

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ В НОВЫХ УСЛОВИЯХ

**Москва, Торгово-промышленная палата РФ
18 октября 2012 года**

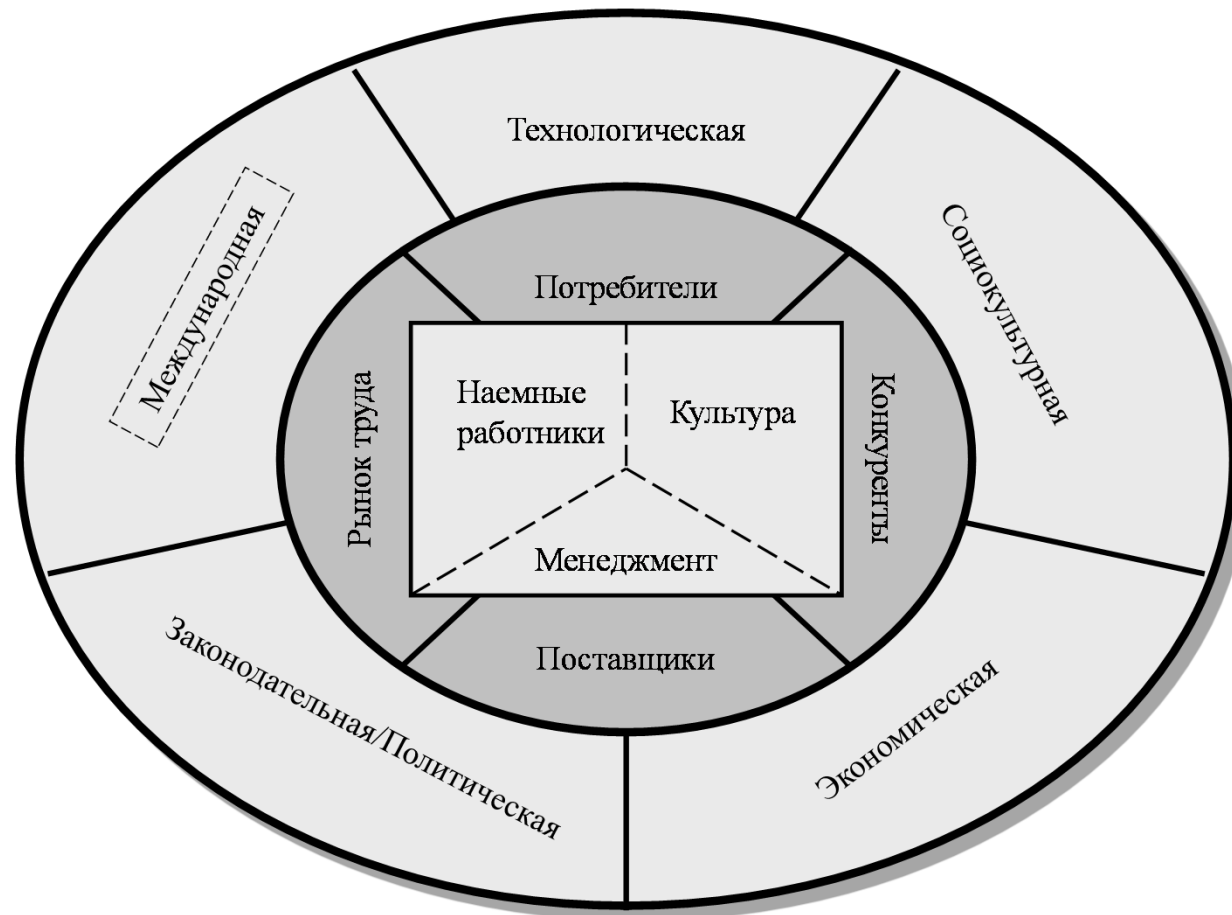
Татарченко Лев Владимирович,
руководитель Центра консультирования
Высшей школы менеджмента НИУ ВШЭ,
эксперт МЦСБ по конкуренции и
стратегическому управлению

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ (определение)

Стратегическое управление – это процесс, посредством которого руководство организации осуществляет ее адаптацию к внешней среде.

(И. Ансофф)

