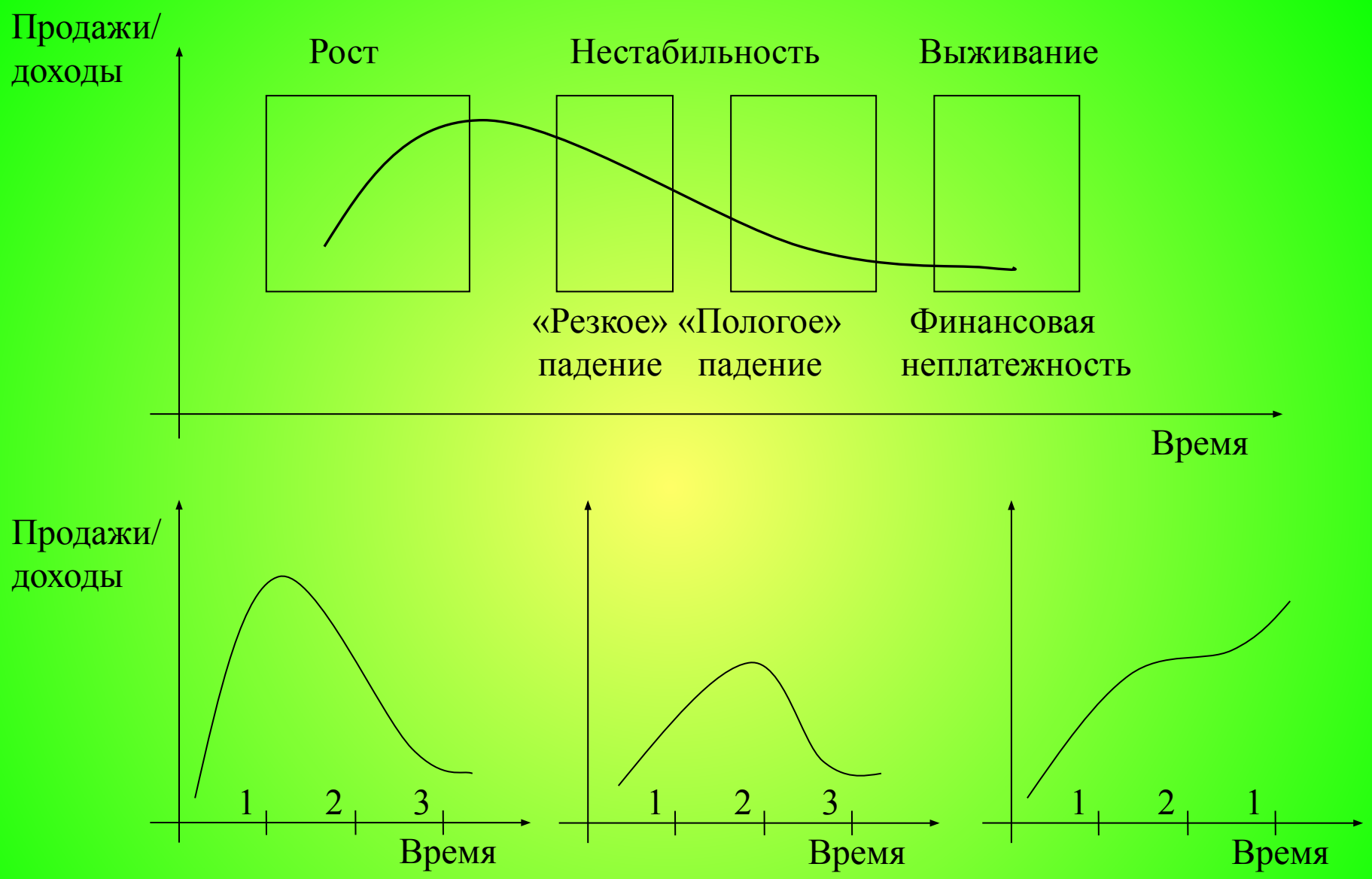


Рис. 4.7. Формы и стадии цикличного развития предприятия в условиях» рыночной экономики

Уровень национальной экономики	Наименование соответствующего цикла
↓ Макроуровень ↑	Экономический цикл
↓ Мезоуровень ↑	Отраслевой цикл
↓ Микроуровень ↑	Цикл развития предприятия Жизненный цикл товара

Рис. 4.8. Соответствие циклов развития уровню развития национальной экономики

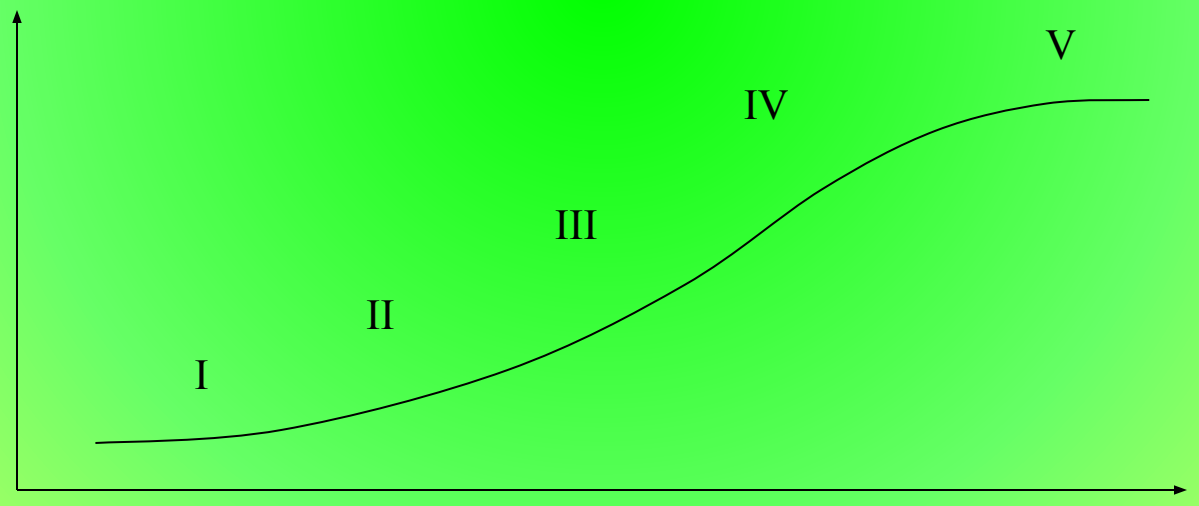


Рис. 4.9. Модель роста фирмы по И. Ансоффу

Таблица 4.2. - Стратегия роста: базовые стратегические альтернативы

Стратегические альтернативы	Элементы	Сфера	Главные средства
1. Интенсификация рынка	Продукт Производство продукта Рынок	Внутри отрасли	Проникновение на рынок Развитие рынка Географическая экспансия
2. Диверсификация	Сфера предприни мательства	Внутри отрасли и вне ее	Внутреннее развитие Вертикальная, горизонтальная и побочная диверсификация
3. Стратегические альянсы	Продукт Рынок Сфера предпринима тельства	Внутри отрасли и вне ее	Соглашение о сотрудничестве Совместное производство
4. Внешнеэкономическая деятельность	Продукт Рынок Сферы предпринима тельства	За пределы страны	Экспорт Внешнее лицензирование Прямые вложения

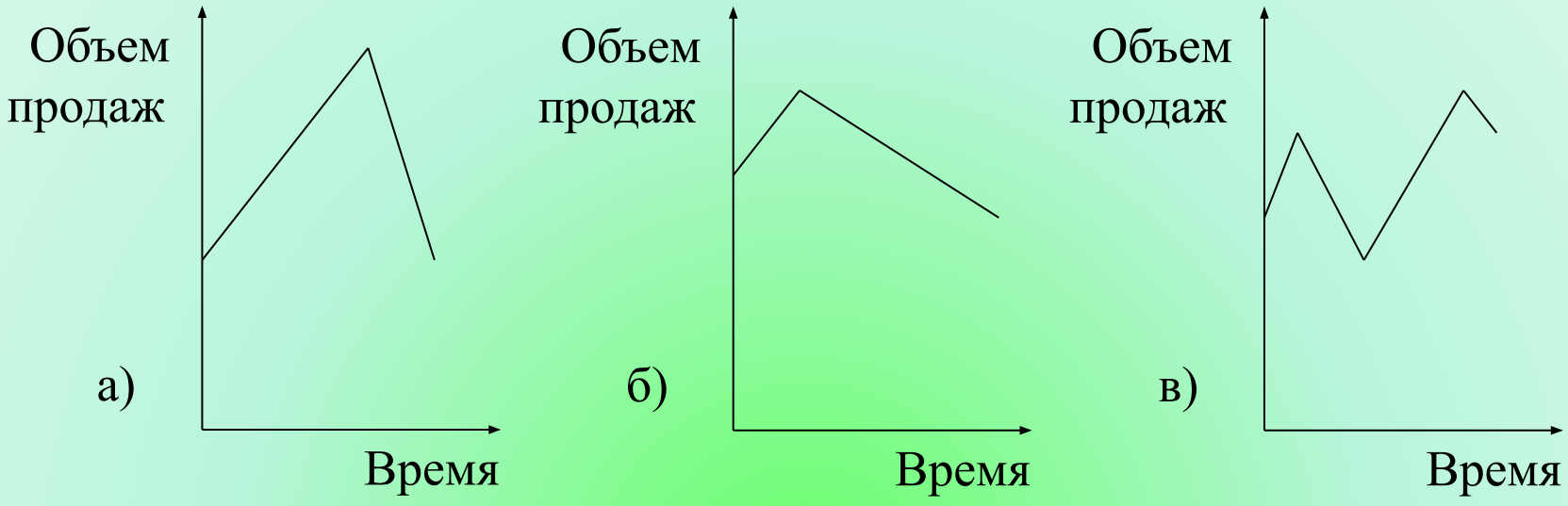


Рис. 4.10. Различные типы нестабильности дохода:
а – неожиданное (быстрое) падение; б – длительное падение; в – глубокие флуктуации (колебания)

