



# **Управление -менеджмент**

## ЛИТЕРАТУРА:

- **Архипов В. Стратегическое планирование - СПб, Изд-во СПуУЭФ, 1992**
- **Балабанов И. Т. Риск-менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 1996.**
- **Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 216 с.**
- **Бизюкова И. В. Подбор и оценка кадров управления. — М.: Экономика, 1996.**
- **Бойдел Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. — М.: АО «Ассиана», 1996.**
- **Большаков А.С. Менеджмент. — СПб.: Питер, 2000.**
- **Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. - М.:ЮНИТИ, 1997.-175 с**
- **Буров В.Н. и др. Стратегическое управление фирмами. Моделирование. Практикум. Деловые игры. - М.: 1997.**
- **Вершигора Е.Е. Менеджмент. — М.: ИНФРА-М, 2000.**
- **Веснин В. Р. Основы менеджмента. — М.: Триада, ЛТД, 2001.**

# ЛИТЕРАТУРА

- **Вихановский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. 2-е изд. М.: Фирма Гардарика. 1996.**
- **Виханский О.С. Стратегическое управление. - М.: Гардарики, 1998.- 296 с.**
- **Грейсон Дж., О Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI – го века / Пер. с англ. М.: Экономика, 1991.**
- **Гэлловэй Л. Операционный менеджмент.- СПб: Питер. 2001. – 320 с.: ил. – (Серия “Теория и практика менеджмента”).**
- **Дафт Р. Менеджмент. — СПб: Питер, 2000.**
- **Доил П.Г. Основы менеджмента: — стратегия и тактика — СПб. Питер.1999.**
- **Дункан Д. У. Основопологающие идеи в менеджменте. Пер. с англ. — М.: Дело, 1996.**
- **Егоршин А. П. Управление персоналом. — Н. Новгород: НИМБ, 1997.**
- **Егоршин А.П., Рождественский В.Г. Стратегический менеджмент: Учебное пособие.-Н.Новгород: НИМБ, 2001. – 500 с.**

# ЛИТЕРАТУРА

- Карлоф Б. Деловая стратегия - М.: «Экономика», 1991
- Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1998. –768 с.
- Лазарев В.С., Поташник М.М. Как разработать программу развития школы: Методические рекомендации. – М.: Новая школа, 1993.
- Менеджмент (Современный российский менеджмент): Учебник/Под ред. Ф.М. Русинова, М.Л. Разу. – М.: ФБК – ПРЕСС, 1999. – 504 с.
- Менеджмент в управлении школой/Под. ред. Т.И. Шамовой – М.: Новая школа, 1992.
- Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. /Пер. с англ. —М.: Дело ЛТД,2000.
- Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпэл Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: Издательство “Питер”. 2000 – 336 с.: ил.- (Серия “ Теория и практика менеджмента”).
- Питерс Т., Уотермен Р. В поисках эффективного управления: опыт лучших компаний / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1986.

## **ЛИТЕРАТУРА:**

- **Попов С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 4.-М.: ИНФРА –М, 1999. – 344 с.**
- **Семенов И. Стадии развития организации.//Управление персоналом. - 2001., №9, с.62 - 71.**
- **Семь нот менеджмента. 4е изд. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2000.**
- **Смолкин А.М. Менеджмент: основы организации: Учебник.- М.: ИНФРА-М, 2002. – 248**
- **Стерлин А.Р., Тулин И.В. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях США: Опыт развития и новые явления. - М.: Наука, 1990**
- **Стратегическое планирование и управление: Учебное пособие/ Под ред. А.Н. Петрова.-СПб.: СПбУЭФ, 1997. 146 с.**

## ЛИТЕРАТУРА

- Томсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. – М.: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.
- Управлением школой: Теоретические основы и методы. Учебное пособие. /Под ред. В.С. Лазарева. - М.: Центр социальных и экономических исследований, 1997.- 336 с.
- Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. – 3-е изд.,- М.: ЗАО “Бизнес – школа” “Интел – Синтез”. 1999.-416 с.
- Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. Изд.2-е.-М.: Издательство Норма, 2000.-560с.
- Материалы сайта [www.rid.ru](http://www.rid.ru)
- Материалы сайта [www.corpgov.net](http://www.corpgov.net)
- Материалы сайта [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)
- Материалы сайта [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- Tricker В. Pocket Director, The Economist Newspaper Ltd, 1999.

