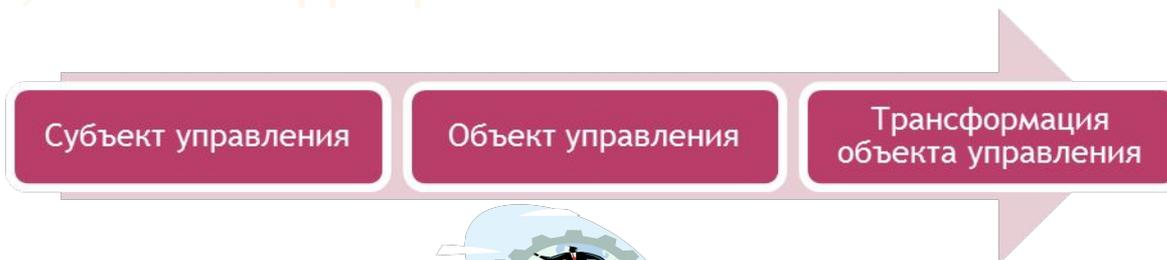




МЕНЕДЖМЕНТ

УПРАВЛЕНИЕ – ЭТО ЧЕЛОВЕЧЕСКАЯ ФУНКЦИЯ, КОТОРАЯ ЗАКЛЮЧАЕТСЯ В ПЛАНОМЕРНОМ, СОЗНАТЕЛЬНОМ ВОЗДЕЙСТВИИ НА СИСТЕМУ В ЦЕЛОМ ИЛИ ОТДЕЛЬНЫЕ КОМПОНЕНТЫ ПРОЦЕССА, ПРОИСХОДЯЩИЕ В НЕЙ.



- **Субъект управления** - тот кто управляет, объект управления - тем, кем управляют. Субъект управления - люди, в функции которых входят осуществление управления. В системе здравоохранения - начальники комитетов здравоохранения, главные врачи, заместители главных врачей, заведующие отделениями, директора и начальники клиники, руководитель частного предприятия.
- **Объекты управления** - работники, коллективы, действующие согласно предписанию и любые хозяйственные и экономические объекты, подвергаемые определенной трансформации по воле объекта (распоряжающегося этим объектом).

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ДОЛЖНА ИМЕТЬ СООТВЕТСТВУЮЩИЕ ОРГАНЫ, СТРУКТУРУ, МЕХАНИЗМЫ:



- **управление должно быть целенаправленным;**
- **система управления должна иметь возможность выбора различных вариантов принимаемых решений;**
- **система управления должна располагать реальными материальными, интеллектуальными, информационными и финансовыми ресурсами;**
- **управление системой должно быть четко ориентировано на цель управления и иметь в каждый момент времени информацию о текущем состоянии управляемого объекта по каналам обратной связи;**
- **оптимальное управление требует навыков оценки качества управленческих решений, надежных критериев и представительных показателей.**



Менеджмент - тип управления - совокупность принципов, методов, средств и форм управления с целью повышения эффективности производства и получения прибыли.

или

Менеджмент - широкая рыночная концепция управления, с помощью которой специально подготовленные кадры (менеджеры) формируют организации и эффективно управляют ими путем реализации общих и частных функций для получения положительного экономического результата.



МЕНЕДЖМЕНТ МОЖНО РАССМАТРИВАТЬ С РАЗЛИЧНЫХ ТОЧЕК ЗРЕНИЯ: КАК ЯВЛЕНИЕ, КАК ПРОЦЕСС, КАК СИСТЕМУ, КАК ОТРАСЛЬ НАУЧНЫХ ЗНАНИЙ, КАК ИСКУССТВО, КАК КАТЕГОРИЮ ЛЮДЕЙ, ЗАНЯТЫХ УПРАВЛЕНЧЕСКИМ ТРУДОМ, ИЛИ ОРГАН УПРАВЛЕНИЯ

- Как явление менеджмент представляет собой целенаправленное, планомерное воздействие на объект управления со стороны субъекта управления.
- Как процесс менеджмент включает в себя ряд последовательных функций. К указанным функциям можно отнести планирование, организацию, регулирование, мотивацию, контроль и учет.
- Менеджмент как система представляет собой совокупность взаимозависимых элементов, таких как люди, информация, структура и т.п.
- Менеджмент как отрасль научных знаний представляет собой реализацию научных подходов к управлению (процессный, системный, ситуационный подходы).
- Менеджмент как искусство управления людьми.
- Менеджмент это категория людей, которые заняты в управлении.

ОСОБЕННОСТИ МЕНЕДЖМЕНТА КАК ТИПА УПРАВЛЕНИЯ:

- **Объект управления:** социально-экономическая система открытого типа (организация, отделы, подразделения и т.д.)
- **Субъект управления:** профессионально подготовленные кадры (менеджеры)
- **Внешняя среда:** экономика рыночного типа
- **Конечная цель:** прибыль

ИСТОРИЯ:

- 1. Теория тейлоризма (Тейлор). "Управлять необходимо научно", "Не каждый может управлять". Эта теория была очень слабой и обладал иллюзорные недостатки.
- 2. Файоль: "система управления должна быть построена на формальных организационных структурах". Американцы называют Файоля отцом менеджмента. Он также является создателем науки администрирования.
- 3. Третий этап: Зарождение школы человеческих отношений. Этап характеризовался интенсивным воздействием на поведение работы. Вырабатывалась мотивации управленческого решения. Это направление можно рассматривать как продолжение Тейлора и Файоля, но с социализированной основой. Здесь широко использовались теории социологии, психологии.
- 4. Четвертый этап: в 50-60 гг., явился следствием создания компьютеров и внедрением кибернетики. Построена математическая модель управления.
- 5. Пятый этап: сформулирована идея о том, что находится внутри организации, поиск внутренних причин действия организация. Поиск взаимосвязи между средой и внутренними условиями организации.
- 6. 80-е годы: создание организационной культуры управления.
- 7. 90-е годы: крупный прорыв компьютерной технологии. Научные разработки по победе над конкурентом.
- 8. Конец 90-х годов: международный характер управления, который включает в себя организационную культуру, демократизацию, различные формы изучения мотивации и поведения.

ВНЕШНЯЯ И ВНУТРЕННЯЯ СРЕДА МЕНЕДЖМЕНТА

МАКРОСРЕДА организации

МИКРОСРЕДА

МАРКЕТИНГ

ВНУТРЕННЯЯ
СРЕДА



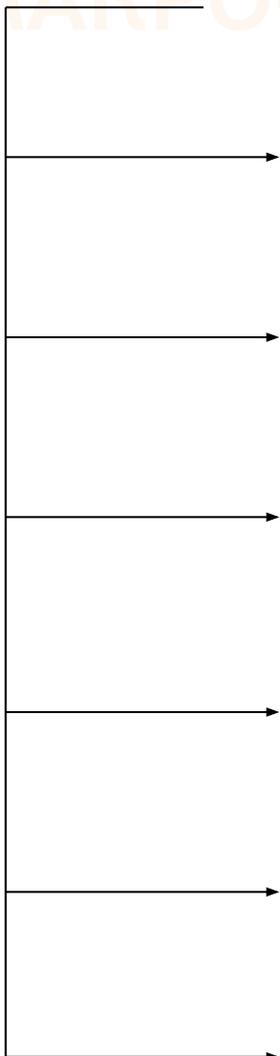
К ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЕ ОТНОСЯТСЯ ВСЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ФИРМЫ:

- **Финансовая служба, бухгалтерия** (возможности бюджета маркетинга);
- **Производство** (уровень производственных мощностей маркетинга);
- **Снабжение** (возможности ценообразования, инноваций);
- **Сбыт** (возможности реализации);
- **НИОКР** (возможности обновления производства, товарного ассортимента).

