



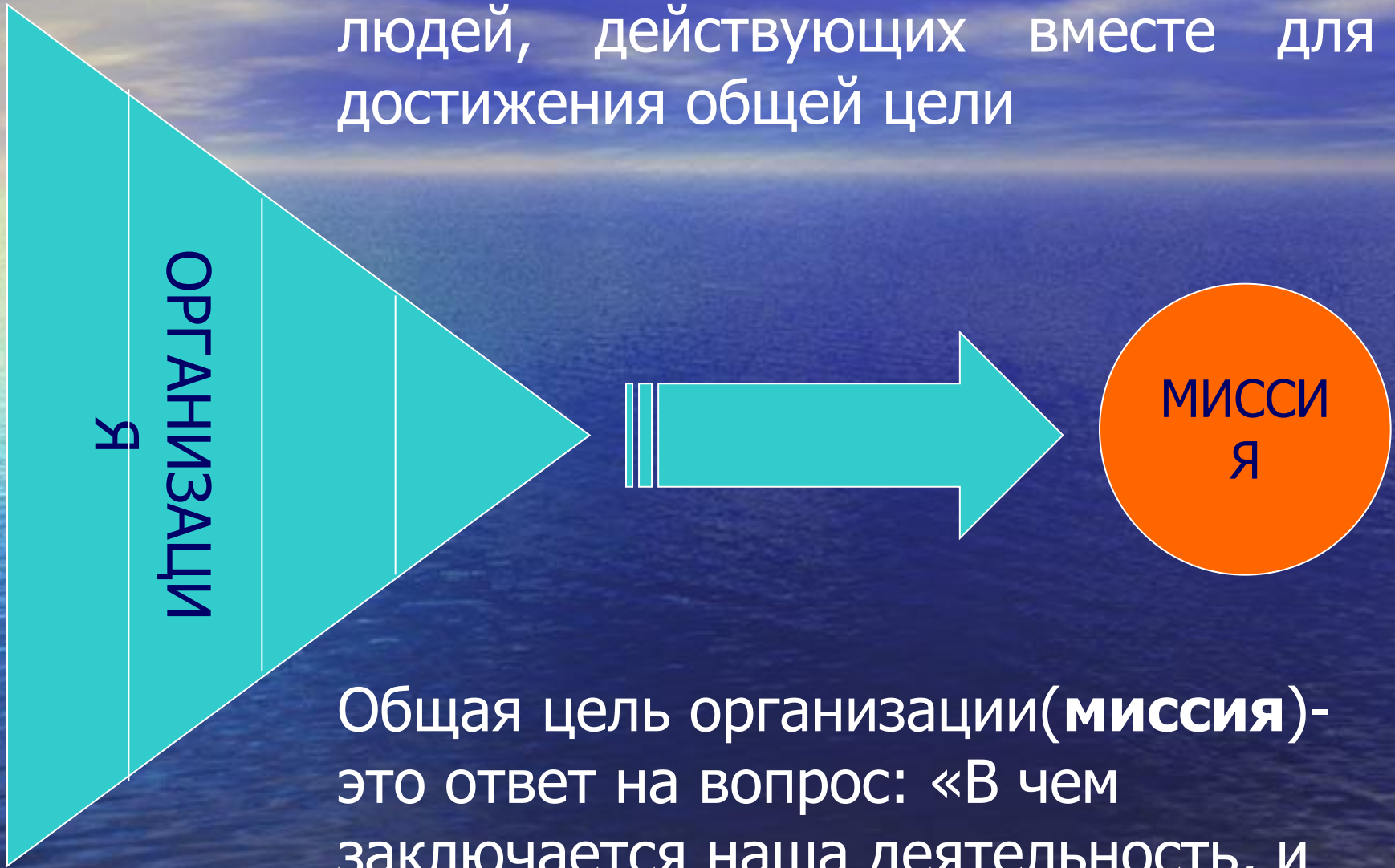
СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

«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?»

