

# Функции управления



# Процесс управления: базовые функции

- *Планирование*
- *Организация*
- *Мотивация*
- *Контроль*

# Планирование как функция управления

- **ПЛАНИРОВАНИЕ** - набор действий и решений, предпринятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

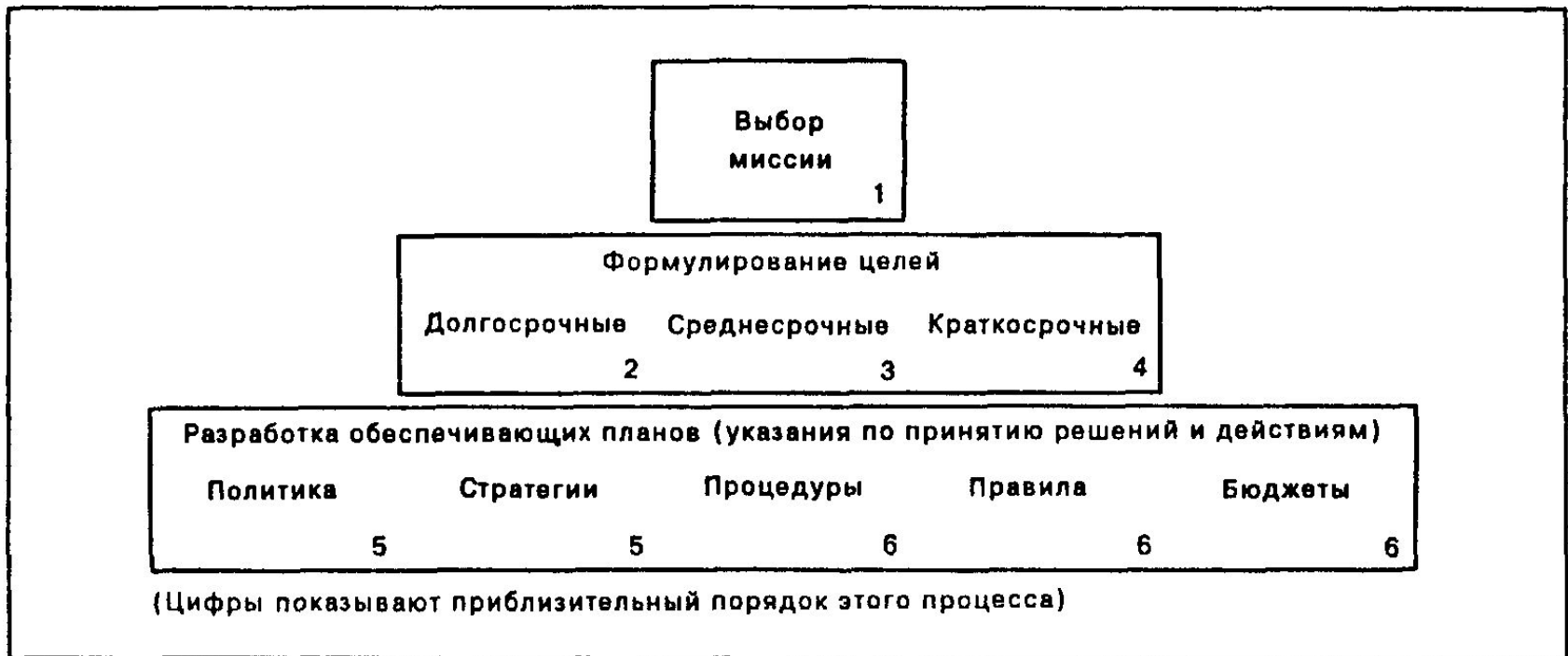
**4 вида деятельности** в рамках процесса планирования:

- РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ
- АДАПТАЦИЯ К ВНЕШНЕЙ СРЕДЕ
- ВНУТРЕННЯЯ КООРДИНАЦИЯ
- ОСОЗНАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ СТРАТЕГИЙ.

