

Раздел 2 ИНСТРУМЕНТЫ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ И  
ТЕХНОЛОГИИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА  
第二章：国际商务业务及外部环境分析方法

Тема 6 Понятие конъюнктуры и экономических циклов в развитии  
мировой, региональной и страновой экономик

主题六：在全球、区域及国家经济发展中的经济行情、经济周期的概念

Тема 7 Конкурентоспособность на мировом рынке

主题七：国际市场的竞争问题

Тема 8 Цена и ценовая политика в международном бизнесе

主题八：国际商务中的价格和价格政策

Тема 9 Стратегический менеджмент в международном бизнесе

主题九：国际商务中的战略管理

Тема 10 Международный маркетинг

主题十：国际营销

# ТЕМА 9

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ВМЕЖДУНАРОДНОМ БИЗНЕСЕ

*Стратегический менеджмент — деятельность по экономически эффективному достижению перспективных целей предприятия на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменения внешней среды.*

*Концепция стратегического менеджмента предполагает глубокий анализ тенденций рынка и предпочтений потребителей и учет этих тенденций и предпочтений в формировании и корректировке стратегии и планов развития предприятия. Предполагается, что стратегия большей частью формулируется и разрабатывается высшим руководством, но ее реализация предусматривает участие всех уровней управления.*

### **Задачи стратегического менеджмента:**

- • эффективное управление коммерческой деятельностью организации: анализ продуктового портфеля, распределение стратегически важных ресурсов;
- • добавление новых видов коммерческой деятельности к бизнес-портфелю организации (диверсификация);
- • удаление некоторых коммерческих видов деятельности из бизнес-портфеля организации (более детальная фокусировка на ключевых компетенциях);
- • расширение или сужение сфер деятельности организации (вертикальная интеграция или дифференциация).

### **Ключевые подходы стратегического менеджмента:**

- 1. Универсальной формулы успеха для всех компаний не существует.
- 2. Базовая переменная, влияющая на выбор стратегии — степень изменчивости внешней среды.
- 3. Успешность не может быть оптимизирована до тех пор, пока степень агрессивности ее стратегии не согласована с изменчивостью внешней среды.

### **Особенности стратегического менеджмента:**

- • разработка и последующая реализация различных стратегий;
- • обязательный ситуационный анализ отрасли и конкурентов;
- • принятие стратегических решений только на основе результатов предварительно проведенного анализа;
- • последовательная, поэтапная реализация стратегии.

# 主题9

## 国际商务中的战略管理

- **战略管理在保持竞争优势和适应外部条件变化的基础上，企业有效实现公司经济前景目标的一切活动。**
- **战略管理的概念要求**对市场趋势和消费者的喜好进行深入分析并将其纳入到企业发展计划和战略中。公司战略的形成和制定由高层领导决定，但是战略的具体实施则是由整个管理团队来完成。
- **战略管理任务：**
  - 有效管理公司的商业活动：投资组合分析、重要战略资源的分配。
  - 增加新的商务活动形式（多样化）。
  - 取消已有的某些活动形式。
  - 扩大或缩小公司活动的范围（垂直整合或分化）。
- **战略管理的主要途径：**
  1. 没有对所有的公司通用的成功公式。
  2. 影响战略选择的主要因素是外部环境的变化。
  3. 战略变化和外部环境的变化相一致才是最佳的管理。
- **战略管理的特点：**
  - 不仅制定战略还要实施战略。
  - 要求对行业和竞争对手的情况进行分析。
  - 战略决策的制定要依据前期的分析判断。
  - 战略实施要有连续性和阶段性。

*Стратегия — это системный подход, обеспечивающий сложной организации сбалансированность и общее направление роста.*

### **Предпосылки выработки и реализации стратегии:**

- • экономическая масса — возможность следовать стратегии;
- • экономическая мобильность — возможность реакции на рыночные ситуации.

### **Общая схема формирования стратегии:**

- 1) решение о сфере ведения бизнеса (портфельная стратегия);
- 2) описание ведения бизнеса в каждой области (конкурентная стратегия);
- 3) создание альтернативных проектов;
- 4) отбор проектов;
- 5) реализация проектов;
- 6) получение прибыли.

