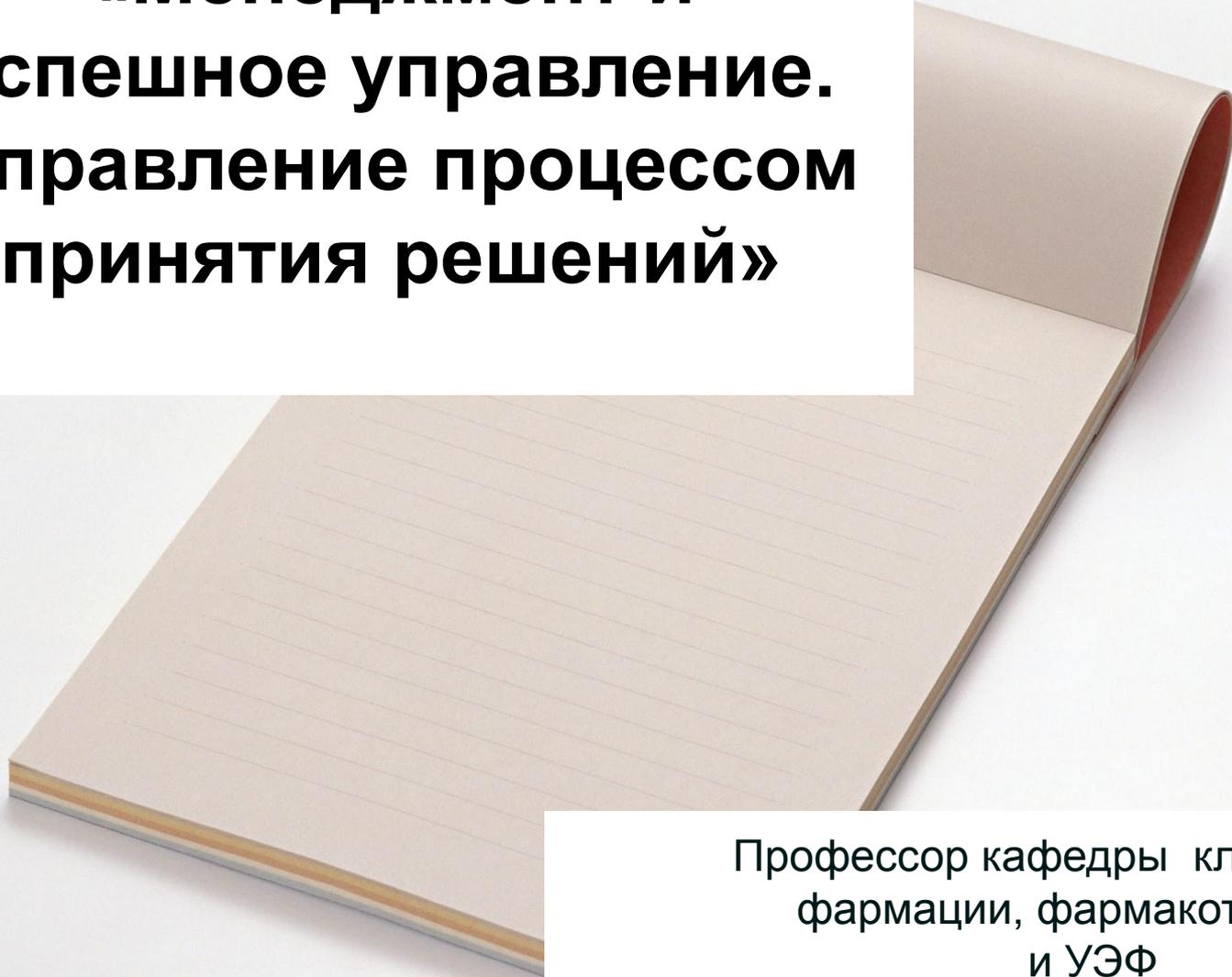
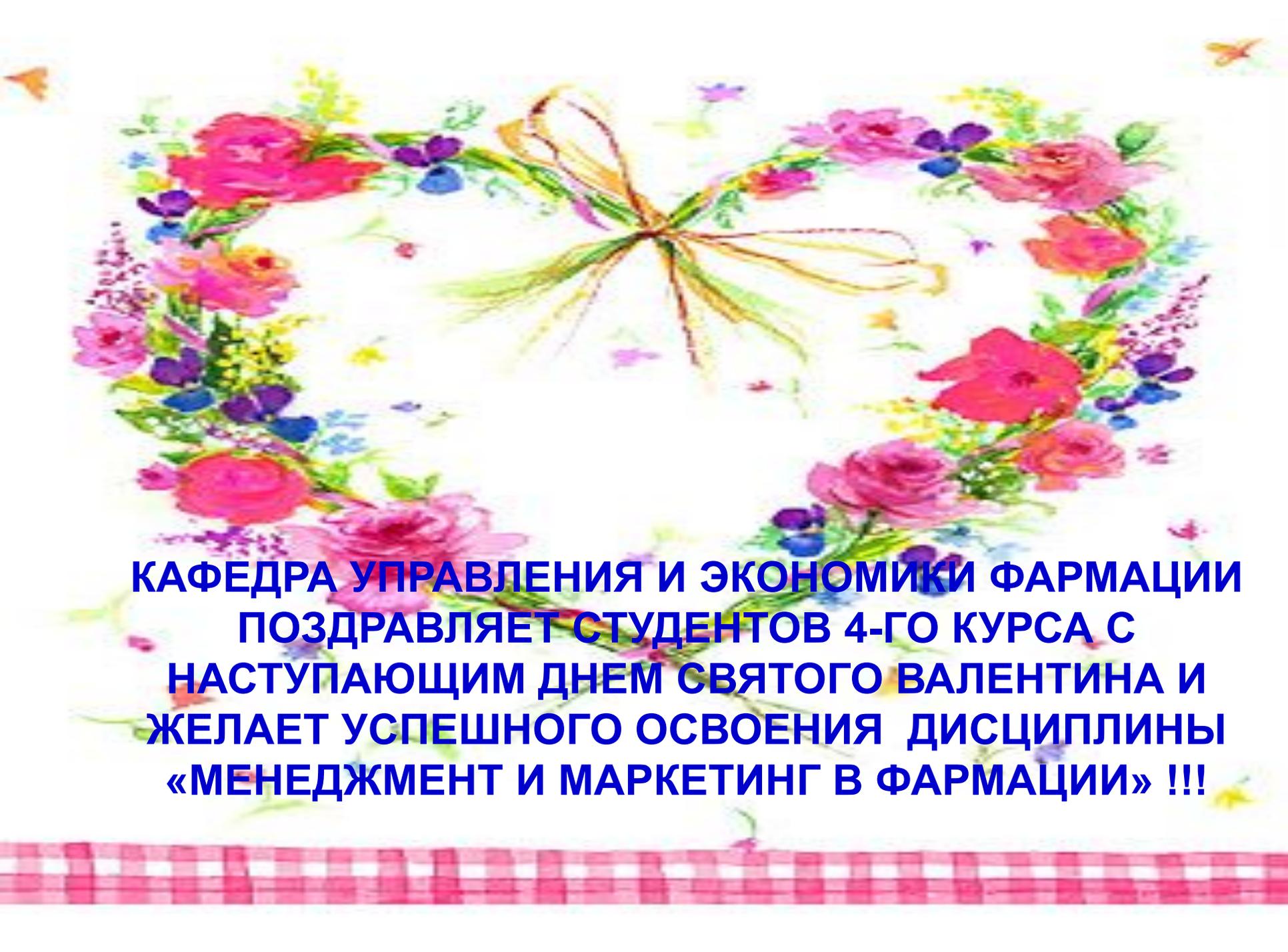


**ЛЕКЦИЯ:
«Менеджмент и
успешное управление.
Управление процессом
принятия решений»**



Профессор кафедры клинической
фармации, фармакотерапии
и УЭФ
д.фарм.н. Бушуева И.В.



**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ ФАРМАЦИИ
ПОЗДРАВЛЯЕТ СТУДЕНТОВ 4-ГО КУРСА С
НАСТУПАЮЩИМ ДНЕМ СВЯТОГО ВАЛЕНТИНА И
ЖЕЛАЕТ УСПЕШНОГО ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ
«МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ФАРМАЦИИ» !!!**



План лекции

1. Понятие технологии менеджмента
 - 1.1. Стратегии фирмы, их характеристика.
 - 1.2. Цели фирмы и их характеристика
2. Процесс стратегического планирования.
3. Содержание и стадии процесса принятия управленческих решений.
4. Принципы, модели и методы принятия решений
5. Организационные взаимодействия и полномочия
6. Методы управления

1. Понятие технологии менеджмента.

Стратегия

(от греческого "strategos" - искусство генерала) представляет собой детальный, всесторонний комплексный план, предназначенный для того, чтобы обеспечить осуществление миссии организации и достижение ее целей.

Исходя из этого:

- стратегия формулируется и разрабатывается, как правило, высшим руководством;
- в реализации стратегии принимают участие все уровни управления;
- стратегия разрабатывается под с точки зрения перспективы всей корпорации, а не конкретного индивида;
- стратегический план должен обоснован исследованиями и фактическими данными (сбор и анализ информации об области, рынке, конкуренции и прочие факторы);
- стратегический план прибавляет фирме индивидуальности и определенности;
- стратегический план должен быть разработан так, чтобы быть довольно гибким. Это должна быть программа, которая направляет деятельность фирмы.

Цели общие

отражают концепцию
развития фирмы и
разрабатываются на
длительную перспективу. Они
определяют основные
направления программы
развития фирмы

Схема ранжирования общих целей путем формирования общих направлений политики фирмы:

- 1) обеспечение оптимальной рентабельности, определяемой следующими показателями: объем продаж; уровень и норма прибыли; темпы ежегодного прироста объема продаж и прибыли; доход на одну акцию; доля на рынке; цена акций; уровень дивиденда; уровень качества продукции и др.

Схема ранжирования общих целей путем формирования общих направлений политики фирмы:

- 2) обеспечение устойчивости положения фирмы как цели глобальной политики по следующим направлениям: техническая политика (расходы на исследование и разработку новых лекарственных средств); потенциал конкурентоспособности (снижение издержек, проектирование новых рынков); инвестиционная политика (размеры капиталовложений и их направления); кадровая политика (обеспечение трудовыми ресурсами, их оплата и обучение, подготовка управляющих, технического персонала и квалифицированных рабочих).

Схема ранжирования общих целей путем формирования общих направлений политики фирмы:

- 3) разработка новых направлений развития, новых видов деятельности фирмы, что предполагает:
определение конкретных фирм, акции которых подлежат покупке;
разработку новых видов лекарственных средств



Специфические цели
разрабатываются в рамках
общих целей по основным
видам деятельности в
каждом отделении фирмы и
могут выражаться в
количественных и
качественных показателях