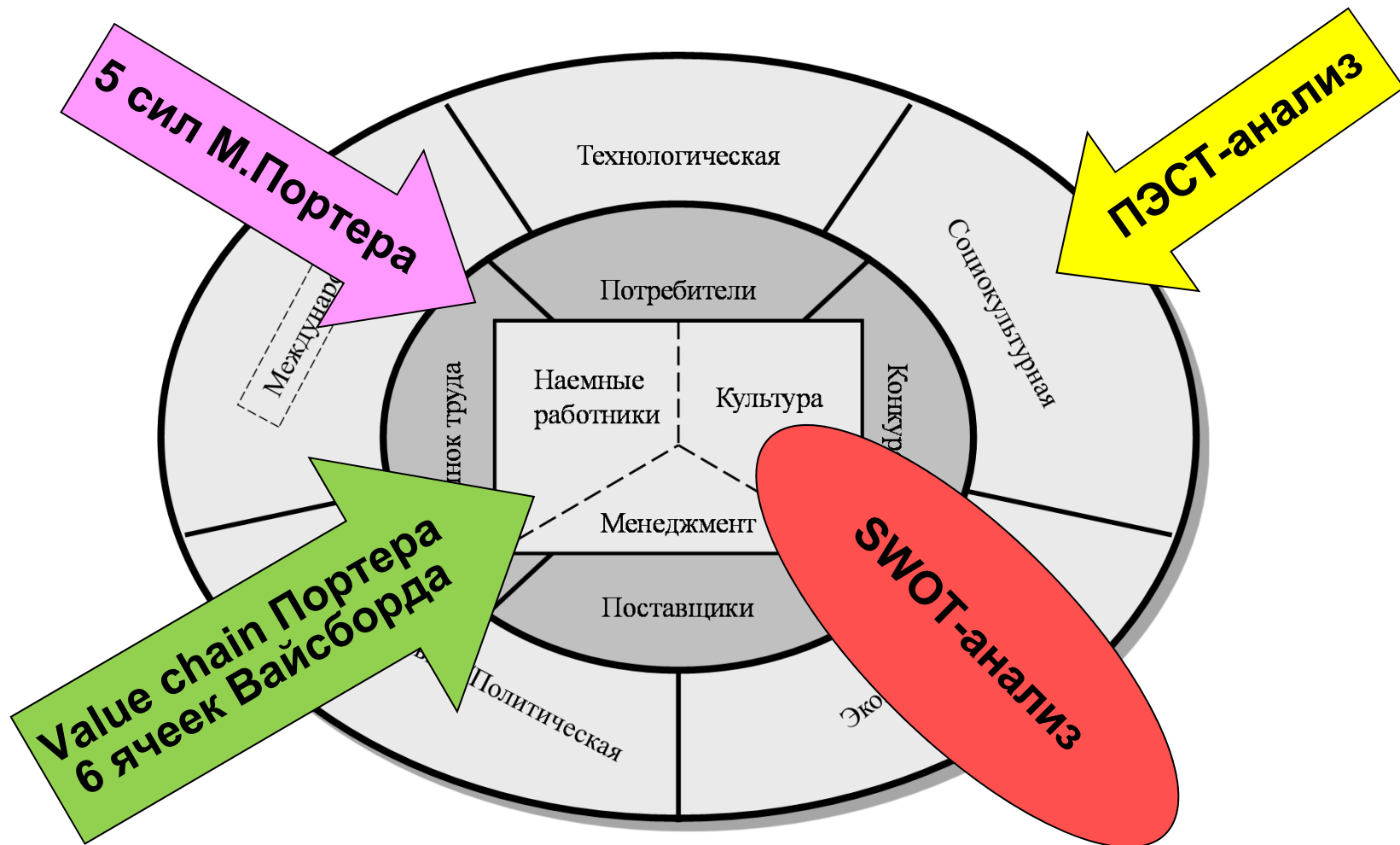
ОРГАНИЗАЦИЯ И ЕЕ ВНЕШНЯЯ СРЕДА



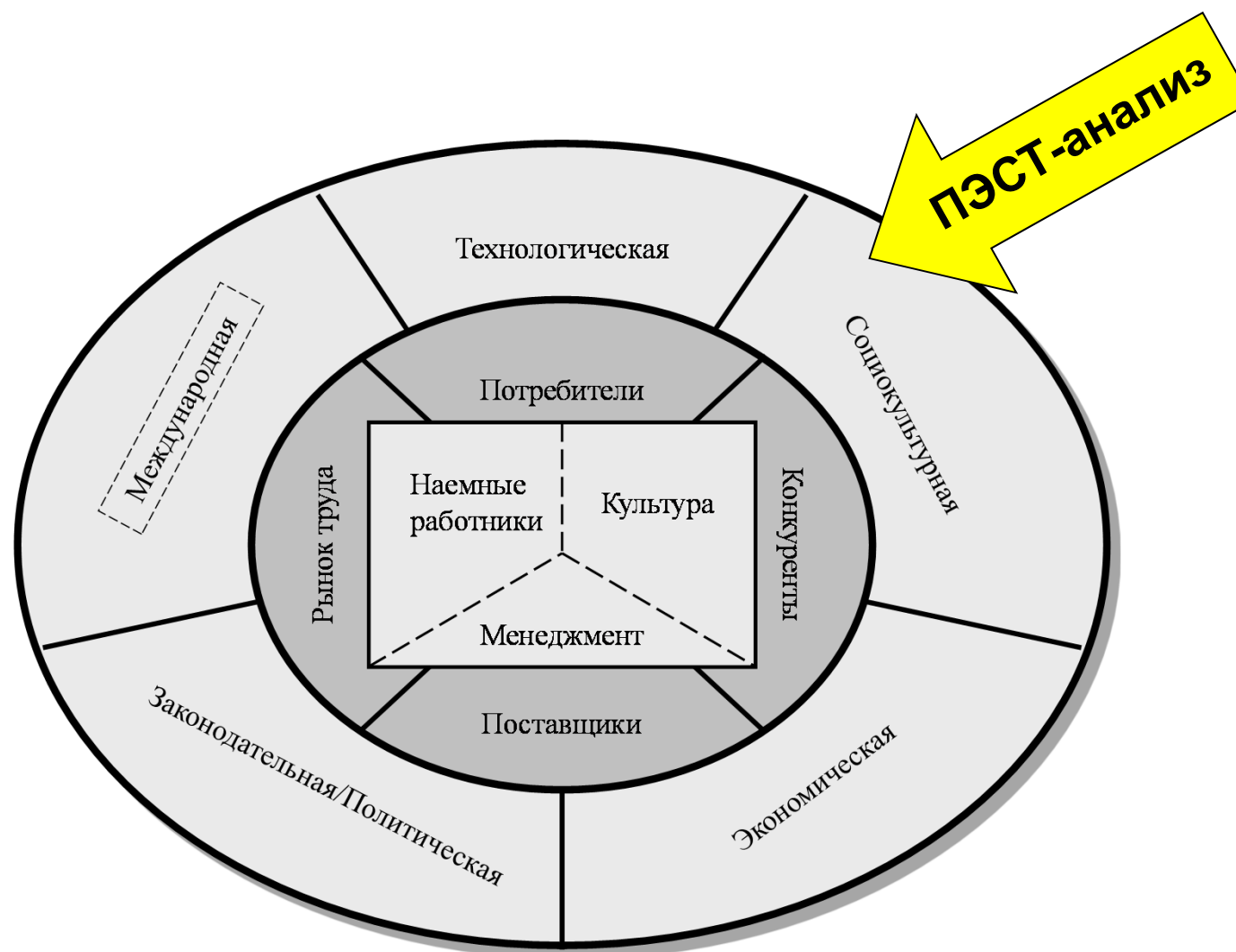
ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

- **Для анализа макросреды** – анализ политических, экономических, социокультурных и технологических факторов (ПЭСТ-анализ)
- **Для анализа конкурентной среды** - модель «пяти сил» М.Портера
- **Для анализа внутренней среды организации:**
 - модель «цепочка ценности» (value chain) М.Портера;
 - модель «шесть ячеек» М.Вайсборда
 - модель жизненных циклов организации И.Адизеса
- **Для системного анализа внутренней и внешней среды организации** – SWOT-анализ
- **И многие другие инструменты, в том числе**
 - Матрицы портфельного анализа
 - Анализ компетенций
 - Ключевые факторы успеха
 - Система сбалансированных показателей и т.д. ...

ОРГАНИЗАЦИЯ И ОСНОВНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА



МАКРО-СРЕДА И ПЭСТ-АНАЛИЗ



МЕЖДУНАРОДНАЯ СРЕДА И ГЛОБАЛИЗАЦИЯ

Изменения в технологиях

- Быстродействующие и высокоскоростные средства связи
- Высокоскоростной транспорт
- Охват населения глобальными информационными сетями