# модель процесса планирования



# Процесс планирования



# 1 этап: выбор миссии организации

- Для чего мы создаем организацию?
- Чего мы надеемся достичь, создавая организацию?
- На удовлетворении каких общественных/личностных потребностей будет делать упор наша организация?
- Если бы не было нашей организации, как удовлетворялась бы эта потребность?
- Что изменится в лучшую сторону в нашем городе/регионе/стране/мире в результате деятельности нашей организации?

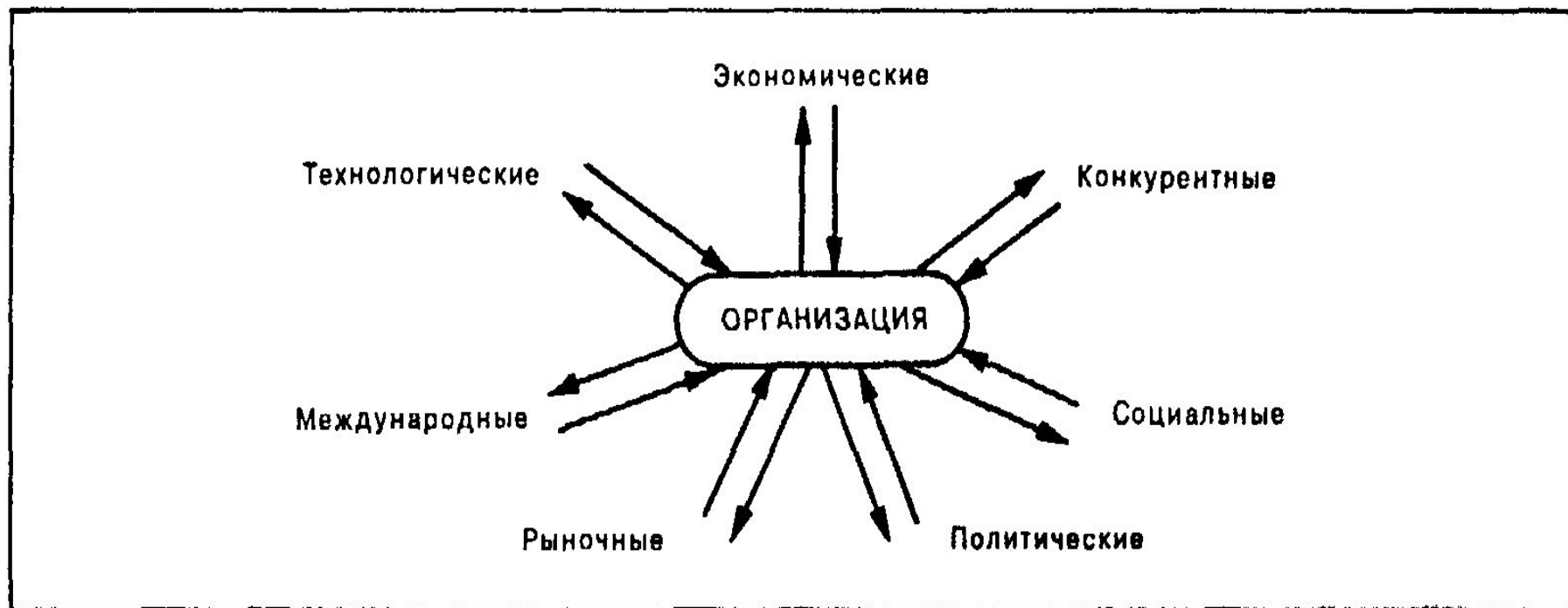
## 2 этап: формулирование целей

1. краткосрочные
2. среднесрочные
3. долгосрочные



## 3 этап: Оценка и анализ внешней среды

1. Где сейчас находится организация?
2. Где должна находиться организация в будущем?
3. Что необходимо сделать?





