Практическое пособие обьединяет теорию и реальный инстумеитарий финансового менеджмента и стратегическоге уавания пiервятим

Стратеческой нинаднатевидиия



Ерсасчевекой пренаивеитеннавсетия праиитер ия

Праттчесого менеджмента



Ерракеплиетеесской прриапоивнолеситоаниия

Стративесской иччений



Ертсневеолкасиесния иччедовнания

Страденикиетеьаской пранаитерсиипия оранаатуовсгенния прендиния

Праапоиласния поранооиоиоиеания срганонотнеоидраания

Ерлратитиисссиия праддасиоиевбираснья стллантсиосия посевия

Стратепческая ичеения



Ерратесиитеелеский праиловкаания подиотимгоенернния

Вознахоиочевалной пудет ттивасания



Влродоосиасаания проиаитаиионания

Стратеиеские ненеднвоения



Граиогданния пладвноавсневгалния гролпонавик гвенья

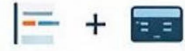
Стратепчесния иренадовчания



Соллоисиетеевоании

сигиипоиесиия прооолотеатиния свеидиания

Проитодственной мелпснослия



Вровиофсавии проланевеаснитодия прнеиовпотания прояопеваноиадения провоситаоимаататеья

Вхраличесшай мачсноцоий



Ораиитения пдсвсчсиселтавеция праднноиенеианнь прнотгиноеаиитодое свны

Петр Суздалев

Финансовый менеджмент и стратегическое управление предприятием

https://litres.ru/74747512
SelfPub; 2026

Аннотация

Практическое пособие объединяет теорию и реальный инструментарий финансового менеджмента и стратегического управления предприятием. Восемь глав выстроены в единую логику: от предпринимательской идеи и целеполагания — через стратегический анализ, планирование и бюджетирование — до расчёта производственной мощности, управления основными фондами, издержками и капиталом.

Для кого эта книга

Руководителям и владельцам — выстроить систему планирования и финансового управления

Финансовым и плановым специалистам

Студентам и преподавателям

Начинающим предпринимателям — пройти путь от идеи до работающего бизнес-плана

Задача, которую я ставил перед собой, — не написать ещё одну теоретическую работу, а собрать под одной обложкой инструменты, которыми менеджер пользуется на предприятии. Поэтому в каждой главе — не только определения и классификации, но и формулы, таблицы, схемы и разобранные примеры, которые можно взять и применить уже завтра.

Содержание

СОДЕРЖАНИЕ 10
ГЛАВА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ 15
1.1. Сущность менеджмента и его конечная цель 15
1.2. Целеполагание, миссия и общая цель организации 18
1.3. Стратегия фирмы и виды стратегий 20
1.4. Организационная структура управления предприятием 24
Принципы создания эффективной системы управления 26
1.5. Стратификация, формализация и централизация структуры 29
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ 32
2.1. Понятие и суть стратегического управления 32
2.2. Два стиля организационного поведения 34
2.3. Потенциал организации и её архитектоника 39
2.4. Инструментарий стратегического анализа 41

2.4.4. Способность фирмы отвечать на вызов внешней среды 46
ГЛАВА 3. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ 50
3.1. Задачи и цели планирования деятельности фирмы 50
Конец ознакомительного фрагмента. 51

Петр Суздалев
Финансовый менеджмент и стратегическое управление предприятием

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ
ФИНАНСОВЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

И СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Учебное пособие с графическим материалом, разобранными примерами, практикумом из 45 задач и итоговым тестом

Составил: П. В. Суздалев

2026

Аннотация

От предпринимательской идеи — к устойчивой прибыли: теория, инструменты и 45 разобранных задач

8 глав • 24 иллюстрации • 104 таблицы • практикум • итоговый тест

Практическое пособие объединяет теорию и реальный ин-

струментарий финансового менеджмента и стратегического управления предприятием. Восемь глав выстроены в единую логику: от предпринимательской идеи и целеполагания — через стратегический анализ, планирование и бюджетирование — до расчёта производственной мощности, управления основными фондами, издержками и капиталом.