**Среди специфических
целей центральное
место занимают
следующие:**

**определение
рентабельности**
по каждому отдельному
подразделению,
выступающему
центром прибыли

**другие специфические
цели** разрабатываются
после определения целей
по рентабельности и
носят характер подцелей

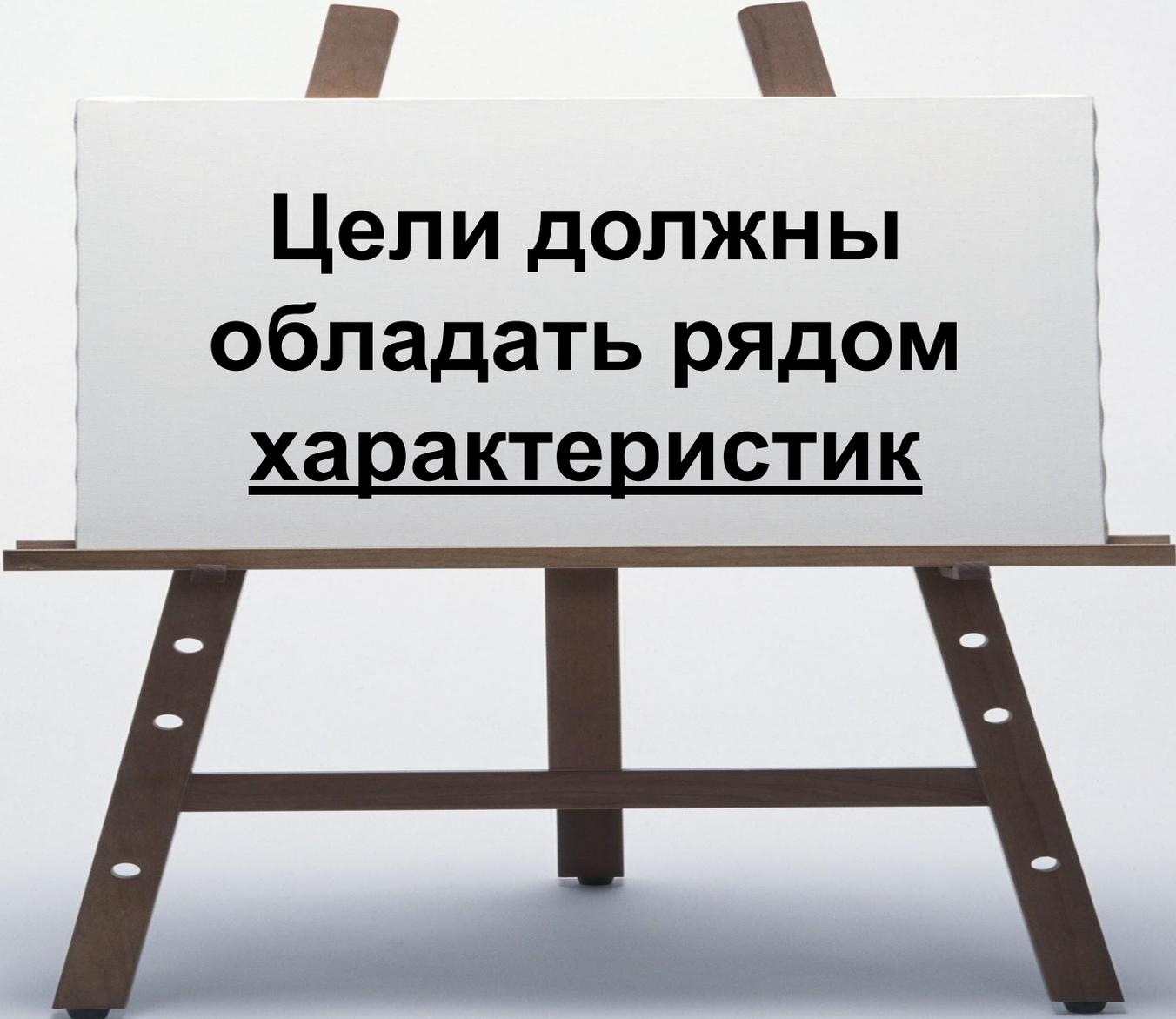
**Подцели
могут
включать
в себя:**

***по
маркетингу
:***

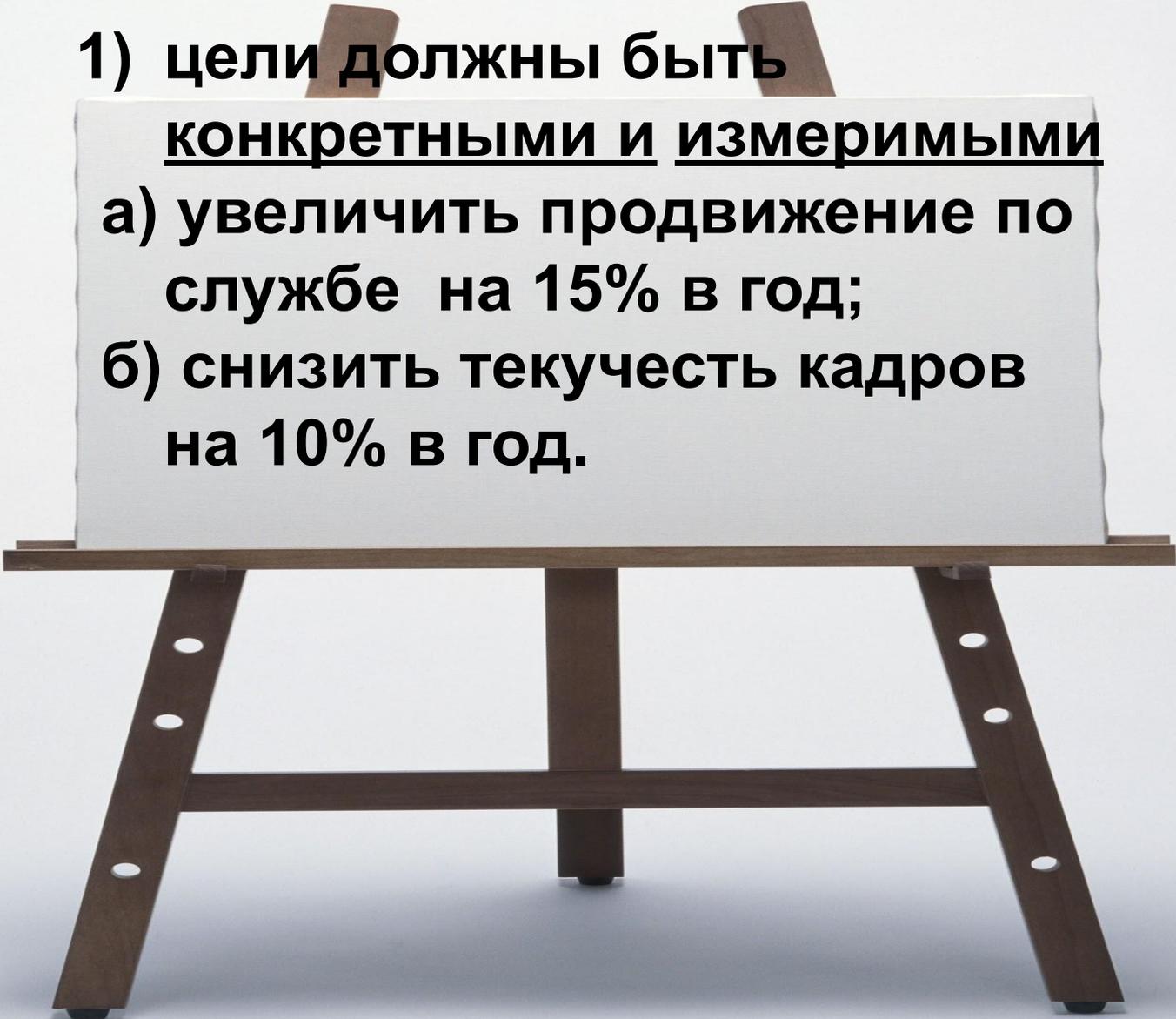
***в области
научных
исследований
и
разработок:***

***по
производст
ву:***

***в области
финансов:***

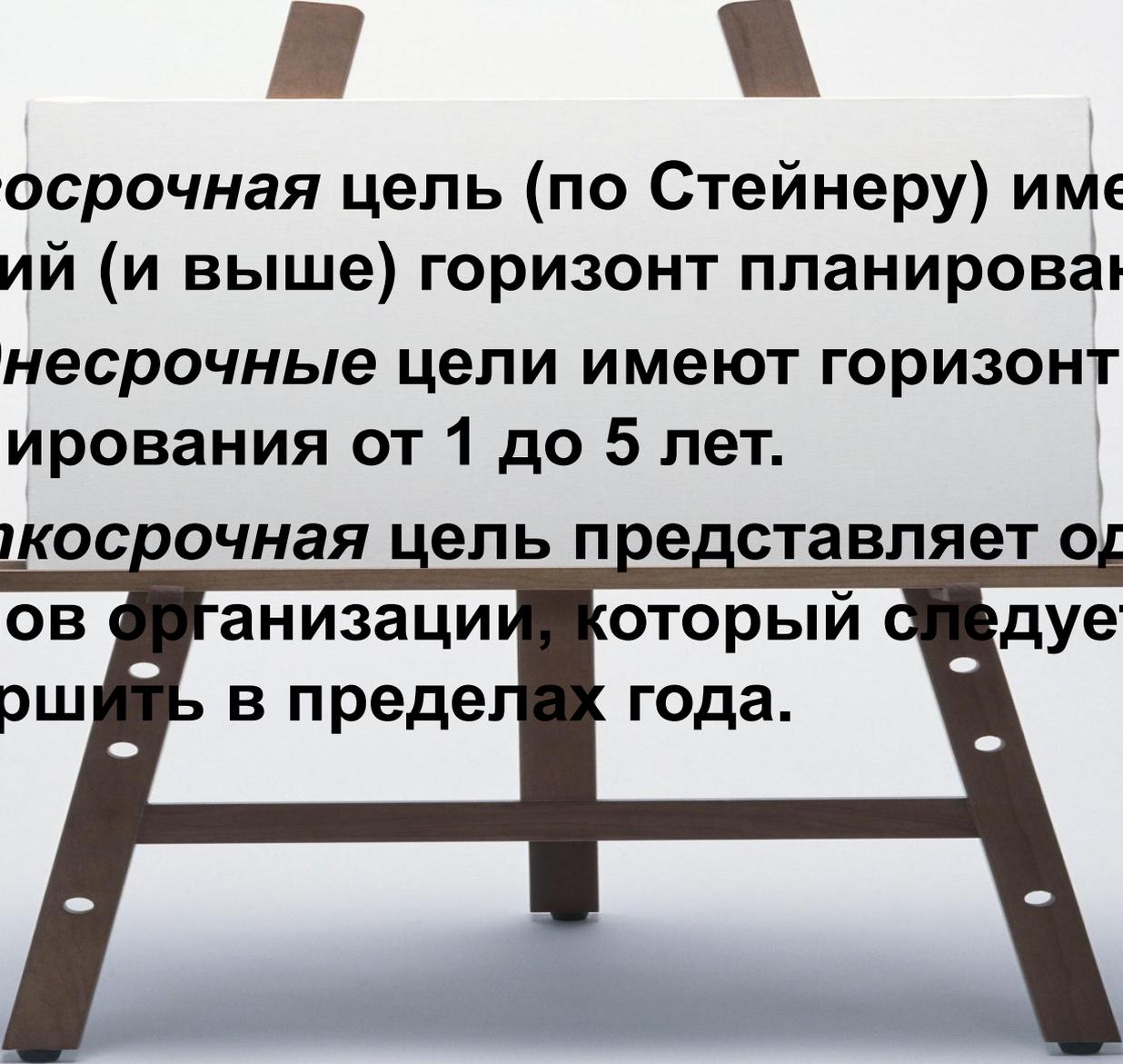
A wooden easel with a white sign. The sign has the text: Цели должны обладать рядом характеристик. The word 'характеристик' is underlined.

**Цели должны
обладать рядом
характеристик**

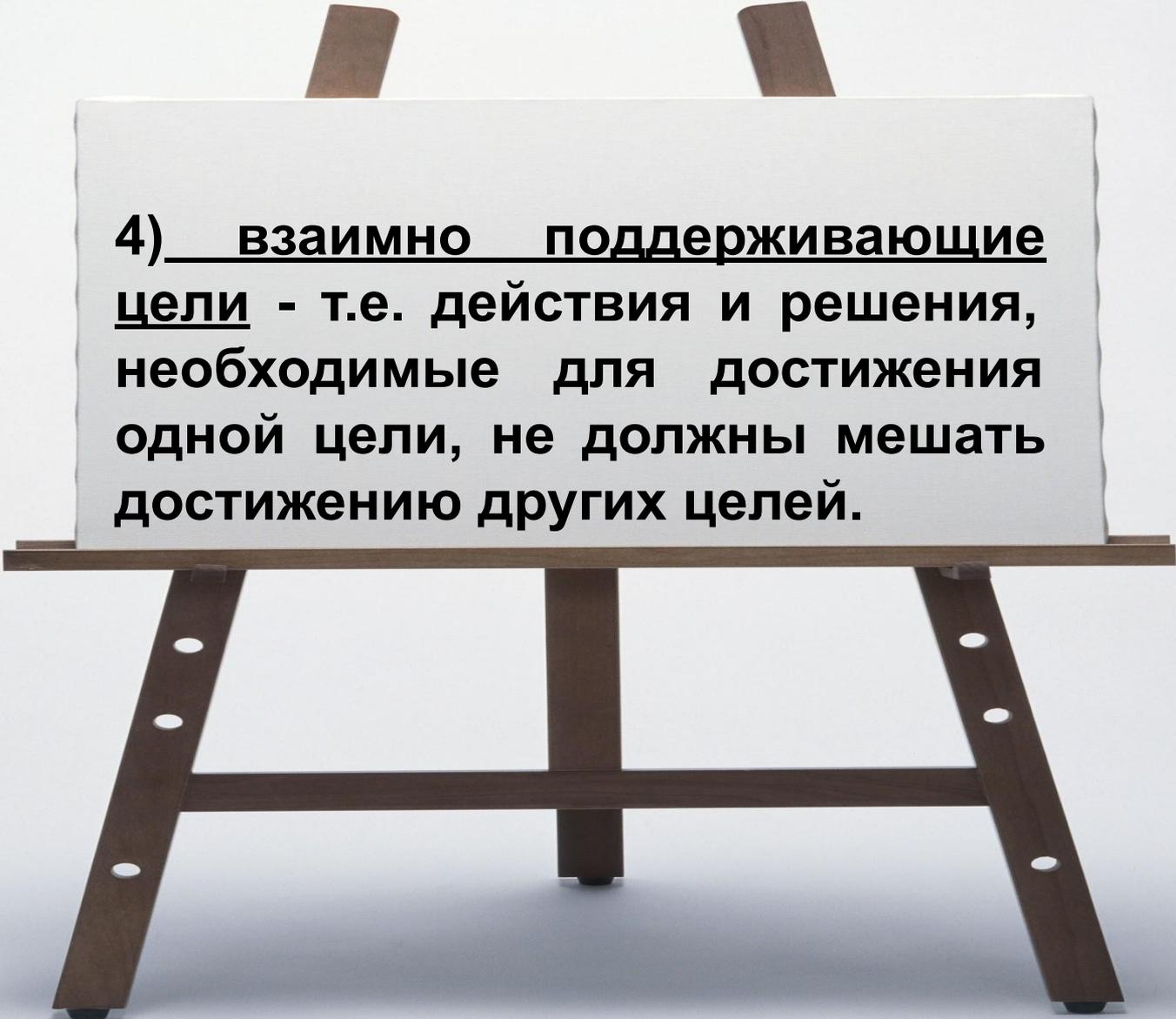
- 
- 1) цели должны быть конкретными и измеримыми
- а) увеличить продвижение по службе на 15% в год;
 - б) снизить текучесть кадров на 10% в год.

2) ориентация целей во времени.

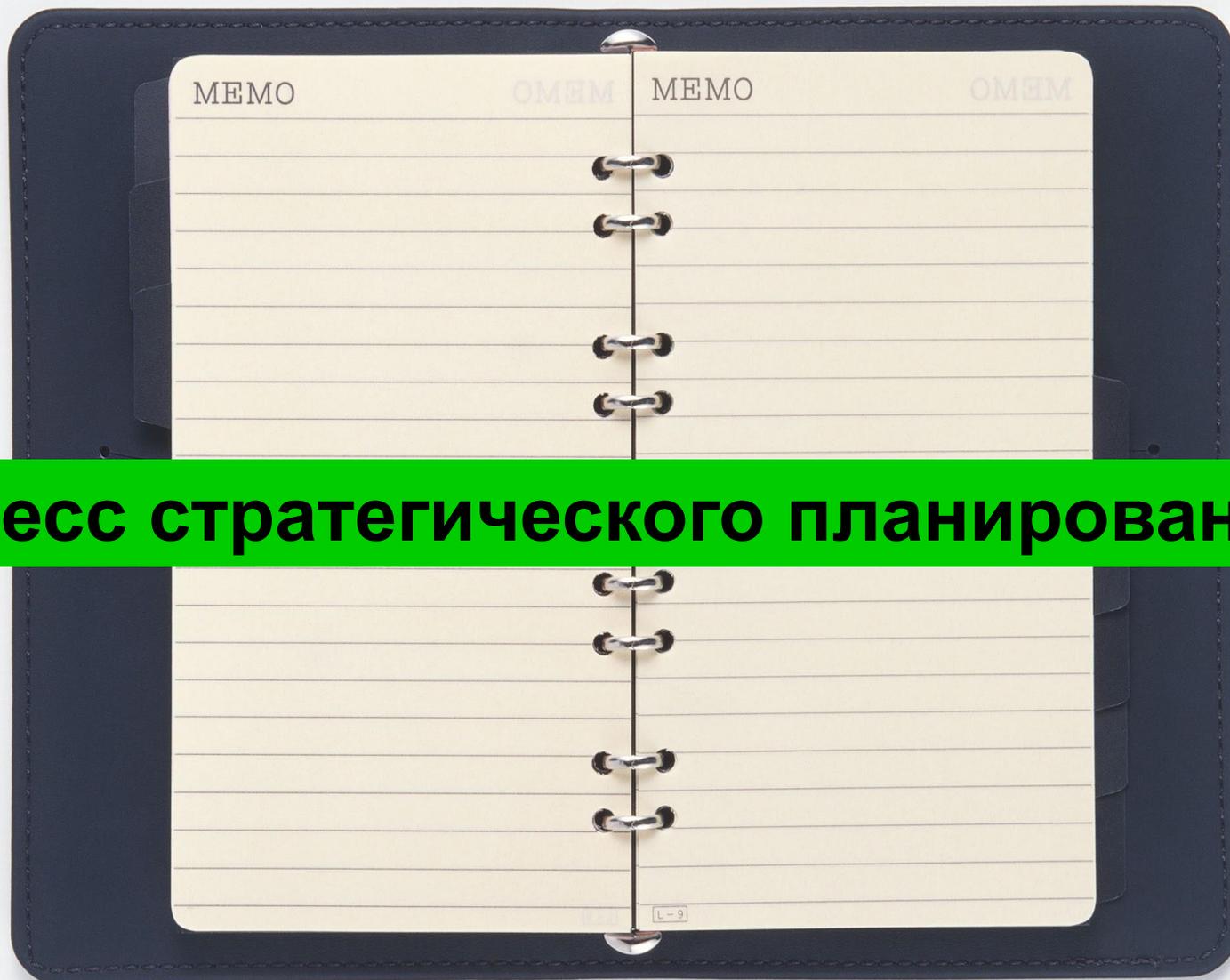
Цели обычно устанавливаются на длительные или краткие временные промежутки

- 
- ***долгосрочная*** цель (по Стейнеру) имеет 5-летний (и выше) горизонт планирования
 - ***среднесрочные*** цели имеют горизонт планирования от 1 до 5 лет.
 - ***краткосрочная*** цель представляет один из планов организации, который следует завершить в пределах года.