# Инструменты анализа внешней среды: PEST анализ

## **P (Political)**

- налоговая политика;
- трудовое законодательство;
- ограничения на импорт, экспорт;
- количество государственных компаний в отрасли.

## **E (Economic)**

- ставка рефинансирования;
- уровень инфляции;
- уровень безработицы;
- курсы валют;
- темп роста ВВП.

## **S (Social)**

- темп роста населения;
- средняя продолжительность жизни;
- абсолютные показатели миграции.

## **T (Technological)**

- доля расходов на инновации;
- доля технически устаревшего оборудования;
- коэффициент износа;
- технологическая оснащенность производства.

# PEST анализ: разновидности

- **PESTLE-анализ**

Pest анализ +(Legal и Environmental)

- **SLEPT-анализ** (плюс Правовой фактор)

- **STEERLE-анализ:** Социально-демографический, технологический, экономический, окружающая среда (природный), политический, правовой и этнические факторы. Также может учитываться и географический фактор.

# Pest-анализ

## 4 причины для использования:

- Помогает определить бизнес возможности.
- Показывает направление изменения в бизнес-среде.
- Помогает избежать старта проекта, который потерпит неудачу по причинам, которые Вы не сможете контролировать.
- Помогает разработать объективное представление о новой среде для бизнеса.

## Примечание:

- PEST-анализ часто сравнивают с SWOT-анализом, однако, у них различные области применения:
- PEST-анализ показывает «Общую картину» — факторы, которые могли бы влиять на решение, рынок или потенциально новый бизнес.
- SWOT анализ исследует эти факторы в бизнесе, товарном ассортименте или на уровне продукта.
- Эти инструменты дополнение друг друга и часто используются вместе.

# Этапы Pest-анализа . Шаг первый: определяем факторы для анализа

- составьте перечень факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль компании в долгосрочной перспективе (3-5 лет).
- Разбейте эти факторы на 4 группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические

| 1                                     |
|---------------------------------------|
| Описание фактора                      |
| <i>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>           |
| Фактор 1                              |
| Фактор 2                              |
| Фактор 3                              |
| ...                                   |
| <i>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>          |
| Фактор 1                              |
| Фактор 2                              |
| Фактор 3                              |
| ...                                   |
| <i>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</i> |
| Фактор 1                              |
| Фактор 2                              |
| Фактор 3                              |
| ...                                   |
| <i>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>        |
| Фактор 1                              |
| Фактор 2                              |
| Фактор 3                              |
| ...                                   |
| <b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>                     |

# PEST факторы

## □ (P) POLITICAL — политические факторы внешней среды

| <b>Факторы влияния политической среды на рынок</b>                              |
|---|
| Устойчивость политической власти и существующего правительства                  |
| Бюрократизация и уровень коррупции  |
| Налоговая политика (тарифы и льготы)  |
| Свобода информации и независимость СМИ  |
| Тенденции к регулированию или дерегулированию отрасли                           |
| Количественные и качественные ограничения на импорт, торговая политика          |
| Стремление к протекционизму отрасли, наличие государственных компаний в отрасли |
| Степень защиты интеллектуальной собственности и закон об авторском праве        |
| Антимонопольное и трудовое законодательство                                     |
| Законодательство по охране окружающей среды                                     |
| Будущее и текущее законодательство, регулирующее правила работы в отрасли       |
| Вероятность развития военных действий в стране                                  |

# PEST факторы

- **(E) ECONOMICAL — экономические факторы внешней среды**

| <b>Факторы влияния экономической среды на рынок</b>    |
|--|
| Темпы роста экономики                                  |
| Уровень инфляции и процентные ставки                   |
| Курсы основных валют                                   |
| Уровень безработицы, размер и условия оплаты труда     |
| Уровень развития предпринимательства и бизнес-среды    |
| Кредитно-денежная и налогово-бюджетная политика страны |
| Уровень располагаемых доходов населения                |
| Степень глобализации и открытости экономики            |
| Уровень развития банковской сферы                      |