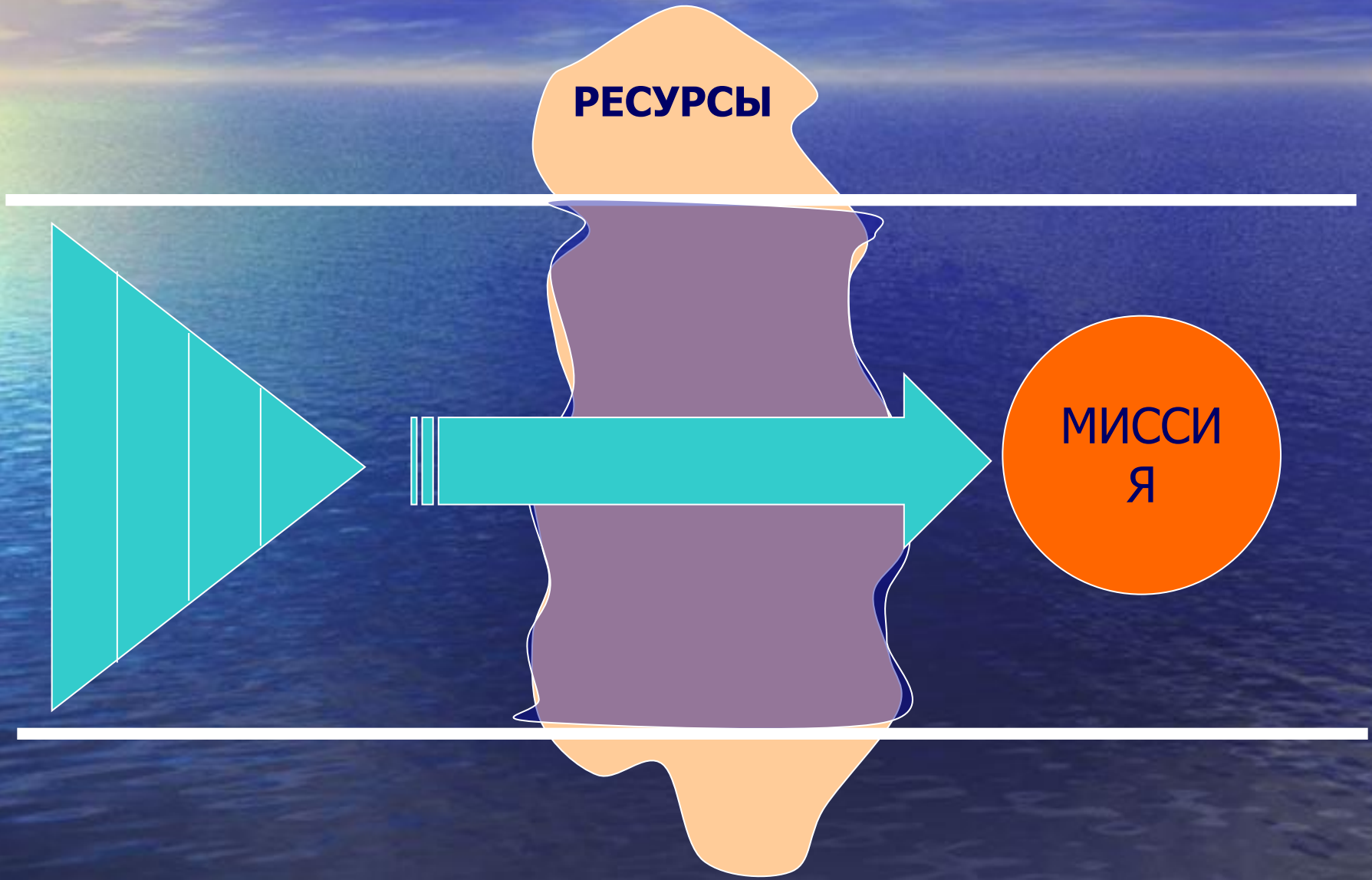
Три признака хорошей миссии


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

Организация преобразует ресурсы в цель

РЕСУРСЫ

МИССИЯ





**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:

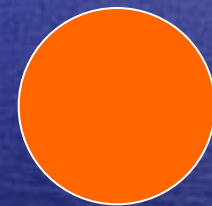
- цель организации
- направление ее развития
- долгосрочные и краткосрочные задачи
- методы достижения цели (стратегия)

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

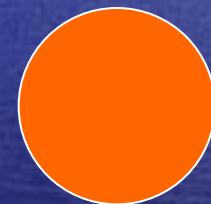
- Как развито дело?
- Как удовлетворить клиентов?
- Как обогнать конкурентов?
- Как ответить на изменяющие рыночные условия?
- Как достичь стратегических и финансовых целей?
- Как управлять отдельным звеном организации?