МИКРОСРЕДА:

- ◉ *Потребители*
- ◉ *Поставщики*
- ◉ *Конкуренты (прямые и косвенные)*
- ◉ *Объекты инфраструктуры (внешнее окружение, обеспечивающее работу организаций)*

МАКРОСРЕДА КОМПАНИИ



ДЕМОГРАФИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

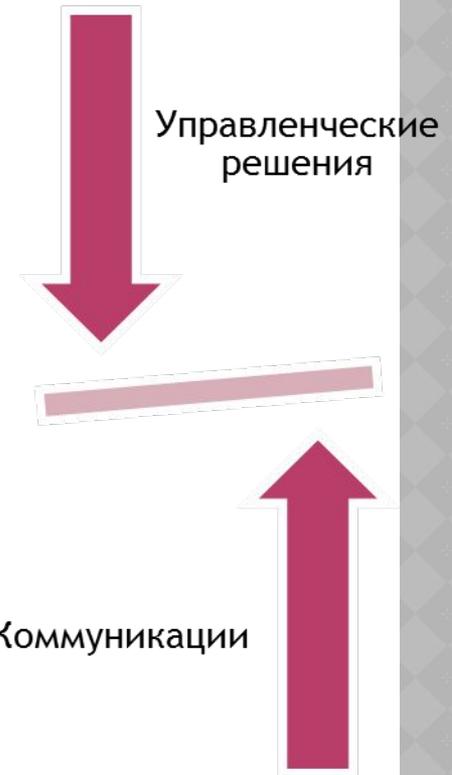
НАУЧНО-ТЕХНИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ

ПРИРОДНЫЕ ФАКТОРЫ

СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ

ПОЛИТИКО-ПРАВОВЫЕ ФАКТОРЫ

ОСНОВНЫЕ КАТЕГОРИИ МЕНЕДЖМЕНТА

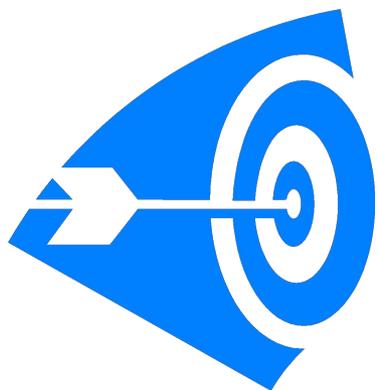


ПРИНЦИПЫ МЕНЕДЖМЕНТА - ОСНОВНЫЕ ИДЕИ, ФОРМИРУЮЩИЕ КОНЦЕПЦИЮ.

Основные принципы менеджмента включают в себя:

1. принцип научности;
2. *принцип системности и комплексности;*
3. принцип единоначалия и коллегиальности;
4. *принцип демократического централизма;*
5. принцип баланса власти (основной закон: уровень влияния руководителя на подчиненных равен степени зависимости подчиненных от руководителя);
6. *принцип оптимального сочетания отраслевых (интересов организаций) и территориальных интересов;*
7. принцип приоритетности (очередности) действий с учетом значимости этапов работ;
8. *принцип оптимального сочетания положительной синергичности в деятельности организации (через общую заинтересованность в результатах труда) и здоровой состязательности (конкуренции) между ее членами;*
9. постоянный учет психологических, возрастных, половых и культурно-этнических особенностей работников и их мотивацию.

ЦЕЛЬ - ИДЕАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ ОБЪЕКТА В БУДУЩЕМ



Миссия (генеральная
(общая) цель))

Стратегические цели (10-
15 лет)

Тактические цели
(3-5 лет)

Оперативные цели
(до одного года)

ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ

- ◎ Миссия — стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл существования, общепризнанное предназначение организации. Это роль, которую предприятие хочет играть в обществе.
- ◎ Миссия — главное предназначение, особая роль, четко выраженные причины существования организации, которые формируют основные направления ее деятельности
- ◎ В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения организации.
- ◎ Миссия — ответ на вопрос «В чем заключается наша деятельность и чем мы будем заниматься?». Основное содержание и направление деятельности организации.
- ◎ Миссия призвана сочетать в себе интересы следующих субъектов: *потребителей, собственников, менеджеров и персонала.*

МИССИЯ КОМПАНИИ «PROCTER & GAMBLE»

- Производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах,
- Создание организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильности действия,
- Успешное применение наших принципов поможет нам занять лидирующее положение наших товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

ОСНОВНЫМИ ЗАДАЧАМИ МЕНЕДЖМЕНТА КАК НАУКИ ЯВЛЯЮТСЯ:

- объяснение природы управленческого труда,
- установление причинно-следственных связей в управленческих процессах,
- выявление условий, при которых совместный труд людей оказывается наиболее эффективным.

МЕТОДЫ МЕНЕДЖМЕНТА - СОВОКУПНОСТЬ СРЕДСТВ И СПОСОБОВ ВОЗДЕЙСТВИЯ СУБЪЕКТА НА ОБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

Организационно- административные

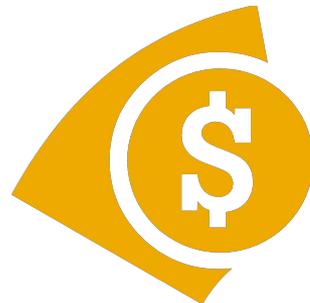
- Регламентные
- Нормативные
- Рекомендательные

Экономические

- Прямые
- Косвенные

Социально- психологические

- Похвала
- Доска почета
- Ритуалы
- Обряды
- и т.д.



*ФУНКЦИИ - СПЕЦИФИЧЕСКИЕ ВИДЫ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, КОТОРЫЕ ПОКАЗЫВАЮТ
СПЕЦИФИКУ РАЗДЕЛЕНИЯ ТРУДА В УПРАВЛЕНИИ*



ПЛАН - СЛОЖНАЯ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ БУДУЩЕГО СОСТОЯНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Стратегическое
планирование (10-15 лет)



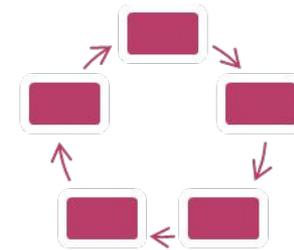
Тактическое
планирование (3-5- лет)



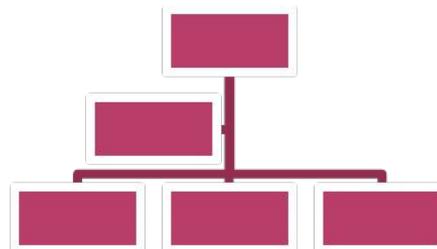
Оперативное
планирование (до одного
года)

ОРГАНИЗАЦИЯ - ЭТО ПРОЦЕСС ДОСТИЖЕНИЯ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- ◎ **Организация - процесс** (последовательное осуществление этапов процесса управления)



- ◎ **Организация - структура** (иерархичность управления)



- **Организационная структура управления организацией** - это система взаимосвязанных и взаимозависимых элементов, обладающих свойствами поддерживать эффект целостности, распределенных иерархически.