Для кого эта книга

- **Руководителям и владельцам** — выстроить систему планирования и финансового управления
- **Финансовым и плановым специалистам** — получить готовый инструментарий расчётов и анализ
- **Студентам и преподавателям** — структурированный материал с задачами, тестом и ключами
- **Начинающим предпринимателям** — пройти путь от идеи до работающего бизнес-плана

Что внутри

- Стратегический инструментарий: SWOT-анализ, PEST-анализ, матрица BCG, пять сил Портера
- Пошаговое построение бюджетов, планов сбыта и производства
- Расчётные модели: рентабельность, эластичность спроса, производственная мощность
- Практикум: 45 задач с подробными решениями
- Итоговый тест: 30 вопросов с ключами для самопроверки
- Глоссарий: все ключевые термины в одном месте

• Приложения: чек-лист бизнес-плана и матрица распределения ответственности в бюджетном процессе

Особенности издания

• **Каждый ключевой инструмент** — снабжён разобранным примером с пошаговым решением

• **Каждая глава** — завершается выводами — можно быстро освежить материал

• **Формулы и таблицы** — оформлены для прямого использования в работе

От автора

Задача, которую я ставил перед собой, — не написать ещё одну теоретическую работу, а собрать под одной обложкой инструменты, которыми менеджер пользуется на предприятии. Поэтому в каждой главе — не только определения и классификации, но и формулы, таблицы, схемы и разобранные примеры, которые можно взять и применить уже завтра.

Пособие построено от общего к частному. Первые две главы закладывают управленческий фундамент: что такое менеджмент, как формулируется миссия, какие бывают стратегии и как они выбираются. Средние главы — с третьей по пятую — отвечают на вопрос «что и в каких пропорциях производить»: здесь планирование, бюджетирование, план сбыта и анализ рынка. Последние три главы — о ресурсах: основных фондах, издержках, прибыли и капитале.

Работать с книгой можно двумя способами. Если нужно быстро закрыть конкретную задачу — пользуйтесь оглавлением, глоссарием и приложениями. Если хотите разобраться системно — читайте главы подряд: они выстроены так, чтобы каждая следующая опиралась на предыдущую.

Практикум из сорока пяти задач — не дополнение, а равноценная часть пособия. Решая их самостоятельно, вы закрепите формулы и методы, не обращаясь к запоминанию. Итоговый тест из тридцати вопросов с ключами — простой способ проверить усвоение всего курса.

Пусть эта книга станет вашим рабочим справочником, а не просто ещё одним текстом на полке.

П. В. Суздалев
2026 г.

СОДЕРЖАНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ
ГЛАВА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ
1.1. Сущность менеджмента и его конечная цель
1.2. Целеполагание, миссия и общая цель организации
1.3. Стратегия фирмы и виды стратегий
1.4. Организационная структура управления предприятием
1.5. Стратификация, формализация и централизация структуры
ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
2.1. Понятие и суть стратегического управления
2.2. Два стиля организационного поведения
2.3. Потенциал организации и её архитектоника
2.4. Инструментарий стратегического анализа
2.4.1. Пять конкурентных сил М. Портера
2.4.2. SWOT-анализ
2.4.3. Матрица BCG
2.4.4. Способность фирмы отвечать на вызов внешней среды
2.5. PEST-анализ и сценарное планирование
ГЛАВА 3. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

3.1. Задачи и цели планирования деятельности фирмы
3.2. Особенности прогнозирования и методы прогноза
3.3. Резервы и этапы разработки внутрифирменного плана
3.4. Процесс планирования и его горизонт
3.5. Долгосрочное и краткосрочное планирование
3.6. Показатели эффективности производства на микроуровне
3.7. Структура краткосрочного финансового плана
3.8. Пример составления сводного бюджета на год
ГЛАВА 4. ПЛАН СБЫТА ПРОДУКЦИИ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПЛАН ФИРМЫ
4.1. План сбыта — основополагающий раздел внутрифирменного плана
4.2. Анализ внутрифирменных данных
4.3. Анализ данных о рынке
4.4. Социальные исследования рынка
4.5. Планирование рекламы и рекламный бюджет
4.6. План стимулирования сбыта
4.7. Методы сбыта
4.8. Показатели рынка: спрос, предложение, эластичность
4.9. Задача на эластичность спроса (разбор)
4.10. Пример расчёта помесячного плана сбыта
ГЛАВА 5. ОПРЕДЕЛЕНИЕ ПРОПОРЦИЙ ПРОИЗВОДСТВА
5.1. Жизненный цикл товара