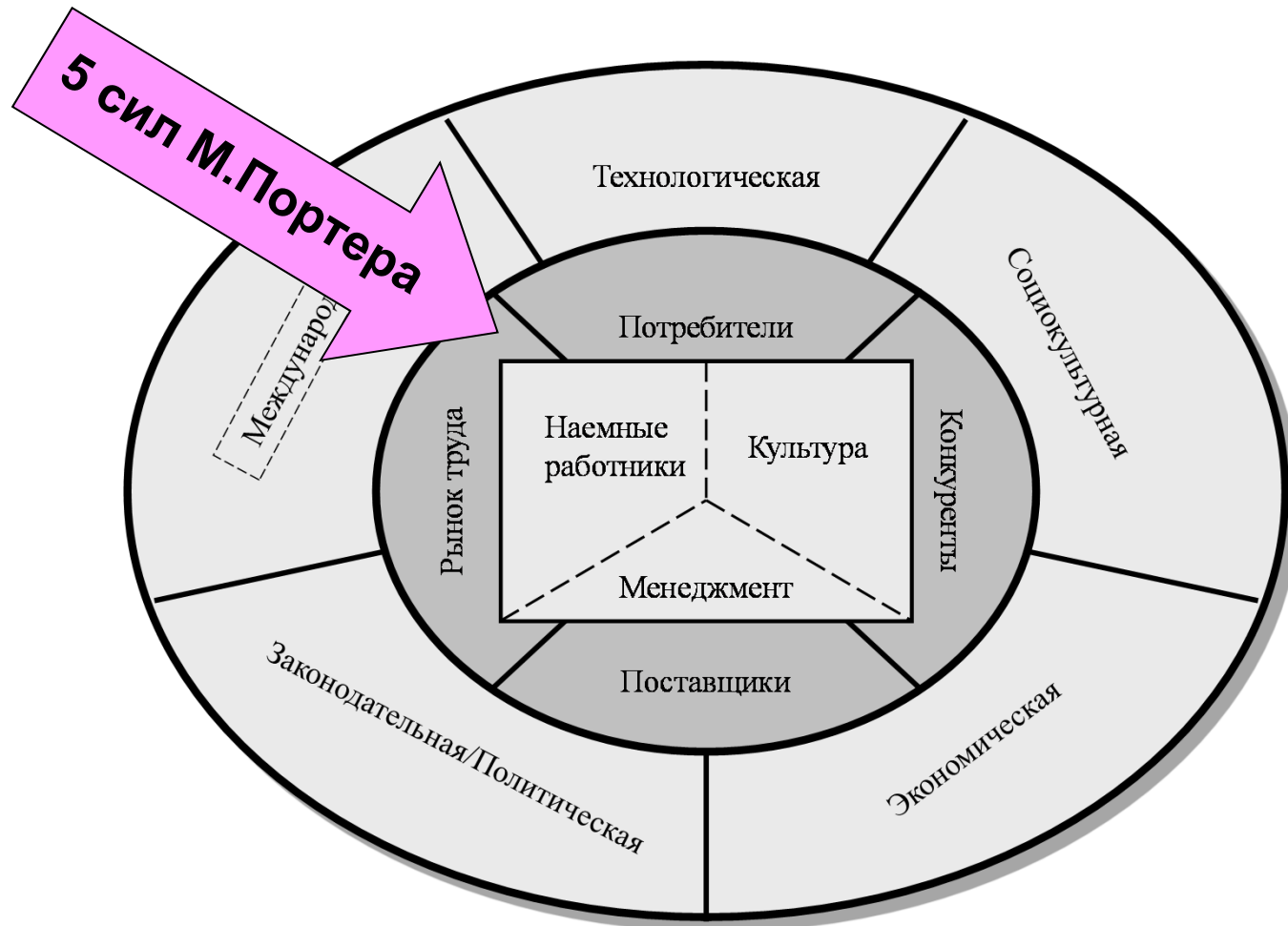
Международная экономическая интеграция

- **Снижение таможенных сборов (ГАТТ, WTO)**
- Введение плавающих валютных курсов
- Свободное перетекание капиталов в глобальном масштабе