**Анализ и оценка  
внешней среды в  
процессе  
стратегического  
планирования**

# SWOT - матрица

## Возможности

- 1.
- 2.
- 3.

## Угрозы

- 1.
- 2.
- 3.

## Сильные стороны

- 1.
- 2.
- 3.

**Поле СИВ. Стратегия:**  
обязательно реализовывать возможность внешней среды

**Поле СИУ. Стратегия:**  
борьба с опасностями за счет использования внутренних ресурсов

## Слабые стороны

- 1.
- 2.
- 3.

**Поле СЛВ. Стратегия:**  
Использовать возможности для преодоления недостатков слабых сторон

**Поле СЛУ. Стратегия:**  
создание потенциала для предотвращения внешних опасностей



# SWOT-анализ

**Идея SWOT-анализа заключается в следующем:**

- а) принятие усилий для превращения слабостей в силу и угроз возможности;**
- б) развитие сильных сторон фирмы в соответствии с ее ограниченными возможностями.**

## Этапы SWOT-анализа:

На первом этапе SWOT-анализа глубоко изучаются силы – конкурентные преимущества ОУ (фирмы) в следующих областях:

- качество продукта;
- ценообразование;
- прогрессивность образовательных технологий;
- квалификация кадров;
- стоимость ресурсов, применяемых ОУ (фирмой);

# Этапы SWOT-анализа:

На первом этапе SWOT-анализа глубоко изучаются силы – конкурентные преимущества ОУ (фирмы) в следующих областях:

- возраст основных производственных фондов;
- географическое расположение ОУ (фирмы);
- инфраструктура;
- система менеджмента;
- сила конкуренции на «входе» и «выходе» системы менеджмента фирмы.

# Этапы SWOT-анализа:

- **На втором этапе SWOT-анализа изучаются слабости ОУ (фирмы). Он начинается с анализа конкурентоспособности выпускаемого продуктов.**
- **На третьем этапе SWOT-анализа изучаются факторы макросреды фирмы (политические, экономические, технологические, нормативно-правовые, рыночные и др) с целью прогнозирования стратегических угроз ОУ (фирме) и своевременного предотвращения рисков от них.**

# Этапы SWOT-анализа:

- На четвертом этапе SWOT-анализа изучаются стратегические и тактические возможности ОУ (капитал, активы и т.п), необходимые для предотвращения угроз, уменьшения слабостей и роста силы.
- На пятом этапе согласуются силы с возможностями для формирования проекта отдельных разделов стратегии ОУ (фирмы).

# **ПЯТЬ ФАКТОРОВ КОНКУРЕНЦИИ**

- 1. Конкуренция между участниками отрасли.**
- 2. Угроза со стороны новых конкурентов в отрасли.**
- 3. Конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей.**
- 4. Конкурентное давление поставщиков, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.**
- 5. Конкурентное давление потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними.**

# PEST – Анализ

## PEST – Анализ

– это инструмент, предназначенный для выявления:

- политических (Policy),
- экономических (Economy),
- социальных (Society),
- технологических (Technology) аспектов внешней среды которые могут повлиять на стратегию компании

## PEST – Анализ

- **ПОЛИТИКА** изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности.
- Основная причина **изучения ЭКОНОМИКИ** это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия.



# PEST – Анализ

- Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью **СОЦИАЛЬНОЙ** компоненты PEST – Анализа.
- Последним фактором является **ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ** компонента. Целью её исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

# ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ PEST - АНАЛИЗА

## ЭТАПЫ АНАЛИЗА:

- 1) ИЗУЧЕНИЕ И МОНИТОРИНГ МАКРОСРЕДЫ С ЦЕЛЬЮ ОБНАРУЖЕНИЯ СУЩЕСТВУЮЩИХ ИЛИ ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ПОЛИТИЧЕСКОЙ , ЭКОНОМИЧЕСКОЙ, СОЦИОКУЛЬТУРНОЙ И ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ ОБЛАСТЯХ;
- 2) ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ И ЗНАЧИМОСТИ ИЗМЕНЕНИЙ ДЛЯ ОТРАСЛИ, РЫНКО И ОРГАНИЗАЦИИ;
- 3) ПОДРОБНЫЙ АНАЛИЗ КАЖДОГО ИЗМЕНЕНИЯ И ИЗУЧЕНИЕ ВЗАИМОВЛИЯНИЙ ИЗМЕНЕНИЙ;
- 4) ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛЬНЫХ ВОЗДЕЙСТВИЙ ИЗМЕНЕНИЙ НА РЫНОК, ОТРАСЛЬ И КОМПАНИЮ.