# PEST факторы

- (S) SOCIO-CULTURAL — социально-культурные факторы внешней среды

| <b>Факторы влияния социально-культурной среды на рынок</b>    |
|---|
| Уровень здравоохранения и образования                         |
| Отношение к импортным товарам и услугам                       |
| Отношение к работе, карьере, досугу и выходу на пенсию        |
| Требования к качеству продукции и уровню сервиса              |
| Культура формирования накоплений и кредитования в обществе    |
| Образ жизни и привычки потребления                            |
| Развитие религии и прочих верований                           |
| Отношение к натуральным и экологически-чистым продуктам       |
| Темпы роста населения   |
| Уровень миграции и иммиграционные настроения                  |
| Поло-возрастная структура населения и продолжительность жизни |
| Социальная стратификация в обществе, меньшинства              |

# PEST факторы

- (T) TECHNOLOGICAL — технологические факторы внешней среды

## Факторы влияния политической среды на рынок

Факторы влияния технологической среды на рынок

Уровень инноваций и технологического развития отрасли

Расходы на исследования и разработки

Законодательство в области технологического оснащения отрасли

Развитие и проникновение интернета, развитие мобильных устройств

Доступ к новейшим технологиям

Степень использования, внедрения и передачи технологий



## Шаг 2: определяем степень влияния факторов

- Необходимо оценить **силу влияния каждого фактора** по шкале от 1 до 3, где:
  - 1 — влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании
  - 2 — только значимое изменение фактора влияют на продажи и прибыль компании
  - 3 — влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании
- **ОБРАТИТЕ ВНИМАНИЕ!** Факторы, которые совсем не влияют на деятельность компании, просто не включаются в таблицу.
- **Оценка силы влияния фактора — это субъективная экспертная оценка**

| 1                                     | 2               |
|---------------------------------------|-----------------|
| Описание фактора                      | Влияние фактора |
| <b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>           |                 |
| Фактор 1                              | 1               |
| Фактор 2                              | 2               |
| Фактор 3                              | 1               |
| ...                                   |                 |
| <b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>          |                 |
| Фактор 1                              | 3               |
| Фактор 2                              | 3               |
| Фактор 3                              | 2               |
| ...                                   |                 |
| <b>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</b> |                 |
| Фактор 1                              | 3               |
| Фактор 2                              | 1               |
| Фактор 3                              | 2               |
| ...                                   |                 |
| <b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>        |                 |
| Фактор 1                              | 3               |
| Фактор 2                              | 3               |
| Фактор 3                              | 3               |
| ...                                   |                 |
| <b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>                     |                 |

## Шаг 3: проводим оценку вероятности изменения фактора

- Вероятность колебаний** оценивается по 5-ти бальной шкале, где 1 означает **минимальную вероятность** изменения фактора внешней среды, а 5 — **максимальную вероятность**.
- Оценку лучше проводить не индивидуально, а среди круга людей, имеющих определенный опыт работы в отрасли и экспертизу в любом из направлений работы.
- После выставления всех оценок в отдельном столбце рассчитывается среднее арифметическое по ним.