К моменту Т прекращения воздействия угрозы фирма терпит суммарный убыток от основной деятельности О, измеряемый площадью под верхней кривой, а также убыток С в размере затрат на прекращение убытка от основной деятельности. Таким образом, общие потери составят:

$$L_T = O + C. \qquad (4.1)$$

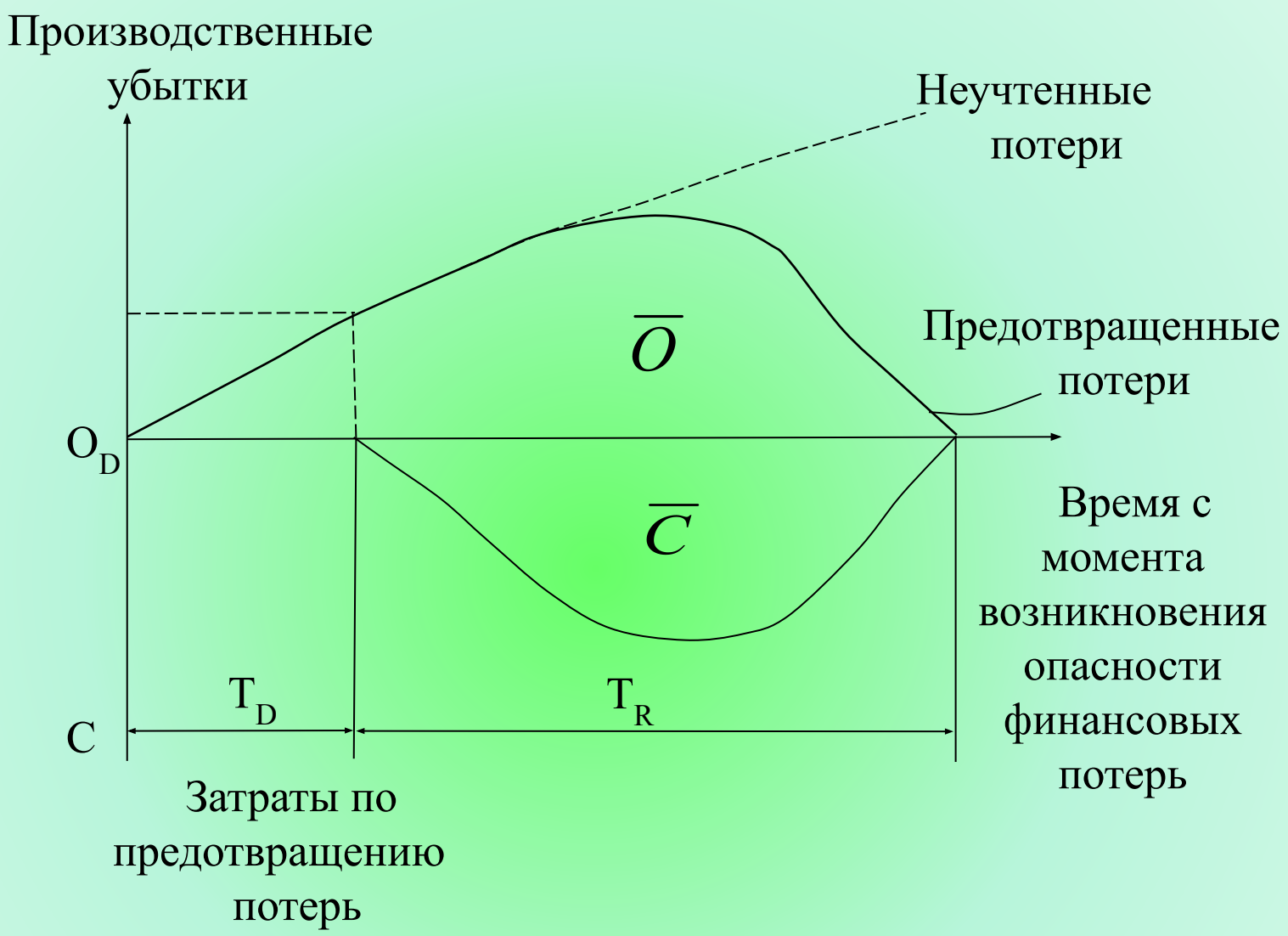


Рис. 4.11. Активное управление

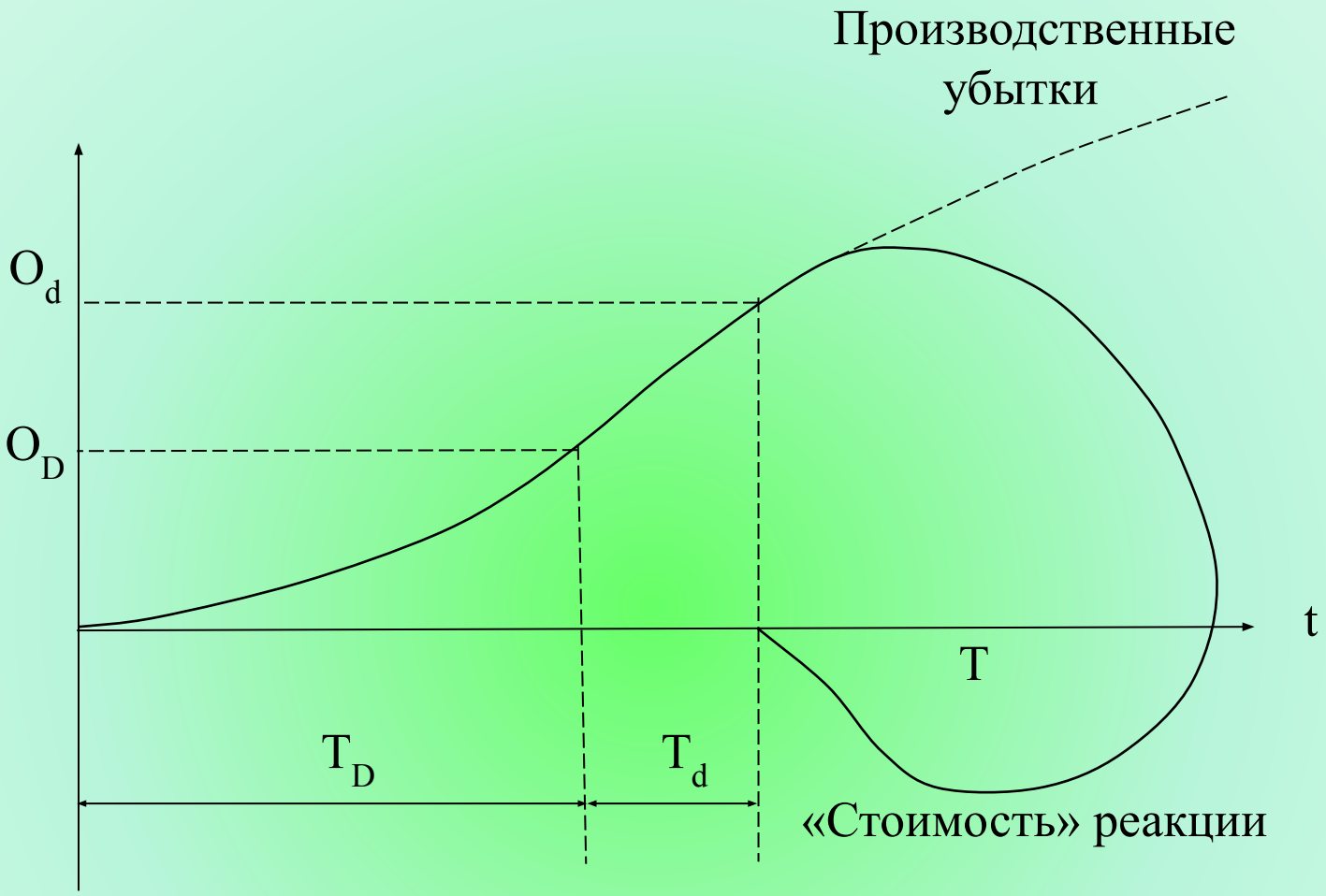


Рис. 4.12. Реактивное управление

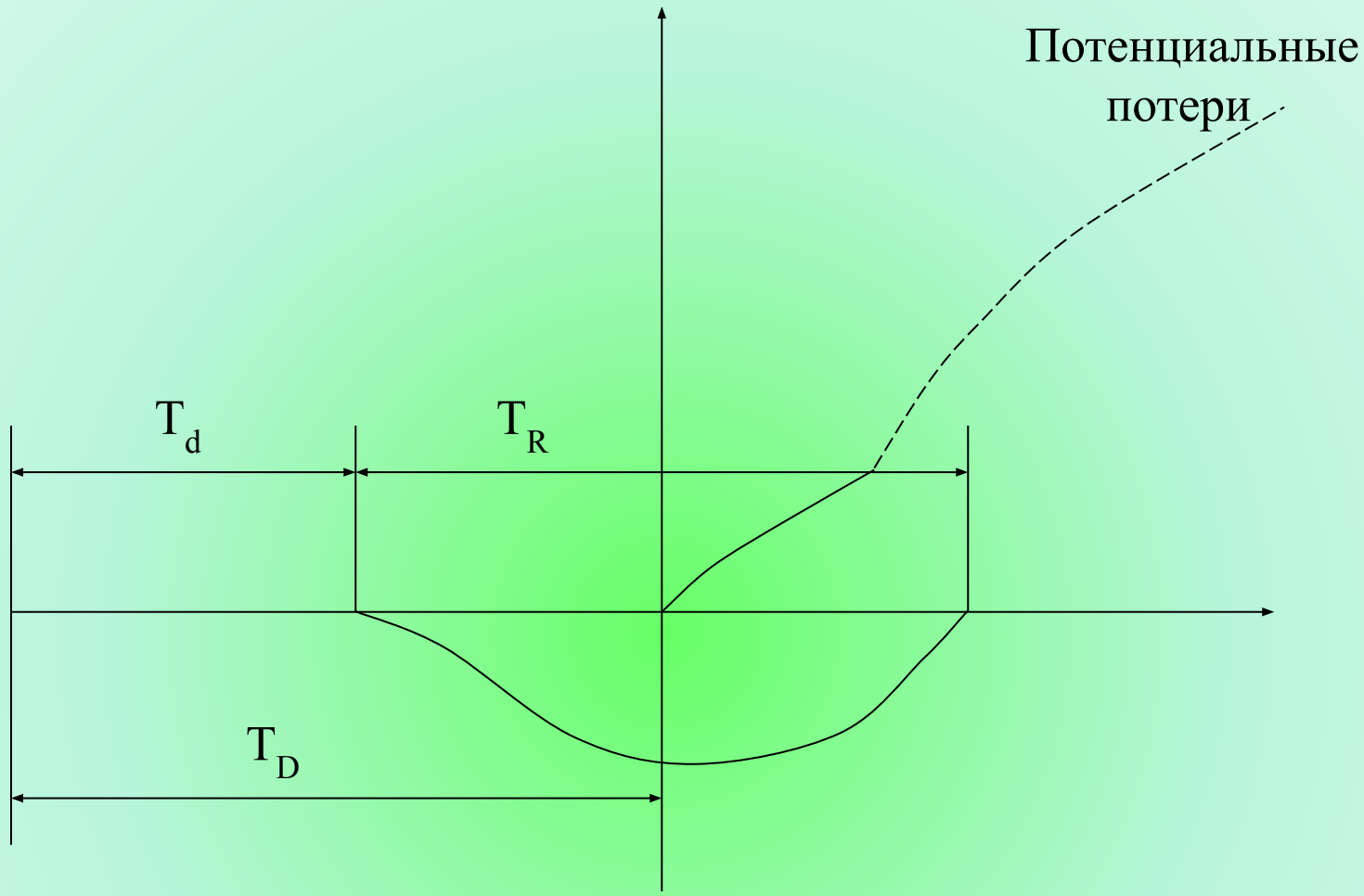


Рис. 4.13. Плановое уравнение

1. Ситуация будет оптимальной, если задержка T_d находится под контролем, так что остается достаточно времени для того, чтобы отреагировать на возможную угрозу прежде, чем начнется ее воздействие. При этом, с одной стороны, реакция не будет преждевременной, а с другой стороны, единственным видом издержек для фирмы будет стоимость реакции. Этот случай можно описать при помощи уравнения:

$$T_d = T_D - T_R. \qquad (4.2)$$

2. Если реакция начинается прежде, чем начнет проявляться действие угрозы, но слишком поздно для того, чтобы реакция была завершена до начала этого воздействия, издержки будут выше, поскольку они будут включать стоимость реакции и убытки от основной деятельности. Уравнение в этом случае примет вид:

$$T_d > T_D - T_R.$$

3. Если продолжительность задержки вследствие медлительности T_d чрезмерна ($T_d > T_D$), то преимущества, создаваемые прогнозированием, большей частью сводятся на нет, и реакция становится либо реактивной, либо активной.

