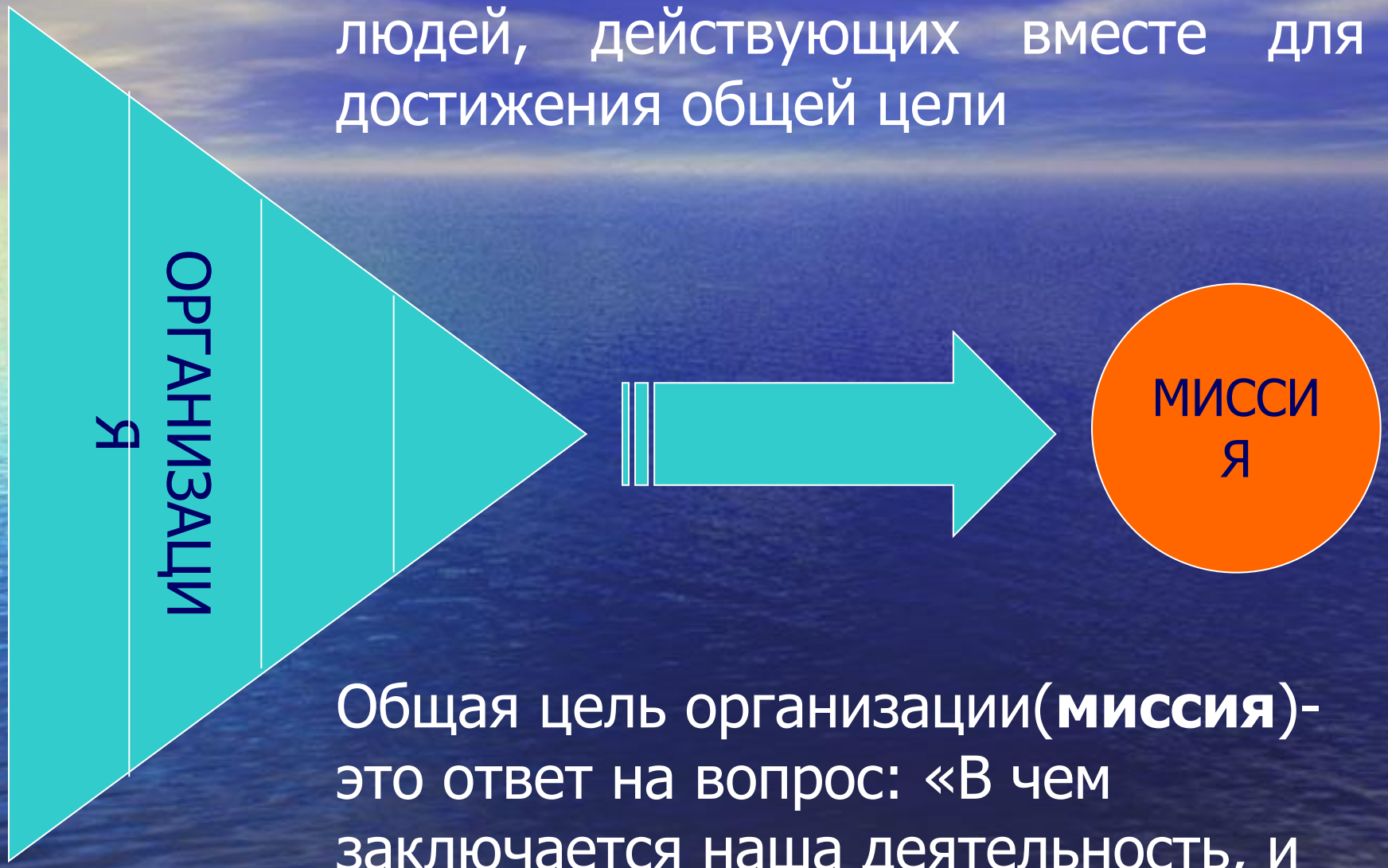
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

«Управление-это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную группу»