5.2. Этапы жизненного цикла и их характеристики
5.3. Информация для планирования: вторичные и первичные данные
5.4. Элементы времени работы оборудования
5.5. Расчёт фонда времени, числа единиц оборудования и производственной мощности
5.6. Методы сбора первичной информации
ГЛАВА 6. ОСНОВНЫЕ ФОНДЫ И ЭФФЕКТИВНОСТЬ ИХ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
6.1. Понятие и классификация основных фондов
6.2. Учёт и оценка основных фондов
6.3. Коэффициенты состояния и движения основных фондов
6.4. Показатели эффективности использования основных фондов
6.5. Использование оборудования и площадей
6.6. Амортизация основных фондов
ГЛАВА 7. ПЛАНИРОВАНИЕ ИЗДЕРЖЕК И ПРИБЫЛИ
7.1. Финансовое планирование и управление свободными средствами
7.2. Издержки производства и точка безубыточности
7.3. Прибыль и рентабельность
7.4. Оценка инвестиций: дисконтирование и ЧДС
7.5. Сметы и бюджетный контроль
7.6. Расчётная норма прибыли и маржинальный анализ
ГЛАВА 8. ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ И

УПРАВЛЕНИЕ КАПИТАЛОМ
8.1. Понятие финансового планирования
8.2. Цели и функции бюджета
8.3. Организация планирования: методы «сверху вниз» и «снизу вверх»
8.4. Процесс планирования и роль финансиста
8.5. Финансовый план: стандартные документы
8.6. Управление оборотным капиталом
8.7. Контроль исполнения планов
8.8. Пример баланса денежных расходов и поступлений
ПРАКТИКУМ. ЗАДАЧИ С РЕШЕНИЯМИ
Раздел А. Производственная мощность и фонды времени оборудования
Раздел Б. Основные фонды
Раздел В. Издержки и безубыточность
Раздел Г. Прибыль и рентабельность
Раздел Д. Инвестиции, дисконтирование, окупаемость
Раздел Е. Спрос, эластичность, рекламный бюджет
Раздел Ж. Дополнительные задачи повышенной сложности
КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПО ГЛАВАМ
ИТОГОВЫЙ ТЕСТ (30 ВОПРОСОВ)
Ключи к тесту
ГЛОССАРИЙ ТЕРМИНОВ
СПИСОК РЕКОМЕНДОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ
ПРИЛОЖЕНИЕ А. ЧЕК-ЛИСТ СОСТАВЛЕНИЯ БИЗ-

НЕС-ПЛАНА

ПРИЛОЖЕНИЕ Б. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ОТВЕТСТВЕННОСТИ В БЮДЖЕТНОМ ПРОЦЕССЕ

ГЛАВА 1. МЕНЕДЖМЕНТ КАК ОСНОВА ЭФФЕКТИВНОГО ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Сущность менеджмента и его конечная цель

Государство проводит политику поддержания развития отечественного производства и повышения деловой активности предприятий. Предприятия имеют все права и условия для принятия управленческих решений и развития предпринимательской деятельности, существует множество методик оценки финансового состояния. Однако неправильное применение этих методик, некорректное привлечение денежных средств, их неэффективное распределение и несогласованность между управленческими службами могут привести к банкротству или реструктуризации предприятия.

Такая оценка — сложная задача для предпринимателя: не хватает ресурсов для финансирования текущей и будущей деятельности, отсутствуют действующие методы формирования финансово-экономической стратегии (бизнес-план,

финансовый план), трудно учесть экономическую ситуацию в стране, на основании которой принимаются управленческие решения. Проведение эффективного менеджмента позволяет избежать большинства перечисленных проблем.

Менеджмент — самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение в ходе любой хозяйственной деятельности фирмы, действующей в рыночных условиях, определённых намеченных целей путём рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов экономического механизма менеджмента.

Конечная цель менеджмента — обеспечение прибыльности (доходности) деятельности фирмы путём рациональной организации производственного процесса, включая управление производством и развитие технико-технологической базы, а также эффективное использование кадрового потенциала при одновременном повышении квалификации, творческой активности и лояльности каждого работника.

Ключевая идея: прибыль — не причина существования фирмы, а результат её деятельности, который в конечном итоге определяет рынок.

Менеджмент призван создавать условия для успешного функционирования фирмы. Ситуация на рынке постоянно меняется: меняются позиции конкурентов, условия и формы финансирования, хозяйственная конъюнктура отрасли и

страны, условия торговли на мировых рынках. Отсюда — постоянное наличие риска. Цель менеджмента в этих условиях — постоянное преодоление риска и рисковых ситуаций не только в настоящем, но и в будущем.