| 1                                     | 2               | 3                 |   |   |   |   | 4              |
|---------------------------------------|-----------------|-------------------|---|---|---|---|----------------|
|                                       |                 | Экспертная оценка |   |   |   |   |                |
| Описание фактора                      | Влияние фактора | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | Средняя оценка |
| <i>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>           |                 |                   |   |   |   |   |                |
| Фактор 1                              | 1               | 5                 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4,2            |
| Фактор 2                              | 2               | 1                 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,4            |
| Фактор 3                              | 1               | 2                 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2,0            |
| ...                                   |                 |                   |   |   |   |   |                |
| <i>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>          |                 |                   |   |   |   |   |                |
| Фактор 1                              | 3               | 5                 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,0            |
| Фактор 2                              | 3               | 5                 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4,0            |
| Фактор 3                              | 2               | 1                 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1,6            |
| ...                                   |                 |                   |   |   |   |   |                |
| <i>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</i> |                 |                   |   |   |   |   |                |
| Фактор 1                              | 3               | 3                 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,4            |
| Фактор 2                              | 1               | 5                 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,0            |
| Фактор 3                              | 2               | 3                 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,2            |
| ...                                   |                 |                   |   |   |   |   |                |
| <i>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>        |                 |                   |   |   |   |   |                |
| Фактор 1                              | 3               | 3                 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2,0            |
| Фактор 2                              | 3               | 4                 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,6            |
| Фактор 3                              | 3               | 3                 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3,6            |
| ...                                   |                 |                   |   |   |   |   |                |
| <b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>                     |                 |                   |   |   |   |   | <b>41,0</b>    |

## Шаг 4: оценка реальной значимости факторов

| 1                                     | 2               | 3                 |   |   |   |   | 4              | 5                         |
|---------------------------------------|-----------------|-------------------|---|---|---|---|----------------|---------------------------|
|                                       |                 | Экспертная оценка |   |   |   |   |                |                           |
| Описание фактора                      | Влияние фактора | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 | Средняя оценка | Оценка с поправкой на вес |
| <b>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>           |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| Фактор 1                              | 1               | 5                 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4,2            | 0,16                      |
| Фактор 2                              | 2               | 1                 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,4            | 0,18                      |
| Фактор 3                              | 1               | 2                 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2,0            | 0,07                      |
| ...                                   |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| <b>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>          |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| Фактор 1                              | 3               | 5                 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,0            | 0,56                      |
| Фактор 2                              | 3               | 5                 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4,0            | 0,44                      |
| Фактор 3                              | 2               | 1                 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1,6            | 0,12                      |
| ...                                   |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| <b>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</b> |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| Фактор 1                              | 3               | 3                 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,4            | 0,27                      |
| Фактор 2                              | 1               | 5                 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,0            | 0,19                      |
| Фактор 3                              | 2               | 3                 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,2            | 0,31                      |
| ...                                   |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| <b>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</b>        |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| Фактор 1                              | 3               | 3                 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2,0            | 0,22                      |
| Фактор 2                              | 3               | 4                 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,6            | 0,51                      |
| Фактор 3                              | 3               | 3                 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3,6            | 0,40                      |
| ...                                   |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| <b>ОБЩИЙ ИТОГ</b>                     | <b>27</b>       |                   |   |   |   |   | <b>41,0</b>    |                           |

- Рассчитываем реальную значимость каждого фактора.
- Позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды
- Рассчитывается как:  
**Оценка с поправкой на вес =**  
**Ср. оценка x (влияние фактора/общ. итог)**
- Например  
**Фактор 1 = 4,2 x (1/27) = 0,155 = 0,16**
- Чем выше реальная значимость фактора (в табл. это столбец «Оценка с поправкой на вес»), тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес.

## Шаг пятый: составление сводной таблицы PEST анализа

- Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид.
- Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в следующей таблице:

| ПОЛИТИЧЕСКИЕ         |             | ЭКОНОМИЧЕСКИЕ   |             |
|----------------------|-------------|-----------------|-------------|
| Фактор               | Вес         | Фактор          | Вес         |
| Фактор 2             | 0,18        | <b>Фактор 1</b> | <b>0,56</b> |
| Фактор 1             | 0,16        | <b>Фактор 2</b> | <b>0,44</b> |
| Фактор 3             | 0,07        | Фактор 3        | 0,12        |
| ...                  |             | ...             |             |
| СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ |             | ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ |             |
| Фактор               | Вес         | Фактор          | Вес         |
| <b>Фактор 3</b>      | <b>0,31</b> | <b>Фактор 2</b> | <b>0,51</b> |
| Фактор 1             | 0,27        | <b>Фактор 3</b> | <b>0,40</b> |
| Фактор 2             | 0,19        | Фактор 1        | 0,22        |
| ...                  |             | ...             |             |