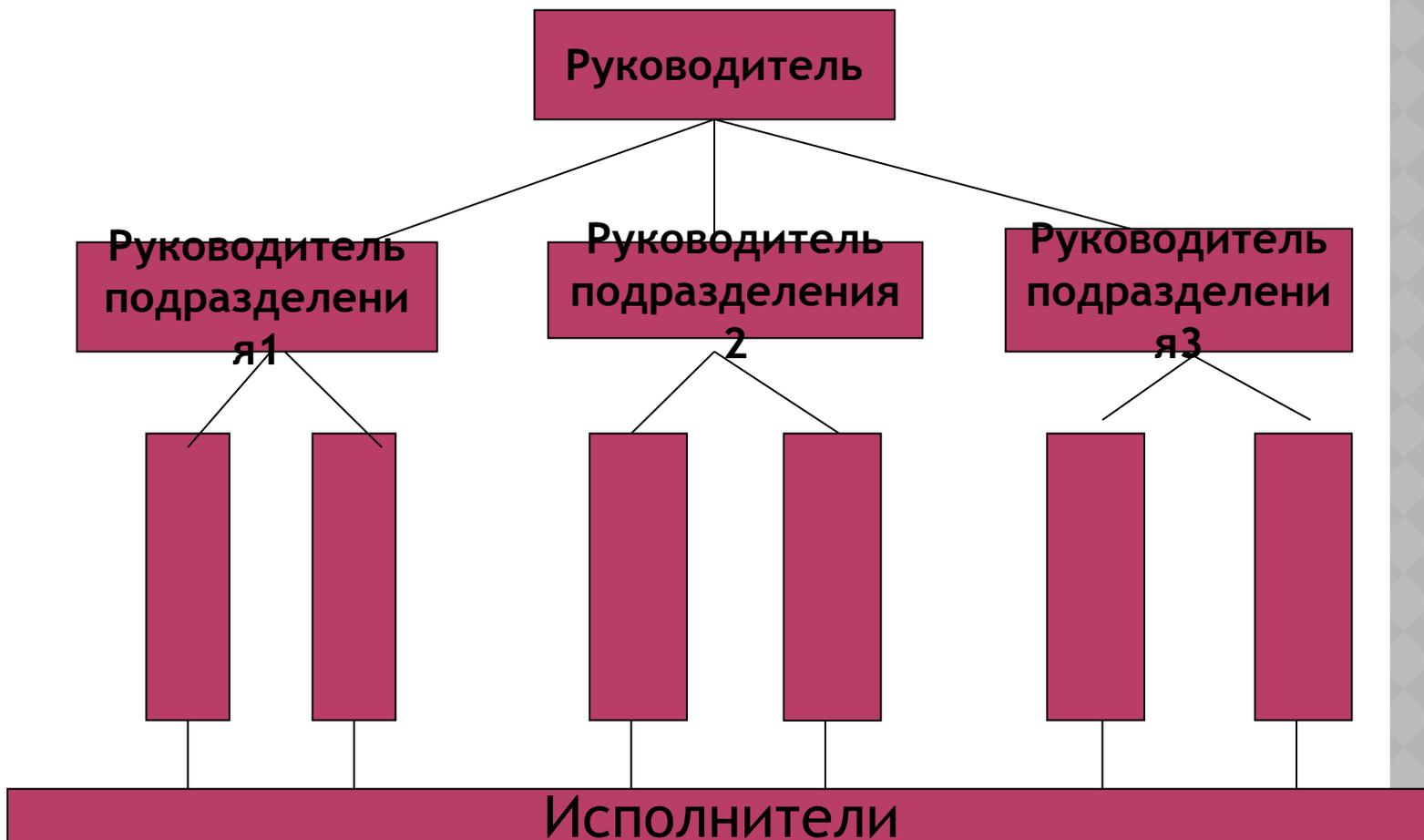




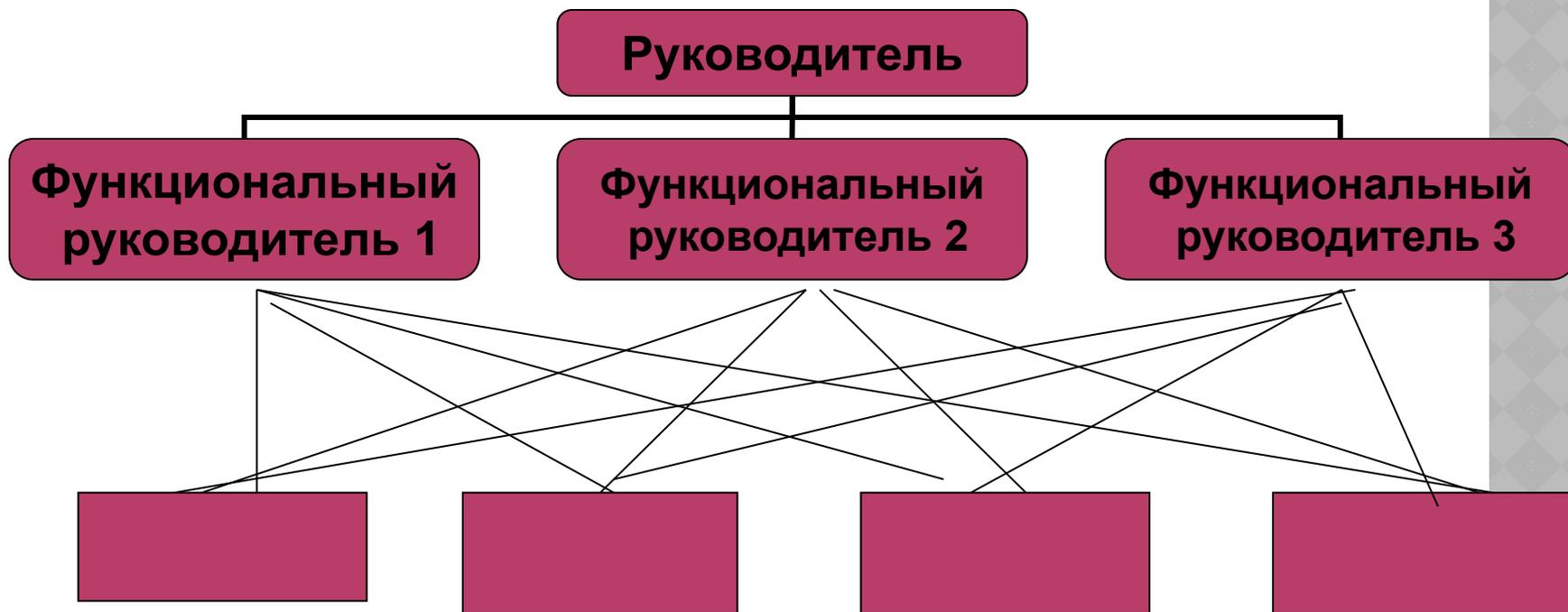
ТИПЫ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРУКТУР УПРАВЛЕНИЯ