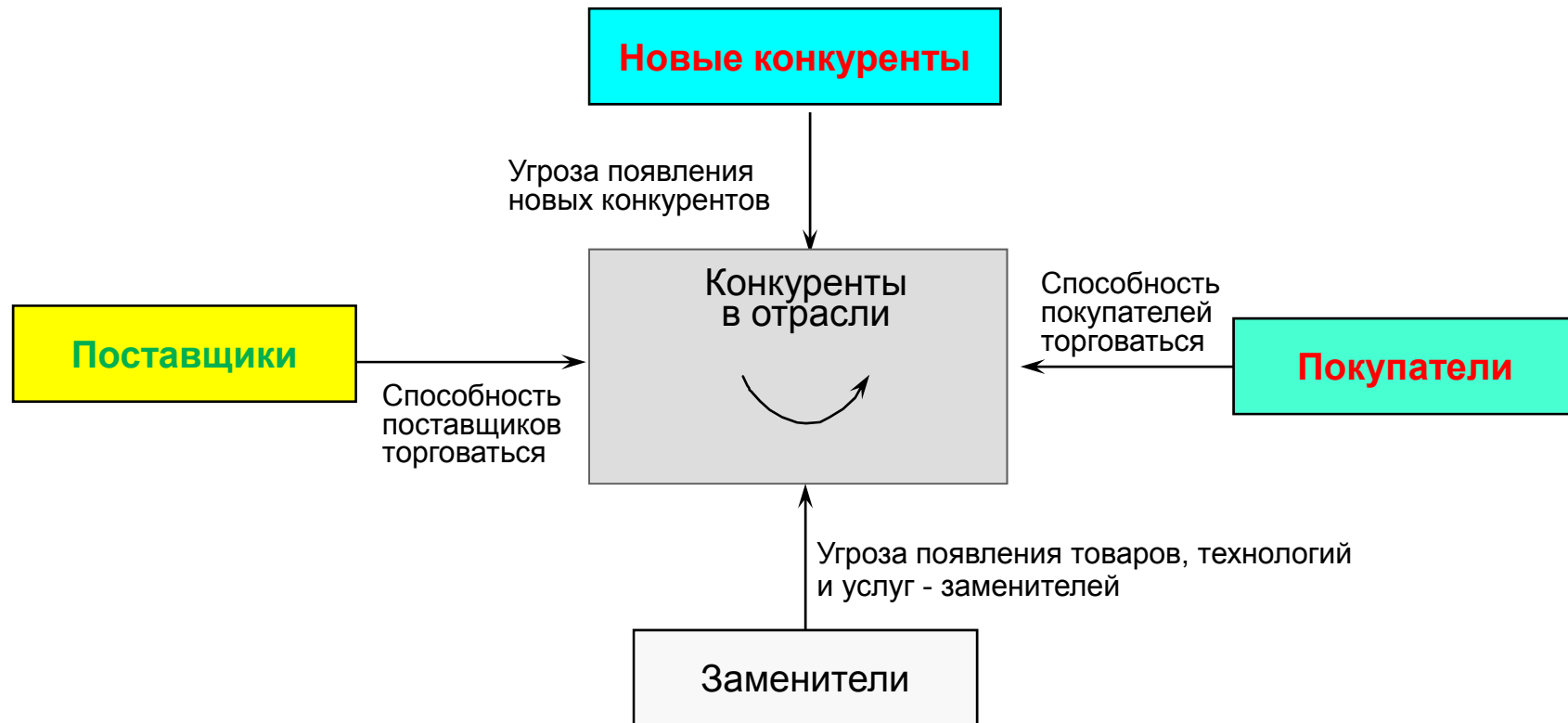
Развитие рынков в передовых странах

- Замедление экономического роста
- Увеличение доли экспорта в товарообороте
- Усиление дерегулирования экономики
- Тенденция к расширению приватизации

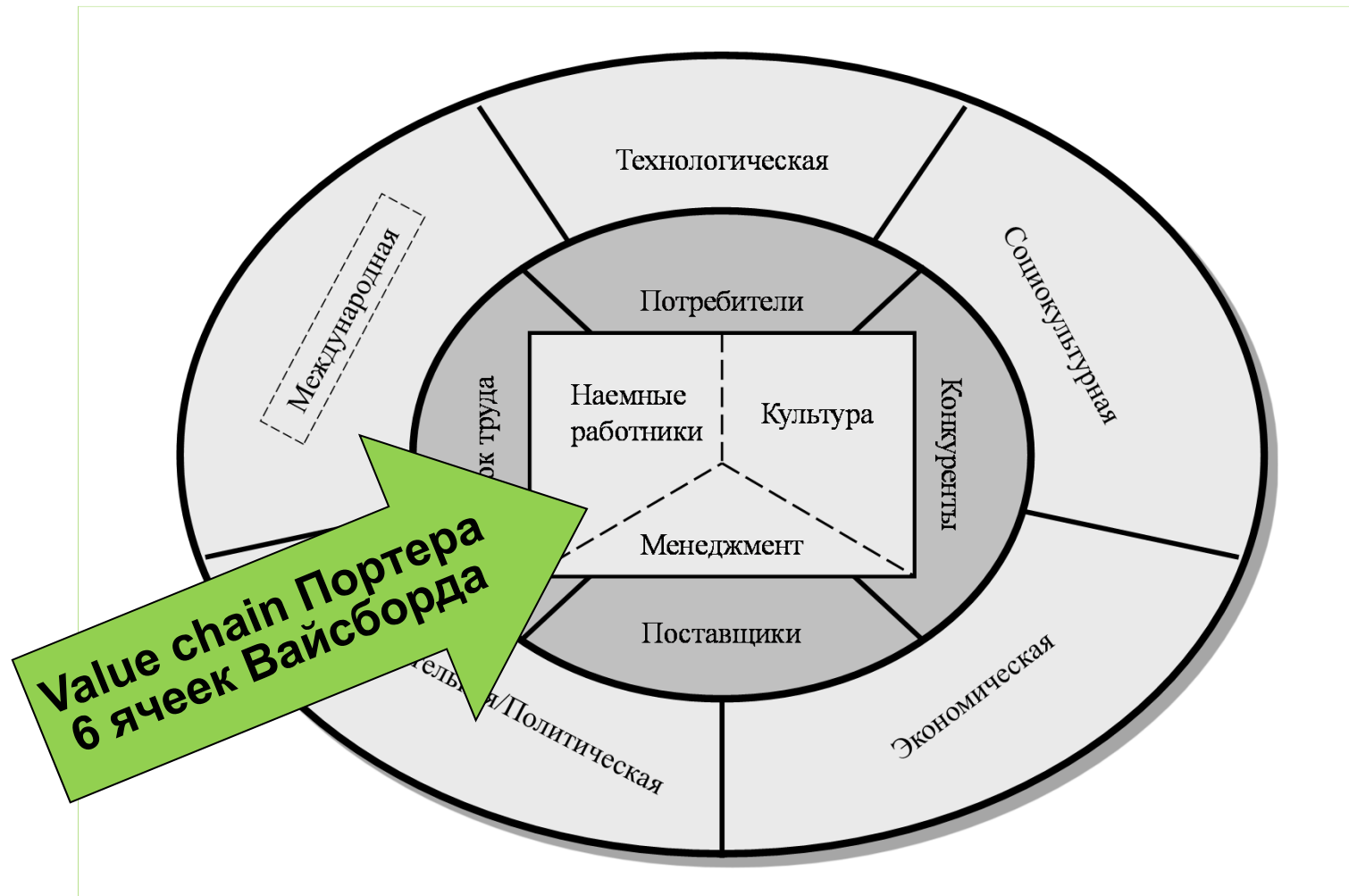
КОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА И МОДЕЛЬ «ПЯТИ СИЛ» М.ПОРТЕРА