П.Друкер

ОРГАНИЗАЦИЯ – группа людей, действующих вместе для достижения общей цели

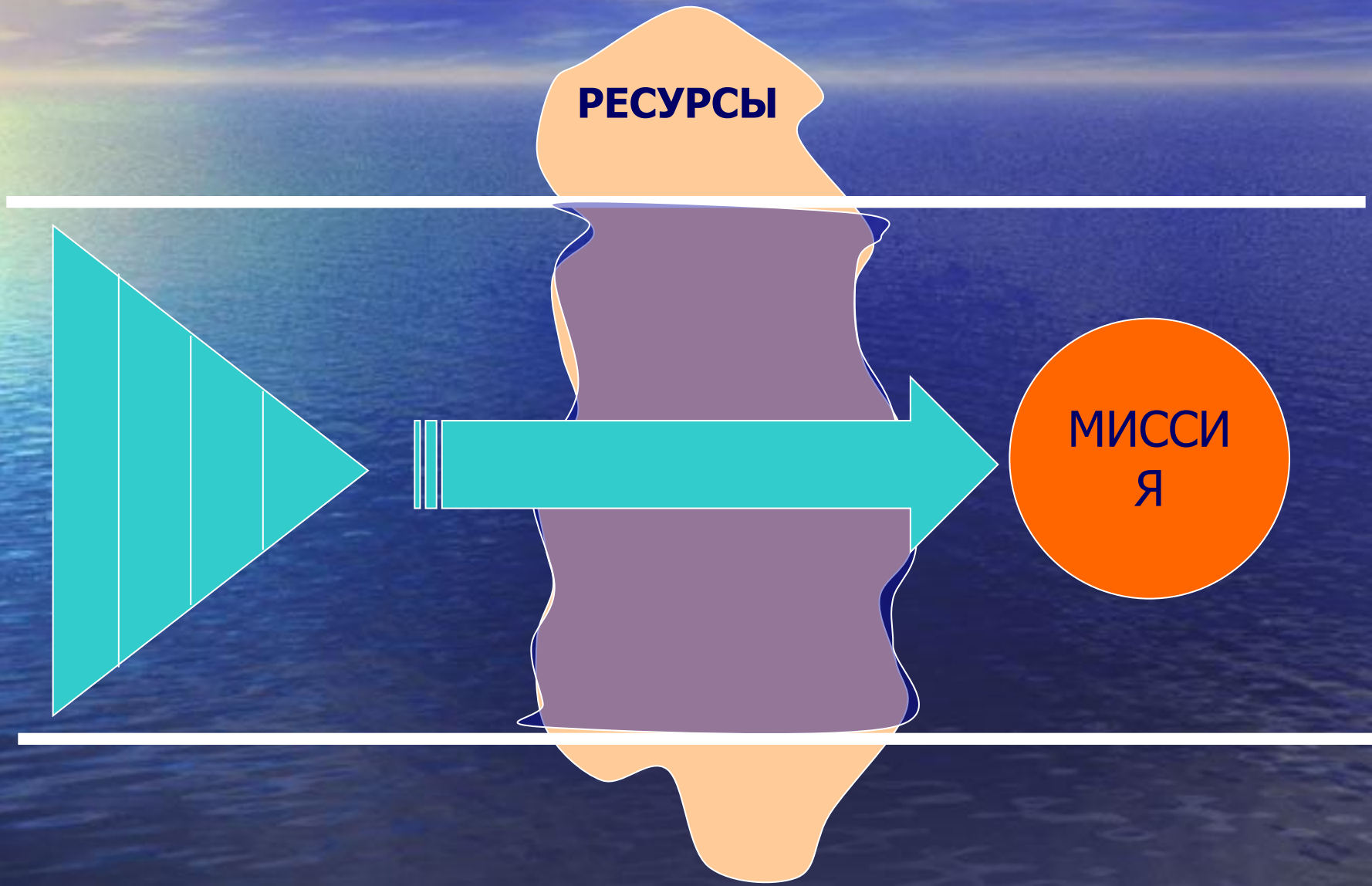


Общая цель организации(**миссия**)- это ответ на вопрос: «В чем заключается наша деятельность, и чем мы будем заниматься?»

Три признака хорошей миссии

- **Поставлено** разумное количество целей
- **Сформулированы** основные рабочие принципы
- **Определены** основные ценности организационной культуры

Организация преобразует ресурсы в цель



Факторы прямого воздействия

- Поставщики
- Гос.органы
- Конкуренты
- Потребители

Факторы косвенного воздействия

- Политика
- Экономика
- НТП
- Социокультура

Факторы внутренней среды – реакция на воздействие внешних факторов

Как выбрать цели ?
Как найти верные решения ?