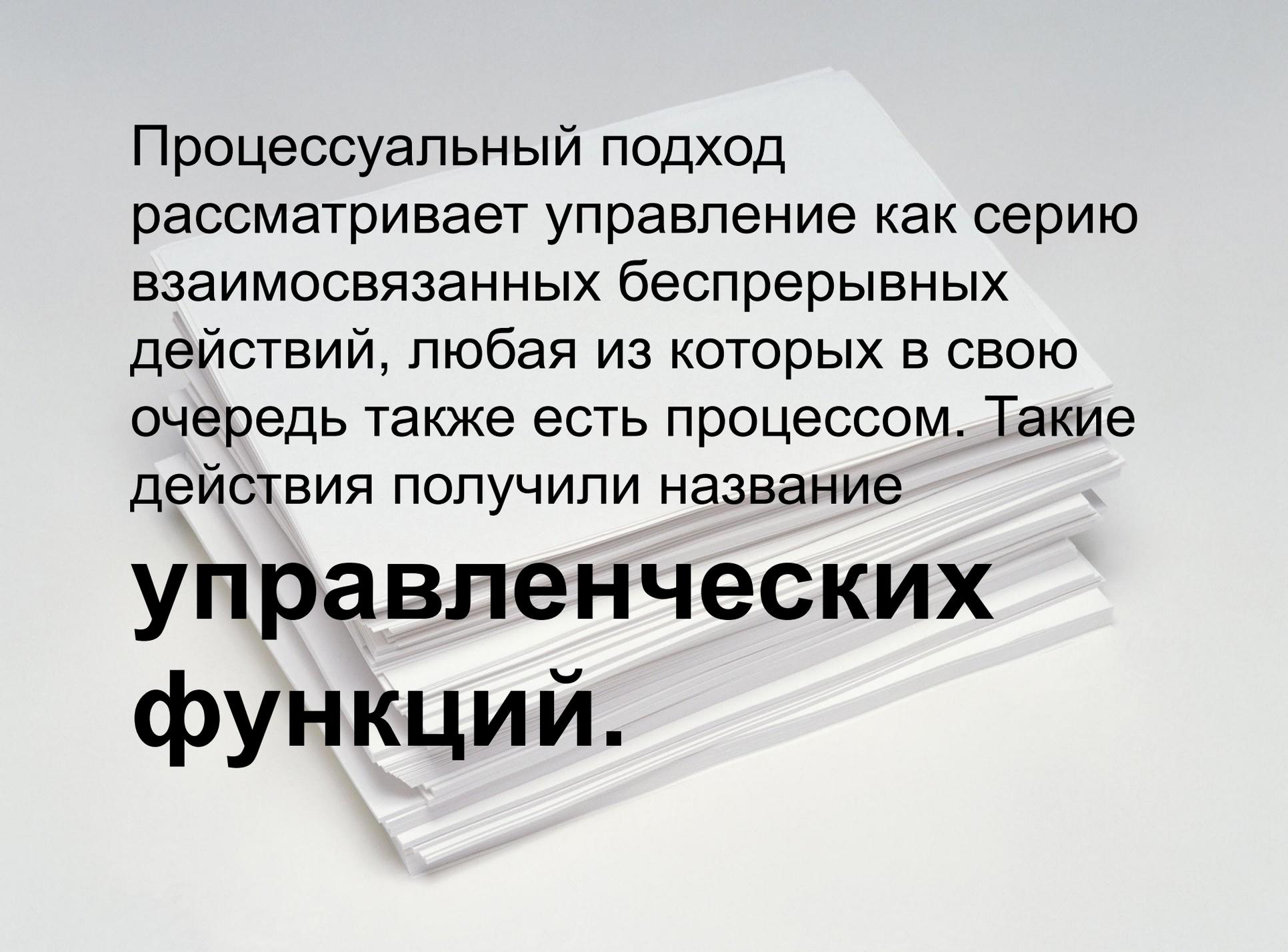
3) цель должна быть достижимой - чтобы служить повышению эффективности организации. Если цели недостижимы, стремление работников к успеху будет блокировано и их мотивация ослабнет

A wooden easel with a white sign. The sign contains text in Russian. The easel is made of dark wood and has a simple A-frame design with a horizontal bar across the middle. The sign is rectangular with slightly irregular edges, suggesting it's a piece of paper or a small board. The background is a plain, light color.

4) взаимно поддерживающие цели - т.е. действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других целей.



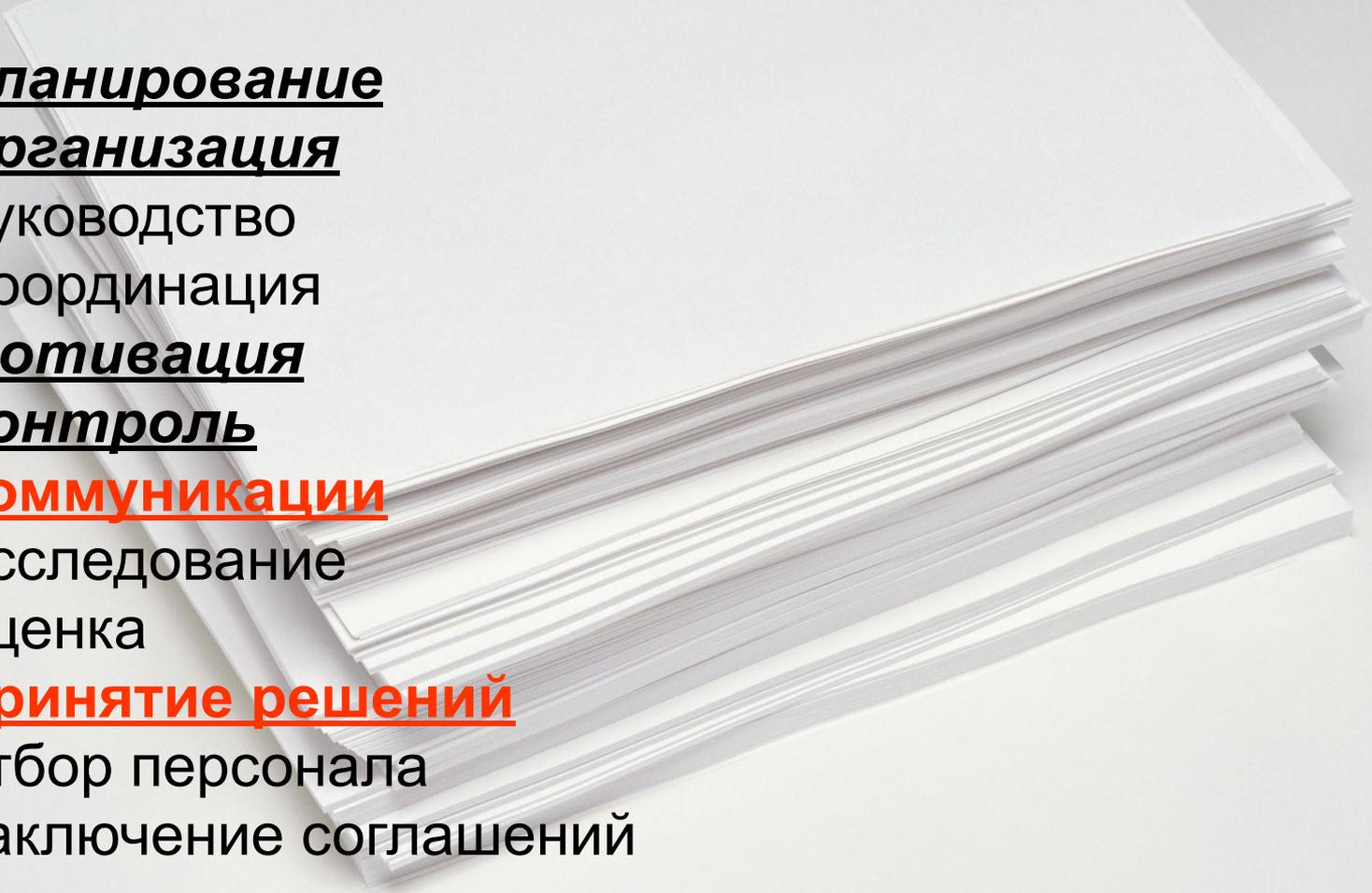
Процесс стратегического планирования

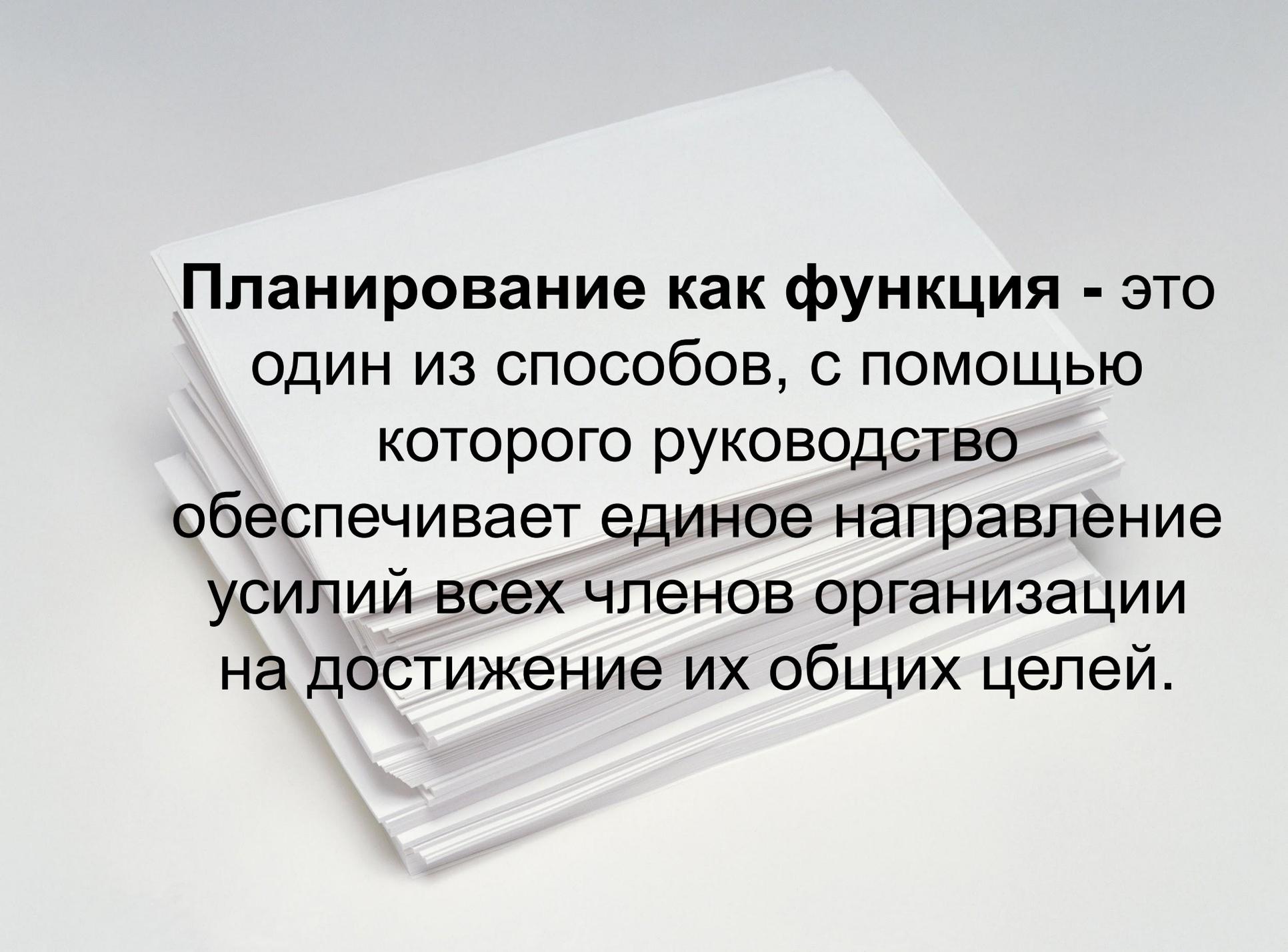


Процессуальный подход рассматривает управление как серию взаимосвязанных непрерывных действий, любая из которых в свою очередь также есть процессом. Такие действия получили название

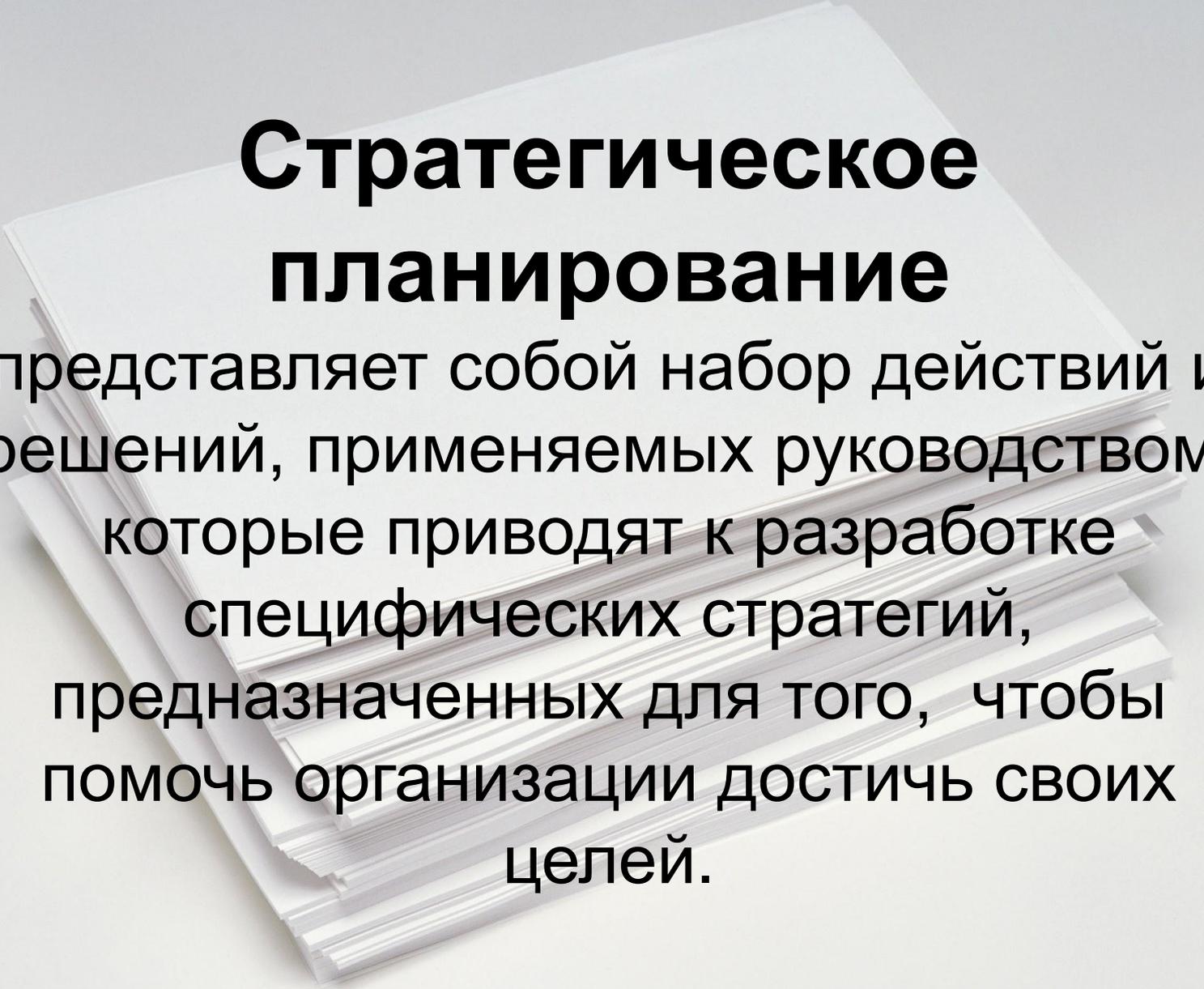
управленческих функций.

Современная теория управления разрешает выделить такие функции

- планирование
 - организация
 - руководство
 - Координация
 - мотивация
 - контроль
 - коммуникации
 - исследование
 - оценка
 - принятие решений
 - отбор персонала
 - заключение соглашений
- 

A stack of several white sheets of paper is shown, slightly offset to the left and bottom, creating a sense of depth. The top sheet is the most prominent, and the text is printed on it in a bold, black, sans-serif font. The background is a plain, light gray.