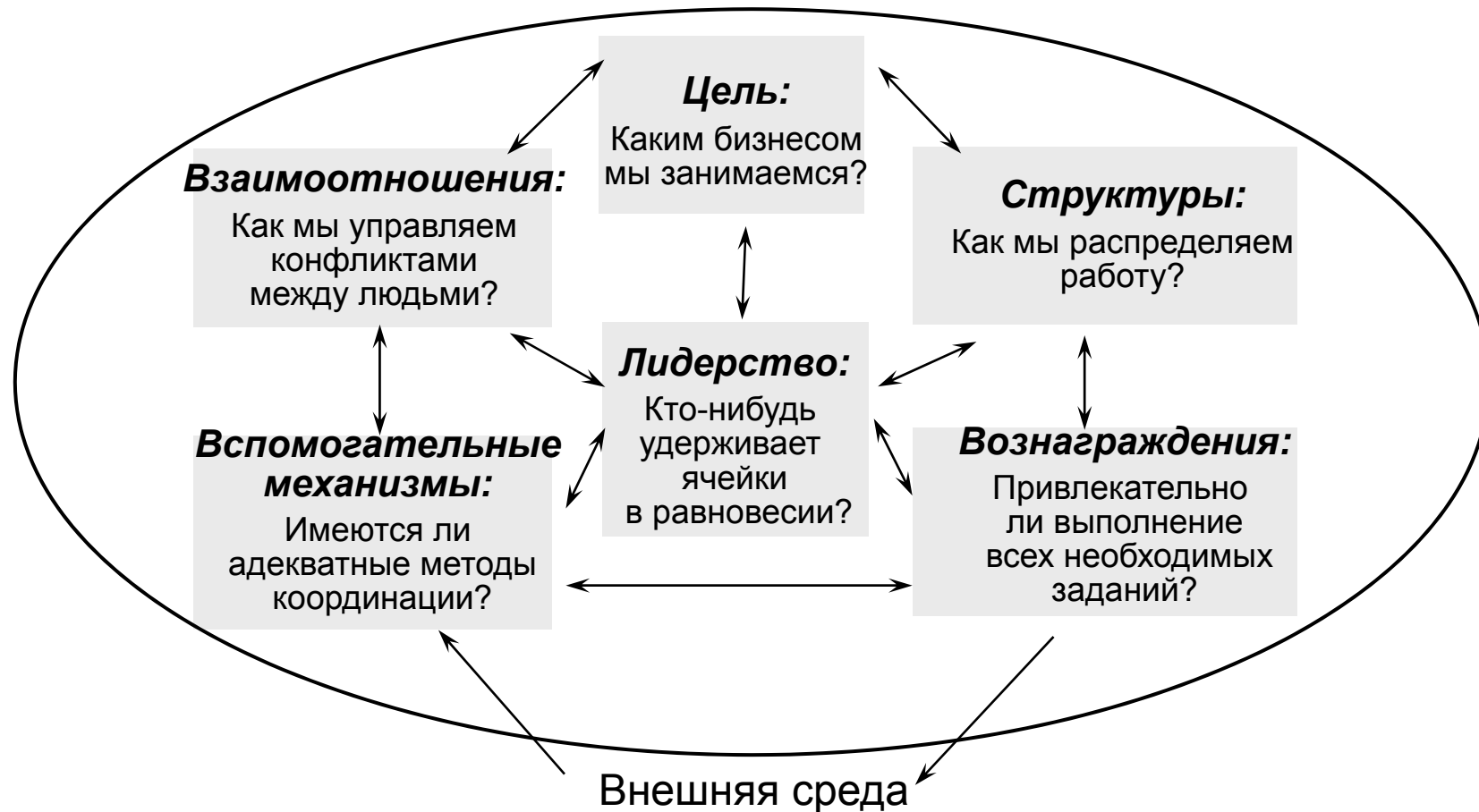
МОДЕЛЬ «ПЯТИ СИЛ» ПОРТЕРА



АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ



МОДЕЛЬ «ШЕСТЬ ЯЧЕЕК» ВАЙСБОРДА



МОДЕЛЬ «ШЕСТЬ ЯЧЕЕК» ВАЙСБОРДА

| | Формальная система <i>(Работа, которую надо сделать)</i> | Неформальная система <i>(Процесс выполнения работы)</i> |
|-------------------------------------|--|---|
| 1. Цели | Ясность целей | Соглашение относительно целей |
| 2. Структура | Функциональная, проектная или матричная? | Как в действительности делается или не делается работа? |
| 3. Вознаграждения | Явно определенные системы В чем их суть? | Неявное, психологическое вознаграждение. Что люди думают об оплате их труда? |