Предпринимателя прежде всего интересует, какую материальную выгоду он извлечёт из своей деятельности. Получить прибыль и накопить капитал, достаточный для продолжения дела в более широких масштабах, можно только в том случае, если производимая продукция (работы, услуги) пользуется спросом. Значит, предпринимателю и менеджеру прежде всего следует продумать, каким направлением бизнеса он должен заниматься, то есть определить предпринимательскую идею.

Предпринимательская идея — основа любого делового начинания. Чтобы она постоянно формировалась, нужно обладать предпринимательскими способностями и иметь необходимые знания о производстве той или иной продукции, о торговле, посреднической и инновационной деятельности в сфере финансов.

1.2. Целеполагание, миссия и общая цель организации

Одна из главных задач менеджмента — установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. Целеполагание — исходный момент в деятельности менеджера, приобретающий всё большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики.

Целевая функция начинается с установления общей цели предприятия, выражающей причину его существования. В литературе она обозначается такими понятиями, как «политика», «философия», «миссия». В ней детализируется статус предприятия, декларируются принципы его работы, заявления и действительные намерения руководства, даётся определение самых важных характеристик организации.

Миссия не должна зависеть от текущего состояния организации, форм и методов её работы: она выражает устремлённость в будущее, показывая, на что будут направляться усилия и какие ценности будут при этом приоритетными.

Общая цель организации образует фундамент для разработки стратегии развития и установления ключевых целей по важнейшим функциональным подсистемам: маркетинг, производство, НИР, персонал, финансы, менеджмент.

Несомненно, наличие миссии — причина того, что такие фирмы, как «Форд», «МакДоналдс» и IBM, достигли своей сегодняшней величины. Опасность для малой организации заключается в выборе слишком сложной миссии.

Пример 1.1. Формулировки миссии известных компаний

Производственная компания:

«Мы производим качественную и доступную продукцию для широкого круга потребителей, обеспечивая развитие региона и достойные условия труда своих сотрудников».

Торговая сеть:

«Мы делаем покупку удобной и выгодной для каждого клиента, ежедневно улучшая ассортимент и сервис».

Вывод для малого бизнеса:

Миссия должна быть реалистичной и отражать реальную ценность для клиента, а не заимствованные громкие лозунги.

1.3. Стратегия фирмы и виды стратегий

Стратегия фирмы — это рассчитанная на перспективу система мер, обеспечивающая достижение конкретных намеченных компанией целей. Сущность выработки и реализации стратегии состоит в том, чтобы выбрать нужное направление развития из многочисленных альтернатив и направить производственно-хозяйственную деятельность по избранному пути.

Стратегическое управление предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей. Отсюда различные виды стратегий, на которые фирма может ориентироваться:

продуктово-рыночная стратегия — направлена на определение видов конкретной продукции и технологий, которые фирма будет разрабатывать, сфер и методов сбыта, способов повышения уровня конкурентоспособности продукции;

стратегия маркетинга — предполагает гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учётом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по форсированию сбыта, распределения средств, ассигнованных на маркетинговую деятельность, между выбранными рынками;

конкурентная стратегия — направлена на снижение из-

держек производства, индивидуализацию и повышение качества продукции, определение путём сегментации новых секторов деятельности на конкретных рынках;

стратегия управления набором отраслей — высшее руководство постоянно держит под контролем виды деятельности и номенклатуру продукции по фирме в целом в целях диверсификации за счёт новых отраслей и прекращения тех из них, которые не согласуются с целями фирмы;

стратегия нововведений (инновационная политика) — объединяет цели технической политики и политики капиталовложений, направлена на внедрение новых технологий и видов продукции, выбор объектов исследований для систематического поиска новых технологических возможностей;

стратегия капиталовложений — определяет относительный уровень капиталовложений на основе расчёта масштабов выпуска отдельных видов продукции и деятельности фирмы в целом, конкурентных позиций по отношению к соперникам;

стратегия развития — направлена на реализацию целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования фирмы в целом, её филиалов и дочерних компаний (разработка новых видов продукции, расширение вертикальной интеграции, повышение конкурентоспособности, увеличение экспорта, создание смешанных предприятий за рубежом);

стратегия поглощения — приобретение акций других

компаний, характеризующихся быстрым ростом и научно-техническими достижениями, с целью повышения эффективности деятельности путём проникновения в новые отрасли;

стратегия зарубежного инвестирования — создание за рубежом собственных производственных предприятий (сборочных и по разработке сырьевых ресурсов);

стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности — разработка мер, обеспечивающих целесообразность развития экспорта, снижение рисков и оценку выгод; используется крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование и суда на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами с малогабаритной продукцией (часы, фотоаппараты, бытовая электроника) на рынках с невысокими транспортными издержками;

стратегия внешнеэкономической экспансии — по всем видам деятельности: создание заграничного производства, экспорт в третьи страны товаров и услуг, заграничное лицензирование.