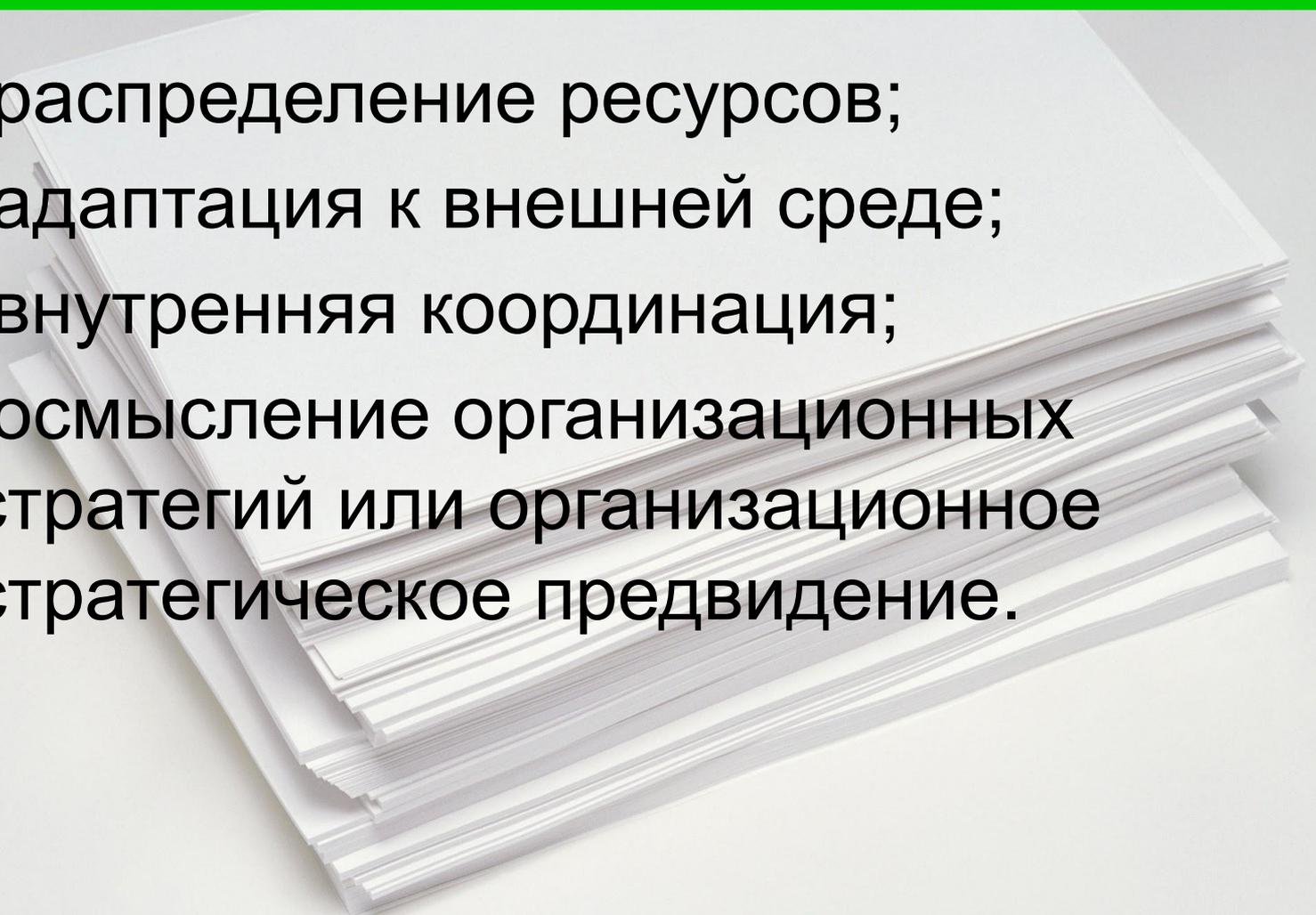
Планирование как функция - это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации на достижение их общих целей.

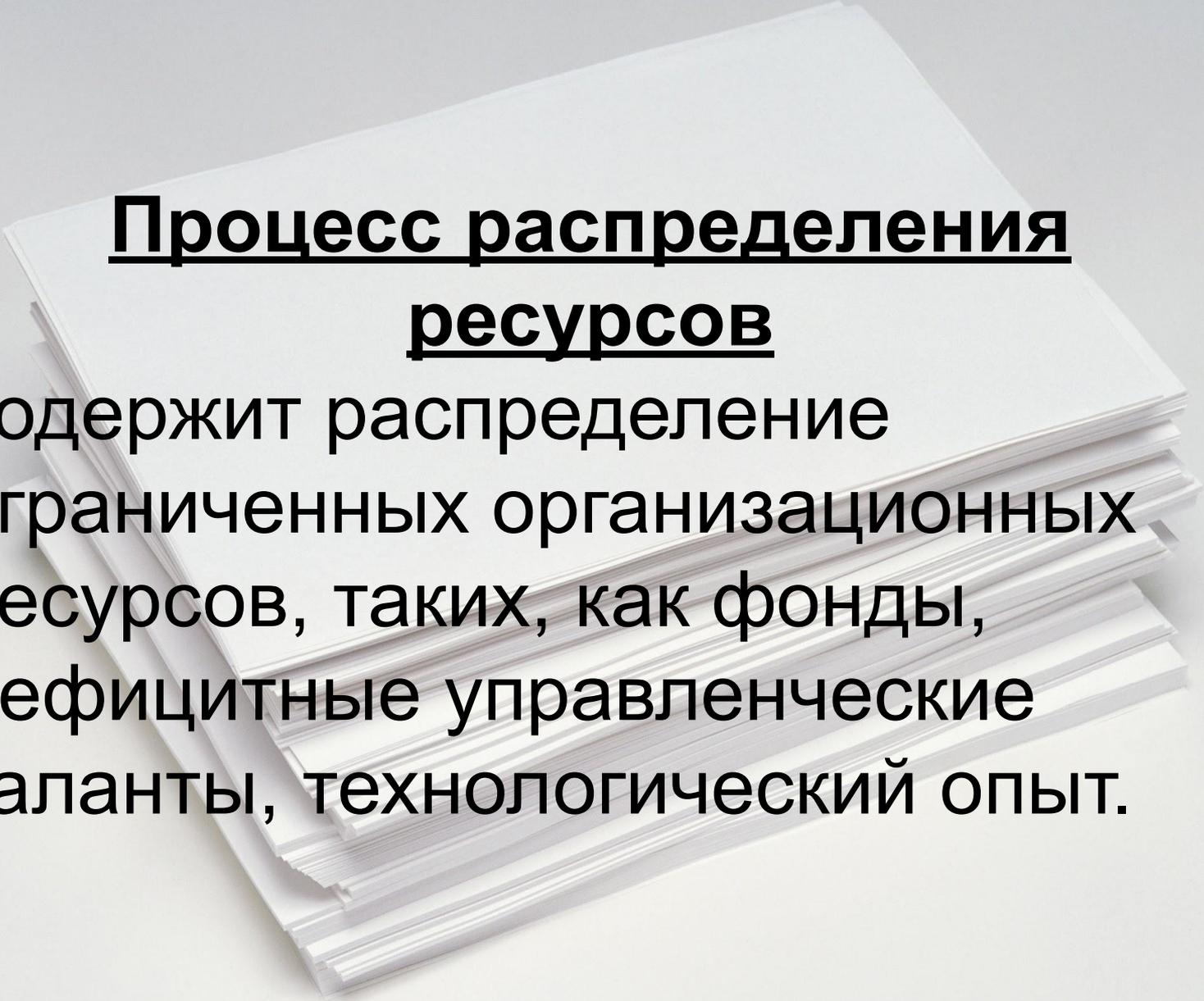


Стратегическое планирование

представляет собой набор действий и решений, применяемых руководством, которые приводят к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

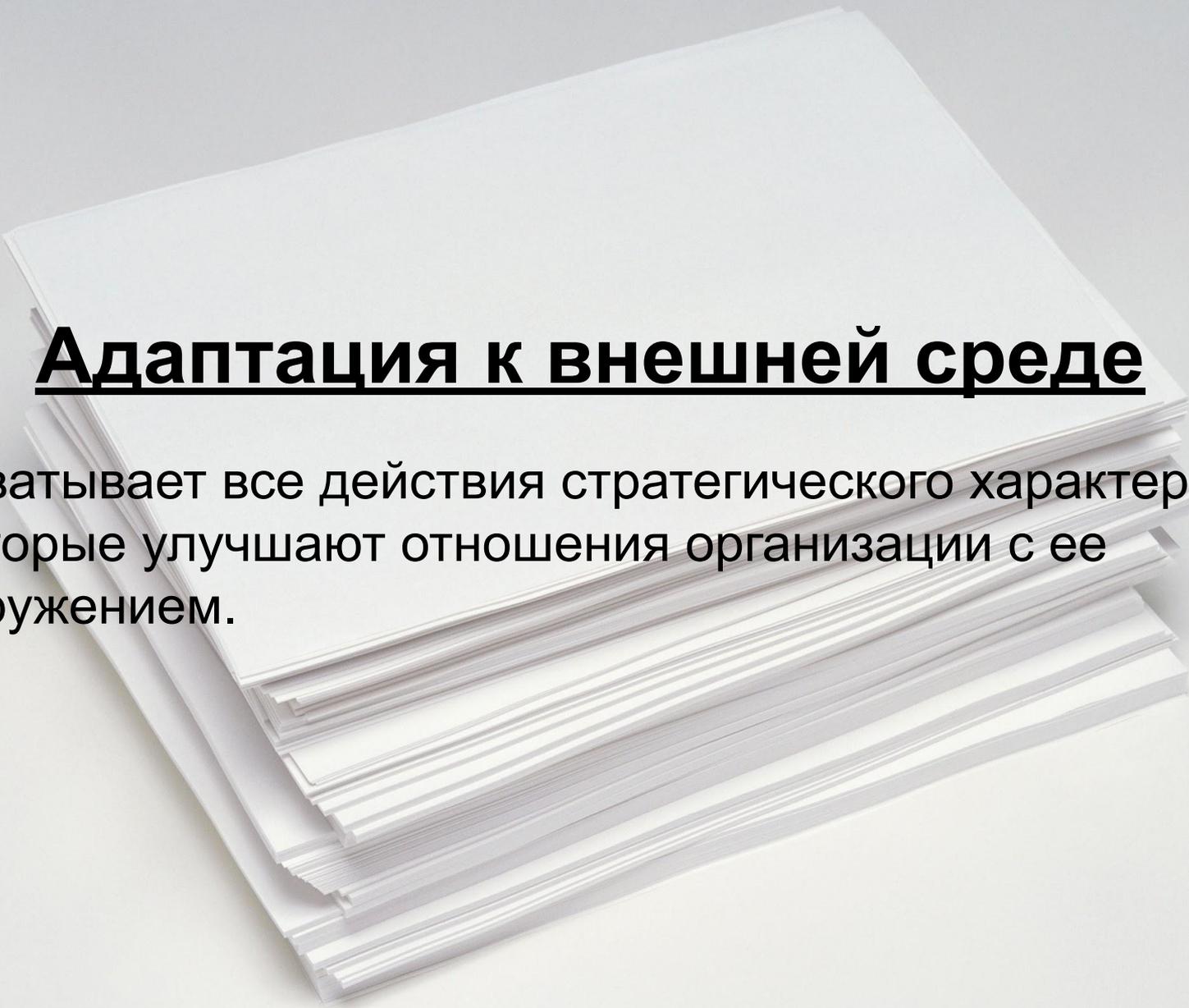
В рамках стратегического планирования рассматривают четыре вида управленческой деятельности:

- распределение ресурсов;
 - адаптация к внешней среде;
 - внутренняя координация;
 - осмысление организационных стратегий или организационное стратегическое предвидение.
- 



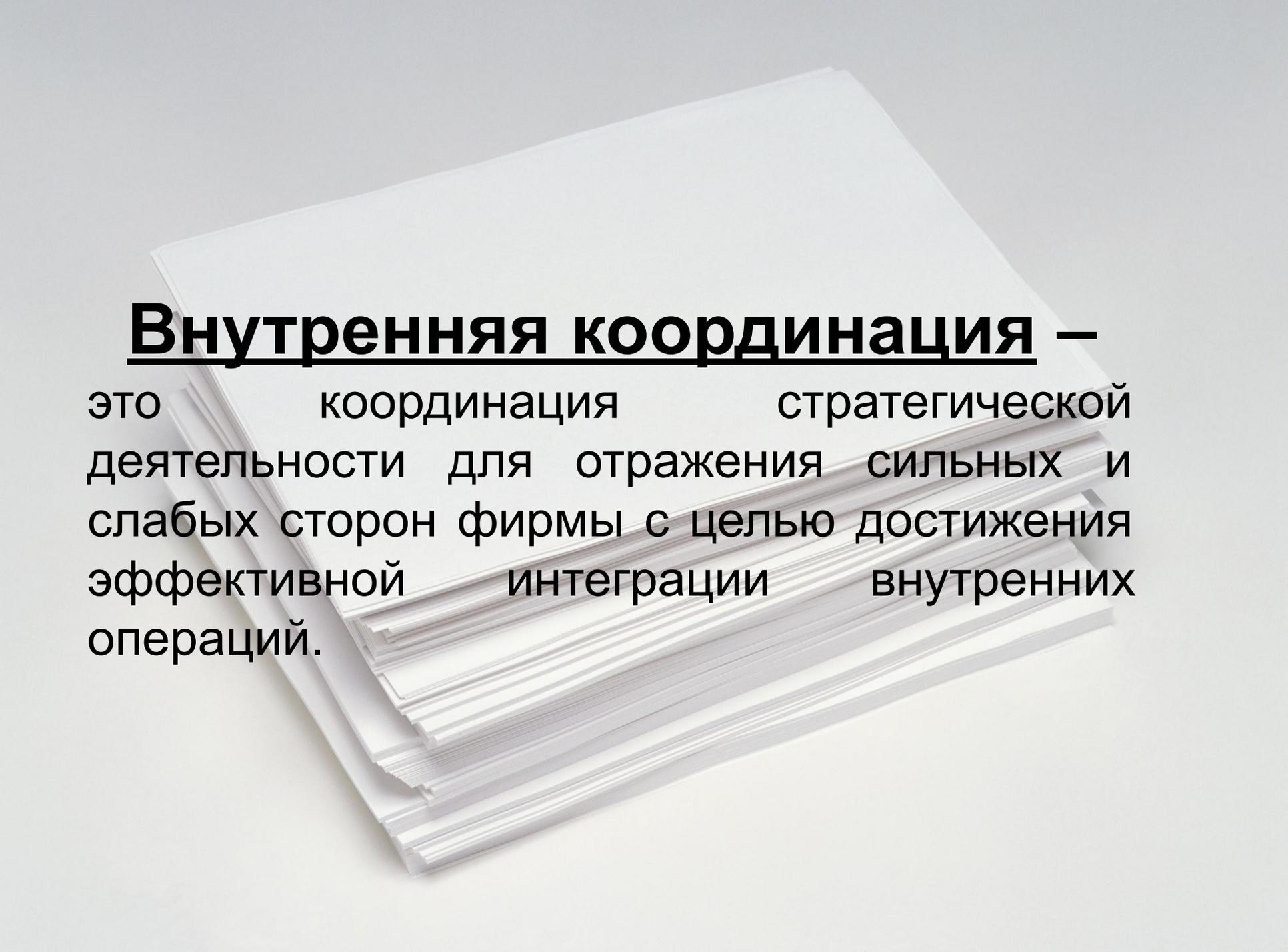
Процесс распределения ресурсов

содержит распределение
ограниченных организационных
ресурсов, таких, как фонды,
дефицитные управленческие
таланты, технологический опыт.



Адаптация к внешней среде

охватывает все действия стратегического характера, которые улучшают отношения организации с ее окружением.