- это вопросы стратегического планирования

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ ПЛАН содержит:

- цель организации
- направление ее развития
- долгосрочные и краткосрочные задачи
- методы достижения цели (стратегия)

Стратегия состоит из множество ответов на вопрос «Как..?»:

- Как развито дело?
- Как удовлетворить клиентов?
- Как обогнать конкурентов?
- Как ответить на изменяющие рыночные условия?
- Как достичь стратегических и финансовых целей?
- Как управлять отдельным звеном организации?

I ЭТАП

Анализ внешних и внутренних факторов действующих на организацию:

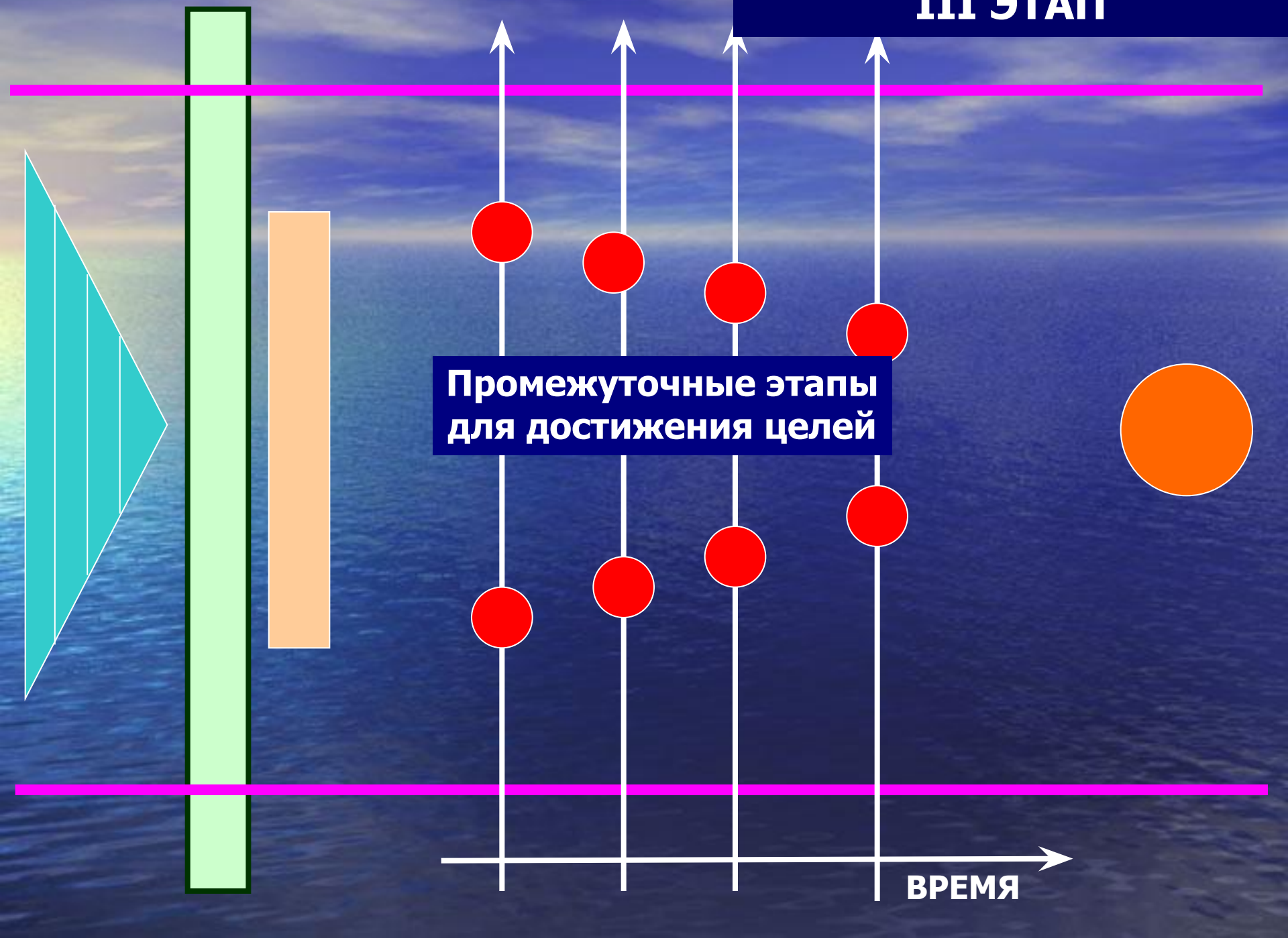
<u>анализ отрасли и конкуренции,</u>

<u>анализ состояния компании</u>

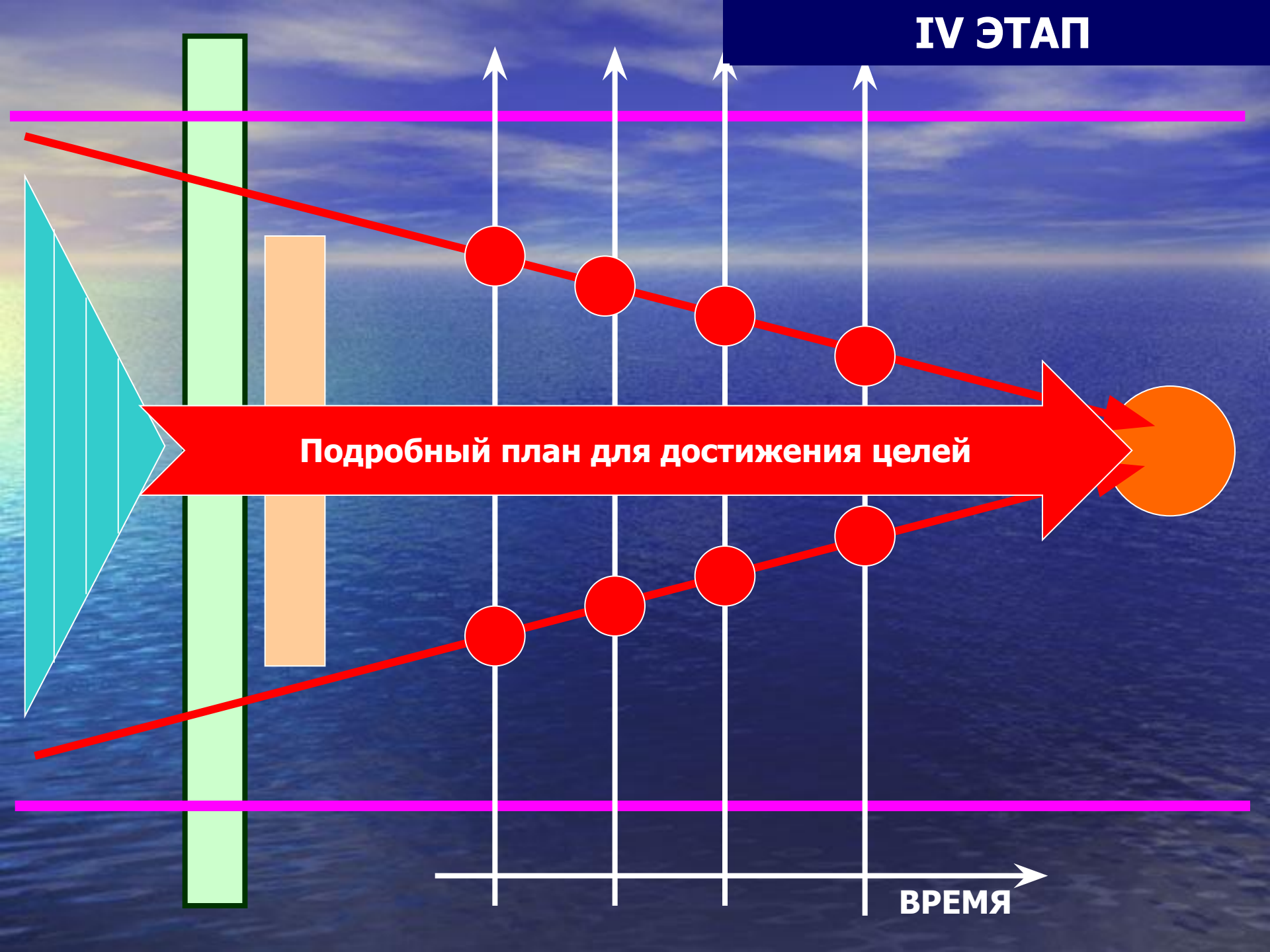
II ЭТАП

Перспективный взгляд на развитие организации

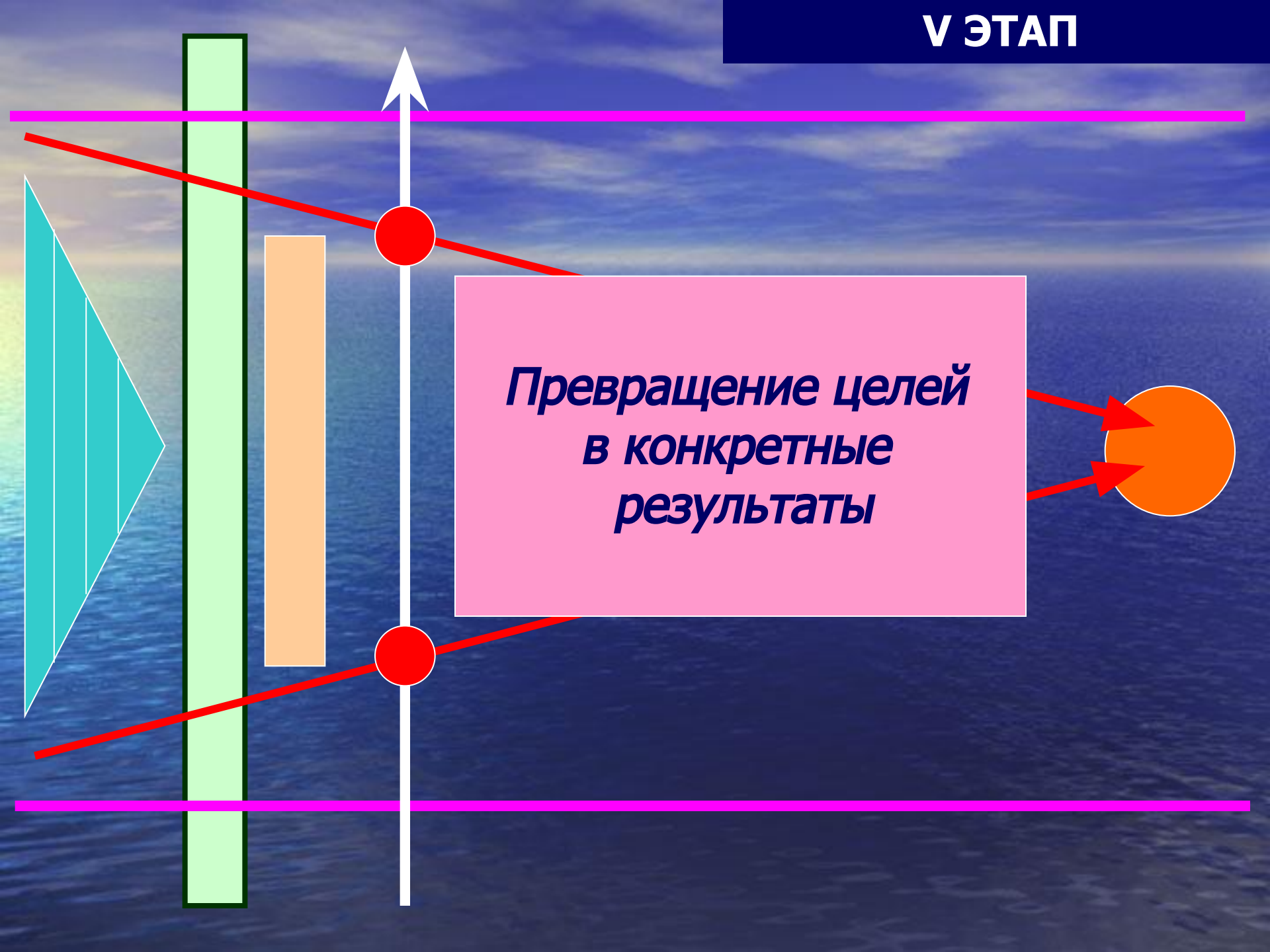
III ЭТАП



IV ЭТАП



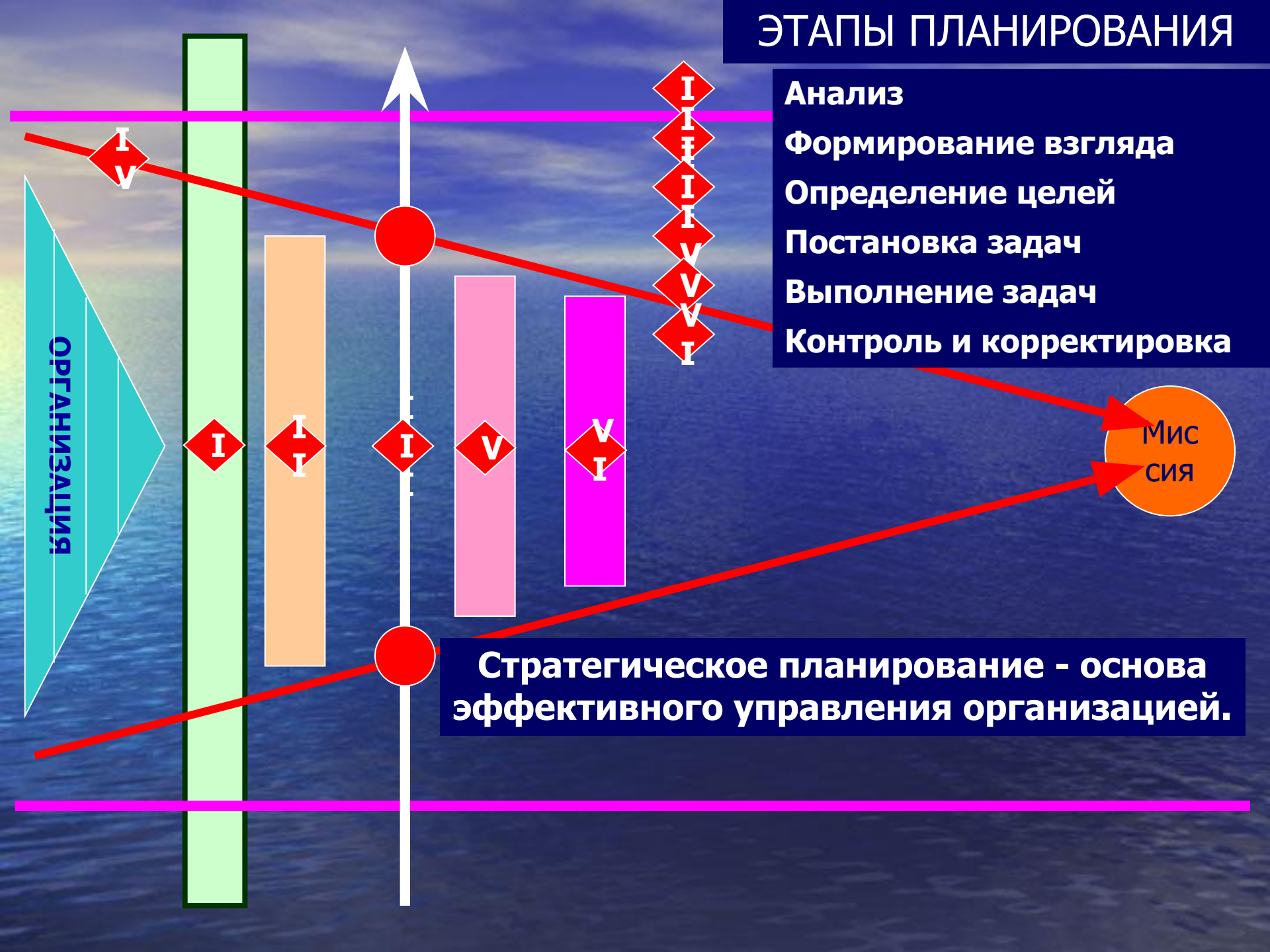
V ЭТАП



VI ЭТАП

Определение степени достижения целей, выявление проблем и помех

ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ



Анализ

Формирование взгляда

Определение целей

Постановка задач

Выполнение задач

Контроль и корректировка