**Анализ
внешних и внутренних
факторов
действующих на организацию:
анализ отрасли и конкуренции,
анализ состояния компании**



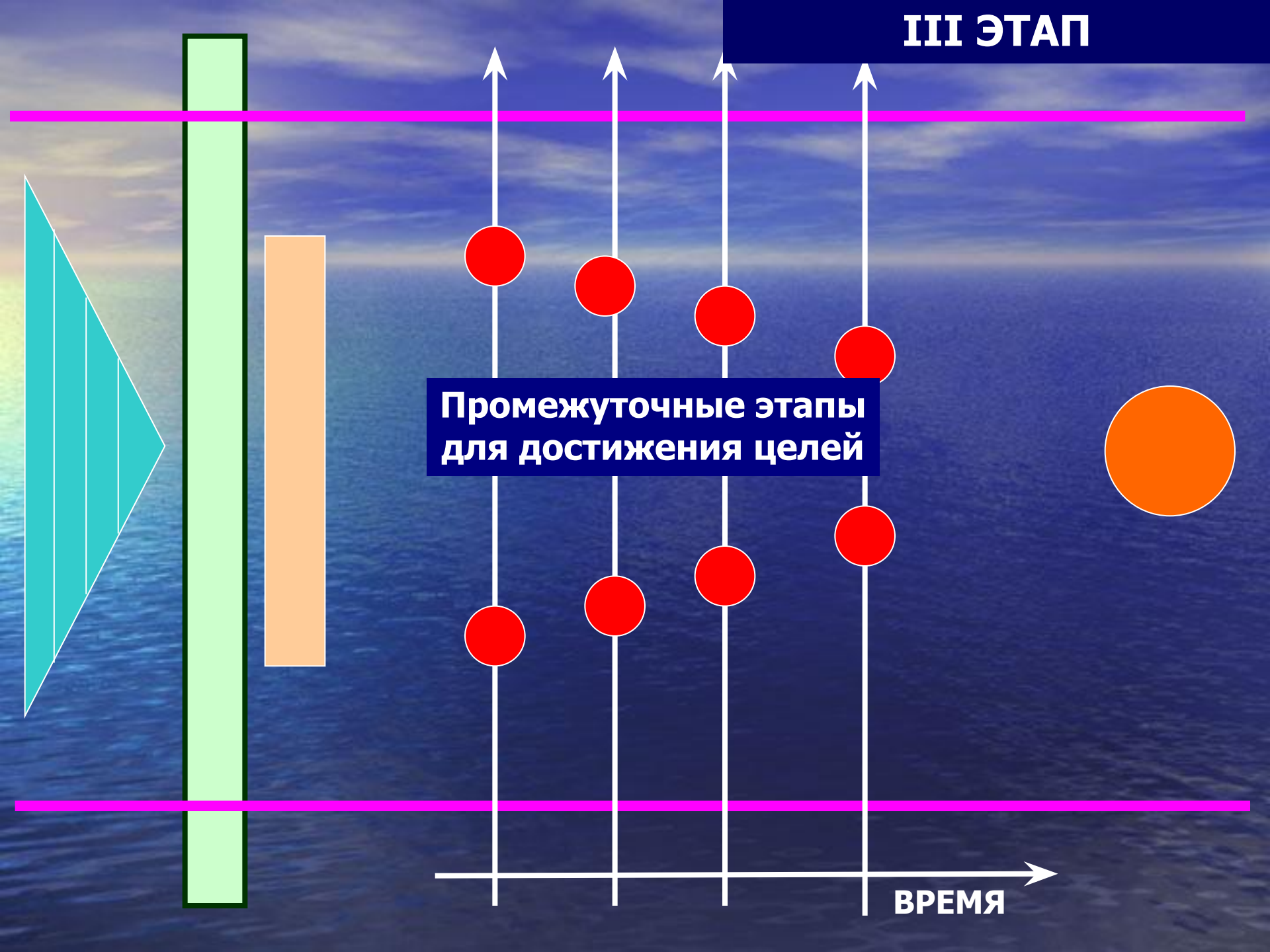
*Перспективный взгляд
на развитие
организации*