4. Наконец, может получиться так, что продолжительность реакции T_R выйдет за горизонт прогнозирования T_D

$$T_R > T_D.$$

В этом случае реакция не завершится до начала воздействия угрозы, даже если будет устранена задержка вследствие медлительности T_d.

Таблица 4.3. - Сравнение вариантов поведения при столкновении с угрозой

Период	Поведение руководителей		
	Реактивное	Активное	Плановое
До начала реакции	Отсрочка начала действия после осознания угрозы до момента появления уверенности в ее существовании	Переход к действию при достижении порога рационального понимания угрозы	Упреждающее действие до появления угрозы
После начала реакции	Предположение об оперативном характере проблемы	Предположение об оперативном характере проблемы	Распознание характера угрозы
	Последовательная реакция	Выбор оптимальных вариантов оперативной реакции	Выбор оптимальных вариантов стратегической и оперативной реакции
	Попытка применить оперативные меры, приносившие успех в прошлом		
	Попытка экономии	Опробование различных вариантов реакции	Опробование различных вариантов стратегической и оперативной реакции
	Обращение к стратегической реакции	Обращение к стратегической реакции	
Условия достижения оптимальной эффективности затрат	Непрерывно развивающаяся со стратегической и оперативной точки зрения среда	Стратегическая непрерывно развивающаяся среда с колебаниями оперативного характера	Дискретно развивающаяся со стратегической и оперативной точек зрения среда
Соответствующий уровень изменчивости среды	1-2	2-3	3-5

Тема 5. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ (ОРГАНИЗАЦИИ)

Рис. 5.1. Основные проблемы формирования маркетинговой стратегии развития предприятия

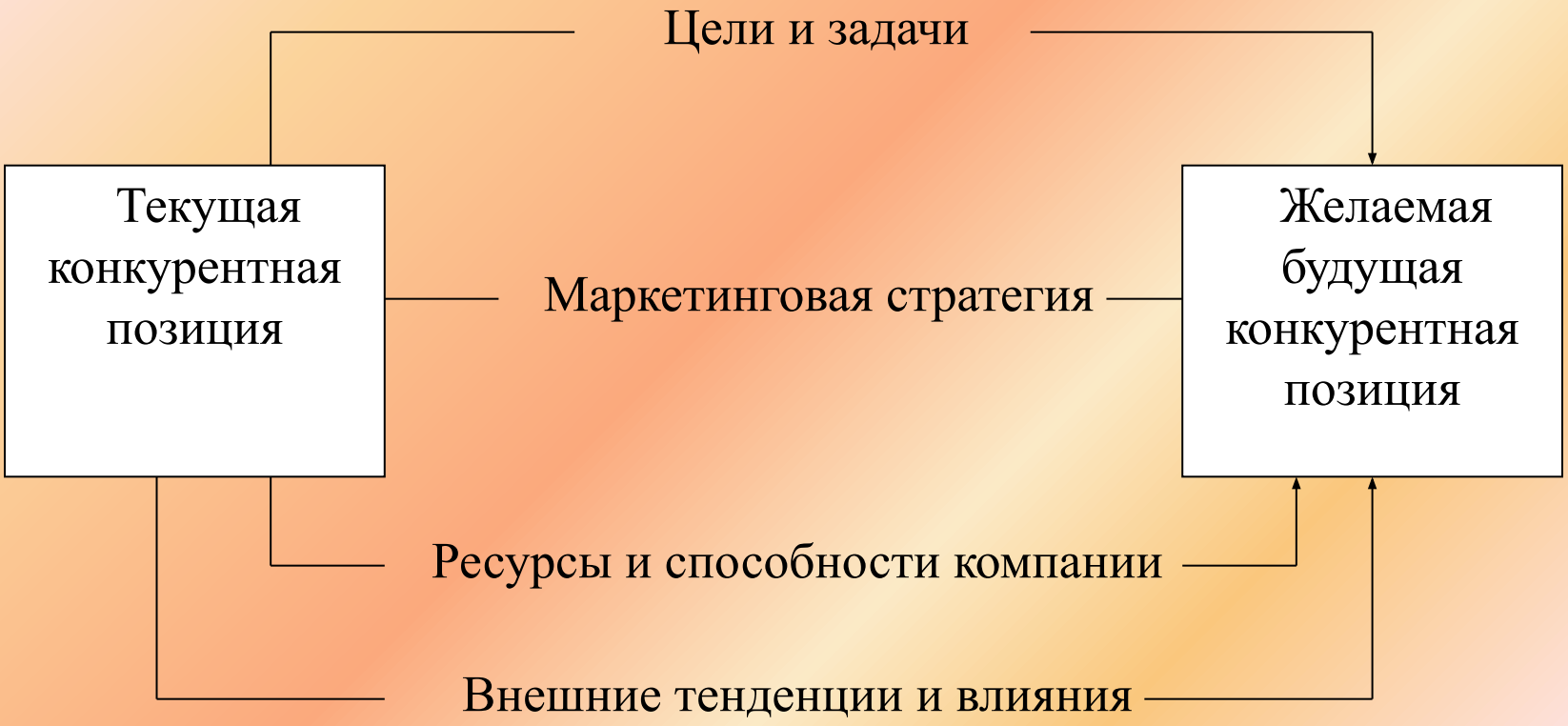


Рис. 5.2. Маркетинговая стратегия предприятия как средство получения выгоды от конкурентных преимуществ

Рис. 5.3. Основные элементы стратегии маркетинга

Генерация идеи	Постоянный и систематический поиск возможностей создания новых товаров
Оценка продукции	Проведение своеобразной фильтрации идей исключение неподходящих идей из дальнейшего рассмотрения
Проверка концепции	Представление предполагаемым потребителям (клиентам) основной идеи нового товара и оценка их реакции на этот товар
Экономический анализ	Прогноз спроса, издержек, требуемых инвестиций и прибыльности нового товара
Разработка продукции	Процесс превращения товара по замыслу в товар в реальном исполнении
Пробный маркетинг	Реализация товара в одном или нескольких регионах и оценка полученных результатов
Коммерческая организация	Переход от опытного на серийное производство опытного товара

Рис. 5.4. Базовые элементы товарной стратегии

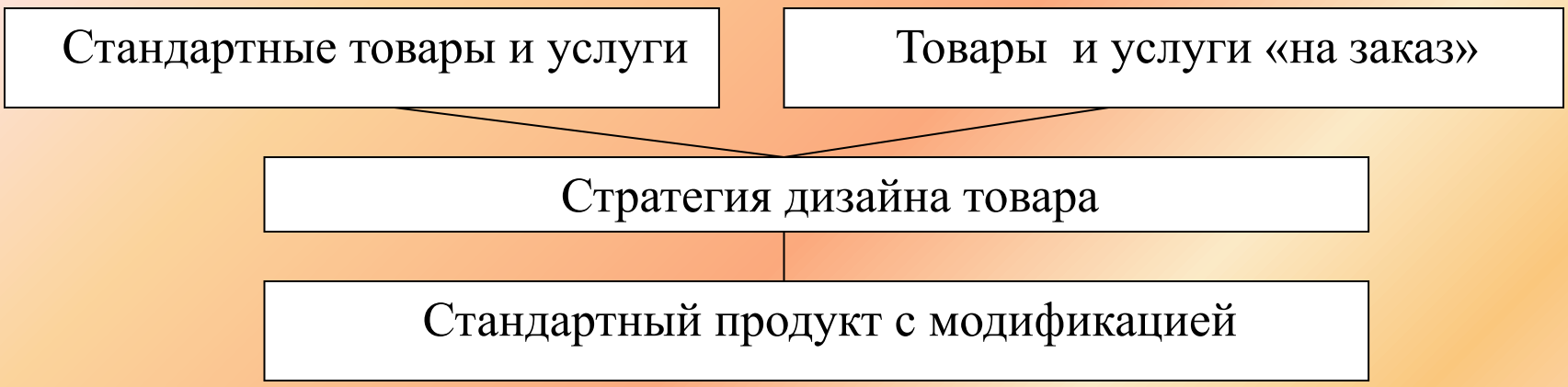


Рис. 5.5. Стратегические альтернативы стратегии дизайна

Рис. 5.6. Стратегические альтернативы стратегии «перекрытия» товара

Рис. 5.7. Стратегические альтернативы стратегии ликвидации товара

Слишком низкая цена. Получение прибыли при этой цене невозможно, P_{min}	Возможная цена (cost)			Слишком высокая цена. Формирование спроса при этой цене невозможно, P_{max}
	Себестоимость продуктов	Цены конкурентов и цены товаров-заменителей	Уникальные достоинства	

Рис. 5.8. Основные факторы, влияющие на определение цен на товары, производимые предприятием

Основанные на сбыте:
•объем
•доля рынка

Основанные на существующем положении:
•стабильность
•благоприятный климат

Возможные цели ценообразования

Основанные на прибыли:
•максимизация прибыли
•доход на инвестиции
•обеспечение ликвидности (безубыточности)

Рис. 5.9. Возможные подходы к установлению целей процесса ценообразования на уровне предприятия