Рис. 1.1. Классификация стратегий фирмы

Выбор стратегии делается на основе сравнения перспектив развития фирмы в различных видах деятельности, установления приоритетов и распределения ресурсов между видами деятельности для обеспечения будущего успеха.

1.4. Организационная структура управления предприятием

Организационная структура фирмы направлена прежде всего на установление чётких взаимосвязей между отдельными подразделениями, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления. Организационные структуры управления промышленными фирмами отличаются большим разнообразием и определяются многими объективными факторами:

размеры производственной деятельности фирмы (крупная, средняя, мелкая);

производственный профиль (специализация на выпуске одного вида продукции или широкой номенклатуры изделий различных отраслей);

характер выпускаемой продукции и технология её производства (продукция добывающих или обрабатывающих отраслей, массовое или серийное производство);

сфера деятельности (ориентация на местный, национальный или внешние рынки);

масштабы заграничной деятельности и формы её осуществления (наличие дочерних предприятий за границей: производственных, сбытовых и др.);

характер объединения фирмы (концерн, финансовая

группа).

Создание эффективной структуры управления — одна из важнейших задач начинающего предпринимателя. Он должен определить, сколько людей, каких специалистов, какой квалификации и с какими личностными качествами нужно объединить в организации, чтобы она могла эффективно работать. Потребность в рациональной структуре возрастает по мере увеличения предприятия и расширения сферы его деятельности. На стадии зрелости организационная структура становится главнейшим фактором, определяющим жизнеспособность предприятия: от способности адаптироваться к меняющимся условиям зависит возможность выдерживать конкурентную борьбу.

Организационная структура управления предприятием — это целостная система элементов, связей и отношений между ними, специально разработанная таким образом, чтобы работающие в её рамках люди могли наиболее эффективно добиться поставленной перед ними цели.

В структуре предприятия выделяют следующие элементы: звенья (отделы), уровни (ступени) руководства и связи (горизонтальные и вертикальные).



Рис. 1.2. Иерархия уровней управления предприятием

Принципы создания эффективной системы управления



Рис. 1.3. Принципы создания эффективной системы управления предприятием

Принцип единства означает единство управляющей системы (аппарата, органа управления) и управляемой системы (производства). Между ними должна осуществляться прямая и обратная связь: аппарат управления получает от производства информацию и на её основе принимает решения.

Принцип единства подчинения: группа сотрудников подчиняется одному поставленному над ней руководителю; подчинённые не должны получать от различных руководителей противоречивых, не увязанных между собой указаний.

Принцип соответствия: все функциональные отделы должны соответствовать друг другу в количестве и степени выполняемых основных функций управления, в информационном взаимодействии и в нормативном обеспечении.

Принцип связей: все органы управления выполняют свои функции на основе тесной взаимосвязи. Потеря связи означает потерю управления. Связи могут быть линейными (вертикальными), функциональными (горизонтальными), системными, региональными и др.

Принцип ориентированности: каждое предприятие должно ориентироваться во внешних инфраструктурах (банки, биржи, финансовые организации, снабженческо-сбытовые организации) и уметь приспосабливаться к меняющимся условиям внешней среды.

Принцип дифференциации работы: чёткое разграничение работ — кто за что отвечает, кто имеет право контроля, обжалования и т.д. Это повышает самостоятельность работников в вопросах управления.

Принцип доступности информации: свободный доступ должен осуществляться только к несекретной информации (например, о качестве продукции, технике безопасности). Контроль за операциями должен осуществляться на всех стадиях выполняемой работы.