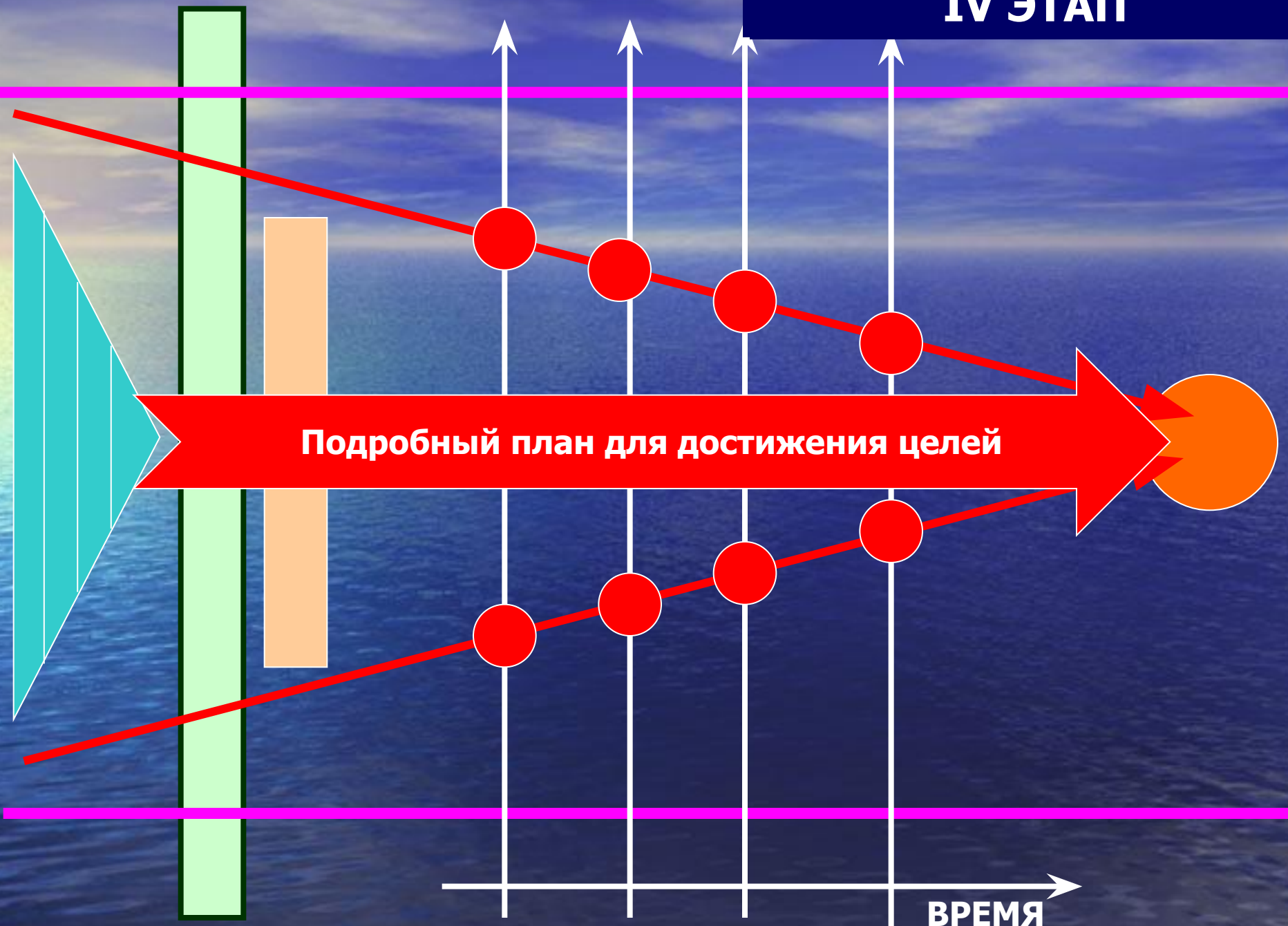
III ЭТАП