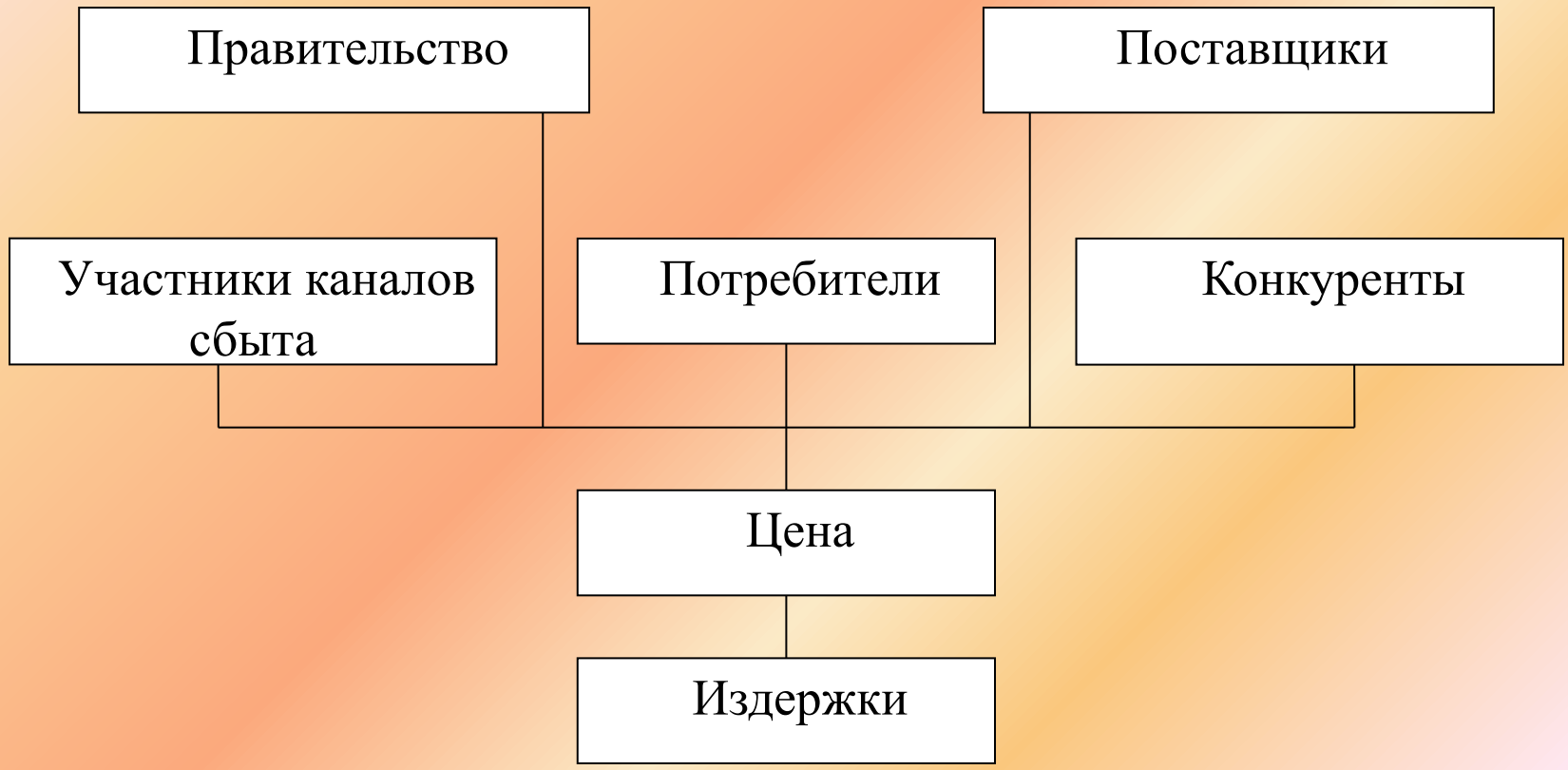


Рис. 5.10. Основные факторы, влияющие на цену товара

Воздействие на издержки производства

Антимонопольное законодательство

Таможенные пошлины

Правительственные решения по ценам

Установление предельных цен на отдельные товары

Акцизы

Рис. 5.11. Воздействие правительства на принятие решений по ценам

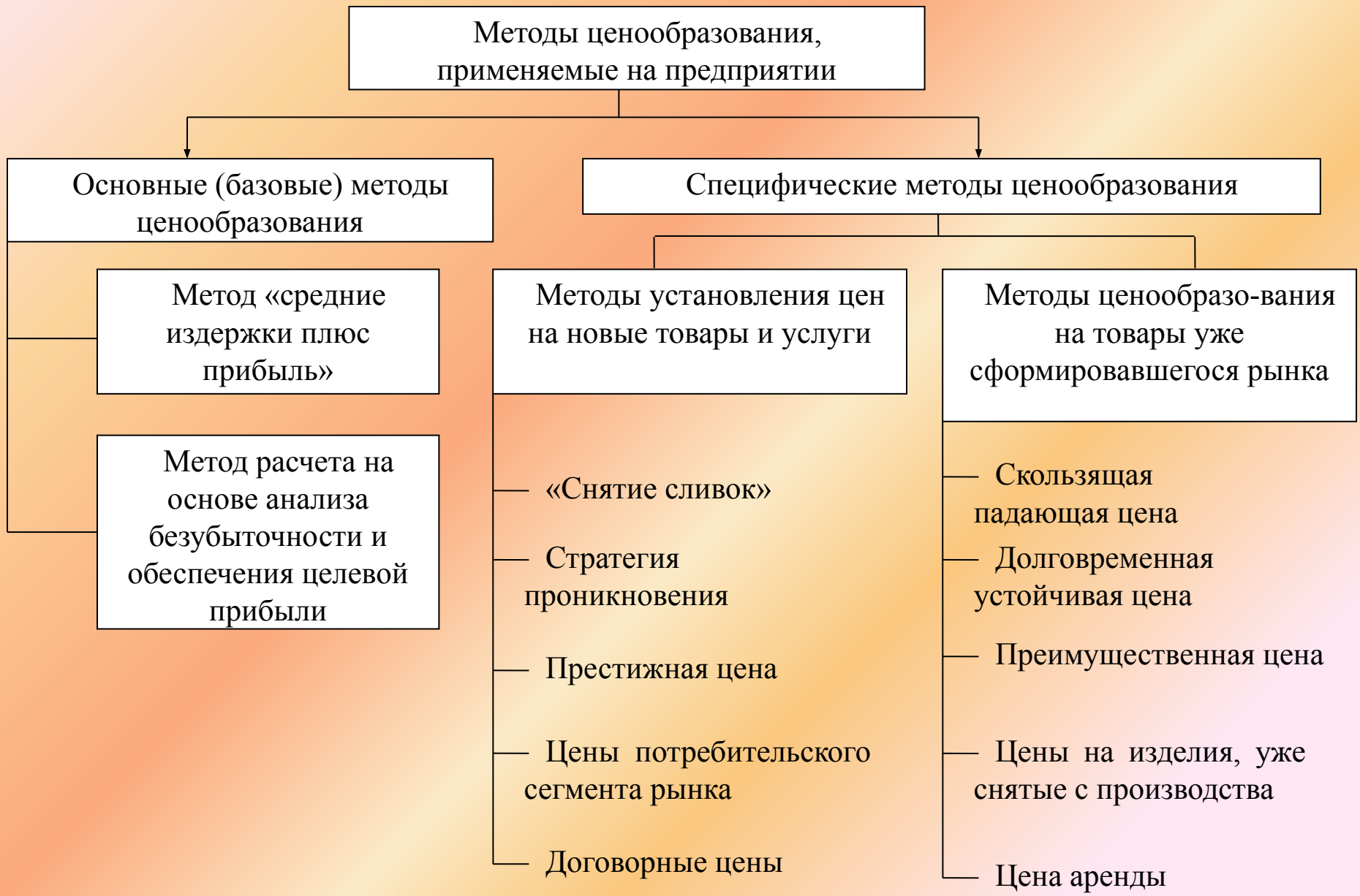


Рис. 5.12. Классификация методов ценообразования на предприятии

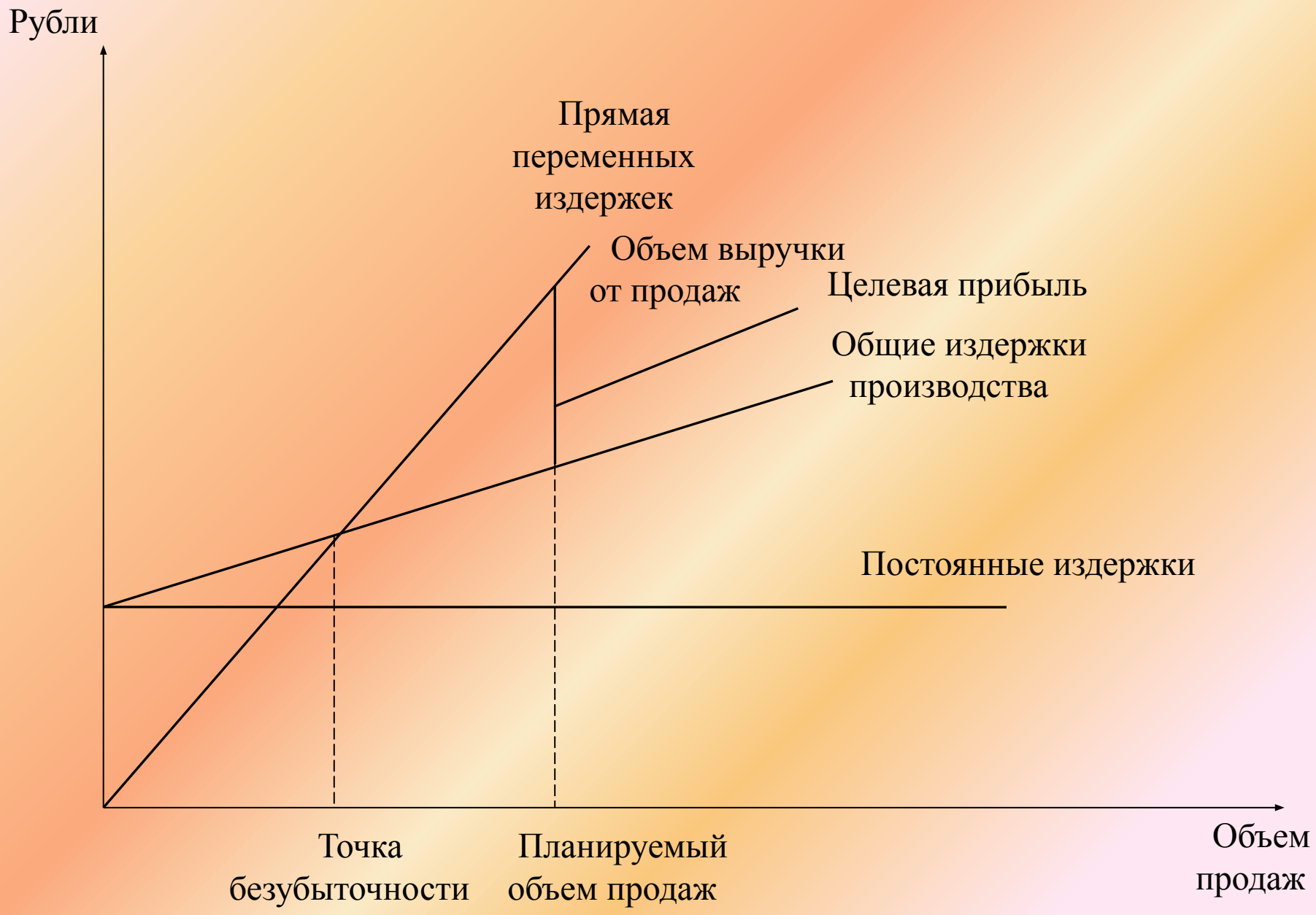


Рис. 5.13. График безубыточности для определения целевой цены товара

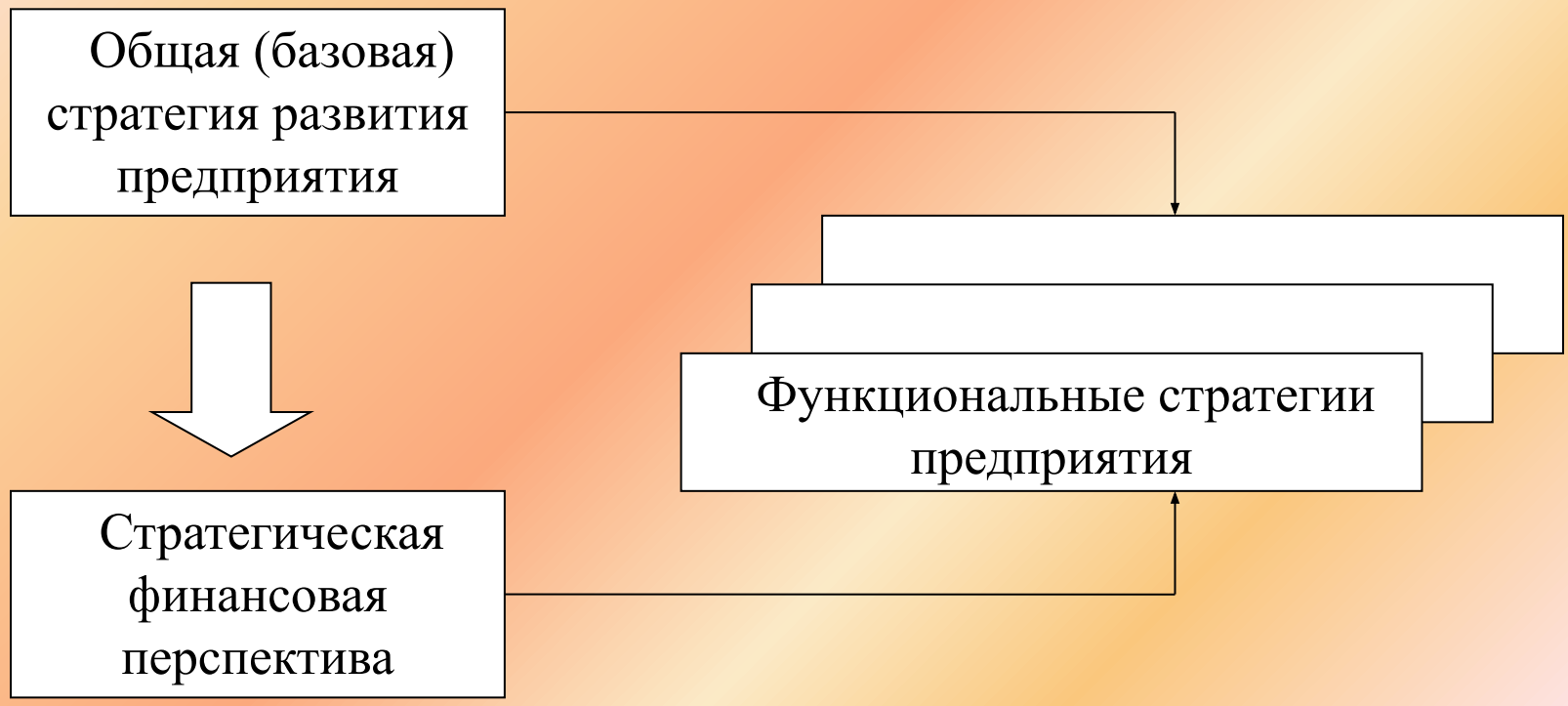


Рис. 5.14. Роль финансовой стратегии в процессе стратегического планирования развития предприятия

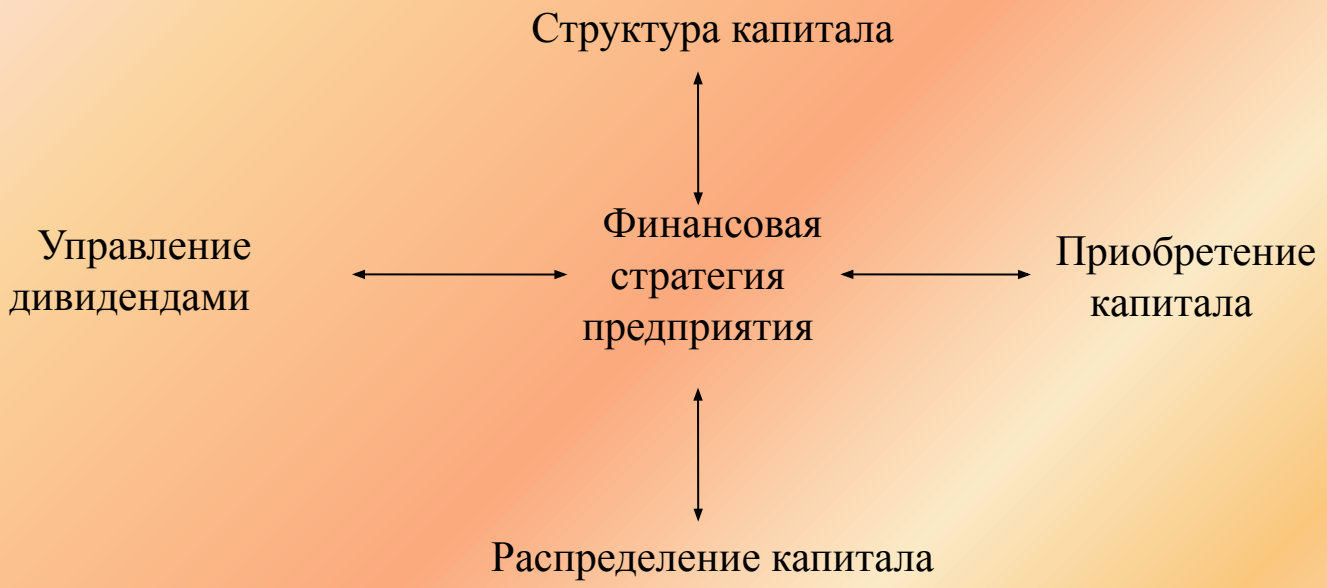


Рис. 5.15. Основные задачи формирования финансовой стратегии предприятия

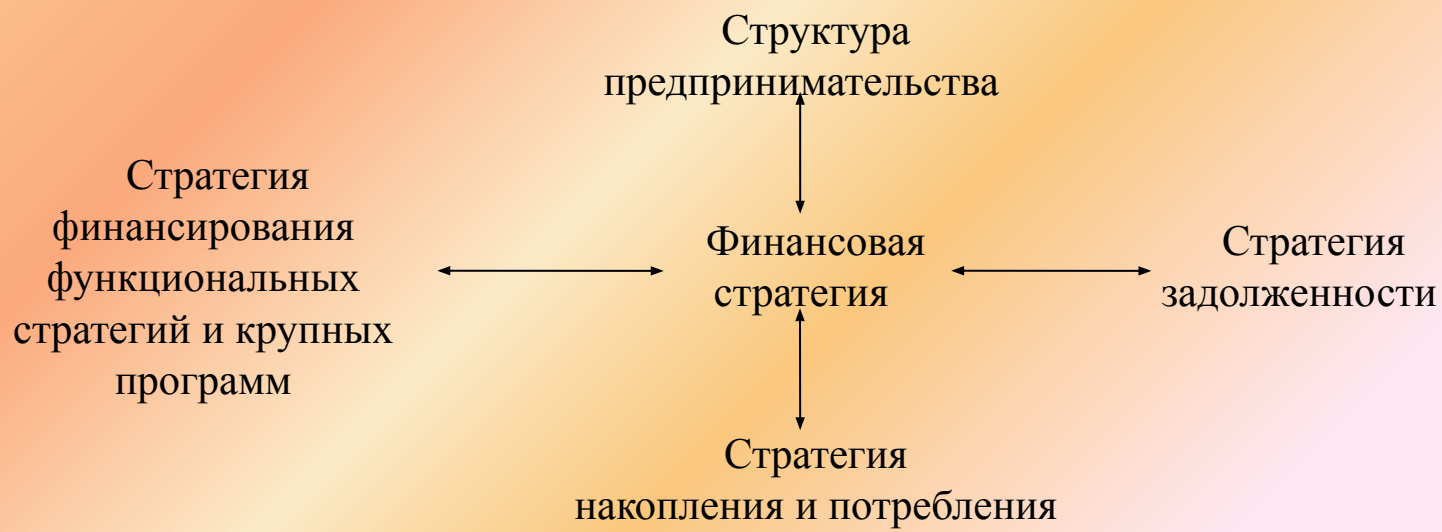


Рис. 5.16. Основные компоненты финансовой стратегии предприятия

Таблица 5.1. - Структура среднесрочного финансового плана

№ п/п	Наименование раздела	Содержание
1	Оборот	В данном разделе находит отражение основной финансовый поток предприятия, который обеспечивает текущие поступления с оборота, соответствующие его текущей деятельности
2	Текущие внешние для предприятия платежи	Этот раздел отражает платежи предприятия, которые не связаны непосредственно с его основной деятельностью
3	Инвестиционная деятельность	В данном разделе плана отражаются поступления и выплаты от долгосрочной инвестиционной деятельности предприятия
4	Платежи, связанные с заемным финансированием	В данном разделе планируются все поступления и выплаты - погашение долгов и получение новых кредитов, которые должны произойти в течение планируемого периода
5	Платежи от неосновной деятельности	В данном разделе планируются поступления и выплаты от неосновной для предприятия деятельности, которые влияют на результаты его функционирования
6	Налоговые платежи	Данный раздел отражает планируемые выплаты налогов
7	Прочие платежи	В данном разделе планируются преимущественно дивидендные платежи для акционерных обществ, а также возможные поступления от увеличения собственного капитала