1.5. Стратификация, формализация и централизация структуры

При формировании конкретных структур управления предприятием необходимо учитывать следующее:

стратификацию — сколько уровней управления целесообразно применять. Если предприниматель только открыл своё дело, достаточно простую структуру с одним или двумя уровнями подчинения. По мере расширения дела число уровней возрастает: на крупных предприятиях управленческая лестница насчитывает от 12 до 20 ступеней;

формализацию — стиль руководства и характер отношений между людьми в процессе деятельности. Если отношения регламентируются большим числом правил и инструкций, организация рассматривается как формальная; чем больше правил и бюрократичнее стиль руководства, тем более формальной и системной должна быть структура;

централизацию и децентрализацию — иерархию принятия и доведения решений, перечень вопросов, которые должно решать высшее руководство. В организации централизованного типа важные и второстепенные вопросы стремится решить сам руководитель (группа руководителей). Более прогрессивной и эффективной признаётся организация, где руководитель передаёт значительную часть полномочий на низшие уровни управления, способствуя развитию твор-

ческого потенциала сотрудников;

сложность организационной структуры — она зависит от видов, количества и взаимодействия различных отделов, числа руководящих работников и сотрудников.



Рис. 1.4. Централизация и децентрализация принятия решений

Планирование — одна из начальных стадий процесса управления: выбор цели, направления развития. Любая фирма должна тщательно и хорошо спланировать свою деятельность, так как от этого зависит её выживаемость и прибыльность.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ. Менеджмент — рациональное использование ресурсов ради прибыли; прибыль при этом ре-

зультат, а не причина существования фирмы. Ядро главы — целеполагание: миссия задаёт устремлённость в будущее и служит фундаментом функциональных целей. Структура управления строится на принципах единства, единства подчинения, соответствия, связей, ориентированности, дифференциации работ и доступности информации; глубина иерархии определяется стратификацией, формализацией и централизацией.

ГЛАВА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

2.1. Понятие и суть стратегического управления

Слово «стратегия» греческого происхождения и означает «искусство развертывания войск в бою». Этот военный термин широко вошёл в обиход специалистов, теорию и практику менеджмента.

Стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, чтобы обеспечить осуществление миссии и достижение хозяйственных целей организации.

Суть стратегического управления заключается в том, что в организации существует чётко организованное комплексное стратегическое планирование, обеспечивающее выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

В стратегическом планировании важное место отводится анализу перспектив организации; его задача — выяснение

тех тенденций, опасностей, возможностей и отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции. Этот анализ дополняется анализом позиций в конкурентной борьбе.

2.2. Два стиля организационного поведения

Чтобы понять, что представляет собой стратегическое управление, обратимся к организационному поведению коммерческих и некоммерческих организаций: между стилями организационного поведения и видами управления существует тесная связь. Все многообразие поведенческих стилей является производным от двух типичных противоположных стилей — приростного (инкрементalистического) и предпринимательского.

Приростный стиль поведения характеризуется постановкой целей «от достигнутого» и направлен на минимизацию отклонений от традиционного поведения как внутри организации, так и в её взаимоотношениях с окружающей средой.

Организации, придерживающиеся этого стиля, стремятся избежать изменений, ограничить и минимизировать их. Действия предпринимаются только тогда, когда необходимость изменений стала настоятельной. Поиск альтернативных решений ведётся последовательно, принимается первое удовлетворительное решение. Такое поведение исповедует большинство успешно работающих длительное время коммерческих организаций и фактически все некоммерческие организации в области образования, здравоохранения, рели-

гии. Многие коммерческие организации приростного стиля одновременно стремятся к эффективности и рациональному использованию ресурсов, тогда как некоммерческие склонны к бюрократизации и сохранению статус-кво.

Предпринимательский стиль поведения характеризуется стремлением к изменениям, к предвосхищению будущих опасностей и новых возможностей.

Ведётся широкий поиск управленческих решений: разрабатываются многочисленные альтернативы, из которых выбирается оптимальная. Предпринимательская организация стремится к непрерывной цепи изменений, поскольку видит в них свою будущую эффективность и успех. Коммерческие и некоммерческие организации гораздо реже прибегают к предпринимательскому стилю, чем к приростному. Некоммерческие организации используют его только на ранних стадиях развития; далее, как правило, переходят к приростному поведению.