Стратегическое планирование - основа эффективного управления организацией.

Стратегический анализ

1 этап

Внешняя среда Прямые факторы

- Факторы спроса
- Факторы конкуренции
- Факторы сбыта

Внутренняя среда

- Организационные факторы
- Производственные факторы
- Маркетинговые факторы
- Финансовые факторы

Внешняя среда Косвенные факторы

- Распределение ресурсов
- макрофакторы

SWOT- анализ

Объективная оценка внешнего окружения и внутренних возможностей

Стратегический анализ

1 этап

Внешняя среда Прямые факторы

- Факторы спроса
- Факторы конкуренции
- Факторы сбыта

Потенциал рынка
Динамика рынка
Структура спроса
Доля фирмы

Внутренняя среда

- Организационные факторы
- Производственные факторы
- Маркетинговые факторы
- Финансовые факторы

Количество конкурентов
Сила Конкурентов
Наличие заменителей
Ценовое давление
Технологическое развитие

Внешняя среда Косвенные факторы

- Распределение ресурсов
- макрофакторы

Количество посредников
Сила посредников
Условие поставок

Стратегический анализ

1 этап

Внешняя среда Прямые факторы

Организационная структура
Гибкость системы управления
Формы контроля
Взаимодействие
Информационная взаимосвязь