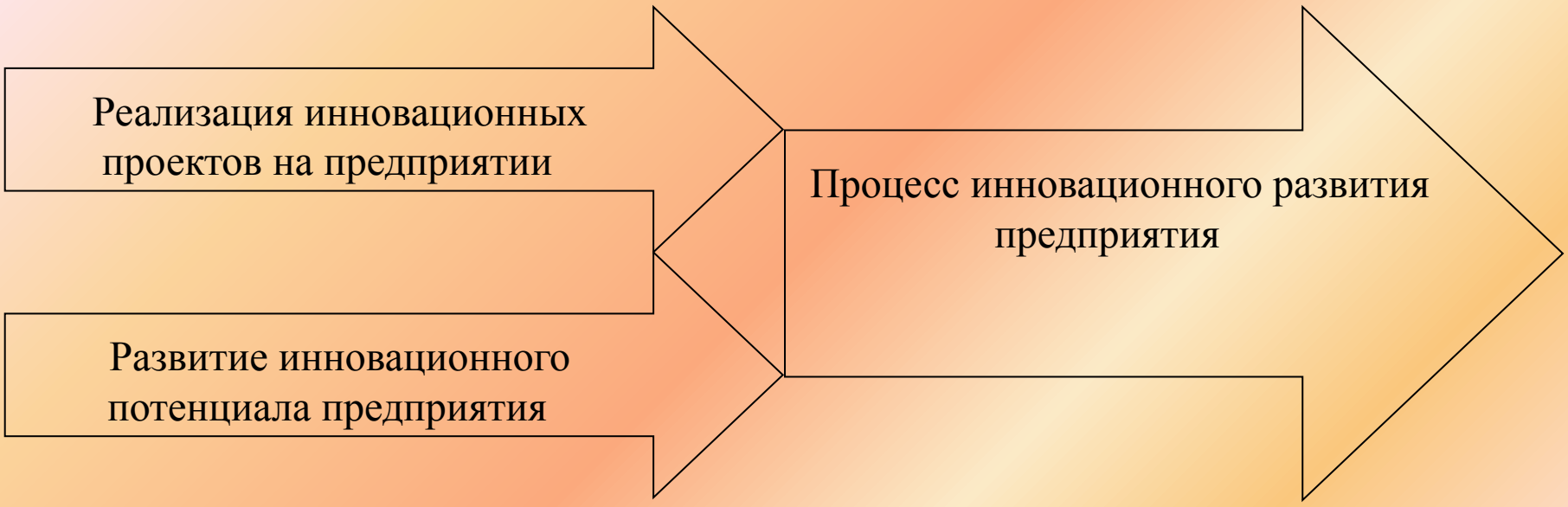


Рис. 5.17. Процесс инновационного развития предприятия

Рис. 5.18. Принципиальная схема формирования инновационной стратегии предприятия

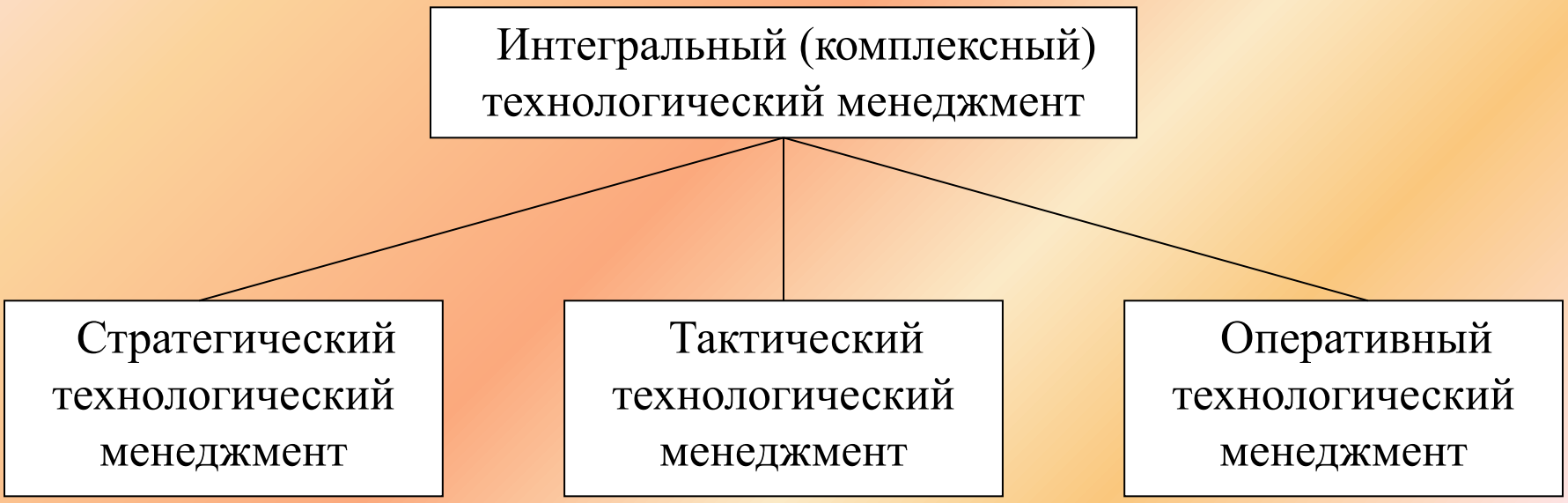


Рис. 5.19. Основные уровни интегрального технологического менеджмента на предприятии

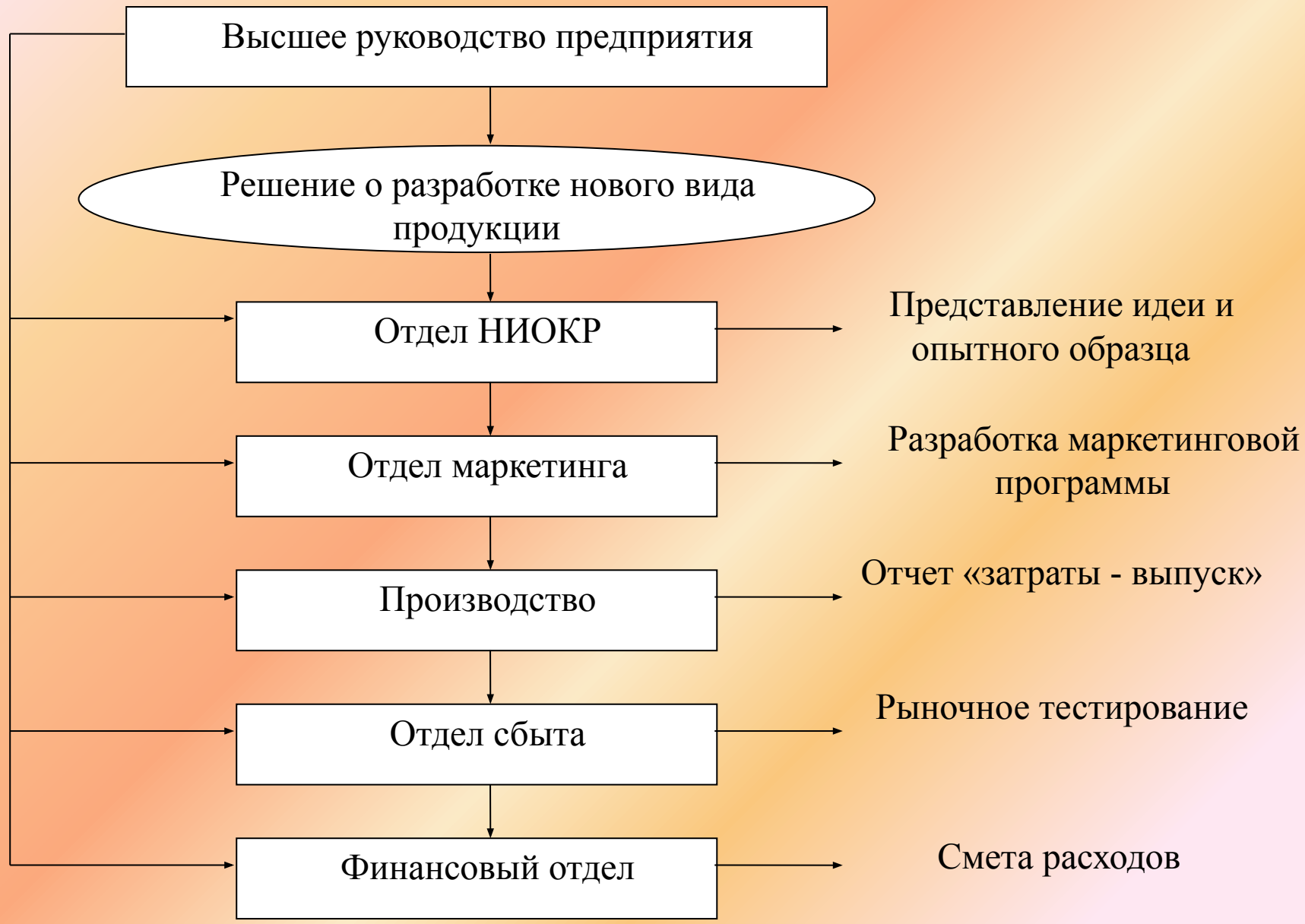


Рис. 5.20. Последовательная форма организации инновационной деятельности в американских компаниях

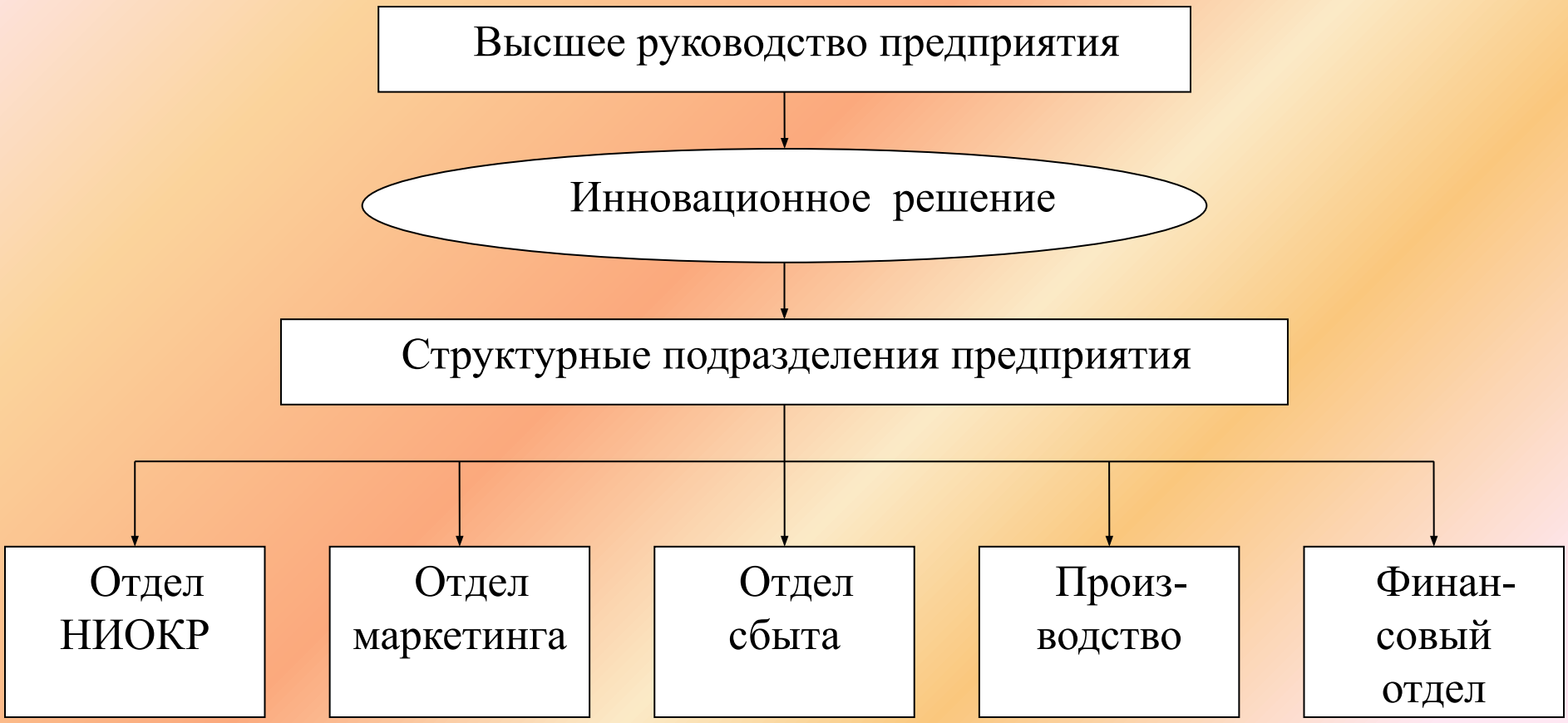


Рис. 5.21. Принципиальная схема параллельной формы организации инновационной деятельности на американских компаниях