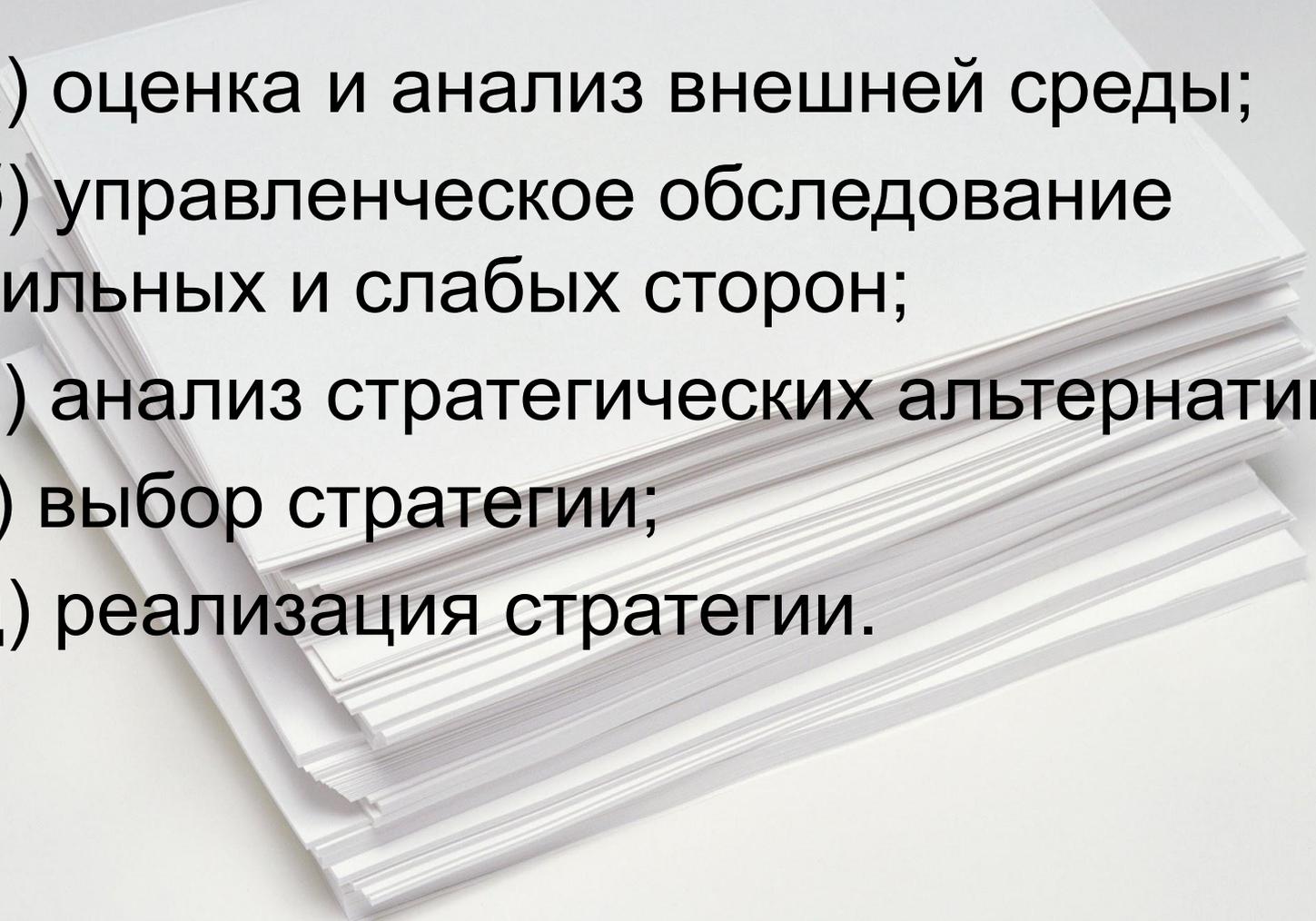


Внутренняя координация –

это координация стратегической деятельности для отражения сильных и слабых сторон фирмы с целью достижения эффективной интеграции внутренних операций.

Процесс выработки стратегии (процесс стратегического планирования) можно представить в виде следующего

алгоритма

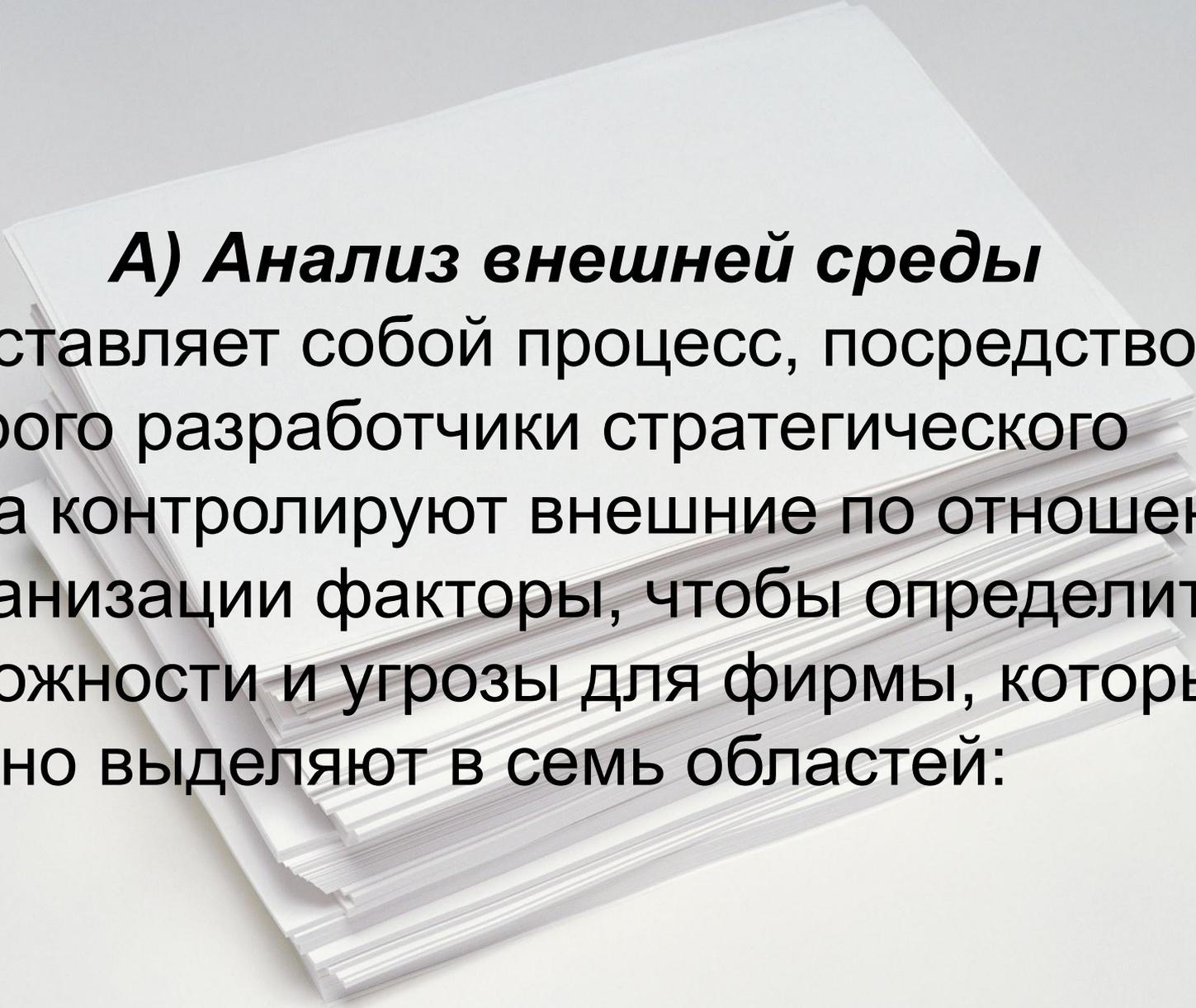
- а) оценка и анализ внешней среды;
 - б) управленческое обследование сильных и слабых сторон;
 - в) анализ стратегических альтернатив;
 - г) выбор стратегии;
 - д) реализация стратегии.
- 

Первым шагом является изучение

внешней среды, которую руководители оценивают по

трем параметрам, **необходимо:**

- 1) Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии (например, изменение цен, изменение покупательской способности и т.д.);
- 2) Определить, какие факторы представляют 1) Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии (например, изменение цен, изменение покупательской способности и т.д.);
- 2) Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы (например, конкуренты);
- 3) Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.угрозу для текущей стратегии фирмы (например, конкуренты);
- 3) Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана.

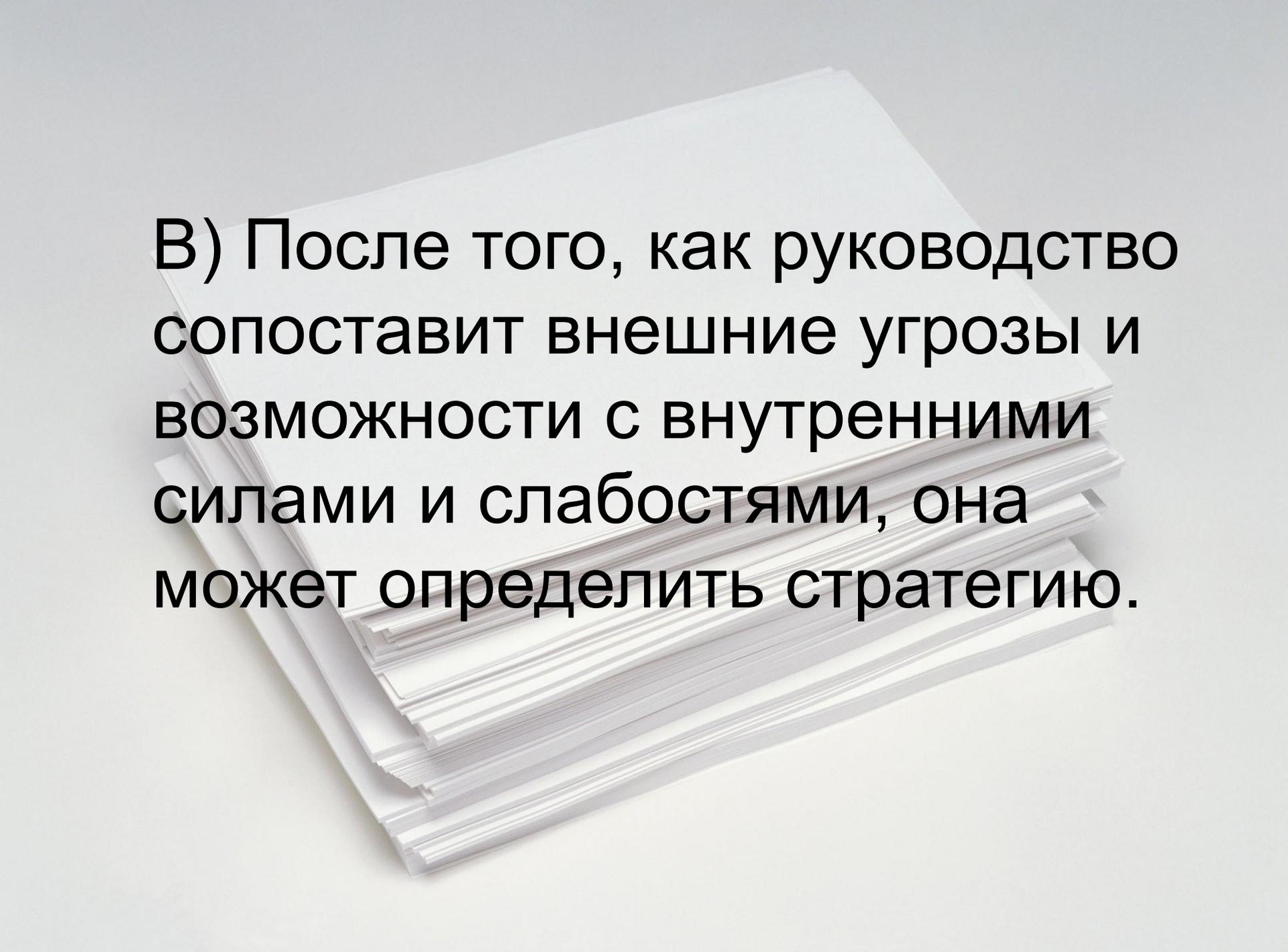


А) Анализ внешней среды

представляет собой процесс, посредством которого разработчики стратегического плана контролируют внешние по отношению к организации факторы, чтобы определить возможности и угрозы для фирмы, которые обычно выделяют в семь областей:

- **экономика** (темпы инфляции, уровень занятости населения, стабильность валюты, налоговые ставки и т.д.);
- **политика** (кредиты правительства для финансирования долгосрочных вложений, возможность получения ссуды, соглашения по торговле с др. странами и т.д.);
- **рынок** (демографические условия, жизненные циклы товаров, услуг, легкость проникновения на рынок, уровень конкуренции в отрасли и т.д.);
- **технология** (руководство должно определить, какие факторы в технологической внешней среде могут привести к разрушению организации (пример с капсулами);
- **международное положение** (угрозы и возможности могут возникать в результате легкости доступа к сырьевым материалам, изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли, например, рынков);
- **конкуренция** (в анализе конкурентов присутствуют такие диагностические элементы:
 - 1) анализ будущих целей конкурентов;
 - 2) оценка их текущей стратегии;
 - 3) углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов;
 - 4) анализ тенденции в отношении конкурентов);
- **социальное поведение** (ожидания, отношения, нравы общества, отношение к предпринимательству и т.д.)

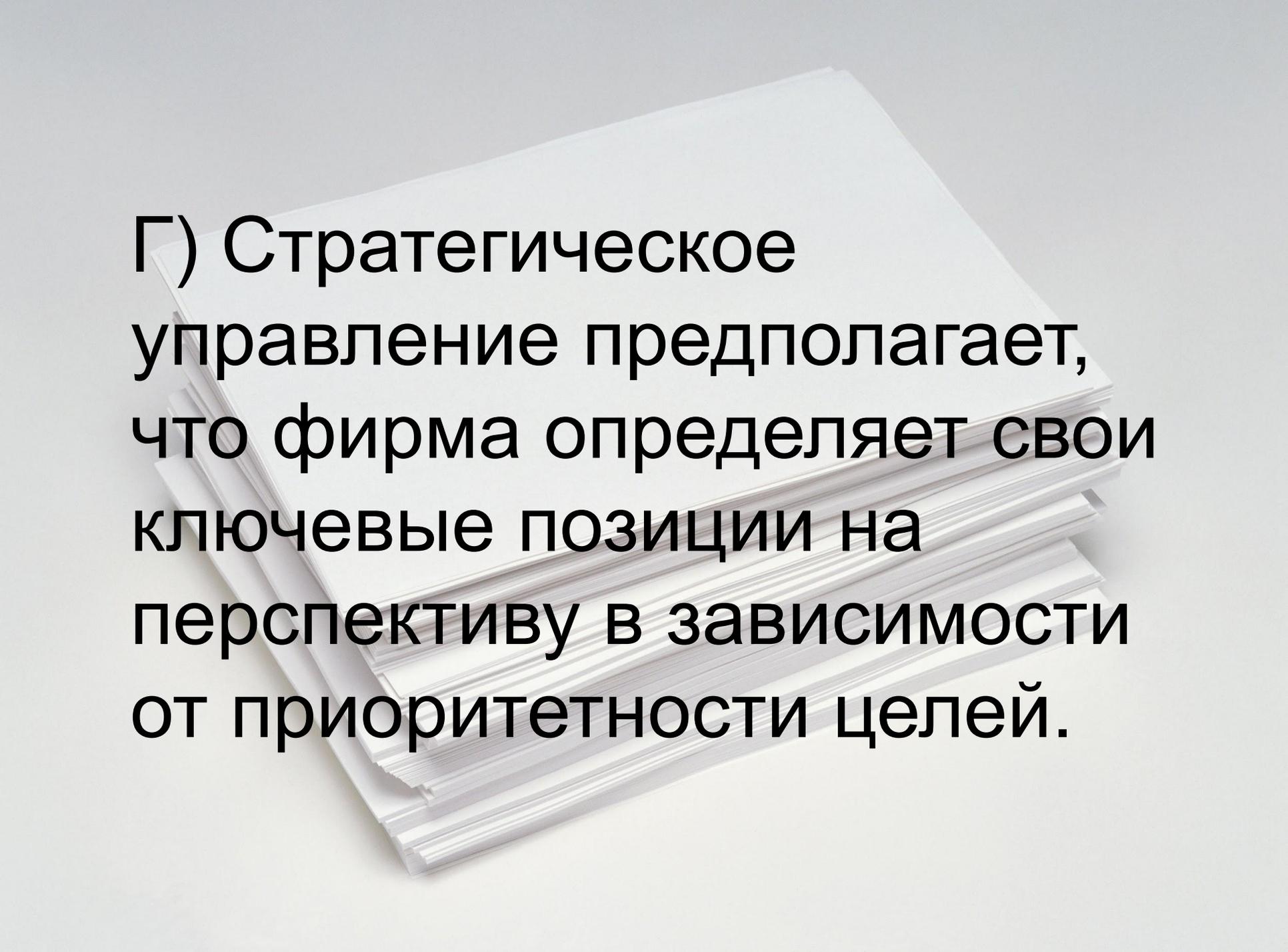
Б) Следующей проблемой, с которой сталкивается руководство, будет определение того, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, а также выявление внутренних слабых сторон. Процесс, при помощи которого осуществляется диагноз внутренних проблем, называется управленческим обследованием, которое проводят по следующим разделам: маркетинг, финансы, производство, человеческие ресурсы, культура и имидж организации.