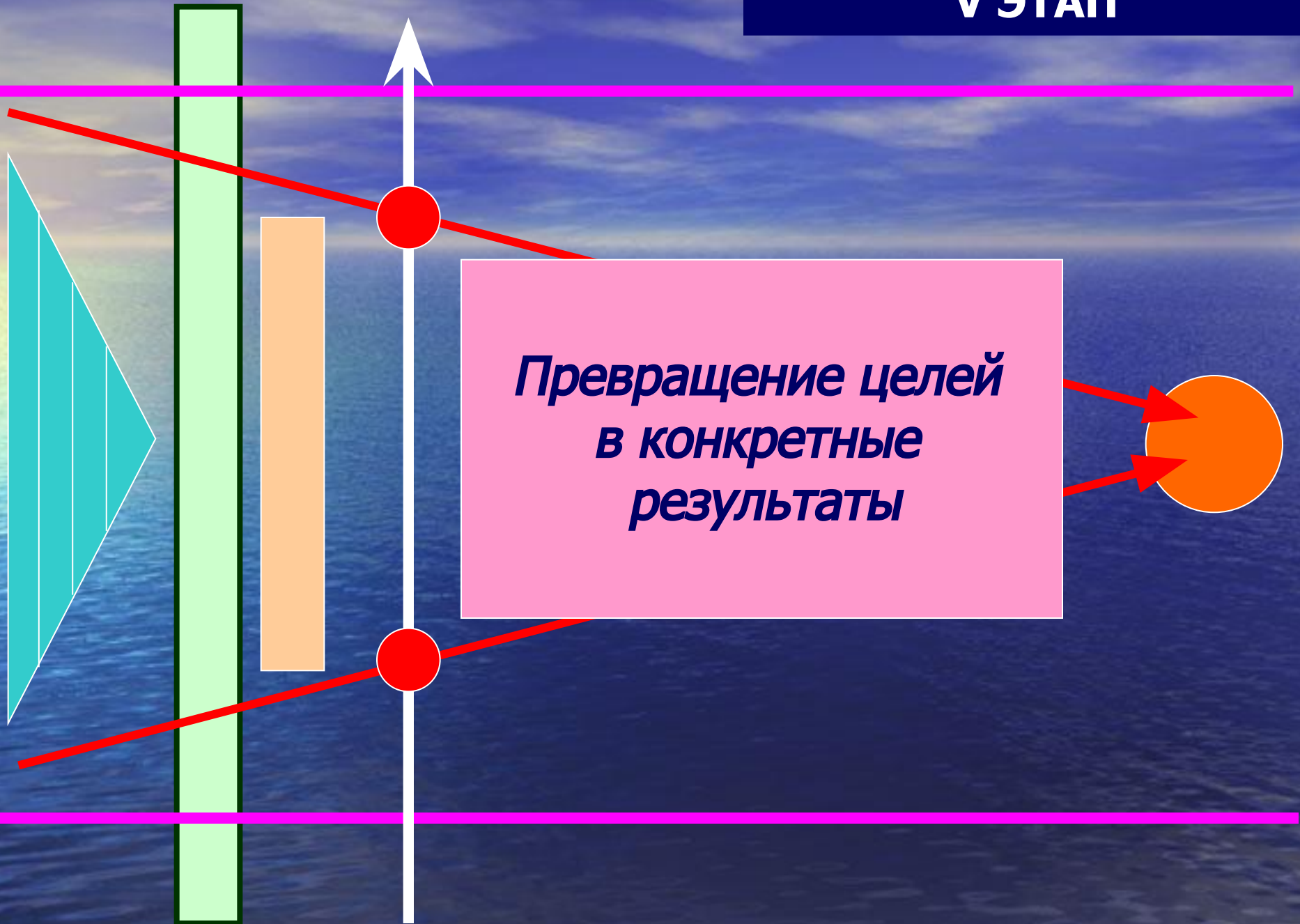
**Промежуточные этапы
для достижения целей**