## Финальный этап

- Для завершения анализа необходимо сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на отрасль, на компанию и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность компании

| Политические         | Изменение в отрасли | Изменение в компании | Действия |
|----------------------|---------------------|----------------------|----------|
| Фактор 1             |                     |                      |          |
| Фактор 2             |                     |                      |          |
| Фактор 3             |                     |                      |          |
|                      |                     |                      |          |
| Экономические        |                     |                      |          |
| Фактор 1             |                     |                      |          |
| Фактор 2             |                     |                      |          |
| Фактор 3             |                     |                      |          |
|                      |                     |                      |          |
| Социально-культурные |                     |                      |          |
| Фактор 1             |                     |                      |          |
| Фактор 2             |                     |                      |          |
| Фактор 3             |                     |                      |          |
|                      |                     |                      |          |
| Технологические      |                     |                      |          |
| Фактор 1             |                     |                      |          |
| Фактор 2             |                     |                      |          |
| Фактор 3             |                     |                      |          |

# Инструменты анализа внешней и внутренней среды: SWOT анализ

- **Strengths** (Сила)
- **Weaknesses** (Слабость)
- **Opportunities** (Возможности)
- **Threats** (Угрозы)



# SWOT-анализ

## SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- Использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии?
- Если компания не имеет отличительных преимуществ, то какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?
- Являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции? Какие слабости требуют корректировки?
- Какие благоприятные возможности дают компании реальные шансы на успех?
- Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

# Матрица SWOT анализа

|                  | Положительное влияние  | Отрицательное влияние   |
|------------------|--|---|
| Внутренняя среда | <b>Strengths</b> (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)        | <b>Weaknesses</b> (свойства, ослабляющие проект)                                    |
| Внешняя среда    | <b>Opportunities</b> (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели) | <b>Threats</b> (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели) |



# SWOT анализ

## **Элементы внутренней среды: сильные и слабые стороны**

- Маркетинг
- Инжиниринг и разработка новых продуктов
- Оперативная деятельность
- Персонал
- Менеджмент
- Ресурсы компании

# SWOT анализ

## Элементы внешней среды: возможности и угрозы

- законодательные/регулирующие/политические силы.
- общественные силы (культура).
- технологические силы
- экономическая ситуация
- конкуренция

# SWOT анализ: основные правила

- **Правило 1.** Тщательно определите сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.
- **Правило 2.** Поймите различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами.
- **Правило 3.** Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости.
- **Правило 4.** Будьте объективны и используйте разностороннюю входную информацию
- **Правило 5.** Избегайте пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей.

# SWOT анализ: особенности применения

## Цели использования SWOT-анализа

- Для анализа факторов конкурентного окружения
- Для планирования реализации стратегий
- Для конкурентной разведки

# SWOT анализ: особенности применения

## Частота проведения SWOT-анализа

- для крупных компаний - не менее 2-3 раз в год,
- для среднего и малого бизнеса – 4 раза

# SWOT анализ: достоинства и недостатки

## • Достоинства

- Широкое применение
- Информационная база
- Выявление факторов

## • Недостатки

- просто инструмент для получения информации
- обманчивая простота
- вероятность ошибок

# SWOT анализ: Этапы проведения

- **1 этап: определение группы экспертов**
- **2 этап: оценка сильных и слабых сторон**

| Параметры оценки | Сильные стороны | Слабые стороны |
|------------------|-----------------|----------------|
| 1.Маркетинг      |                 |                |
| 2. Производство  |                 |                |
| 3. и т.д.        |                 |                |