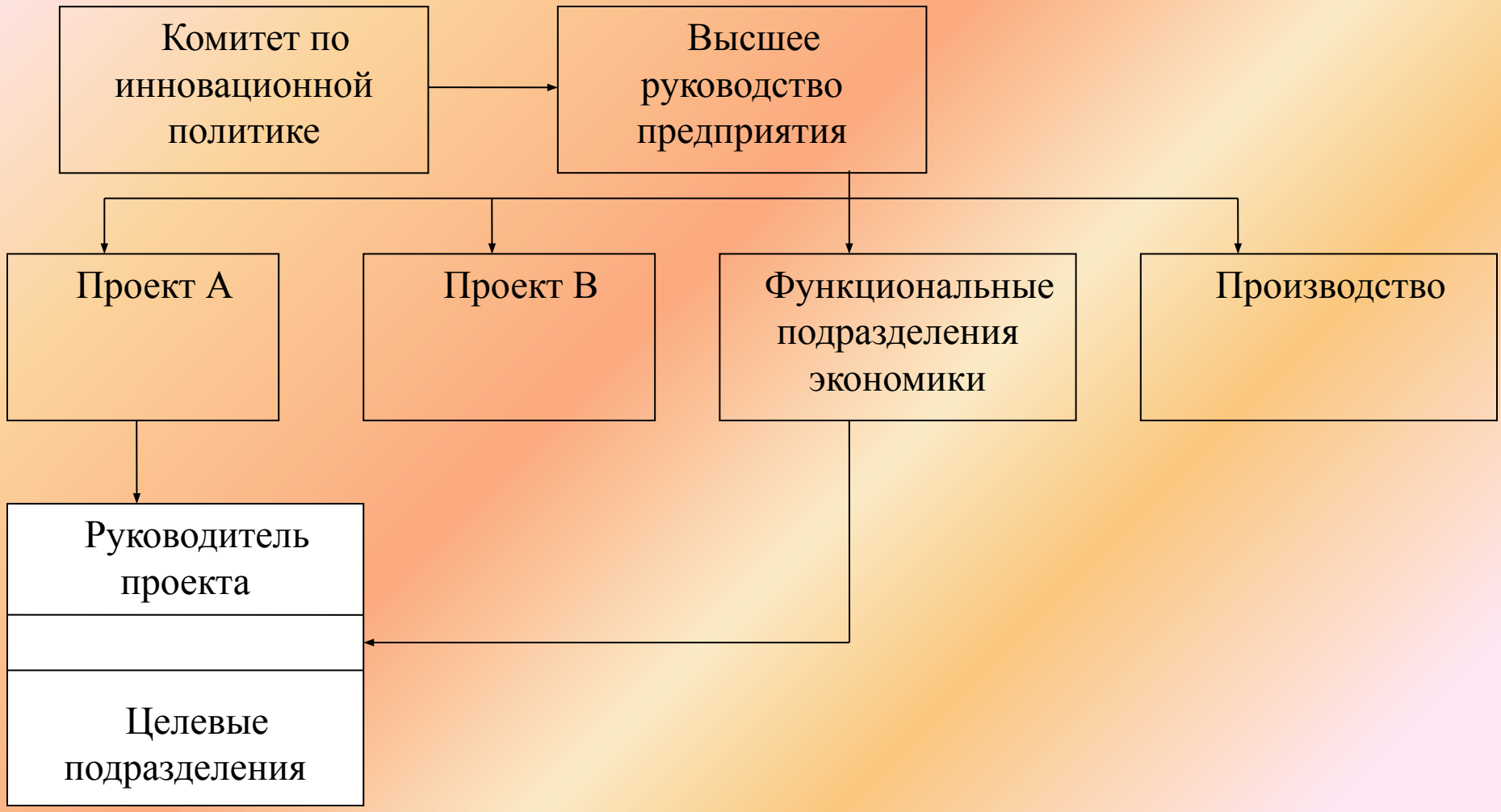


Рис. 5.22. Принципиальная схема интегральной формы организации инновационной деятельности в американских компаниях

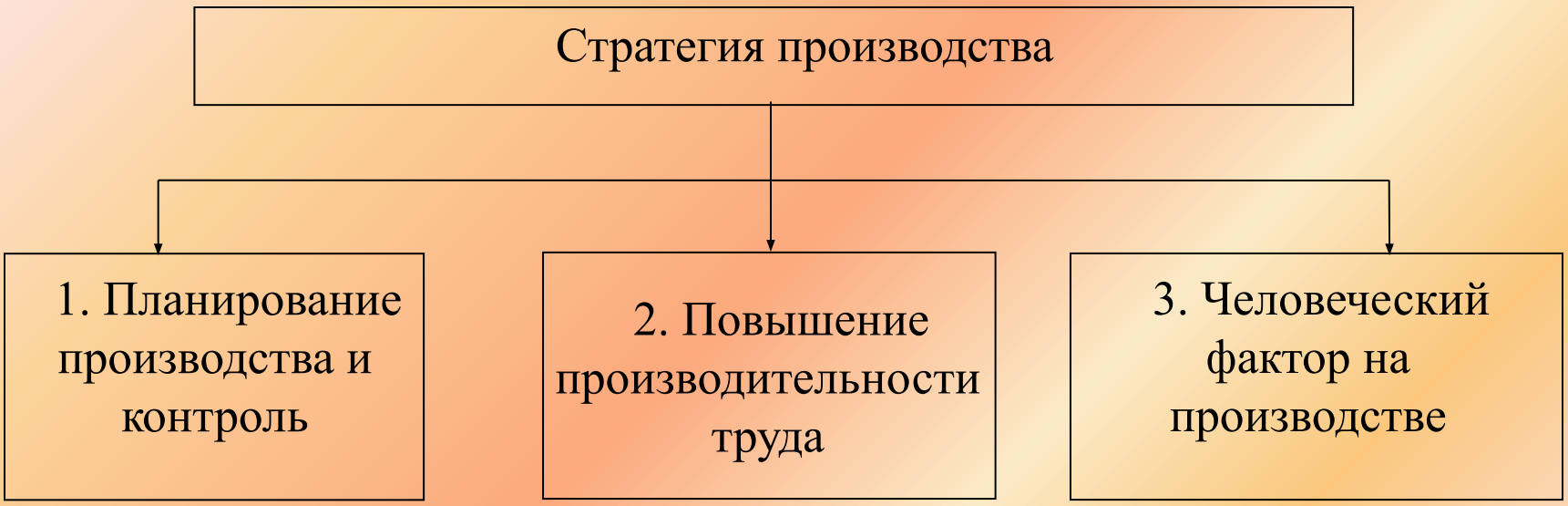


Рис. 5.23. Составляющие элементы стратегии производства

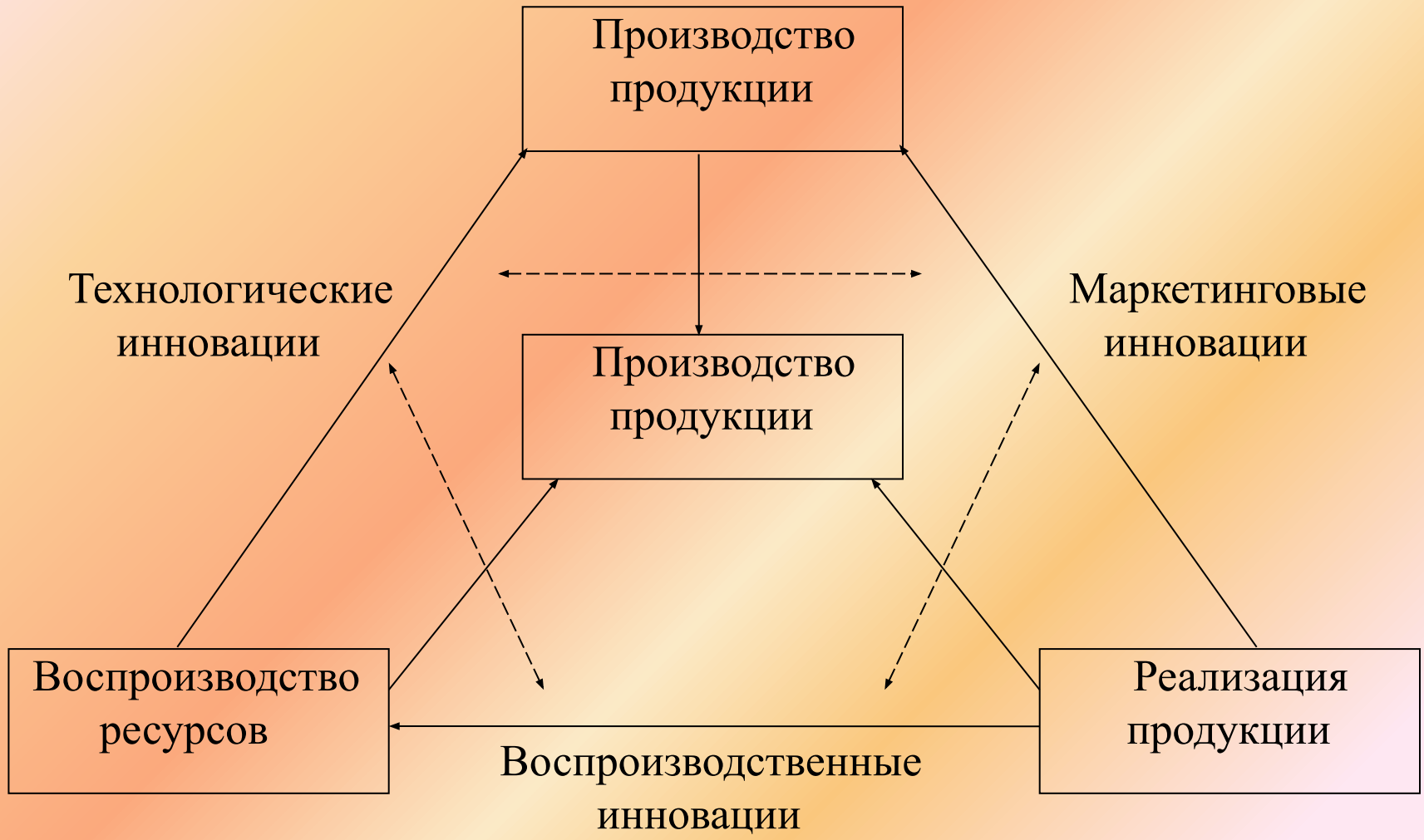


Рис. 5.24. Характер взаимосвязи между инновационной и производственной стратегиями предприятия

Рис. 5.25. Основные компоненты стратегии производства предприятия

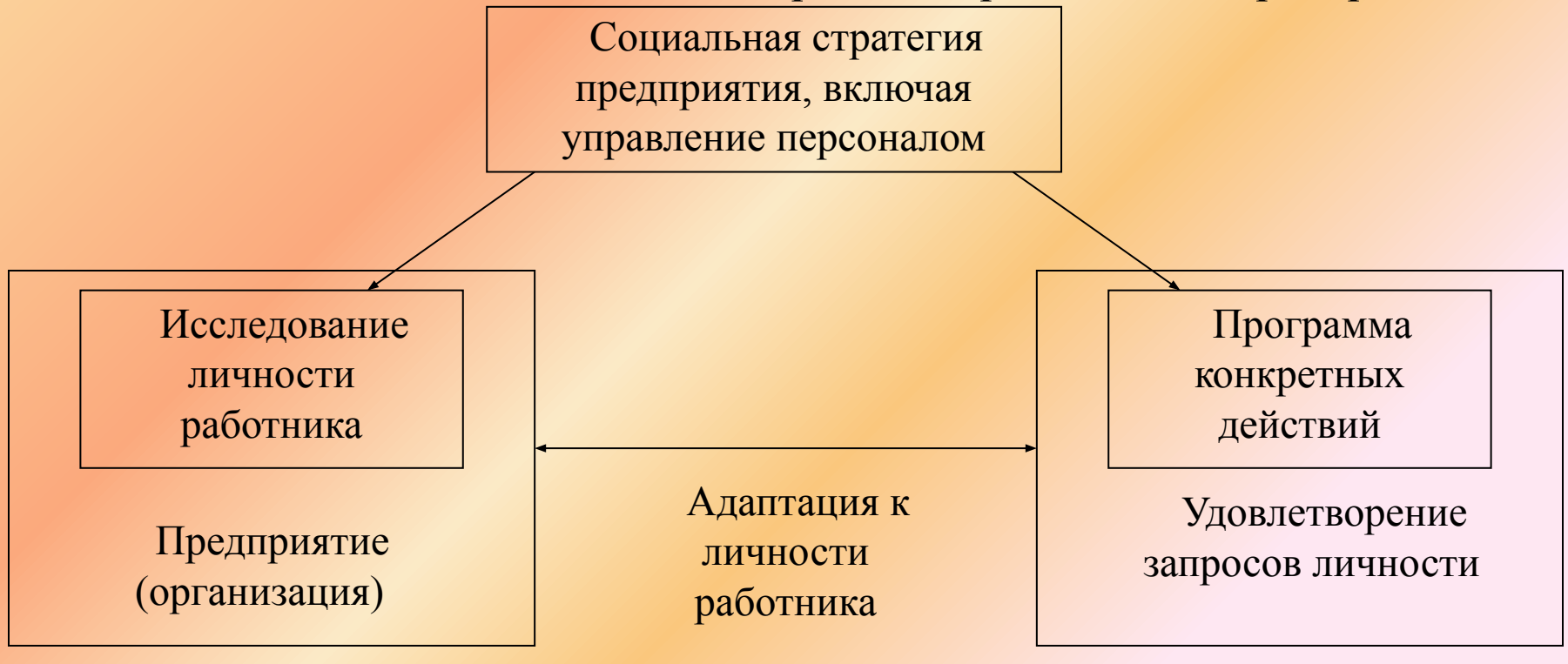


Рис. 5.26. Новый подход к управлению персоналом предприятия

Мотивационный механизм

Твор-чество	Потреб-ности	Цели	Ценностные ориентации	Установки	Интересы	Мотивы
Внутренние факторы мотивации						