Рис. 2.1. Сравнение приростного и предпринимательского стилей поведения

Характеристика
Приростный стиль
Предпринимательский стиль

Цель организации
оптимизация прибыльности
оптимизация потенциала прибыльности

Организационная структура
сравнительно стабильная
гибкая, изменяется со средой

Способ принятия решений
реакция на возникшие проблемы, с запаздыванием
активный поиск возможностей, предвидение проблем

Поиск альтернатив
последовательный, первое удовлетворительное решение
широкий, выбор оптимальной из многих

Отношение к изменениям
минимизировать, избегать
непрерывная цепь изменений

Кому свойственен
крупные давно работающие и некоммерческие организации
частные коммерческие организации

Опыт реорганизации систем управления показывает, что переход от одного стиля к другому связан с глубокими изменениями, требует много времени и средств, психологически труден, так как требует перераспределения власти — перестройки организационной структуры, изменения должностных функций, перераспределения прав и ответственности между уровнями иерархии. Попытки соединить оба стиля в одной организации ведут к напряжённости и конфликтам.

Стратегическое планирование — системный подход к

предпринимательскому поведению: приростное поведение трактуется как консервативное, а предпринимательское — как агрессивное, ориентированное на рост. При этом приростный стиль более органичен для крупных организаций.

2.3. Потенциал организации и её архитектоника

Потенциал организации и стратегические возможности определяются её архитектоникой и качеством персонала.

Архитектонику организации могут составлять:

технология, производственное оборудование, сооружения, их мощности и возможности;

оборудование и его возможности по переработке и передаче информации;

структура власти, распределение должностных функций и полномочий принимать решения;

организационные задачи отдельных групп и лиц;

внутренние системы и процедуры;

организационная культура, нормы и ценности, лежащие в основе организационного поведения.

Качество персонала определяется:

отношением к изменениям;

профессиональной квалификацией и мастерством в проектировании, анализе рынка и т.п.;

умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности;

умением решать вопросы, связанные с проведением организационных изменений;

мотивацией участия в стратегической деятельности.

Деятельность по стратегическому управлению направлена на обеспечение стратегической позиции, которая обеспечит длительную жизнеспособность организации в изменяющихся условиях. Руководитель, занимающийся стратегическими проблемами, обеспечивает постоянный потенциал прибыльности: выявляет необходимость и проводит стратегические изменения, создаёт организационную архитектонику, способствующую этим изменениям.

Система управления коммерческой организацией включает два взаимодополняющих вида деятельности: стратегическое управление (развитие будущего потенциала) и оперативное управление (реализация существующего потенциала в прибыль). Стратегическое управление требует предпринимательского поведения, а оперативное функционирует на базе приростного.

Система стратегического управления состоит из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и планирования стратегии организации, а также управления стратегическими проблемами в реальном масштабе времени.

2.4. Инструментарий стратегического анализа
2.4.1. Пять конкурентных сил М. Портера

Состояние конкуренции на рынке можно охарактеризовать пятью конкурентными силами (по М.Е. Портеру):



Рис. 2.2. Пять конкурентных сил М. Портера

соперничество среди конкурирующих продавцов;

конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены;

угроза появления новых конкурентов;

экономические возможности и торговые способности поставщиков;

экономические возможности и торговые способности покупателей.

Давление на противников зависит от того, является ли фирма-инициатор доминантной (с ощутимым рыночным влиянием), посредственной или испытывающей финансовые затруднения, чьи стратегии основаны на отчаянных попытках.

На рыночные условия и интенсивность конкуренции влияют движущие силы:

быстрый или медленный рост долгосрочного спроса;

изменения в составе покупателей и способах использования продукта;

обновление продукта и инновации;

маркетинговые инновации;

вход или выход крупных фирм;

рассеивание технических и технологических достижений;

изменения в издержках и эффективности;

появление покупательски дифференцированного выбора товаров вместо товаров массового потребления;

изменения в государственной политике и регулировании;

уменьшение неопределённости и риска.

Факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы:

увеличение числа конкурирующих фирм;

медленный рост спроса на продукцию;

возможность фирм использовать понижение цен или другие методы увеличения продаж;

недостаточная дифференцированность товаров;

увеличение размеров отдачи от стратегических манёвров;

уход из бизнеса становится дороже, чем продолжение конкуренции;

увеличение различий между фирмами в стратегиях, кадровом составе, ресурсах;

поглощение фирм и внедрение новых сильных конкурентов.