## ИЗУЧЕНИЕ ВЛИЯНИЯ КАЖДОГО PEST-ФАКТОРА НА:

- *ВНУТРЕННЮЮ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ;*
- *РЫНКИ КОМПАНИИ;*
- *ОТРАСЛЬ, В КОТОРОЙ ФУНКЦИОНИРУЕТ КОМПАНИЯ*

# PEST – Анализ

Обычно PEST анализ применяют для более глубокого изучения внутренней среды организации после проведения SWOT - анализа.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

## ВНЕШНИЙ АНАЛИЗ

- АНАЛИЗ ПОКУПАТЕЛЕЙ: СЕГМЕНТЫ, МОТИВЫ, НЕУДОВЛЕТВОРЕННЫЕ ПОТРЕБНОСТИ.
  - АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ: ЛИЧНОСТЬ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ГРУППЫ, ИМИДЖ ...СТРУКТУРА ИЗДЕРЖЕК.
  - АНАЛИЗ РЫНКА: ОБЪЕМ, ПЕРСПЕКТИВЫ РОСТА, ПРИБЫЛЬНОСТЬ, БАРЬЕРЫ И ДР.
  - АНАЛИЗ СРЕДЫ: ТЕХНОЛОГИИ, ЭКОНОМИЧ., КУЛЬТУРНЫЕ, ДЕМОГРАФИЧ. ХАРАКТЕРИСТИКИ, ПОСТРОЕНИЕ СЦЕНАРИЕВ, ОПРЕДЕЛЕНИЕ ИНФ.-НЕНАСЫЩЕННЫХ ОБЛАСТЕЙ
- 