- 1. Линейная
- (Вертикальная иерархия и принцип единоначалия)
- 2. Функциональная
- (создание подразделений, специализирующихся на выполнении определенных функций)
- 3. Линейно-функциональная
- (специализация + линейное закрепление работников за подразделениями)
- 4. Матричная
- Сочетание функциональной и проектной структур

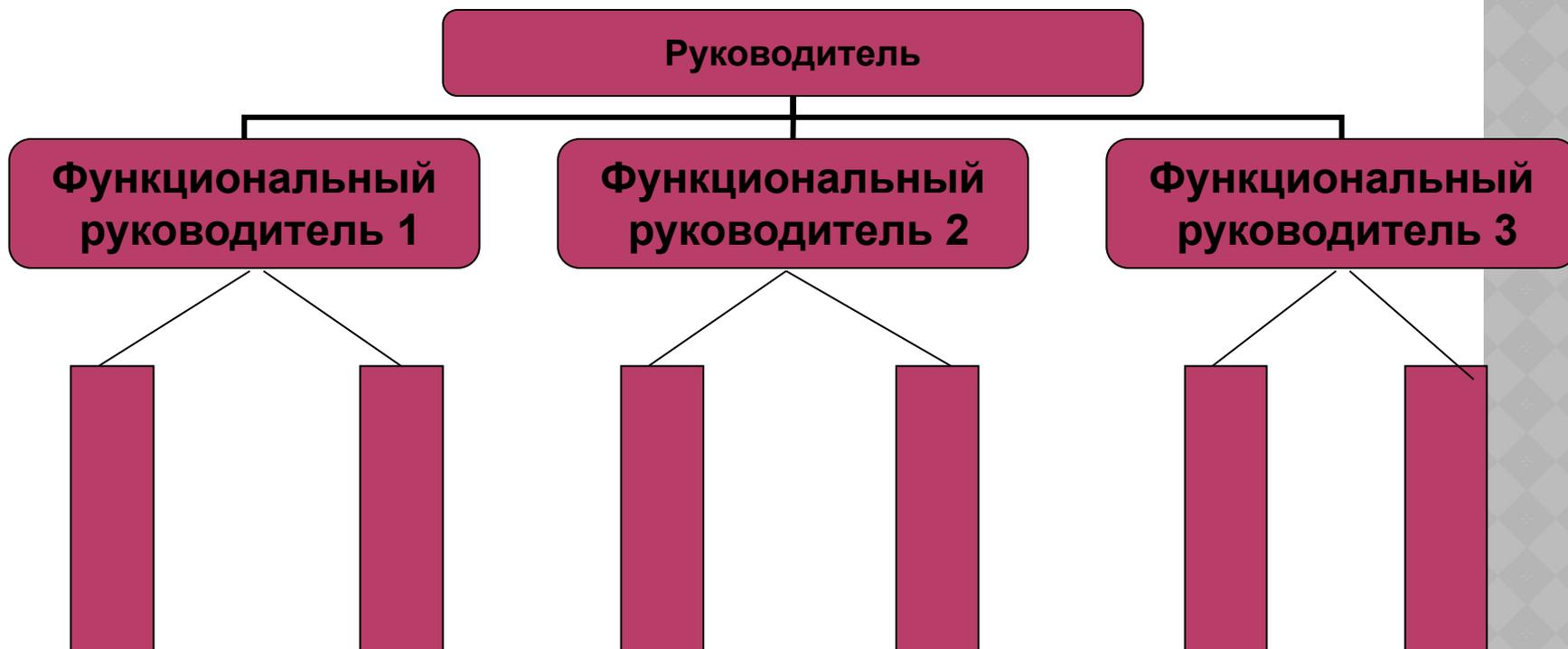
ЛИНЕЙНАЯ ОРГСТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ

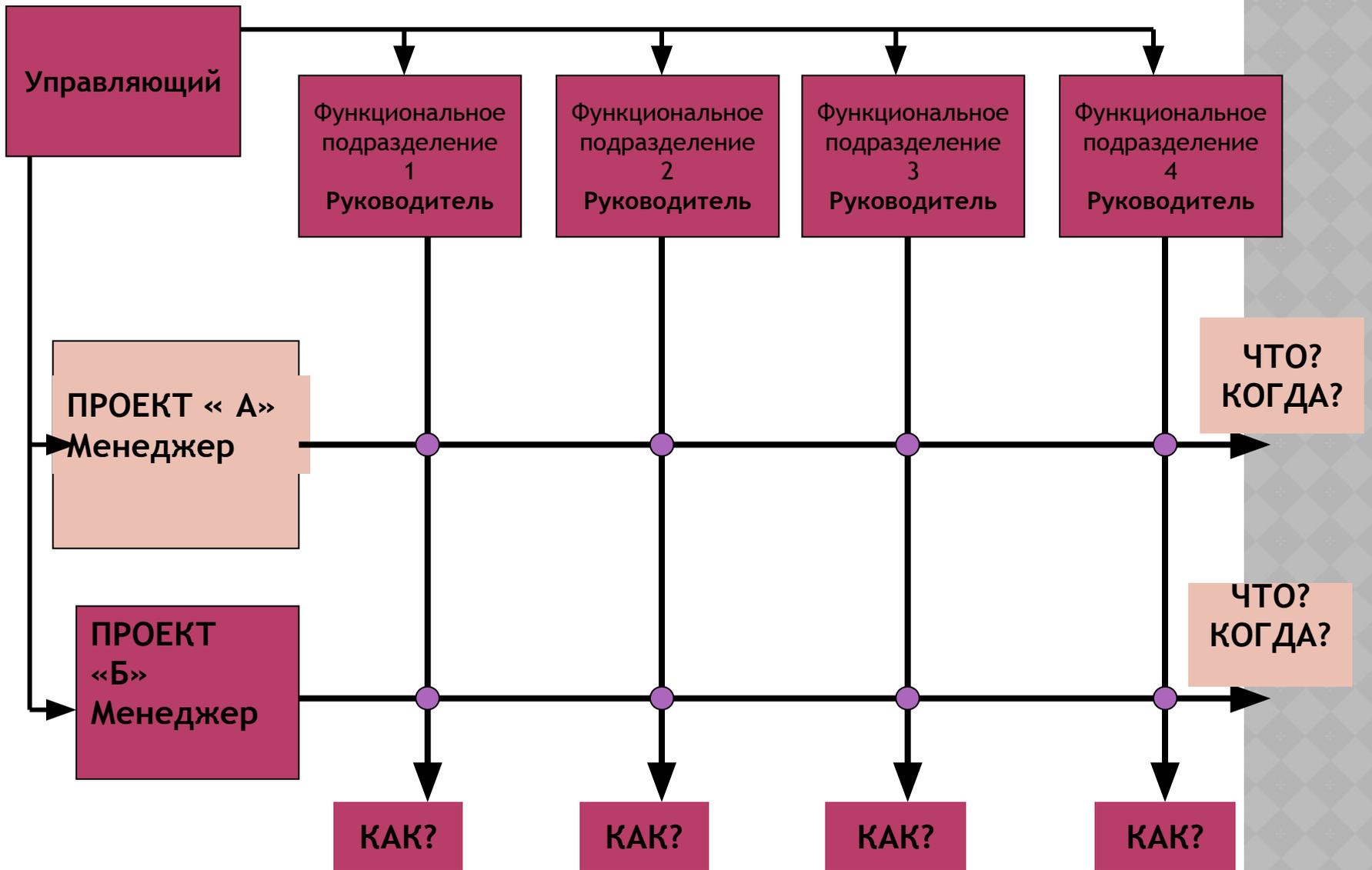


ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГСТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ



ЛИНЕЙНО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ ОРГСТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ





Матричная оргструктура управления

МОТИВАЦИЯ - ПРОЦЕСС ПОБУЖДЕНИЯ СЕБЯ И ДРУГИХ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ ЛИЧНОСТНЫХ ЦЕЛЕЙ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

- Содержательные теории - базируются на идентификации внутренних побуждений личности, заставляющих человека действовать так, а не иначе (А. Маслоу, Д. МакКлелланд, Ф. Герцберг)
- Процессуальные теории - учитывают процесс изменения поведения личности в процессе воспитания и познания (В. Врум, С. Адамс, Портер-Лоулер)

КОНТРОЛЬ - ЭТО ПРОЦЕСС, ОБЕСПЕЧИВАЮЩИЙ ДОСТИЖЕНИЕ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ. ОН НЕОБХОДИМ ДЛЯ ОБНАРУЖЕНИЯ И РАЗРЕШЕНИЯ ВОЗНИКАЮЩИХ ПРОБЛЕМ РАНЬШЕ, ЧЕМ ОНИ СТАНУТ СЛИШКОМ СЕРЬЕЗНЫМИ, И МОЖЕТ ТАКЖЕ ИСПОЛЬЗОВАТЬСЯ ДЛЯ СТИМУЛИРОВАНИЯ УСПЕШНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Процесс контроля состоит из:

- ◉ *установки стандартов,***
- ◉ *изменения фактически достигнутых результатов и проведения корректировок в том случае, если достигнутые результаты существенно отличаются от установленных стандартов.***

Контроль - это критически важная и сложная функция управления. Одна из важнейших особенностей контроля, которую следует учитывать в первую очередь, состоит в том, что контроль должен быть всеобъемлющим. Каждый руководитель, независимо от своего ранга, должен осуществлять контроль как неотъемлемую часть своих должностных обязанностей, даже если никто ему специально этого не поручал.

ЦЕНТРАЛЬНОЙ ФУНКЦИЕЙ МЕНЕДЖМЕНТА ЯВЛЯЕТСЯ КООРДИНАЦИЯ

- Ее задача состоит в достижении согласованности в работе всех звеньев организации путем установления рациональных связей (коммуникаций) между ними.

Характер этих связей может быть самым различным, так как зависит от координируемых процессов. (Наиболее часто используются отчеты, интервью, собрания, компьютерная связь, средства радио и телевидения, документы). С помощью этих и других форм связей устанавливается взаимодействие между подсистемами организации, осуществляется маневрирование ресурсами, обеспечивается единство и согласование всех стадий процесса управления (планирование, организывания, мотивации и контроля), а так же действие руководителей.

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ РЕШЕНИЕ - ВЫБОР АЛЬТЕРНАТИВЫ ИЛИ НАПРАВЛЕННЫЙ АКТ НА РАЗРЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМНОЙ СИТУАЦИИ

Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений:

1. выработка и постановка цели;
2. изучение проблемы на основе получаемой информации;
3. выбор и обоснование критериев эффективности (результативности) и возможных последствий принимаемого решения;
4. обсуждение со специалистами различных вариантов решения проблемы (задачи);
5. выбор и формулирование оптимального решения;
6. принятие решения;
7. конкретизацию решения для его исполнителей;
8. контроль.

КОММУНИКАЦИОННЫЙ ПРОЦЕСС – ЭТО ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ МЕЖДУ ДВУМЯ ИЛИ БОЛЕЕ ЛЮДЬМИ.

В процессе обмена информацией или коммуникативном процессе можно выделить четыре базовых элемента:



1. отправитель, т.е. лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее;
2. сообщение, т.е. собственно информация, которая закодирована с. помощью символов;
3. канал, т.е. "средство" передачи информации;
4. получатель, т.е. лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

ПРИ ОБМЕНЕ ИНФОРМАЦИЕЙ ОТПРАВИТЕЛЬ И ПОЛУЧАТЕЛЬ ПРОХОДЯТ НЕСКОЛЬКО ВЗАИМОСВЯЗАННЫХ ЭТАПОВ:

1. зарождение идеи;
2. кодирование информации
и выбор канала;
1. передача информации;
2. декодирование - перевод символов
отправителя в мысли получателя.



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- Это управление, ориентированное на человеческий потенциал как на основу, которое осуществляет своевременное реагирование и планирование, отвечающее вызову со стороны, что помогает адаптироваться к изменениям и выживать в долгосрочной перспективе.

Первое - управление деятельностью компании строится на принципах управления инвестиционным портфелем. Подразумевается, что каждое направление деятельности компании обладает определенным потенциалом получения прибыли, соответственно которому и распределяются ресурсы компании.

Второе - тщательная оценка перспектив каждого вида деятельности, изучение показателей рыночного роста и позиции компании на конкретном рынке.

Третье - стратегия. Для каждого бизнеса компанией разрабатывается план достижения долгосрочных целей.

ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ЧЕРТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ:

- 1. Внешняя ориентация
- 2. Внутренняя ориентация
- 3. Постановка долгосрочных целей и стратегий.

УРОВНИ

- 1. Уровень компании.
- 2. Уровень СПБ (СБЕ).
- 3. Уровень ПРК (продукт-рынок).

- СБП - самостоятельные отделения или подразделения, отвечающие за ассортиментную группу, или какой-либо товарных отдел в рамках организации с концентрацией на конкретном рынке и управляющим, наделенным полной ответственностью за объединение всех функций в стратегию.

Выделение СБП должно удовлетворять следующим трем критериям:

- 1) СБП должно обслуживать внешний по отношению к организации рынок, а не удовлетворять потребности других подразделений организации;
- 2) СБП должно иметь своих, отличных от других, потребителей и конкурентов;
- 3) Руководство СБП должно контролировать все ключевые факторы, которые определяют успех на рынке.