Внутренняя среда

- Организационные факторы
- Производственные факторы
- Маркетинговые факторы
- Финансовые факторы

Внешняя среда Косвенные факторы

- Распределение ресурсов
- макрофакторы

Использование мощностей
Качество товара
Ноу-хау
Наличие сырья и материалов
Производственная мощность

Известность марки
Широта ассортимента
Квалификация персонала
Возможности сбыта
Уровень сервиса

Наличие ресурсов
Возможность кредитования
Величина средств для реинвестирование
Возможность снижения издержек

Стратегический анализ

1 этап

Внешняя среда Прямые факторы

- Факторы спроса
- Факторы конкуренции
- Факторы сбыта

Внутренняя среда

- Организационные факторы
- Производственные факторы
- Маркетинговые факторы
- Финансовые факторы

Внешняя среда Косвенные факторы

- Распределение ресурсов
- макрофакторы

Цены на сырье
Доступность сырья

Рентабельность отрасли
Темпы инфляции
Законодательное регулирование

Анализ факторов внешней среды позволит Вам ответить на вопросы:

* Каковы основные экономические показатели отрасли?
* Каков уровень конкуренции?
* Что вызывает изменения в отрасли?
* Какие компании имеют наиболее сильные (слабые) конкурентные позиции?
* Кто и какие стратегические шаги предпримет в ближайшем будущем?
* Какие ключевые факторы определяют успех в конкурентной борьбе?
* Является ли отрасль достаточно прибыльной?

Анализ факторов внутренней среды позволит Вам найти ответы на вопросы:

* Что является цепочкой ценностей для организации?
* Каковы связи между участками цепочки ценности?
* Какие виды деятельности являются определяющими для успеха?
* Каковы издержки компании в сравнении с конкурентами?

Изучая связи между звеньями цепочки ценностей, вы лучше поймете из чего складываются издержки , найдете возможности для их снижения и определите виды деятельности, создающие ценности для потребителя.

Снабжение

Производство

Продажа и сбыт

Маркетинг

Сервис

Управление организацией

Управление человеческими ресурсами

Исследование и разработки

SWOT- анализ

	Внешняя среда (рынок)		
Внутренняя среда (организация)		Возможности	Угрозы
	Сильные стороны	Развитие	Компенсация угроз
	Слабые стороны	Что изменить?	Проблемный

После составления SWOT –анализа Вы получите ответы на вопросы:

* Какие сильные стороны, на которых может основываться стратегия, имеет Ваша организация?
* Какие слабые стороны делают ее уязвимой в конкурентной борьбе?
* Как стратегия должна исправить слабые стороны?
* Какие возможности можно использовать, чтобы рассчитывать на удачу?
* Каких угроз больше всего опасаться , и что нужно сделать чтобы обеспечить защиту?

Формирование стратегического видения

2 этап

Перспективный взгляд на направление развития организации, базовая концепция того, что организация планирует сделать и чего достичь.

Таблица формирования стратегического видения

Стратегические показатели

Показатели деятельности	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Доля на рынке						
Увеличение объема продаж						
Чистая прибыль						
Доходность акций						
Другое						

Таблица формирование стратегического видения

Данные SWOT - анализа

S Внутренние сильные стороны	O Внешние возможности
W Внутренние слабые стороны	T Внешние угрозы

Таблица формирование стратегического видения

Оценка конкурентной силы

Показатели деятельности	*Фирма*	*Конкуренты*			
Качество/характеристики товар					
Репутация/имидж					
Производственные возможности					
Грамотное использование технологий					
Возможности сбыта					
Маркетинг и реклама					
Финансовое положение					
Издержки					
Общая оценка силы фирмы					