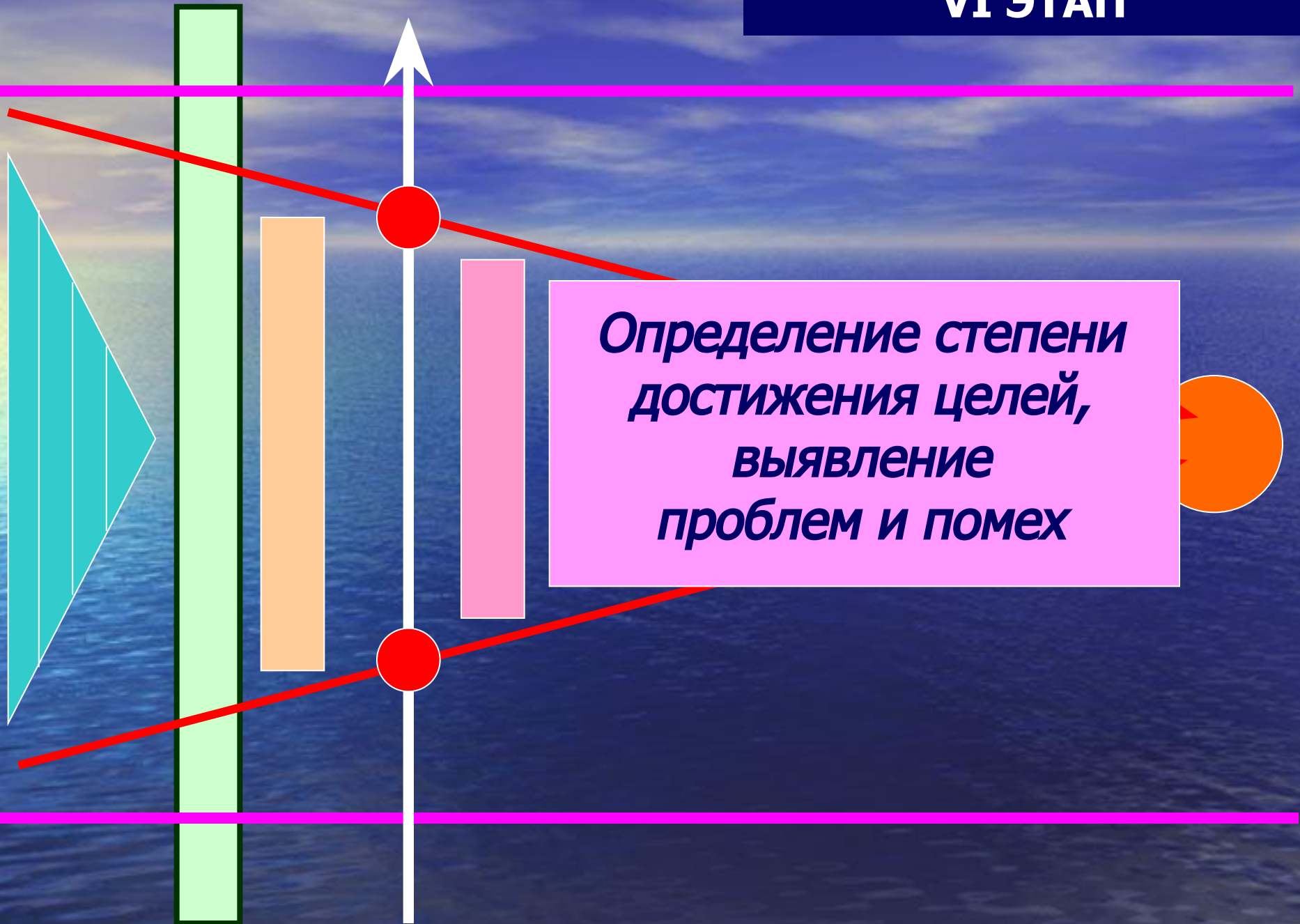
ВРЕМЯ



IV ЭТАП







ЭТАПЫ ПЛАНИРОВАНИЯ

Анализ

Формирование взгляда

Определение целей

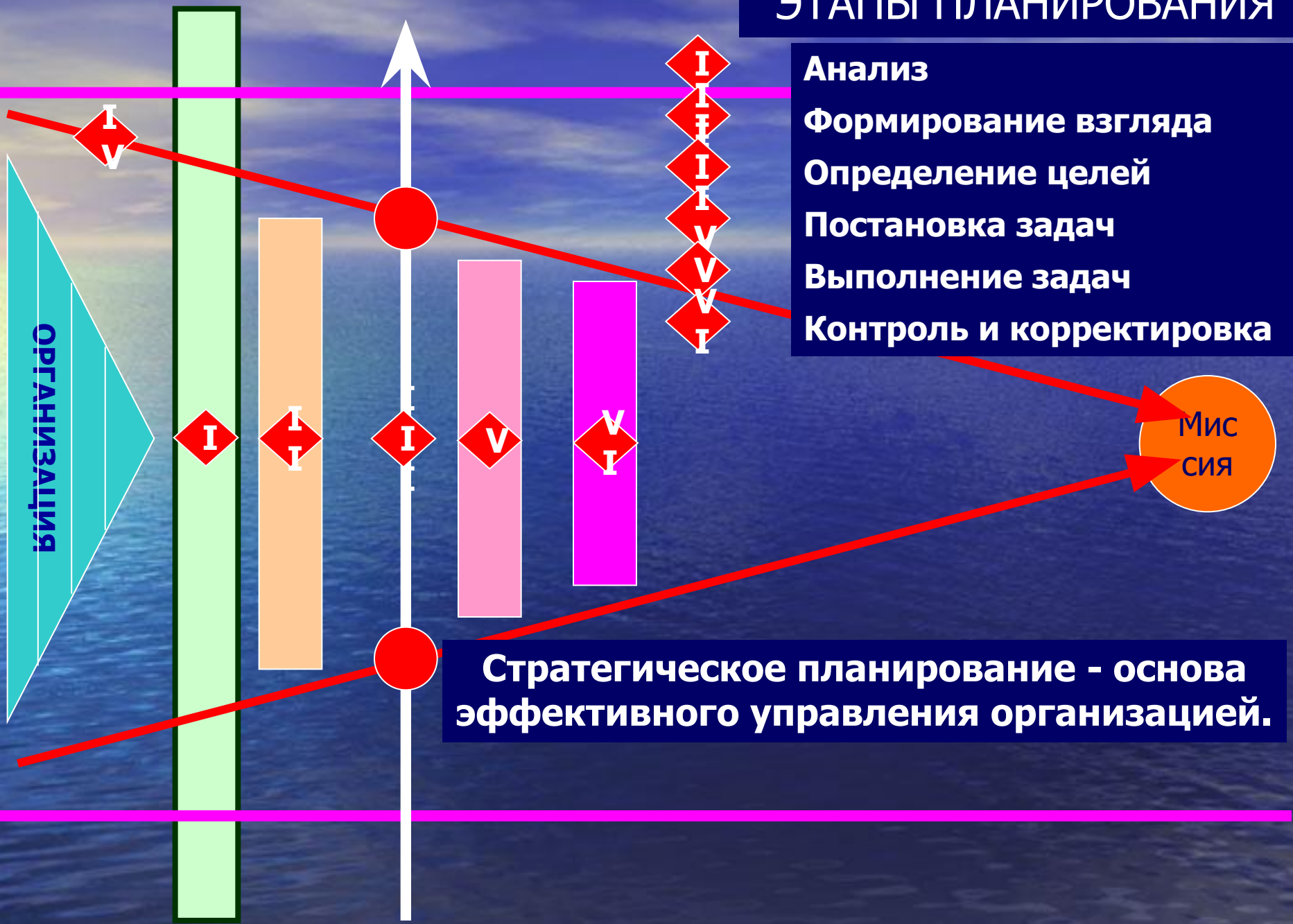
Постановка задач

Выполнение задач

Контроль и корректировка

Стратегическое планирование - основа эффективного управления организацией.

Миссия



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

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

**Внутренняя
среда**



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

Известность марки
Широта ассортимента
Квалификация персонала
Возможности сбыта
Уровень сервиса

**Внешняя среда
Косвенные
факторы**

- Распределение ресурсов
- макрофакторы

Наличие ресурсов
Возможность кредитования
Величина средств для реинвестирования
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