- **3 этап: оценка угроз и возможностей**

| Параметры оценки | Возможности | Угрозы |
|------------------|-------------|--------|
| 1. Конкуренция   |             |        |
| 2. Сбыт          |             |        |
| 3. и т.д. ...    |             |        |

# SWOT анализ: Этапы проведения

## □ 4 этап: обобщение и ранжирование факторов

| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ |                   | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ |                  |
|-----------------|-------------------|----------------|------------------|
| Рейтинг         | Параметр          | Рейтинг        | Параметр         |
| 1               | Сильная сторона 1 | 1              | Слабая сторона 1 |
| 2               | Сильная сторона 2 | 2              | Слабая сторона 2 |
| 3               | Сильная сторона 3 | 3              | Слабая сторона 3 |
| 4               | ...               | 4              | ...              |
| ВОЗМОЖНОСТИ     |                   | УГРОЗЫ         |                  |
| Рейтинг         | Параметр          | Рейтинг        | Параметр         |
| 1               | Возможность 1     | 1              | Угроза 1         |
| 2               | Возможность 2     | 2              | Угроза 2         |
| 3               | Возможность 3     | 3              | Угроза 3         |
| 4               | ...               | 4              | ...              |



# SWOT анализ: Этапы проведения

## □ 5 этап: составление корреляционной матрицы

|  | <b>ВОЗМОЖНОСТИ</b><br>1.<br>2. и т. д.               | <b>УГРОЗЫ</b><br>1.<br>2. и т. д.                 |
|--|--|---|
| <b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b><br>1.<br>2. ....<br>3. и т. д.                              | 1. Как воспользоваться возможностями?                | 2. За счет чего можно снизить угрозы?             |
| <b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b><br>1. Высокая себестоимость товаров<br>2. ....<br>3. и т. д. | 3. Что может помешать воспользоваться возможностями? | 4. Какие самые большие опасности для организации? |

# SWOT анализ: Этапы проведения

- 6 этап: позиционирование возможностей и детальная оценка угроз

|                     | Сильное влияние | Умеренное влияние | Малое влияние |
|---------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| Высокая вероятность | BC              | BU                | BM            |
| Средняя вероятность | CC              | CU                | CM            |
| Низкая вероятность  | HC              | HU                | HM            |

|                     | Разрушение | Критическое состояние | Тяжелое состояние | "Легкие ушибы" |
|---------------------|------------|-----------------------|-------------------|----------------|
| Высокая вероятность | BP         | BK                    | BT                | BL             |
| Средняя вероятность | CP         | CK                    | CT                | CL             |
| Низкая вероятность  | HP         | HK                    | HT                | HL             |

# 4 базовые стратегические альтернативы

- **ограниченный рост**
- **рост**
- **сокращение**
- **сочетание**

## 4 этап: Изучение стратегических альтернатив

### **ОГРАНИЧЕННЫЙ РОСТ**

- установление целей от достигнутого
- применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией
- самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

## 4 этап. Изучение стратегических альтернатив

### РОСТ

- ежегодное значительное повышение уровня краткосрочных и долгосрочных целей
- применяется в динамично развивающихся отраслях
- **Внутренний рост** (расширение ассортимента).
- **Внешний рост** (вертикальный или горизонтальный рост)

## 4 этап. Изучение стратегических альтернатив

### СОКРАЩЕНИЕ

- стратегия последнего средства
- уровень целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом
- здоровый путь рационализации и переориентации операции

1. *Ликвидация*

2. *Отсечение лишнего*

3. *Сокращение и переориентация*

## 4 этап. Изучение стратегических альтернатив

### **СОЧЕТАНИЕ**

- Стратегии сочетания всех альтернатив
- Придерживаются крупные фирмы, активно действующие в нескольких отраслях.

# 5 этап: Выбор стратегии

Факторы выбора:

1. *Риск*
2. *Знание прошлых стратегий*
3. *Реакция на владельцев*
4. *Фактор времени*



**Спасибо за внимание!**