ОПРЕДЕЛЕНИЕ МИССИИ

- Миссия – стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл существования, общепризнанное предназначение организации. Это роль, которую предприятие хочет играть в обществе.
- Миссия (предназначение) организации – ответ на вопрос, в чем заключается деятельность компании, и чем она намерена заниматься.
- В случае широкого понимания миссия рассматривается как констатация философии и предназначения организации.
- Миссия – главное предназначение, особая роль, четко выраженные причины существования организации, которые формируют основные направления ее деятельности.
- Миссия направляет процессы планирования и стратегии предприятия посредством того, как организация намеревается выполнить свои основные обязательства перед клиентами.
- Миссия – система взглядов организации на самое себя.
- Миссия – цель, ради которой существует предприятие.
- Миссия – ответ на вопрос «В чем заключается наша деятельность и чем мы будем заниматься?». Основное содержание и направление деятельности организации.

СОДЕРЖАНИЕ МИССИИ ПРЕДПРИЯТИЯ ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ИСХОДЯ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ ПУНКТОВ:

- ⦿ 1. Миссия должна быть выражена в сравнительно простых определениях и в удобной для восприятия форме.
- ⦿ 2. В основе миссии предприятия должны лежать задачи удовлетворения интересов и запросов потребителей.
- ⦿ 3. Вопрос о том, почему потребители будут покупать товары и услуги данного предприятия, а не другого, должен иметь чёткий ответ.

Формулировка миссии предприятия должна содержать следующие элементы.

- ⦿ А) Ответ на вопрос, какой предпринимательской деятельностью занимается предприятие.
- ⦿ Б) Задачи предприятия с точки зрения его товаров или услуг, его основных рынков и технологий.
- ⦿ В) Отношение внешней среды к предприятию, а также его рабочие принципы, набор ограничений и условия функционирования.
- ⦿ Г) Культура предприятия, его положение и имидж, представление о нём в общественном сознании.

МИССИЯ КОМПАНИИ «АСТРА СТ»

- Превращая новейшие информационные технологии в новые реальные возможности производства, мы стремимся быть примером для окружающих, как в плане успешности, организованности бизнеса, так и в сфере человеческих отношений.
- Мы помним, что только тогда, когда каждый из нас честно и с удовольствием делает свое дело, развивается наш бизнес и становится совершеннее окружающий нас мир.

МИССИЯ КОМПАНИИ «МОТОРОЛА»

Достойное служение интересам общества, предоставление нашим клиентам продукции и услуг высочайшего качества по доступным ценам, что позволяет зарабатывать прибыль, необходимую для роста предприятия, и предоставлять нашим служащим и акционерам возможность для достижения разумных личных целей.

МИССИЯ КОМПАНИИ

- Лучшие товары в лучших магазинах,
- Мы предлагаем самый широкий выбор спортивных товаров, обеспечивая самый высокий уровень качества товаров и обслуживания потребителей,
- СПОРТМАСТЕР - лидер российского спортивного рынка, сплав передовых технологий бизнеса, мощи объединенных финансов, совершенной инфраструктуры, квалификации и опыта,
- СПОРТМАСТЕР - добровольное объединение независимых компаний на основе взаимной выгоды и единства целей и методов их достижения,
- Наша Группа - международная, с базой и основным средоточием своих интересов в России, имеющая свои представительства в Украине и Белоруссии,
- СПОРТМАСТЕР - достоинство, порядочность, выполнение взятых обязательств и следование принципам цивилизованного рынка во взаимоотношениях с партнерами,
- Наше объединение - основа нашего общего успеха и успехов каждой из компаний, развития и постоянного расширения, укрепления наших позиций на рынке, уверенности в будущем.

МИССИЯ КОМПАНИИ «PROCTER

- Производить продукцию наивысшего качества и потребительской ценности, которая способствует повышению жизненного уровня людей в разных странах,
- Создание организации и условий работы, привлекающих самых достойных людей, обеспечивающих наиболее полное развитие их талантов, свободный и вдохновенный труд на благо процветания дела, сохранение и развитие исторических принципов честного отношения к труду и правильности действий,
- Успешное применение наших принципов поможет нам занять лидирующее положение наших товаров на рынке по доле и прибыли, что приведет к процветанию общего дела, рабочих и служащих, акционеров и обществ, где мы живем и работаем.

МИССИЯ ЧАСТНОГО ОХРАННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

- Ежедневно делать жизнь и бизнес наших клиентов более безопасными
- Наша цель - понять проблему и предоставить оптимальное решение каждому клиенту, обеспечив ему максимальные уверенность и спокойствие.

МЕТОДЫ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ РАЗРАБОТКЕ СТРАТЕГИИ

- ◎ **STEP - АНАЛИЗ**
- ◎ **SWOT- АНАЛИЗ**
- ◎ **«Пять сил конкуренции»**
М. Портер
- ◎ **Матрица И. Ансоффа**

STEP(E) - АНАЛИЗ

- Анализ факторов внешней среды косвенного воздействия:
- S - социальный фактор
- T - технологический фактор
- E - экономический фактор
- P - политический фактор
- (E)- экологический фактор

Матрица STEP(E) - АНАЛИЗА

○ S T E P (E)

Проранжированные факторы
с учетом их взаимного влияния

МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА

ВОЗМОЖНОСТИ	СИЛА (ПРЕИМУЩЕСТВА)
<ul style="list-style-type: none">- регионы России, где господствуют местные авиаперевозчики;- увеличение потребности в авиаперевозках в мире.	<ul style="list-style-type: none">- географическое положение;- разветвленная инфраструктура.
ОПАСНОСТИ (УГРОЗЫ)	СЛАБОСТЬ (НЕДОСТАТКИ)
<ul style="list-style-type: none">- низкая покупательская способность населения России;- рост цен на традиционных курортах;- конкуренция со стороны западных авиаперевозчиков.	<ul style="list-style-type: none">- отсутствие единой информационной системы;- старый авиапарк;- необходимость ликвидации рабочих мест в связи с переходом на новый авиапарк;- неэффективная эксплуатация некоторых линий.