Цены на сырье
Доступность сырья

**Внешняя среда
Косвенные
факторы**

- Распределение ресурсов
- макрофакторы

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.



SWOT- анализ

		Внешняя среда (рынок)	
		Возможности	Угрозы
Внутренняя среда (организация)	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

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

Таблица формирование стратегического видения

Данные SWOT - анализа

Внутренние С сильные стороны	Внешние О возможности
Внутренние W слабые стороны	Внешние T угрозы

Таблица формирование стратегического видения

Оценка конкурентной силы

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

Балльная шкала

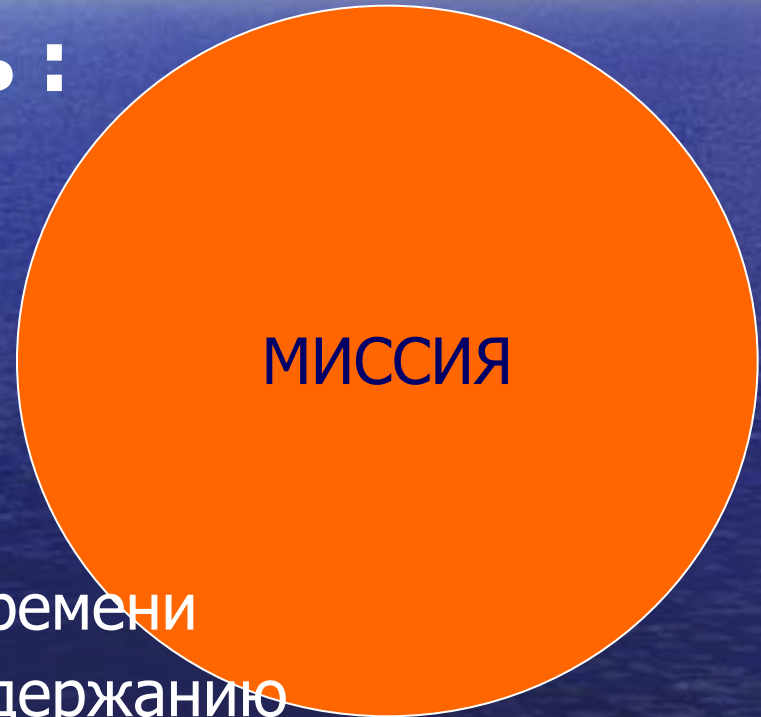
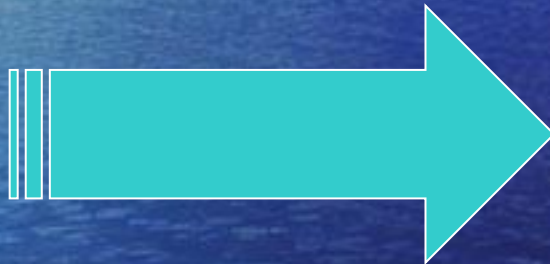
**Выводы о положении Вашей
компании по сравнению с
конкурентами**