В) После того, как руководство сопоставит внешние угрозы и возможности с внутренними силами и слабостями, она может определить стратегию.

4 основные стратегические альтернативы:

- - **ограниченный рост** (установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции, применяется в зрелых отраслях со статичной технологией);
- - **рост** (значительное повышение уровня кратко- и долгосрочных целей над уровнем показателей предыдущего года, применяется в динамично развивающихся отраслях с быстроизменяющимися технологиями);
- - **сокращение** (уровень преследуемых целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом с целью рационализации и переориентации операций, варианты сокращения: ликвидация, отсечение лишнего, переориентация);
- - **сочетание** (в основном придерживаются крупные фирмы, действующие в нескольких отраслях).



Г) Стратегическое управление предполагает, что фирма определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетности целей.

Различные виды стратегий, которые можно классифицировать следующим образом:

- 1) **продуктово-рыночная стратегия** направлена на определение видов конкретной продукции (лекарственных средств) и технологий, которые фирма будет разрабатывать; сфер и методов сбыта;
- 2) **конкурентная стратегия** направлена на снижение издержек производства (лекарственных средств), индивидуализацию и повышение качества продукции;
- 3) **стратегия нововведения** направлена на внедрение новых технологий и видов продукции (лекарственных средств);
- 4) **стратегия маркетинга** предлагает гибкое приспособление деятельности фирмы к рыночным условиям с учетом позиции товара на рынке, уровня затрат на исследование рынка, комплекса мероприятий по формированию сбыта;
- 5) **стратегия развития** направлена на реализацию целей обеспечения устойчивых темпов развития и функционирования фирмы;
- 6) **стратегия ориентации на расширение экспортной деятельности**
- 7) **стратегия внешнеэкономической экспансии** предполагает: создание заграничного производства лек. средств; экспорт в третьи страны лек. средств, заграничное лицензирование.

Тактика –
это краткосрочная
стратегия, которая
согласовывается с
общими
долгосрочными
планами.



Характерной особенностью тактических планов является:

- • тактику разрабатывают в развитие стратегии;
- • в отличие от стратегии, тактика вырабатывается на уровне руководства среднего звена;
- • тактика рассчитана на более короткий отрезок времени, чем стратегия;
- • тактические результаты, как правило, обнаруживаются очень быстро и легко соотносятся с конкретными действиями.



Политика - это общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей.

Политика формируется на продолжительный период и рассматривается как кодекс законов организации.



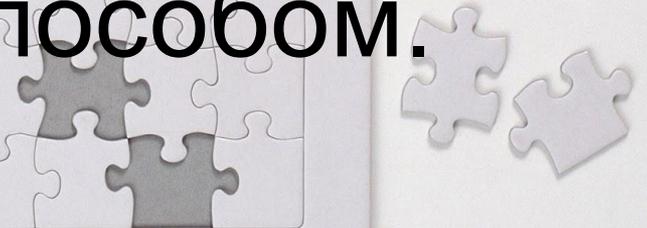
Процедуры -
сформулированные формальным
образом стандартизированные
указания, которые описывают
способ действий в конкретной
ситуации. Разрабатываются
процедуры на дополнение к
политике и основываются на
накопленном опыте.



Правила

**точно определяют, что должно
быть сделано в специфической
единичной ситуации.**

**Правила ограничивают действия
работника, чтобы гарантировать
их выполнения лишь
определенным способом.**

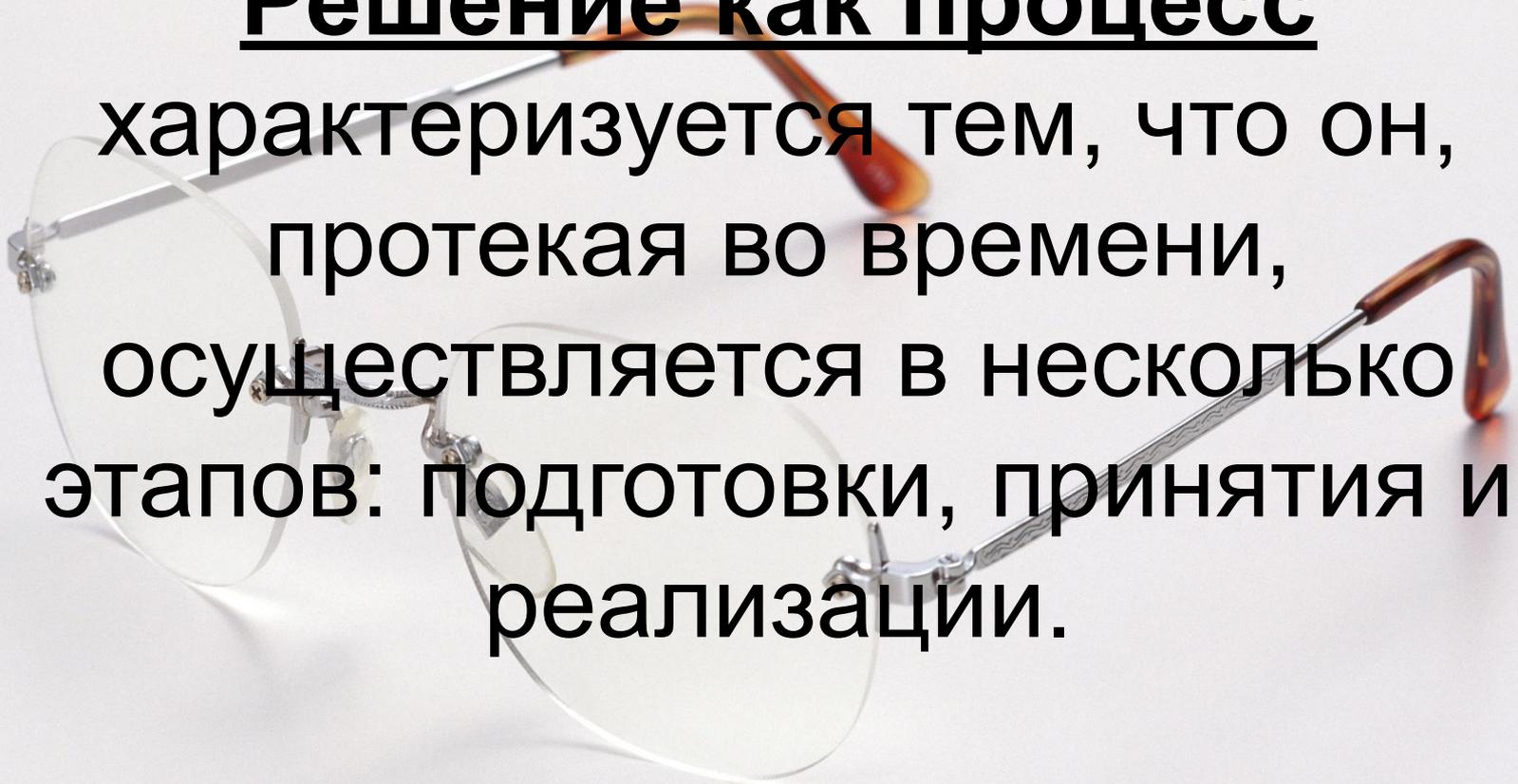


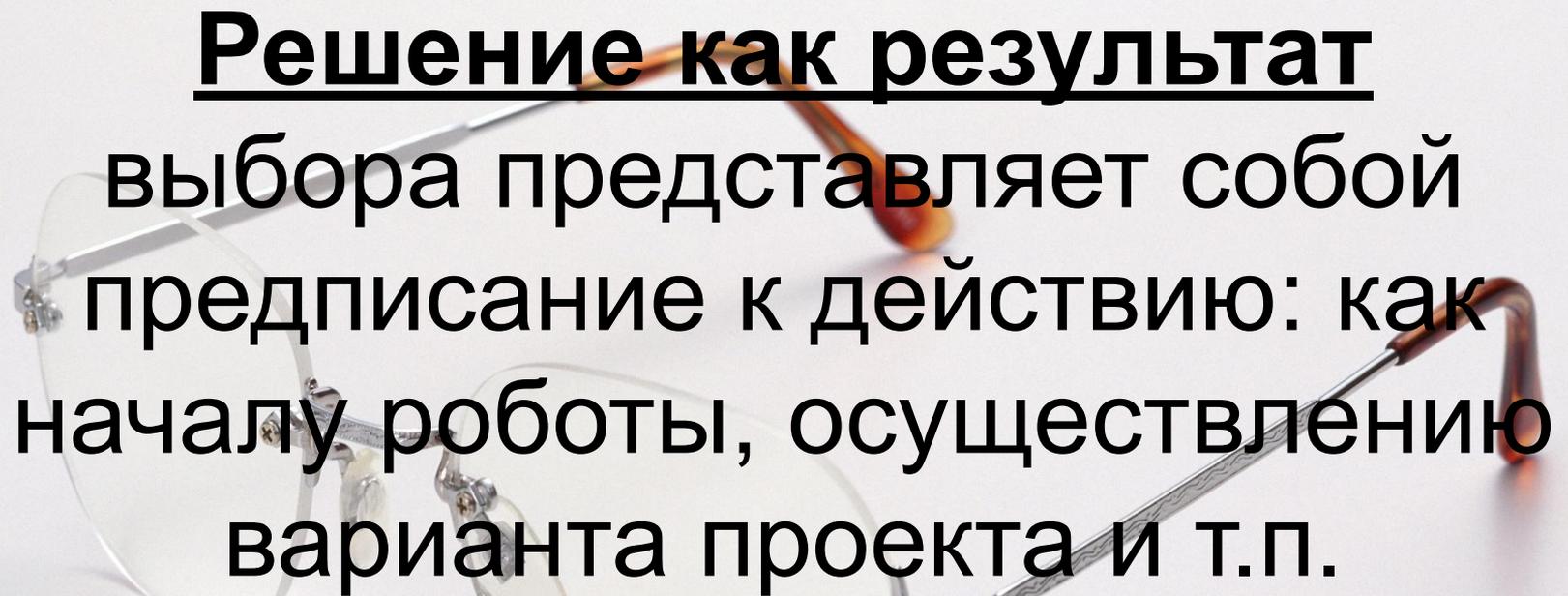


**Содержание и стадии процесса
принятия управленческих
решений**

Решение как процесс

характеризуется тем, что он, протекая во времени, осуществляется в несколько этапов: подготовки, принятия и реализации.



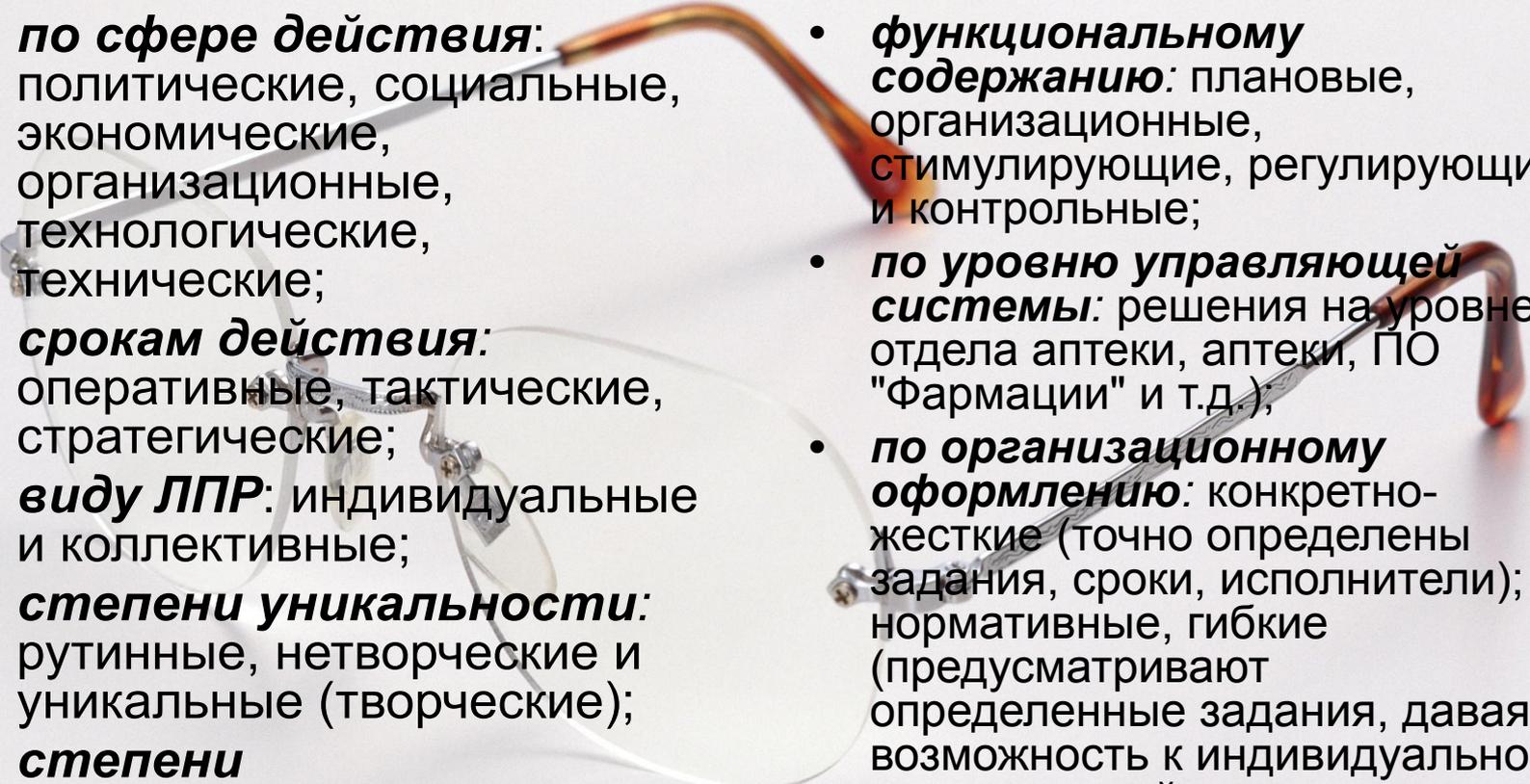


Решение как результат
выбора представляет собой
предписание к действию: как
началу работы, осуществлению
варианта проекта и т.п.