SWOT-АНАЛИЗ

ВОЗМОЖНОСТИ

1. Появление новой розничной сети

УГРОЗЫ

1. Появление крупного конкурента

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

1. Высокое качество продукции

1. *Как воспользоваться возможностями*
Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции

2. *За счет чего можно снизить угрозы*
Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции

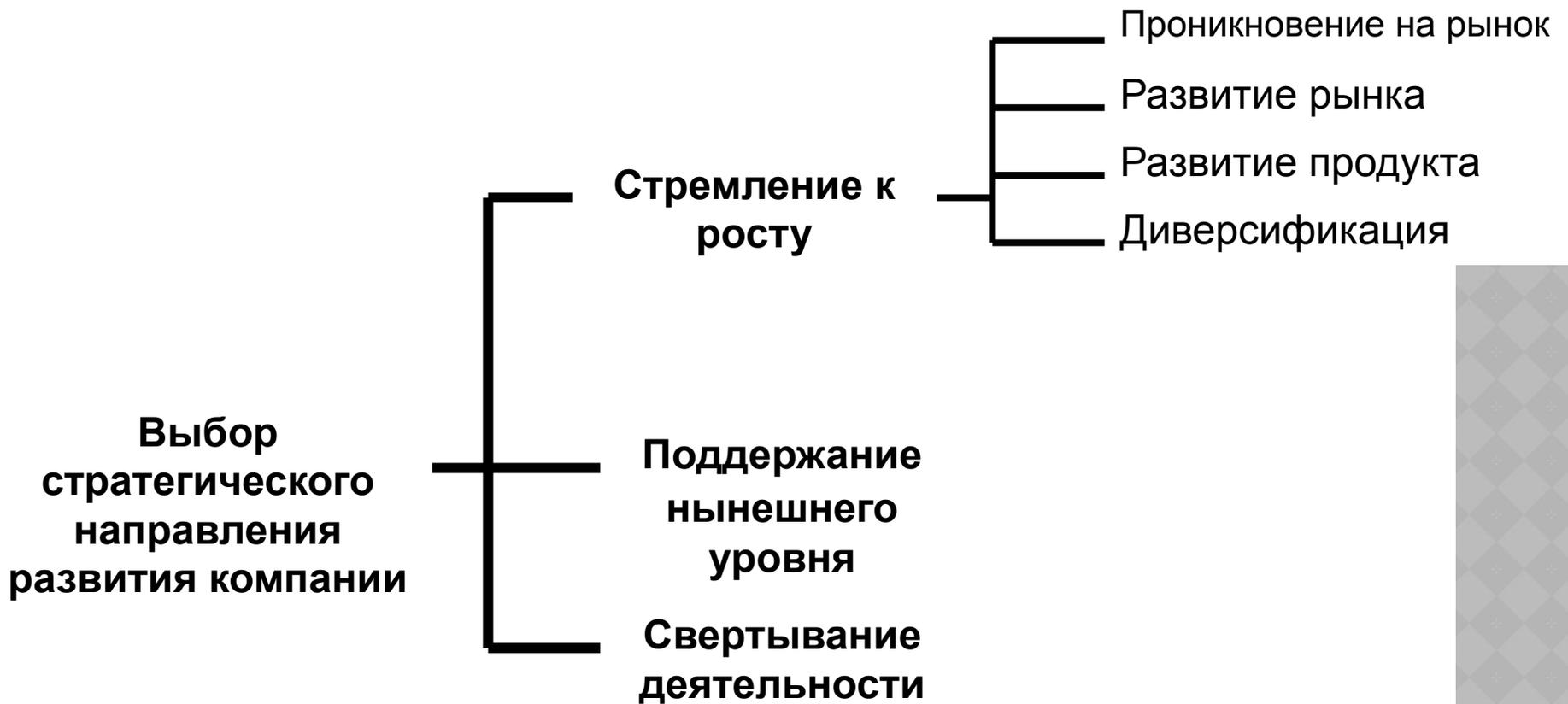
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

1. Высокая себестоимость продукции

3. *Что может помешать воспользоваться возможностями*
Новая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов

4. *Самые большие опасности для фирмы*
Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

НАПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЙ



ВИДЫ СТРАТЕГИЙ

Стратегии:

- **Эталонные:** концентрированного роста, интегрированного роста, диверсифицированного роста, стратегии сокращения
- **Конкурентные:** лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование
- **Функциональные:** производственные, маркетинговые, инновационные, инвестиционные и т.д.

«МОДЕЛЬ 5 СИЛ КОНКУРЕНЦИИ»



МАТРИЦА КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ

Позиция на рынке	Упреждающие стратегии	Пассивные стратегии
Лидеры рынка	«Захват» «Защита»	«Перехват» «Блокировка»
Преследователи лидеров рынка	«Атака» «Прорыв по курсу»	«Следование» «Окружение»
Избегающие прямой конкуренции	«Сосредоточение сил на участке»	«Сохранение позиций» «Обход»

ОБЩАЯ КОНКУРЕНТНАЯ МАТРИЦА

Снижение издержек

Дифференциация
продукции

широкая

***Ценовое
лидерство***

***Продуктовое
лидерство***

**Область
конкуренции**

узкая

***Лидерство
в нише***

МАТРИЦА И. АНСОФФА

Рынок \ Продукт	Существующие продукты	Новые продукты
Существующие рынки	проникновение на рынок:	развитие продукта:
	<ul style="list-style-type: none">> увеличение количества новых покупателей;> повышение интенсивности потребления;> поиск новых возможностей использования продукта;> «увод» клиентов от конкурентов.	<ul style="list-style-type: none">> инновации;> внедрение новых марок;> модификации продукта;> изменения и/или улучшения продукта.
Новые рынки	развитие рынка:	диверсификация:
	<ul style="list-style-type: none">> расширение географии продаж;> поиск новых	<ul style="list-style-type: none">> связанная;> несвязанная.

Рынок Продукт	Существующие продукты	Новые продукты
Существующие рынки	Проникновение на рынок P=50%	Развитие продукта P=20-30%
Новые рынки	Развитие рынка P=20%	Диверсификация P=0,5%

НА ВЫБОР СТРАТЕГИИ ВЛИЯЮТ РАЗНООБРАЗНЫЕ ФАКТОРЫ:

- ⦿ риск (фактор жизни фирмы);
- ⦿ знание прошлых стратегий;
- ⦿ реакция владельцев акций, которые зачастую ограничивают гибкость руководства при выборе стратегии;
- ⦿ фактор времени, зависящий от выбора нужного момента.