Балльная шкала

3 лист

Таблица формирование стратегического видения

Выводы о положении Вашей компании по сравнению с конкурентами

Постановка целей, которые должны быть достигнуты

Постановка целей

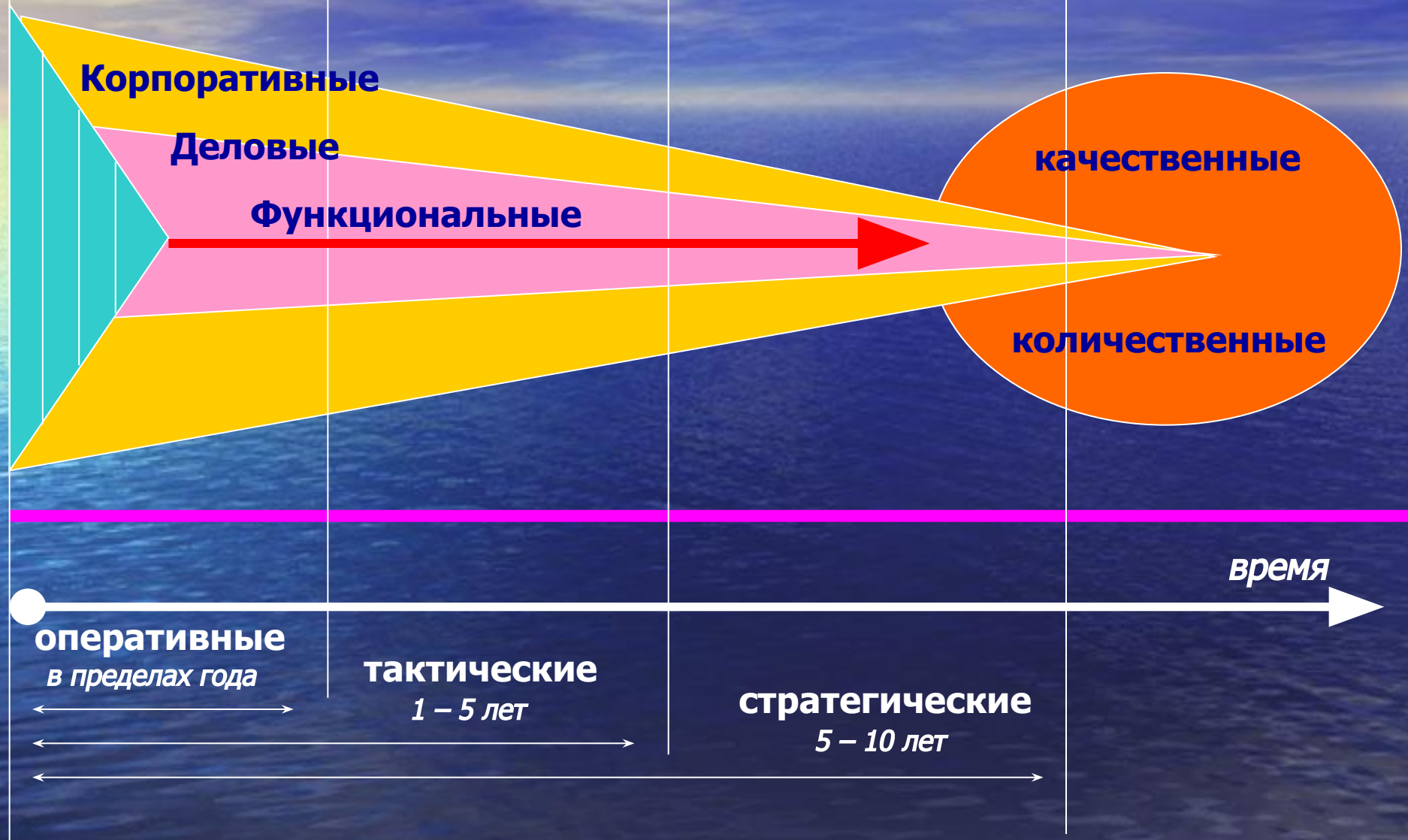
3 этап

ЦЕЛИ должны быть :

МИССИЯ

- Фиксированы во времени
- Однозначны по содержанию
- Выражены количественно
- Реальны
- Логичны

КЛАССИФИКАЦИЯ ЦЕЛЕЙ



Разработка стратегии

4 этап

Как Вы попадете из той точки
в которой находитесь сейчас
в ту точку , где хотели бы быть?

ЦЕЛЬ

Выполнение стратегии

5 этап

Для успеха недостаточно разработать хороший стратегический план.
Его необходимо превратить в конкретные действия и успешные результаты.

Контроль и корректировка

6 этап

Процесс контроля показателей плана и Проведение корректировок , с большим количеством исследований и повторений в условиях, когда постоянно меняется ситуация.

Как принять решение о корректировке стратегии ?

ОСОЗНАНИЕ

ОЦЕНКА

ОТРАБОТКА

АНАЛИЗ

ВЫБОР

ОДОБРЕНИЕ

Лучшая стратегия – это умение мыслить глобально и действовать локально