Решение - один из видов мыслительной деятельности и проявление воли человека. Оно имеет следующие ***признаки***:

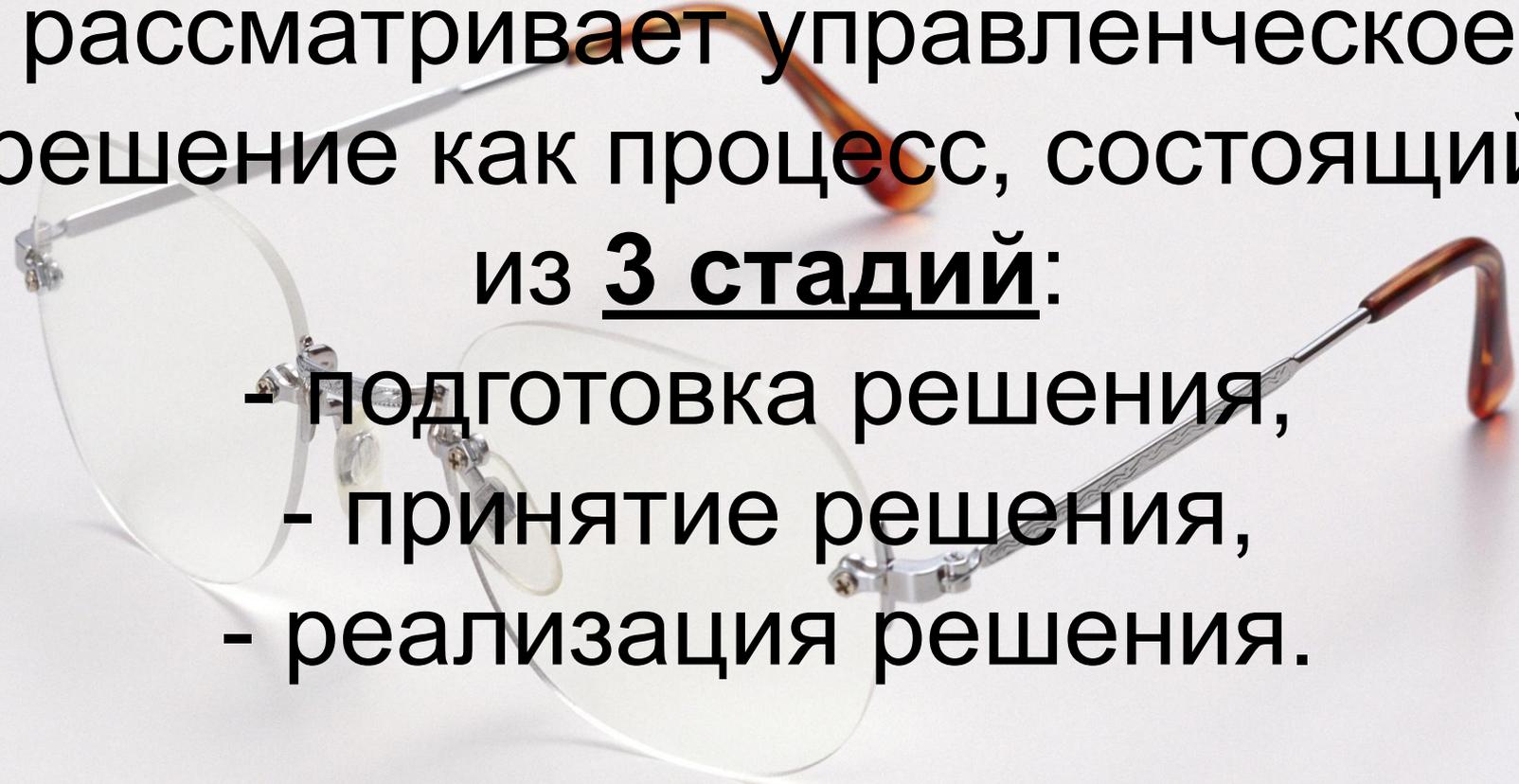
- возможность выбора из множества альтернативных вариантов;
- наличие цели: бесцельный выбор не рассматривается как решение;
- необходимость волевого акта лица, принимающего решения (ЛПР), т.к. ЛПР формирует решение через борьбу мотивов и мнений.

Решения классифицируют:

- **по сфере действия:** политические, социальные, экономические, организационные, технологические, технические;
 - **срокам действия:** оперативные, тактические, стратегические;
 - **виду ЛПР:** индивидуальные и коллективные;
 - **степени уникальности:** рутинные, нетворческие и уникальные (творческие);
 - **степени неопределенности (полноте информации):** решения в условиях определенности, риска и неопределенности;
 - **функциональному содержанию:** плановые, организационные, стимулирующие, регулирующие и контрольные;
 - **по уровню управляющей системы:** решения на уровне отдела аптеки, аптеки, ПО "Фармации" и т.д.);
 - **по организационному оформлению:** конкретно-жесткие (точно определены задания, сроки, исполнители); нормативные, гибкие (предусматривают определенные задания, давая возможность к индивидуальному подходу путей и методов их решения); ориентирующие (указывают общее направление без конкретных заданий и сроков).
- 

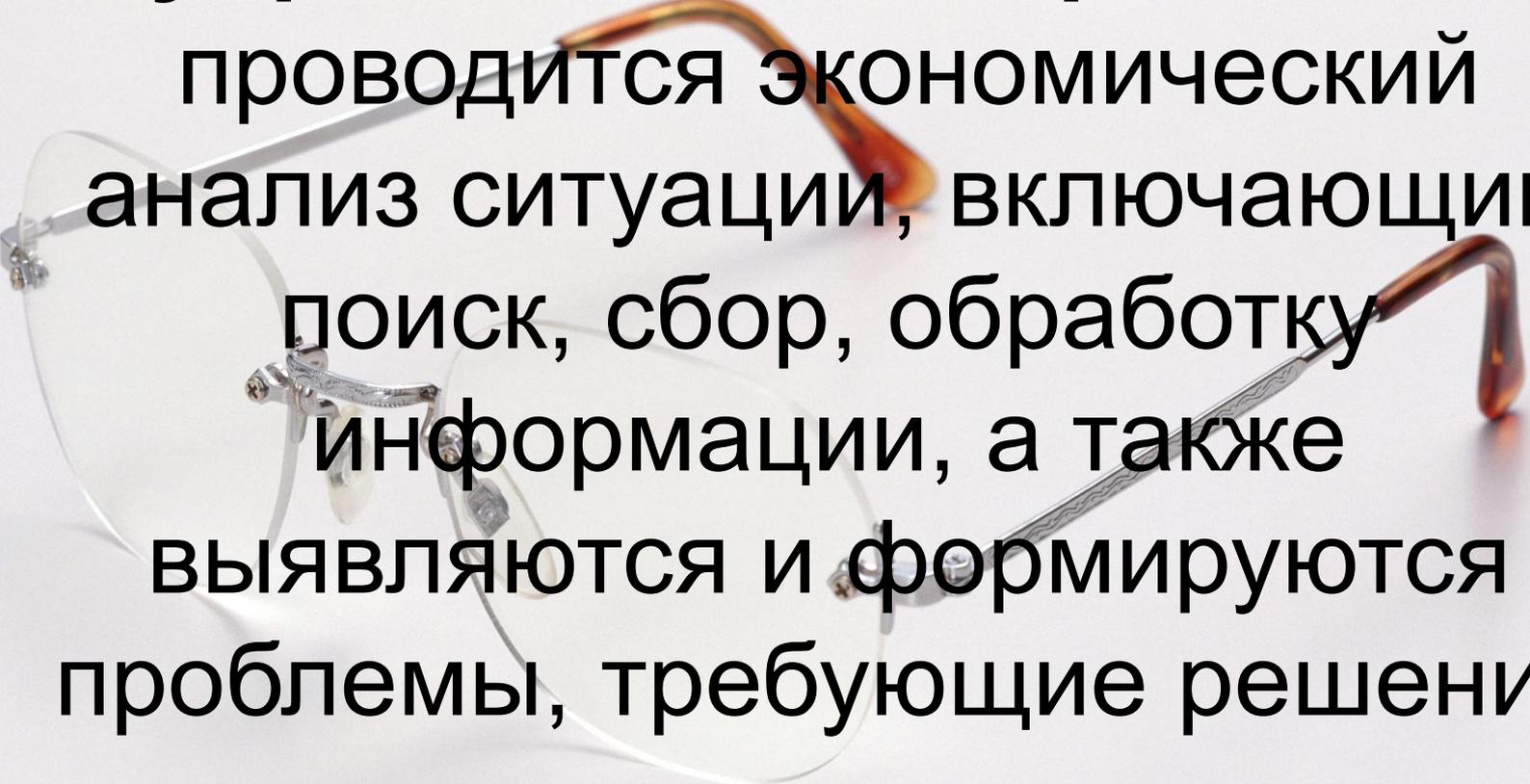


**КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ И ЭКОНОМИКИ
ФАРМАЦИИ
ПОЗДРАВЛЯЕТ СТУДЕНТОВ 4-ГО КУРСА С ДНЕМ
ЗАЩИТНИКА ОТЕЧЕСТВА! С 23 ФЕВРАЛЯ!
И ЖЕЛАЕТ МУЖЕСТВЕННОГО ОСВОЕНИЯ
ДИСЦИПЛИНЫ
«МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ В ФАРМАЦИИ» !!!**

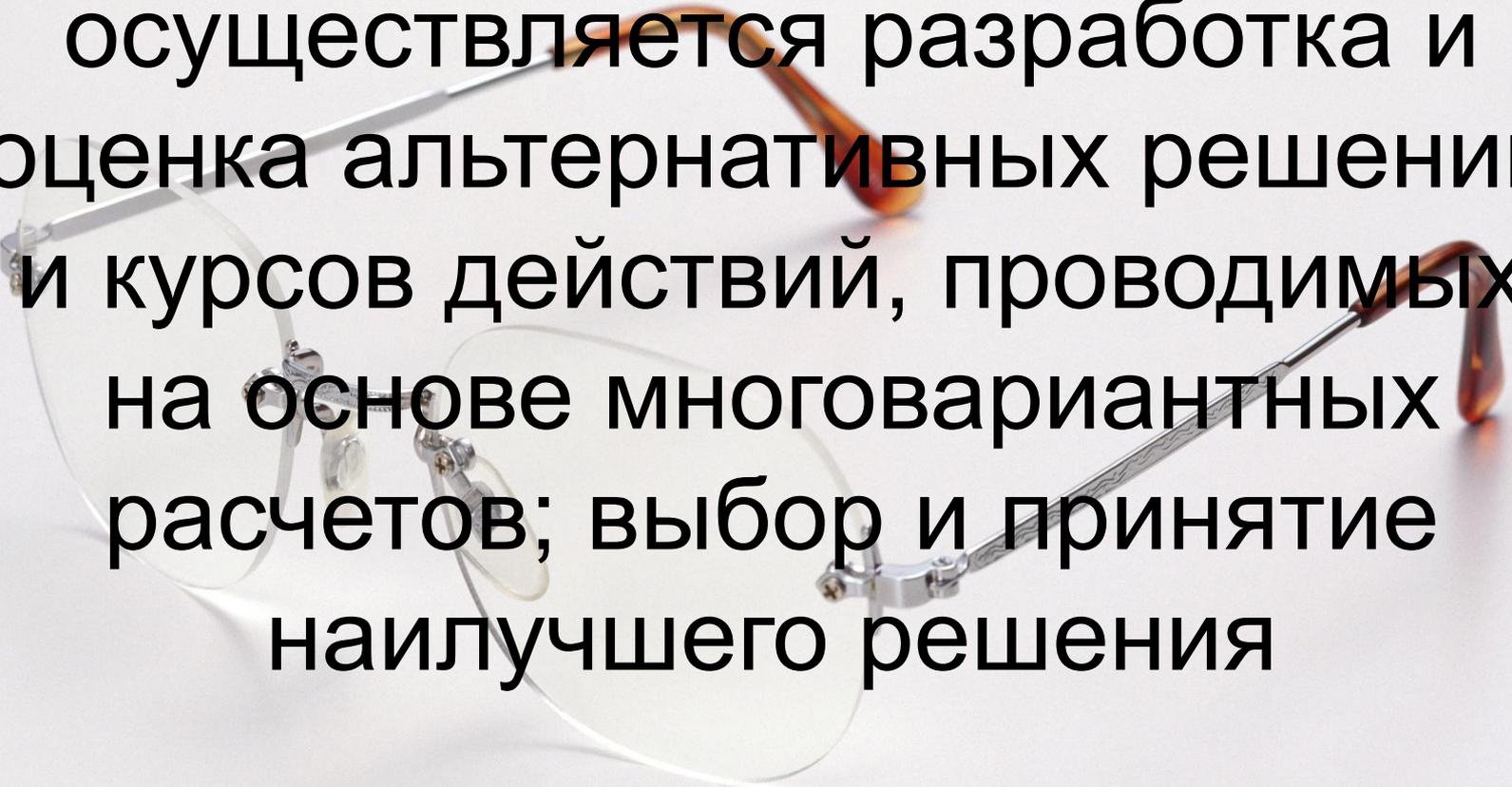


Технология менеджмента
рассматривает управленческое
решение как процесс, состоящий
из **3 стадий**:

- подготовка решения,
- принятие решения,
- реализация решения.



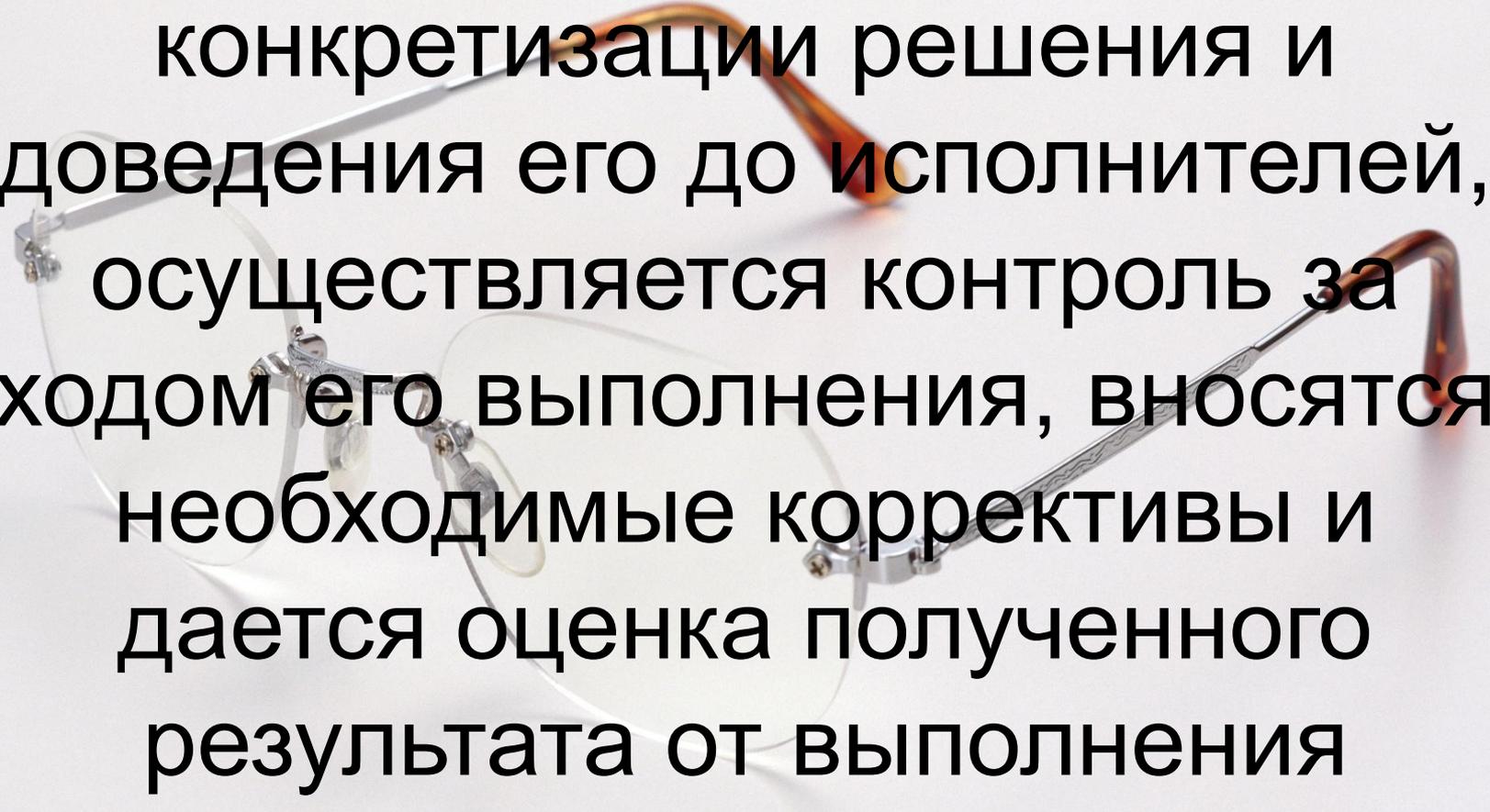
На стадии подготовки
управленческого решения
проводится экономический
анализ ситуации, включающий
поиск, сбор, обработку
информации, а также
выявляются и формируются
проблемы, требующие решения