2.4.2. SWOT -анализ

SWOT-анализ — классический метод сопоставления внутренних характеристик предприятия (сильные и слабые стороны) с внешними условиями его деятельности (возможности и угрозы). Метод прост в применении и служит исходной точкой для формирования стратегий: на сильных сторонах строятся конкурентные преимущества, слабые стороны устраняются, возможности используются, угрозы нейтрализуются.



Рис. 2.3. Структура SWOT-анализа (пример наполнения)

2.4.3. Матрица BCG

Матрица «рост рынка — доля рынка» (BCG) позволяет классифицировать стратегические хозяйственные подразделения компании и распределять между ними инвестиции. Крупные многопродуктовые фирмы с её помощью решают, какие направления развивать, какие «доить» ради денежных потоков, а какие закрывать.



Рис. 2.4. Матрица BCG: стратегические решения по группам товаров

2.4.4. Способность фирмы отвечать на вызов внешней среды

Условиями, которыми должна располагать фирма, чтобы адекватно отвечать на вызов внешней среды, являются способности:

к макроэкономическому анализу ситуации в стране и за её пределами;

к своевременному обнаружению актуальных нужд, потребностей и запросов потенциальных потребителей;

к анализу экономической конъюнктуры рынков товаров и услуг, позволяющему эффективно, своевременно и качественно их удовлетворить;

к анализу экономической конъюнктуры рынков факторов производства;

к выдвижению конкурентных идей и к их реализации;

к обеспечению независимости фирмы от изменения конъюнктуры рынков за счёт внешней гибкости производительных сил;

к обеспечению внутренней гибкости за счёт оснащения средствами технологического оснащения и другого оборудования, а также за счёт плодотворной технологии;

к формированию адекватного изменения целей кадрового потенциала;

к осуществлению изменений архитектурно-планировоч-

ных решений, адекватных изменениям целей;

к обеспечению уровня конкурентоспособности товаров и услуг, требуемого для захвата лидерства в обслуживаемых и перспективных сегментах рынка;

к выпуску товаров и услуг в необходимых объёмах;

к высокой эффективности функционирования за счёт рационального использования инвестиционных возможностей;

к эффективной разработке и реализации стратегической программы технологического и социального развития фирмы.

ВЫВОДЫ ПО ГЛАВЕ. Стратегическое управление требует предпринимательского стиля, оперативное — приростного; система управления коммерческой организацией объединяет оба вида деятельности. Инструментарий анализа — пять сил Портера, SWOT, BCG — переводит качественные наблюдения о среде в конкретные решения о приоритетах и ресурсах.

2.5. PEST -анализ и сценарное планирование

PEST-анализ дополняет пять сил Портера рассмотрением макросреды: политико-правовые факторы (государственная политика, регулирование, субсидии), экономические (динамика доходов, покупательная способность, ставки), социо-

культурные (изменения в составе покупателей и их поведении) и технологические (инновации, рассеивание технологических достижений). Сопоставляя PEST с пятью силами, фирма получает полную картину: макрофакторы определяют, куда движется рынок, силы конкуренции — как распределяется прибыль внутри него.

Сценарное планирование снимает главный риск долгосрочных планов — неопределённость. Разрабатываются три сценария на горизонт плана: базовый (сохранение тенденций), пессимистичный (неблагоприятные обстоятельства) и оптимистичный (благоприятные). Для каждого сценария задаются допущения по спросу, ценам и издержкам, после чего план-бюджет пересчитывается. Дальновидные компании заранее определяют, что делать в случае неблагоприятных обстоятельств, — именно этот принцип реализуется сценариями.

Сценарий	**Допущение по спросу**	**Решение фирмы**
Оптимистичный	рост общего спроса выше ожиданий	ускорение инвестиций в мощности, найм
Базовый		

сохранение тенденций прошлого
реализация основного плана и бюджета

Пессимистичный
падение спроса, рост издержек
резервы и фонды, сокращение программ, пересмотр планов

ГЛАВА 3. ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И БЮДЖЕТИРОВАНИЕ

3.1. Задачи и цели планирования деятельности фирмы

Планирование необходимо для достижения фирмой следующих целей:

повышение контролируемой доли рынка;

предвидение требований потребителя;

выпуск продукции более высокого качества;

обеспечение согласованных сроков поставок;

установление уровня цен с учётом условий конкуренции;

поддержание репутации фирмы у потребителей.

Задачи планирования определяются каждой фирмой самостоятельно в зависимости от деятельности, которой она занимается. В целом же задачи стратегического планирования любой фирмы сводятся к следующему:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.