↓

Экономическое поведение работника предприятия

↓

Внешние стимулы мотивации						
Социально-политические условия	При-родная среда	Духовная культура	Жилищно-бытовые и семейные условия	Законо-датель-ство	Произ-водствен-ные условия	Финан-совая и налоговая политика

Рис. 5.27. Принципиальная схема мотивационного механизма на предприятии

Факторы, обусловливающие сопротивление организационным изменениям

Факторы личностного характера

- Страх перед неизвестным
- Потребность в предоставлении гарантий при угрозе увольнения
- Отрицание необходимости перемен и опасение явных потерь
- Угроза социальным отношениям, сложившимся на старом рабочем месте
- Невовлеченность в проводимые преобразования затрагиваемых ими лиц
- Недостаток средств и времени из-за большого объема оперативной работы

Факторы организационного характера

- Инертность сложившихся организационных структур
- Трудность переориентации мышления персонала
- Возможные изменения, затрагивающие сложившийся «баланс власти»
- Прошлый негативный опыт, связанный с проведением организационных преобразований

Рис. 5.28. Основные факторы, препятствующие проведению организационных преобразований на предприятии

Таблица 5.2. - Примерный перечень мероприятий по преодолению сопротивления персонала запланированным организационным изменениям на предприятии

№ п/п	Мероприятия	Условия применения
1	Привлечение персонала к участию в организационных изменениях, осуществляемых в рамках предприятия	Недостаток информации о содержании программы мероприятий по организационным преобразованиям в рамках предприятия
2	Обучение и предоставление информации об организационных изменениях на предприятии	Недостаток информации, недостоверная или искаженная информация об организационных изменениях, осуществляемых на предприятии
3	Стимулирование и поддержка персонала	Сопротивление со стороны персонала, возникающее в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным организационным изменениям
4	Проведение переговоров и заключение соглашений	Сопротивление отдельных групп персонала, которые опасаются потерять свои привилегии в результате проведения организационных изменений
5	Кадровые перестановки и назначения	Недостаток времени для выбора других видов мероприятий или достаточно высокие затраты на их проведение

Рис. 5.29. Принципиальное содержание стратегии организационных изменений на предприятии

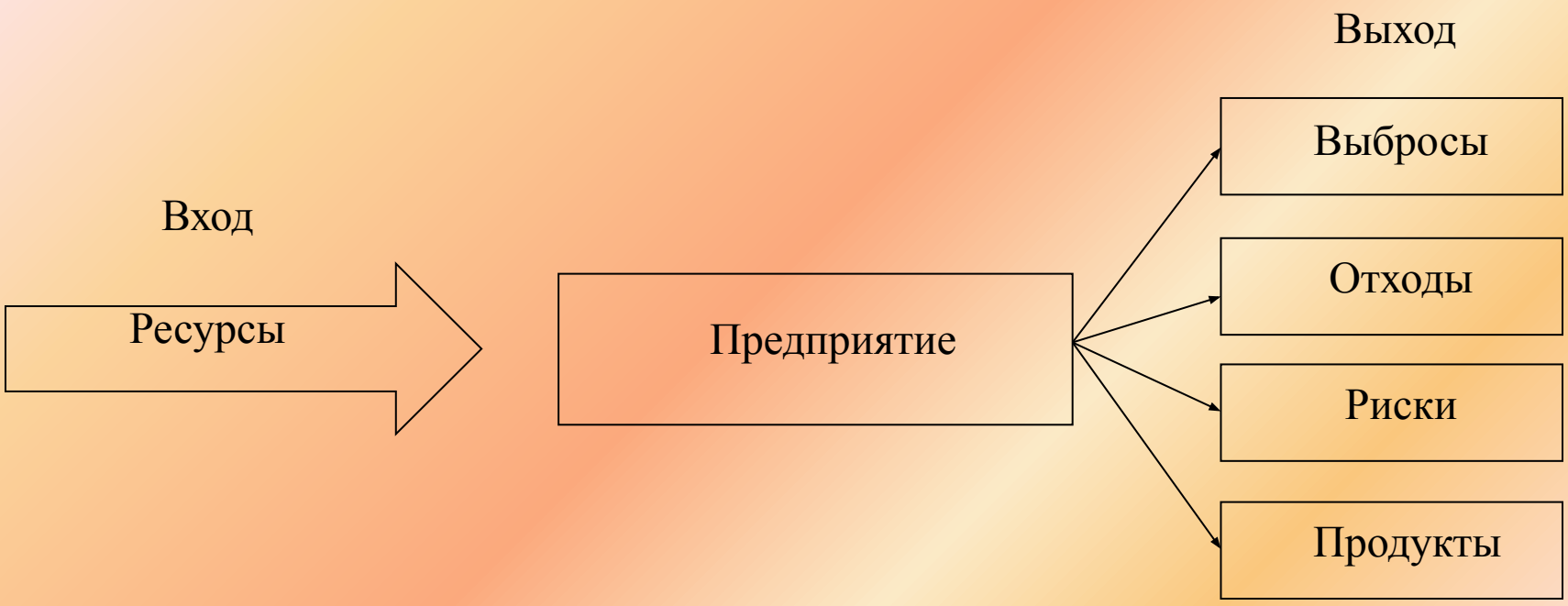


Рис. 5.30. Производственный процесс в экологической перспективе

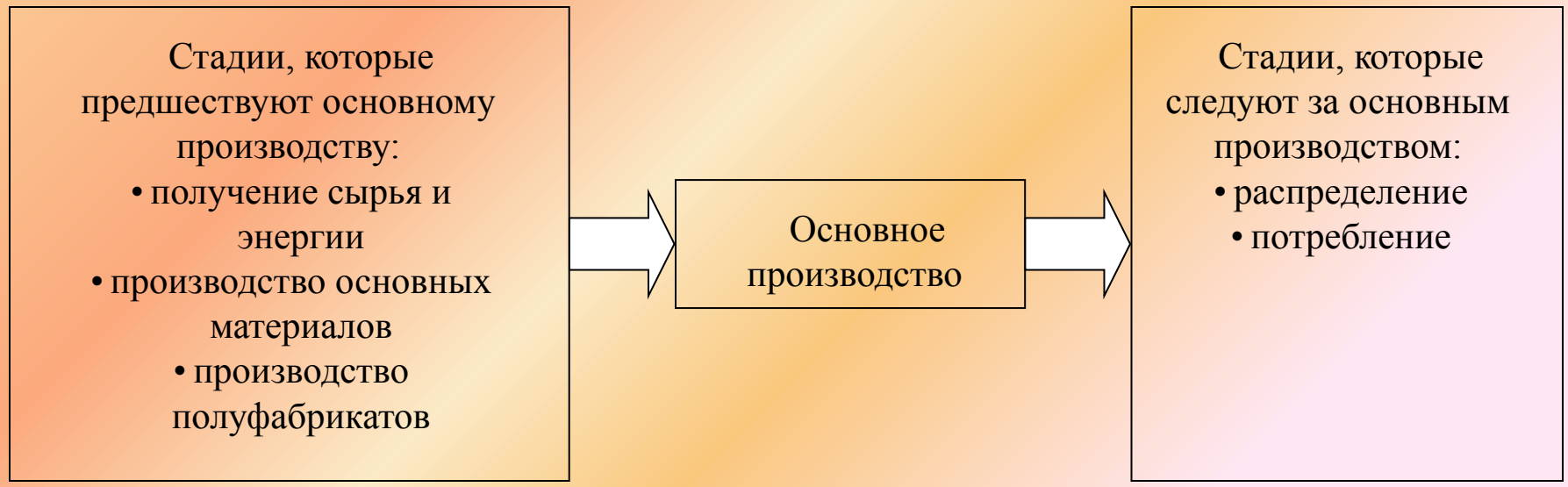


Рис. 5.31. Экологический жизненный цикл продукта

EMAS	
ОСНОВНЫЕ АСПЕКТЫ	Разработка предприятием собственной экологической политики. Анализ состояния окружающей среды в районе расположения предприятия. Разработка экологической программы. Проведение систематической проверки и оценки результативности экологического менеджмента. Публикация экологического отчета для ознакомления общественности. Проведение независимого экологического контроля.

Рис. 5.32. Основные элементы системы EMAS

Рис. 5.33. Основные инструменты системы экологического управления на предприятии

1.	Учет материалопотоков (запасов) на предприятии
2.	Классификация способов воздействия производства на окружающую среду
3.	Оценка степени влияния отдельных факторов деятельности предприятия на состояние окружающей среды
4.	Оценка общего воздействия предприятия на состояние окружающей среды и возможностей улучшения ее качества

Рис. 5.34. Принципиальная схема процедуры разработки экологических балансов

ЭКО
ЛОГИЧ
ЕСКИЙ

КОНТР
ОЛЬ

Контроль влияния хозяйственной деятельности предприятия на окружающую среду (нормативный контроль)

Контроль финансовых показателей экологического воздействия (финансовый контроль)

Интегрированный экологический контроль на основе оценки степени нагрузки на окружающую среду

Рис. 5.35. Основные направления экологического контроля на предприятии

Экологический аудит

Экологический аудит производственной деятельности

- Структура и техническое состояние основных природоохранных фондов
- Источники экологической опасности
- Пропускная способность очистных сооружений
- Прогрессивность методов очистки

Экологический аудит финансовой деятельности

- Текущие затраты на охрану окружающей среды
- Платежи за загрязнение в пределах лимитов
- Платежи за сверх лимитные загрязнения
- Платежи за природные ресурсы
- Капитальные затраты на охрану окружающей среды
- Финансирование научно-исследовательских работ природоохранного назначения

Рис. 5.36. Содержание экологического аудита предприятия