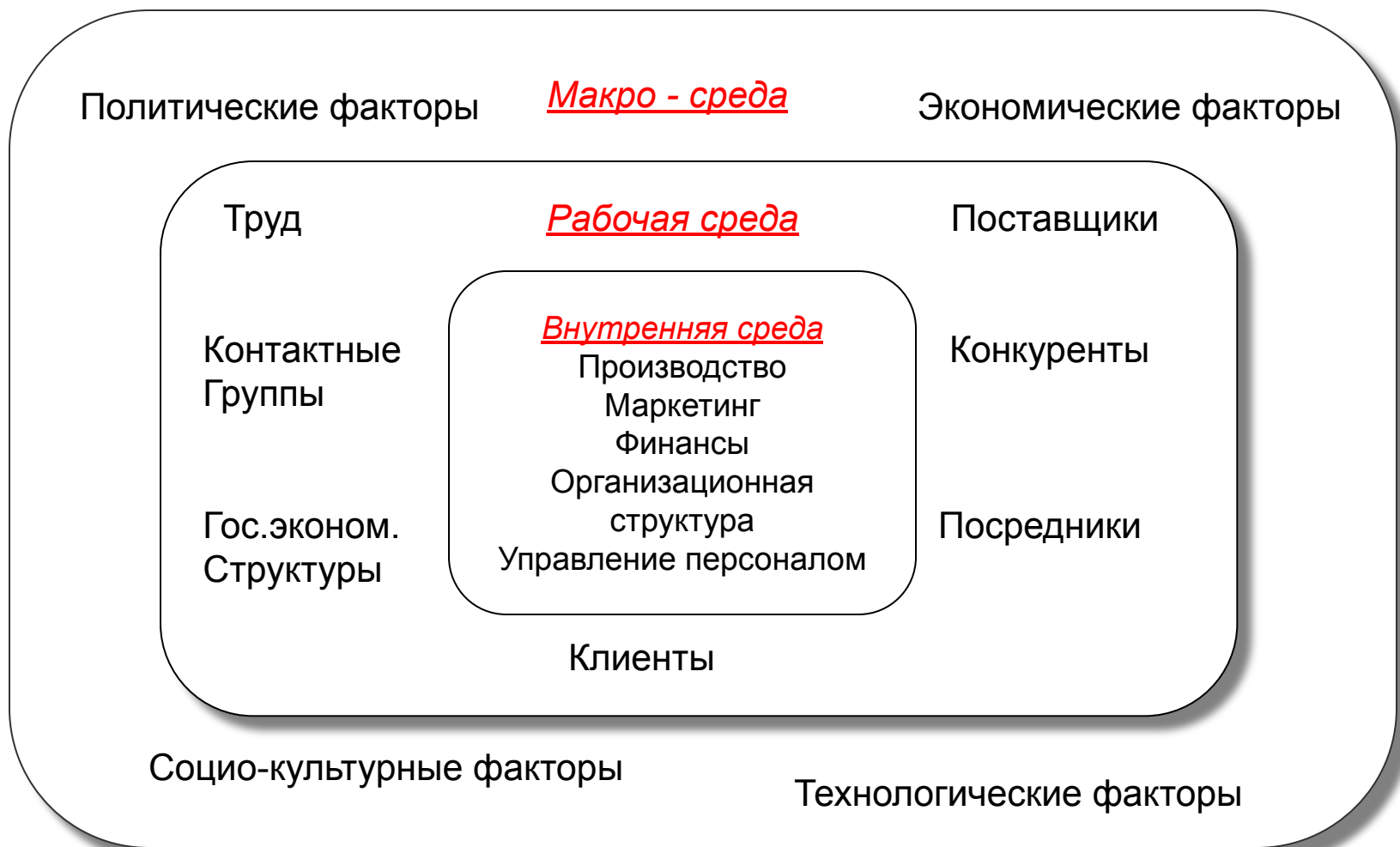
ВОЗМОЖНОСТИ, УГРОЗЫ,  
ТЕНДЕНЦИИ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ  
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