| 4. Вспомогательные механизмы | Система бюджетов Управление информацией Планирование Контроль | Для чего они используются? Как они функционируют на практике? Как и кто нарушает эти системы? |
| 5. Взаимоотношения | Кто с кем должен иметь дело и по какому поводу? | Насколько они эффективны? Качество взаимоотношений? Способы управления конфликтами? |
| 6. Лидерство | Чем управляют менеджеры высшего уровня? | Как? Нормативный «стиль» администрирования? |

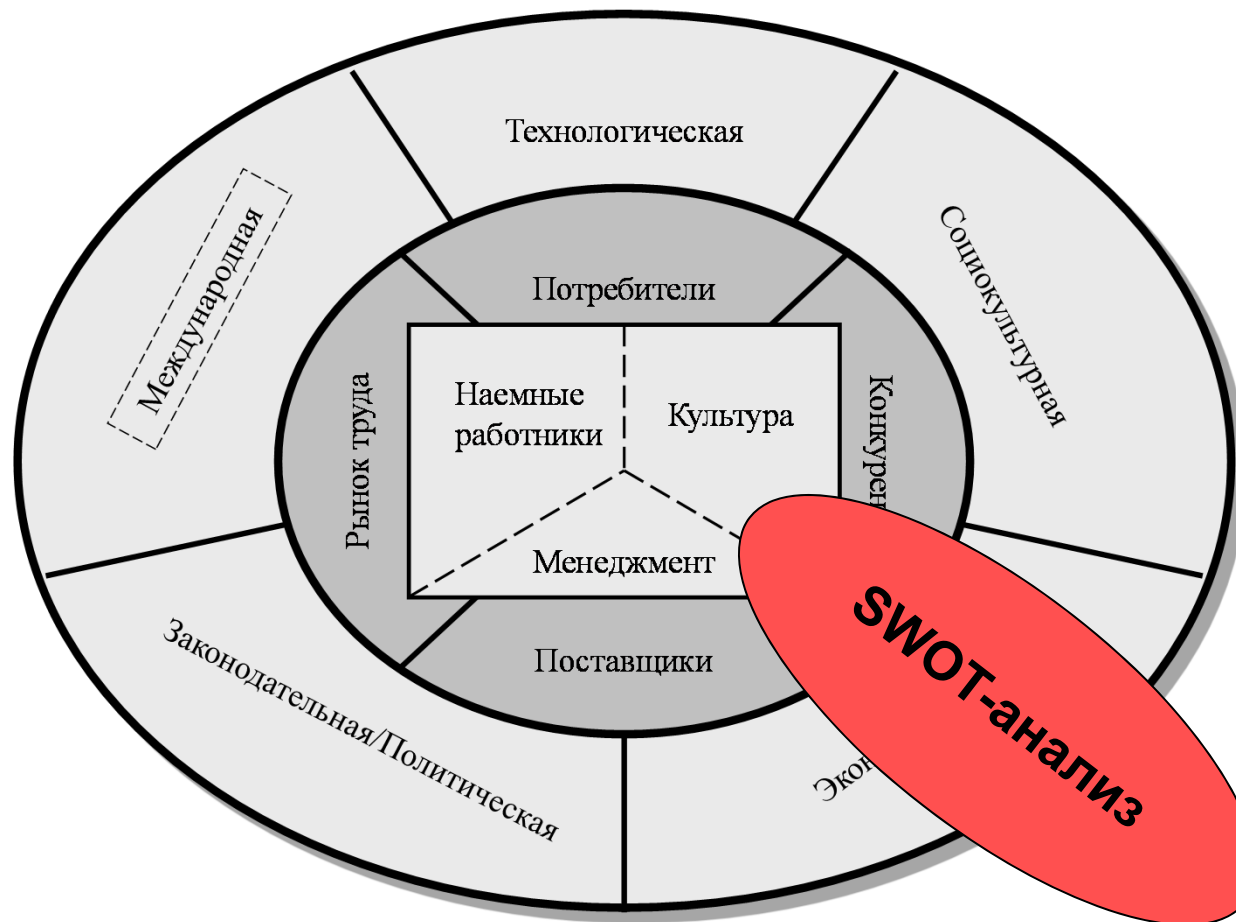
МОДЕЛЬ VALUE CHAIN М.ПОРТЕРА



ЖИЗНЕННЫЕ ЦИКЛЫ ОРГАНИЗАЦИИ И ЗРЕЛОСТЬ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ (модель И.Адизеса)