## **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

### **Виды стратегического планирования:**

- • управление на основе решения стратегических задач (предполагает наличие стратегического плана по диверсификации бизнеса и его развитие путем максимальной фокусировки на ключевых компетенциях предприятия);
- • управление по слабым сигналам (предполагает принятие стратегических решений на основе постоянного мониторинга рыночной ситуации);
- • управление в условиях стратегических неожиданностей (предполагает возможности менеджеров высшего звена по быстрому и адекватному изменению бизнеса).

### **Задачи стратегического планирования:**

- • планирование роста прибыли;
- • планирование издержек организации и их уменьшение;
- • увеличение доли рынка и увеличение доли продаж;
- • улучшение социальной политики организации.

# 主题9

## 国际商务中的战略管理

- **战略——是保证企业平衡发展和全面增长的复杂的系统工程。**
- **制定战略的先决条件和实施战略的具体方法**
- 经济总量--遵循战略的可实施性来制定。
- 经济的流动性—根据市场情况实施相应的战略措施。
- **形成战略的总体方案**
- 1) 确定进行商业活动的范围（系列战略）。
- 2) 制定每个领域具体活动的详细规划（竞争战略）。
- 3) 确立选择性的方案。
- 4) 选择项目。
- 5) 实施项目。
- 6) 获得利润。
- **战略规划**
- **战略规划的类型:**
- • **以解决战略任务为基础的管理**（需要一个以商务活动多样化的战略计划，集中企业的主要力量来发展）。
- • **弱信号管理**（战略决策应根据不断变化的市场情况来调整）。
- • **突发情况的管理**（要求高层领导在商务活动中具有快速决策的能力）
- **战略规划的任务:**
- • 规划利润增长。
- • 规划企业支出及降低成本。
- • **增加市场销售份额。**
- • **增强企业对社会服务责任。**

## Этапы стратегического планирования:

- 1) формирование видения, миссии, целей;
- 2) стратегический анализ;
- 3) стратегический выбор;
- 4) реализация стратегии;
- 5) контроль, оценка результатов.

## Факторы, влияющие на выбор стратегии:

### 1. *Внешние факторы:*

- • социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- • привлекательность отрасли и уровень конкуренции;
- • возможности компании и угрозы.

### 2. *Внутренние факторы:*

- • сила и слабость компании, конкурентные преимущества;
- • личные устремления, философия бизнеса, этические принципы ведущих руководителей;
- • общие ценности и корпоративная культура.

## Виды управленческой деятельности в рамках стратегического планирования:

- • распределение ресурсов;
- • адаптация к внешней среде;
- • внутренняя координация;
- • организационное стратегическое предвидение.

# 主题9

## 国际商务中的战略管理

- 战略规划阶段：
  - 1) 确立远景，任务，目标；
  - 2) 战略分析；
  - 3) 战略选择；
  - 4) 战略实施；
  - 5) 检验评价结果。
- 影响战略选择的因素：
  1. **外部因素**：
    - 社会、政治、国家干预因素；
    - 行业吸引力和竞争程度；
    - 公司的能力和威望。
  2. **内部因素**：
    - 公司的优势和劣势，竞争优势；
    - 个人抱负，经营理念，主要领导的道德原则；
    - 共同价值观和企业文化。
- 战略规划范围中的管理活动的种类：
  - 资源分配；
  - 适应外部环境；
  - 内部协调；
  - 组织战略眼光；

## Основные области долгосрочного планирования:

- • организационная структура;
- • производственные мощности;
- • капитальные вложения;
- • потребности в финансовых средствах;
- • исследования и разработки;
- • доля рынка.

## Краткосрочный план включает:

- • план товарооборота;
- • план по сырью;
- • производственный план;
- • план по труду;
- • план движения запасов готовой продукции;
- • план реализации прибыли;
- • кредитный план;
- • план капиталовложений.

# 主题9

## 国际商务中的战略管理

- 长期规划的主要内容：

- 组织结构；
- 生产能力；
- 资本投资；
- 资金需求；
- 研发应用；
- 市场份额。

- 短期计划包括：

- 商品流转计划；
- 原料计划；
- 生产计划；
- 劳动计划；
- 成品储备调动计划；
- 利润实现计划；
- 信贷计划；
- 资本投资计划。

THANK YOU

谢谢！

Спасибо за внимание