## ВНУТРЕННИЙ АНАЛИЗ

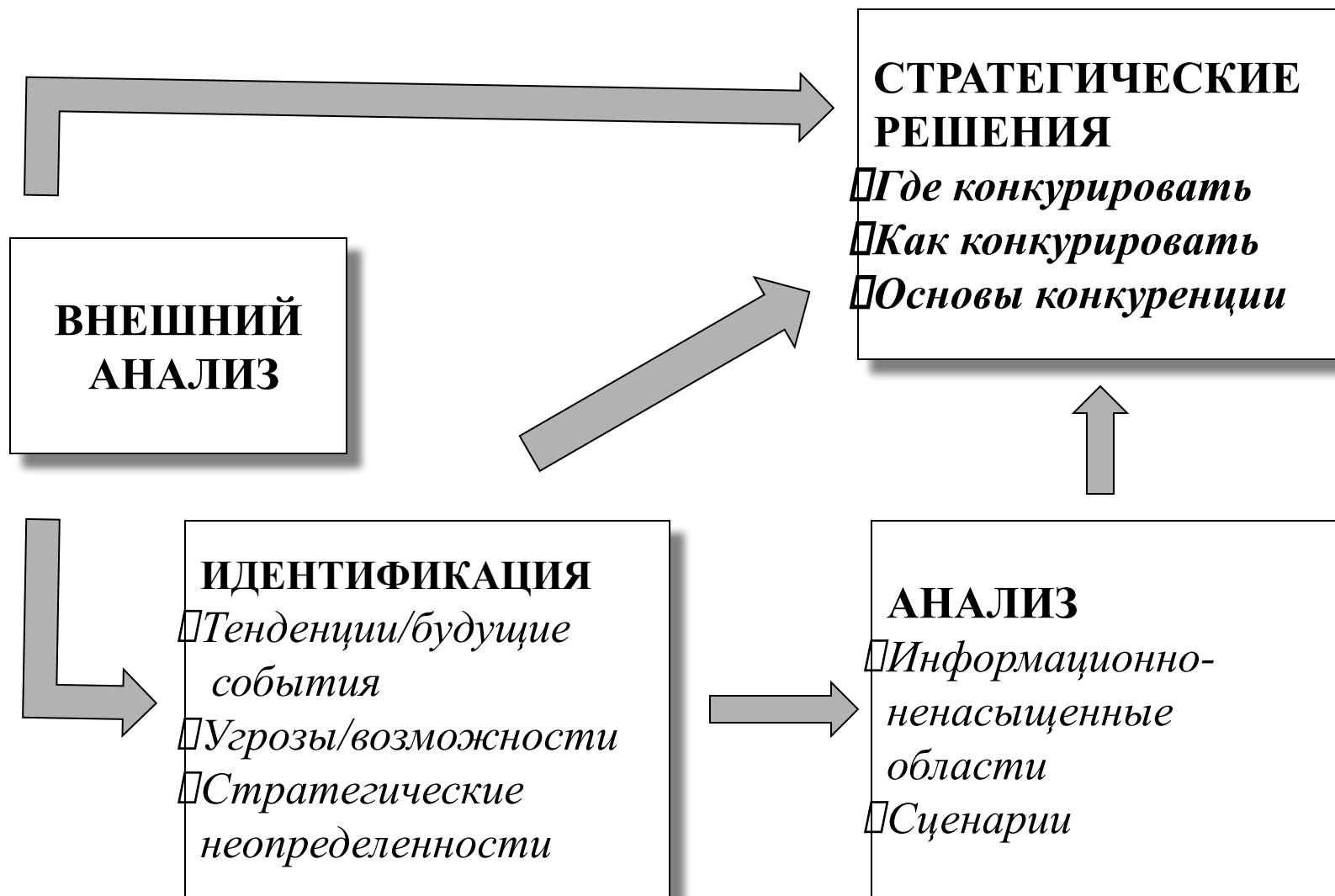
- АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ПРИБЫЛЬ, ОБЪЕМ ПРОДАЖ, АНАЛИЗ КАПИТАЛИЗАЦИИ, КАЧЕСТВО ТОВАРОВ, ПОРТФЕЛЯ ТОВАРОВ, УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ, НАЛИЧИЕ ТОРГОВОЙ МАРКИ, НОВЫХ ТОВАРОВ, ПЕРСОНАЛ И ДР.
  - ДЕТЕРМИНАНТЫ СТРАТЕГИИ: ПРОШЛАЯ И ТЕКУЩАЯ СТРАТЕГИИ, СТРАТ. ПРОБЛЕМЫ, ОРГ. СПОСОБНОСТИ И ОГРАНИЧЕНИЯ, ФИНАНСОВЫЕ РЕСУРСЫ И ОГРАНИЧ. СИЛЬНЫЕ И СЛАБЫЕ СТОРОНЫ.
- 

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ СИЛЬНЫЕ И  
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ, ПРОБЛЕМЫ,  
ОГРАНИЧЕНИЯ И  
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ

# Уровни стратегического анализа



# РОЛЬ ВНЕШНЕГО АНАЛИЗА



# PEST – Анализ

## *Примеры политических факторов*

- **Выборы Президента РФ**
- **Выборы Государственной думы РФ**
- **Изменение законодательства РФ**
- **Международные группы**
- **Влияние ВТО**
- **Государственное регулирование в отрасли**
- **Государственное регулирование конкуренции**

# PEST – Анализ

## *Примеры экономических факторов*

- **Динамика ВВП**
- **Инфляция**
- **Динамика курса рубля**
- **Динамика ставки рефинансирования ставки ЦБ РФ**
- **Динамика занятости**
- **Платежеспособный спрос**
- **Рынок и торговые циклы**
- **Затраты Вашего предприятия**
- **Затраты на энергетику предприятия**
- **Затраты на сырье предприятия**
- **Затраты на коммуникации**



# PEST – Анализ

## *Примеры социальных факторов*

- **Изменения в базовых ценностях**
- **Изменения в стиле и уровне жизни**
- **Отношение к труду и отдыху**
- **Демографические изменения**
- **Религиозные факторы**
- **Влияние СМИ**

# PEST – Анализ

## *Примеры технологических факторов*

- **Тенденции НИОКР**
- **Новые патенты**
- **Новые продукты**
- **Развитие технологий**