**Постановка целей, которые должны
быть достигнуты**

Постановка целей

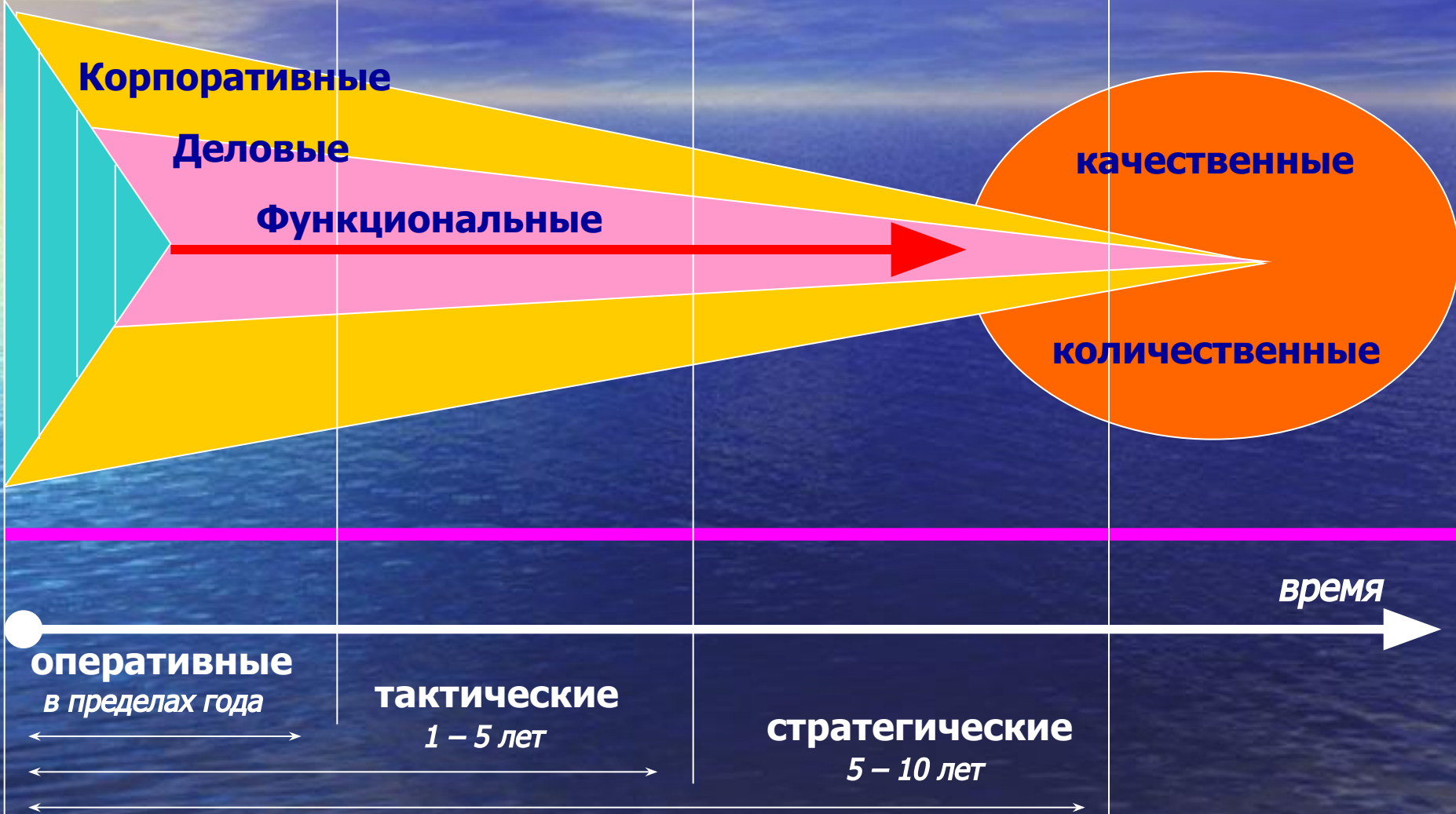
3 этап

ЦЕЛИ должны быть :



- 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