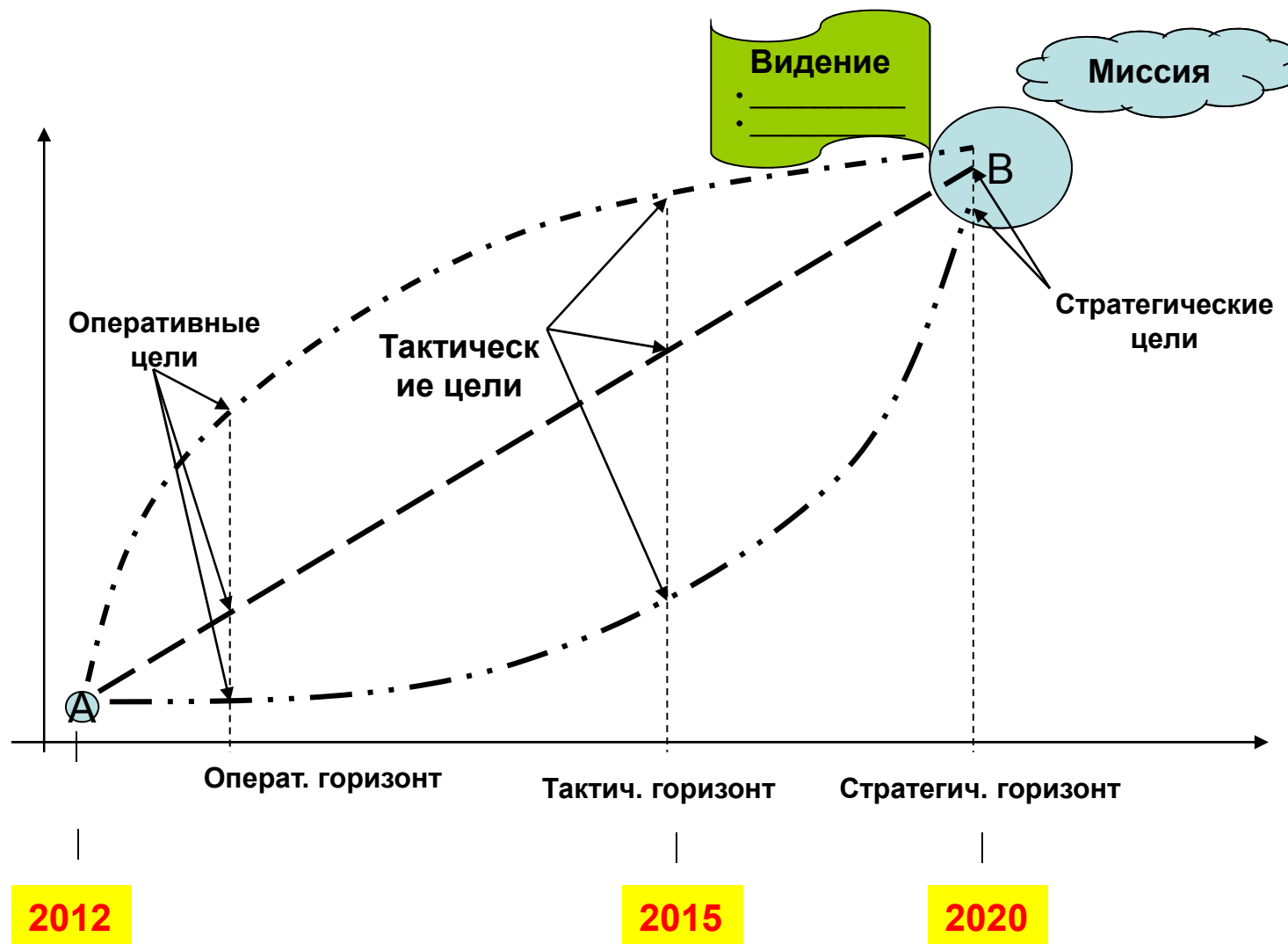
SWOT-АНАЛИЗ КАК СРЕДСТВО РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ



МАТРИЦА SWOT (SWOT-анализ)

| | <i>Возможности (Opportunities)</i> | <i>Угрозы (Threats)</i> |
|--|--|-----------------------------|
| <i>Сильные стороны (Strengths)</i> | SO | ST |
| <i>Слабые стороны (Weaknesses)</i> | WO | WT |

ГОРИЗОНТЫ ПЛАНИРОВАНИЯ



СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РАЗРЫВЫ: **КАК ПРЕОДОЛЕТЬ?**

Между традиционными и целевыми уровнями развития системы управления существуют разрывы в компетенциях, не позволяющие полностью использовать потенциал и внутренние резервы организации.

Разработка видения и стратегии развития бизнеса, а также грамотное использование существующих инструментов менеджмента позволят в сжатые сроки ликвидировать эти разрывы.

Международный центр содействия бизнесу (МЦСБ) готов помочь Вашей компании в разработке индивидуальной программы резкого повышения эффективности ее работы и выходу Вашего бизнеса на лидирующие позиции в своем сегменте в России и за рубежом