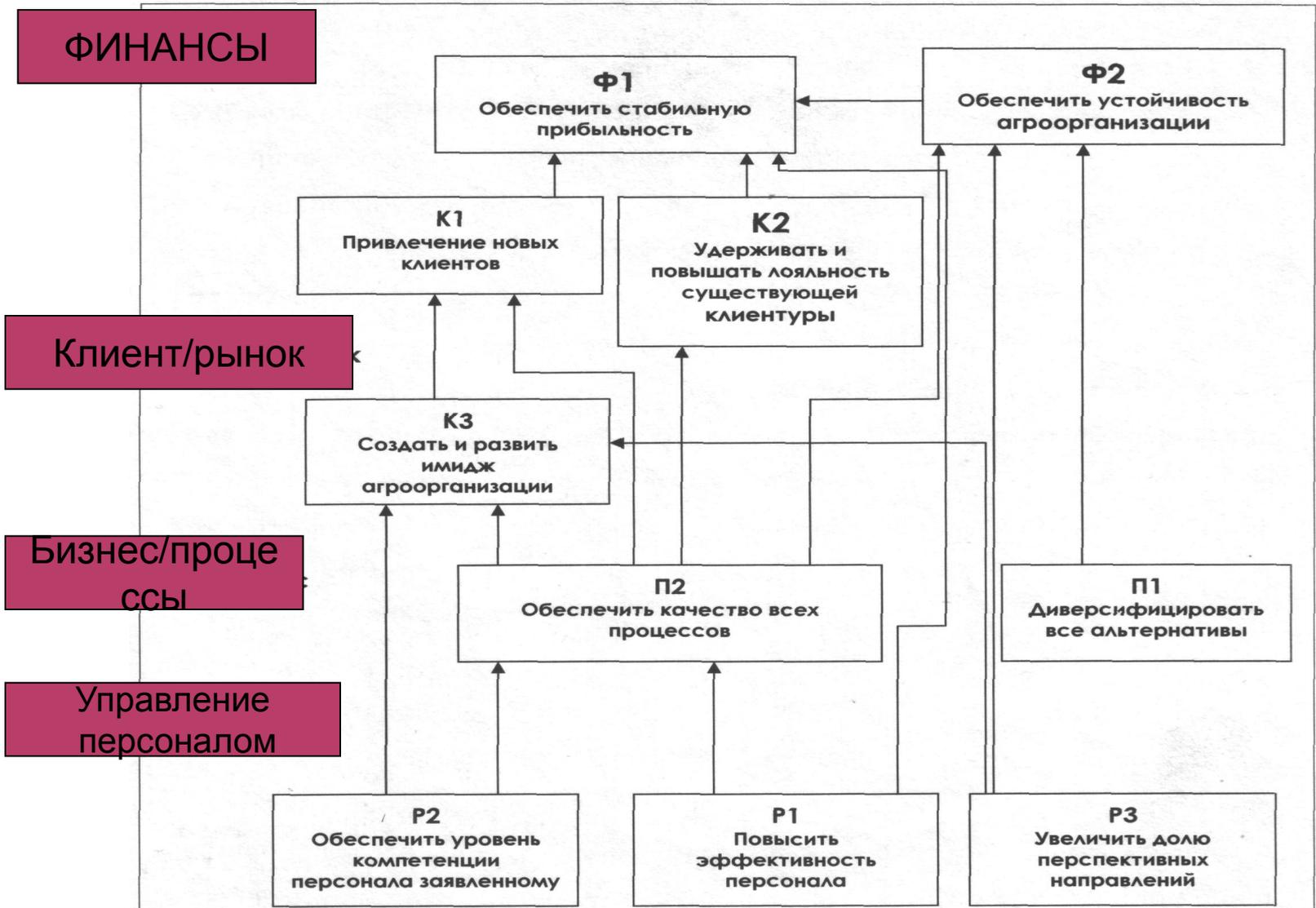
СБАЛАНСИРОВАННАЯ СИСТЕМА
ПОКАЗАТЕЛЕЙ В КЛАССИЧЕСКОМ ВАРИАНТЕ
ДОЛЖНА СОДЕРЖАТЬ ЧЕТЫРЕ
СОСТАВЛЯЮЩИЕ, ОТРАЖАЮЩИЕ
СТРАТЕГИЧЕСКИ ВАЖНЫЕ АСПЕКТЫ
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

- СТРАТЕГИЯ КОМПАНИИ
- Финансовый аспект - (Финансы)
- Клиентский аспект - (Клиенты)
- Внутренний аспект - (Процессы)
- Обучение и рост - (Развитие)

Рисунок 3.2. Перевод миссии в желаемые результаты







ПРОВЕРКА СБАЛАНСИРОВАННОСТИ КАРТЫ КАРТА СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ

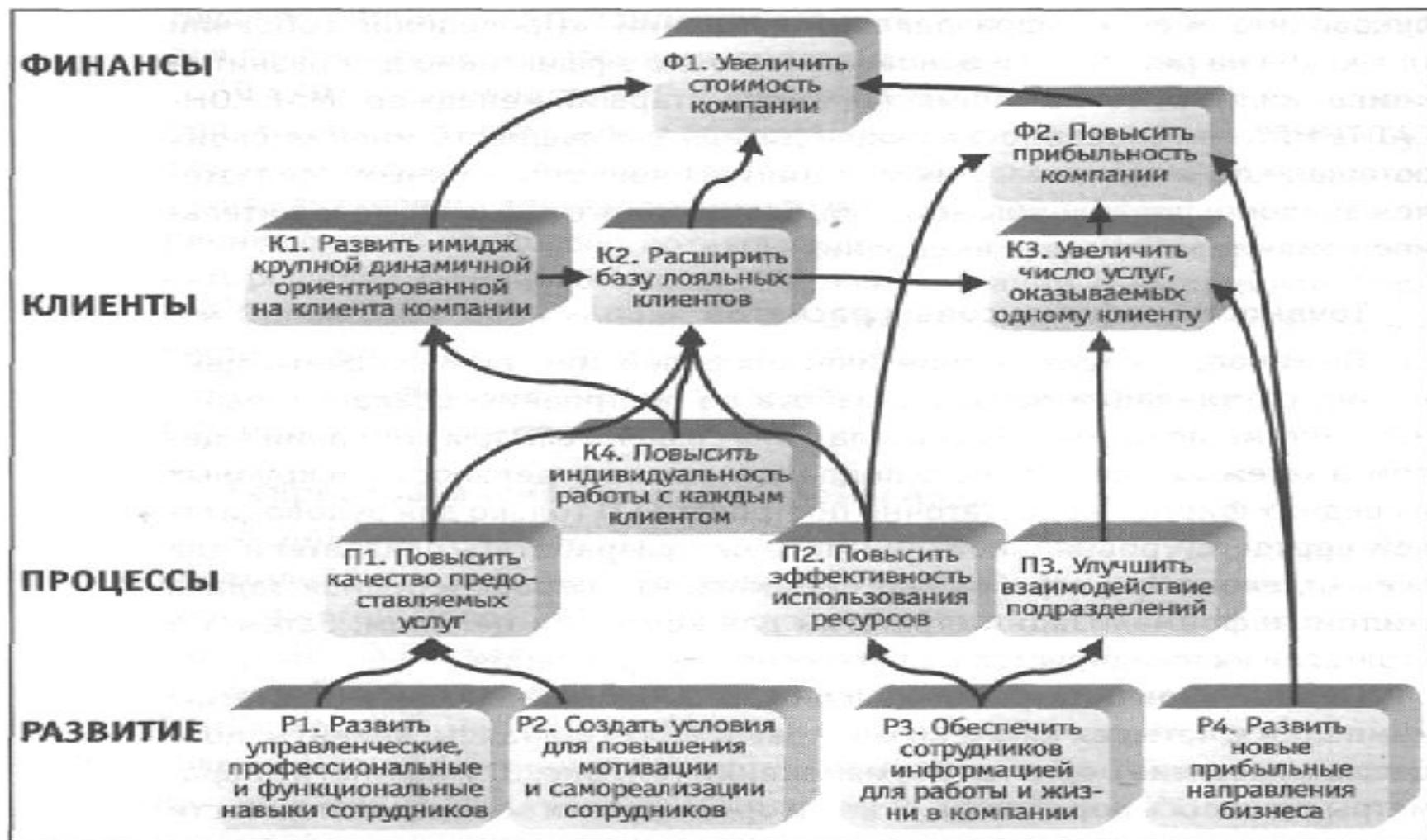


Рисунок 37. Стратегическая карта компании «Строймост»