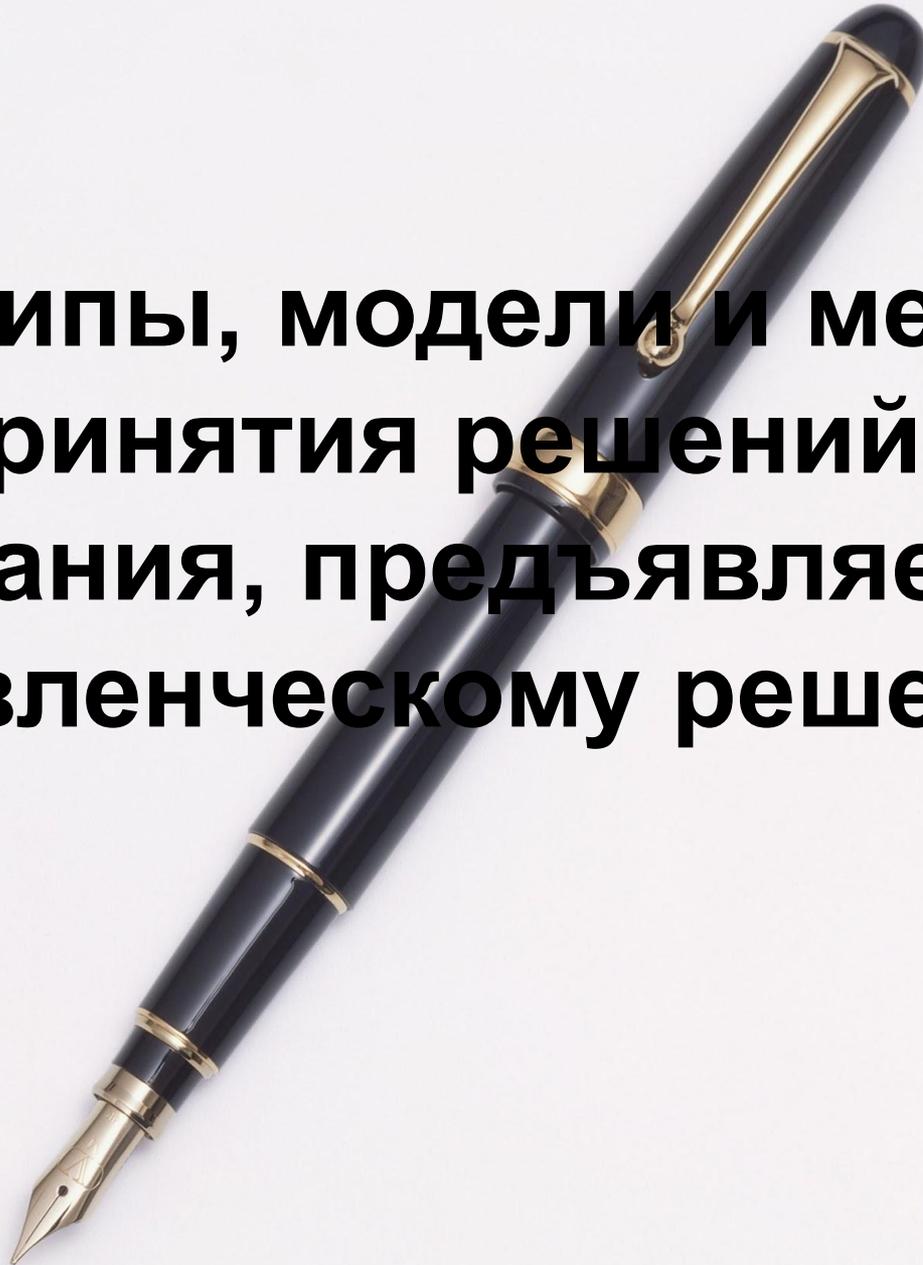
На стадии принятия решения осуществляется разработка и оценка альтернативных решений и курсов действий, проводимых на основе многовариантных расчетов; выбор и принятие наилучшего решения

На стадии реализации решения

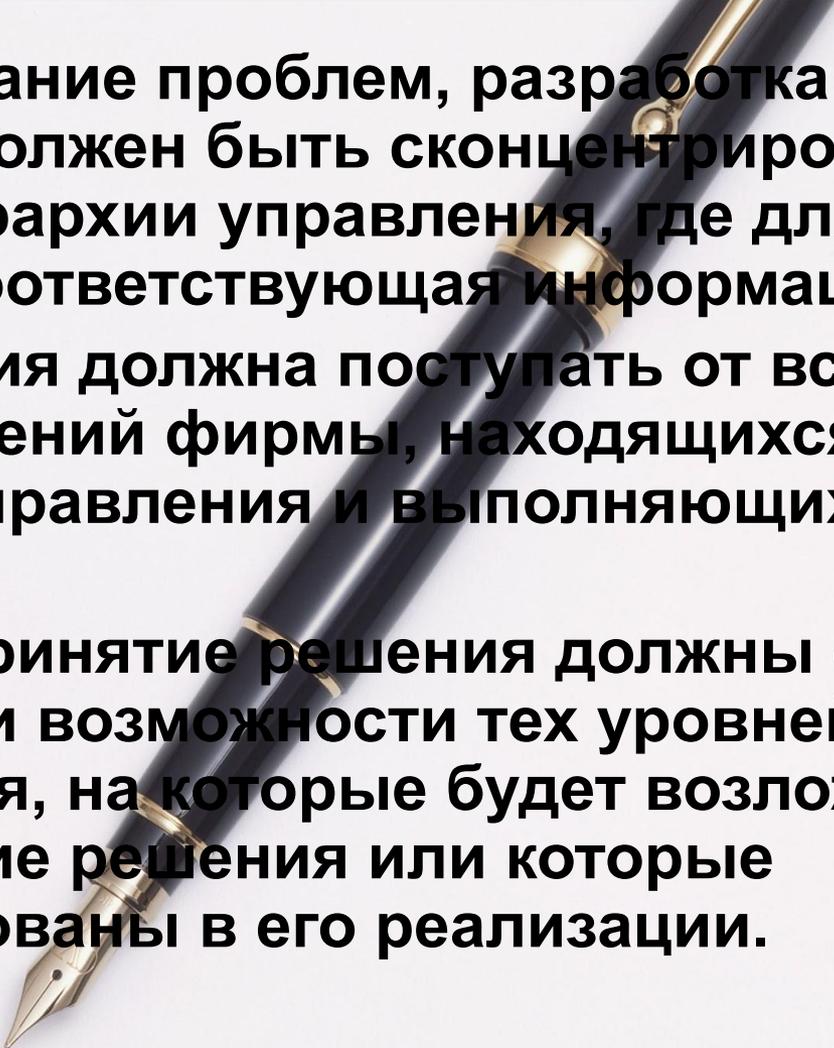
принимаются меры для
конкретизации решения и
доведения его до исполнителей,
осуществляется контроль за
ходом его выполнения, вносятся
необходимые коррективы и
дается оценка полученного
результата от выполнения
решения



**Принципы, модели и методы
принятия решений.
Требования, предъявляемые к
управленческому решению**



Принципы управленческого решения:

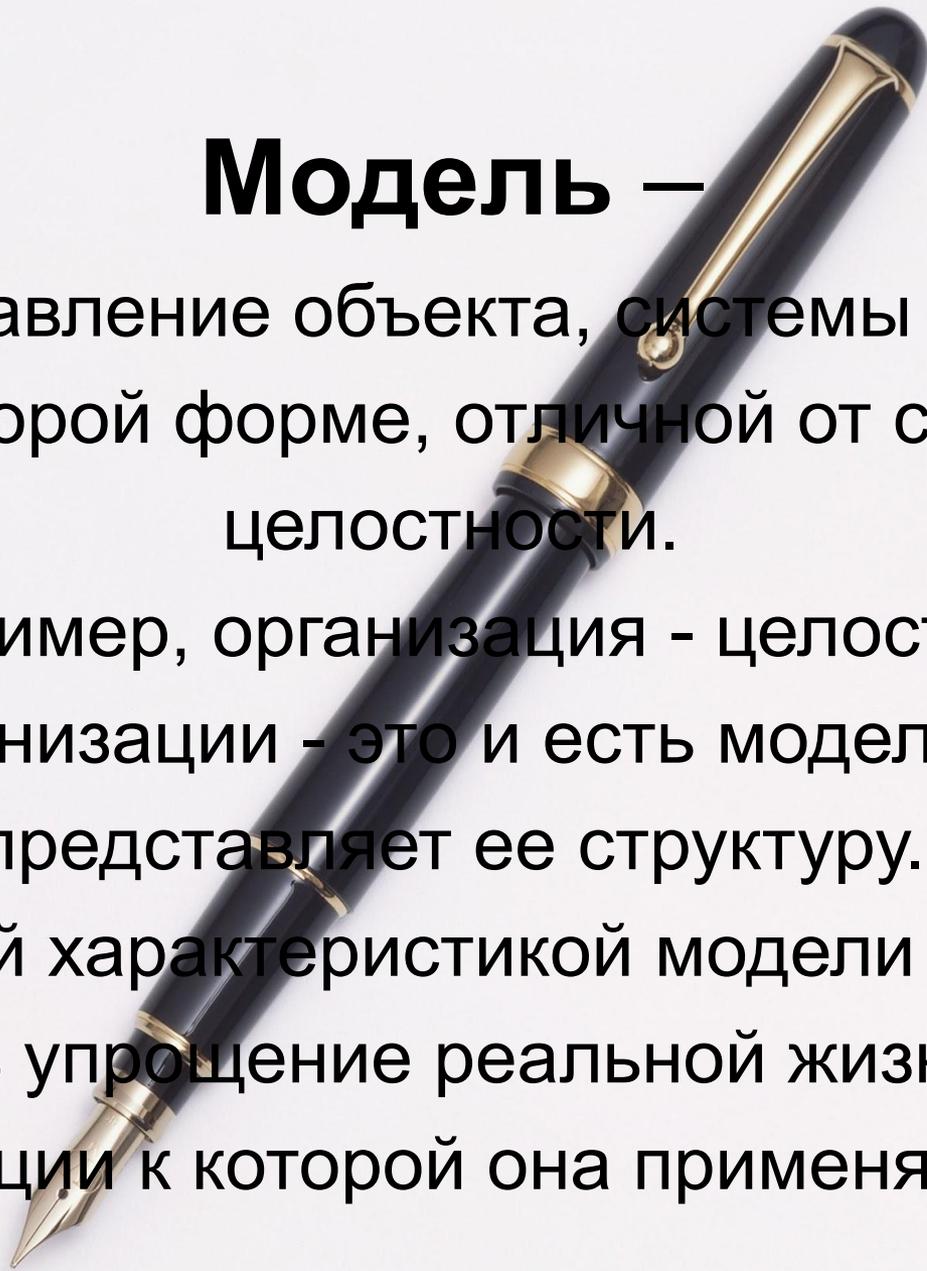
- формирование проблем, разработка и выбор решения должен быть сконцентрирован на том уровне иерархии управления, где для этого имеется соответствующая информация;
 - информация должна поступать от всех подразделений фирмы, находящихся на разных уровнях управления и выполняющих различные функции;
 - выбор и принятие решения должны отражать интересы и возможности тех уровней управления, на которые будет возложено выполнение решения или которые заинтересованы в его реализации.
- 

Модель –

это представление объекта, системы или идеи в некоторой форме, отличной от самой целостности.

Так, например, организация - целостность, а схема организации - это и есть модель, которая представляет ее структуру.

Главной характеристикой модели можно считать упрощение реальной жизненной ситуации к которой она применяется.



Три базовых типа моделей:

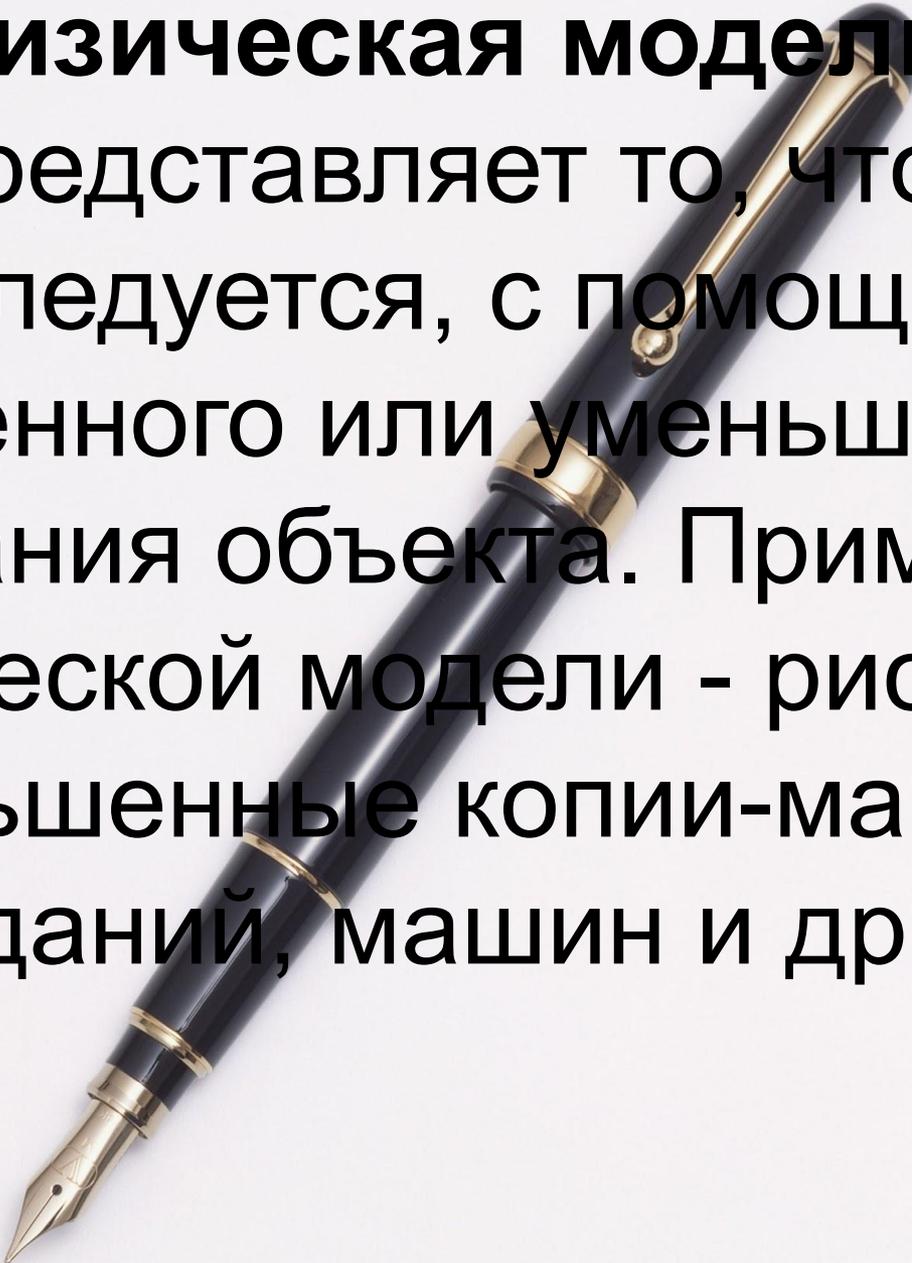
- физическая

- аналоговая

- математическая



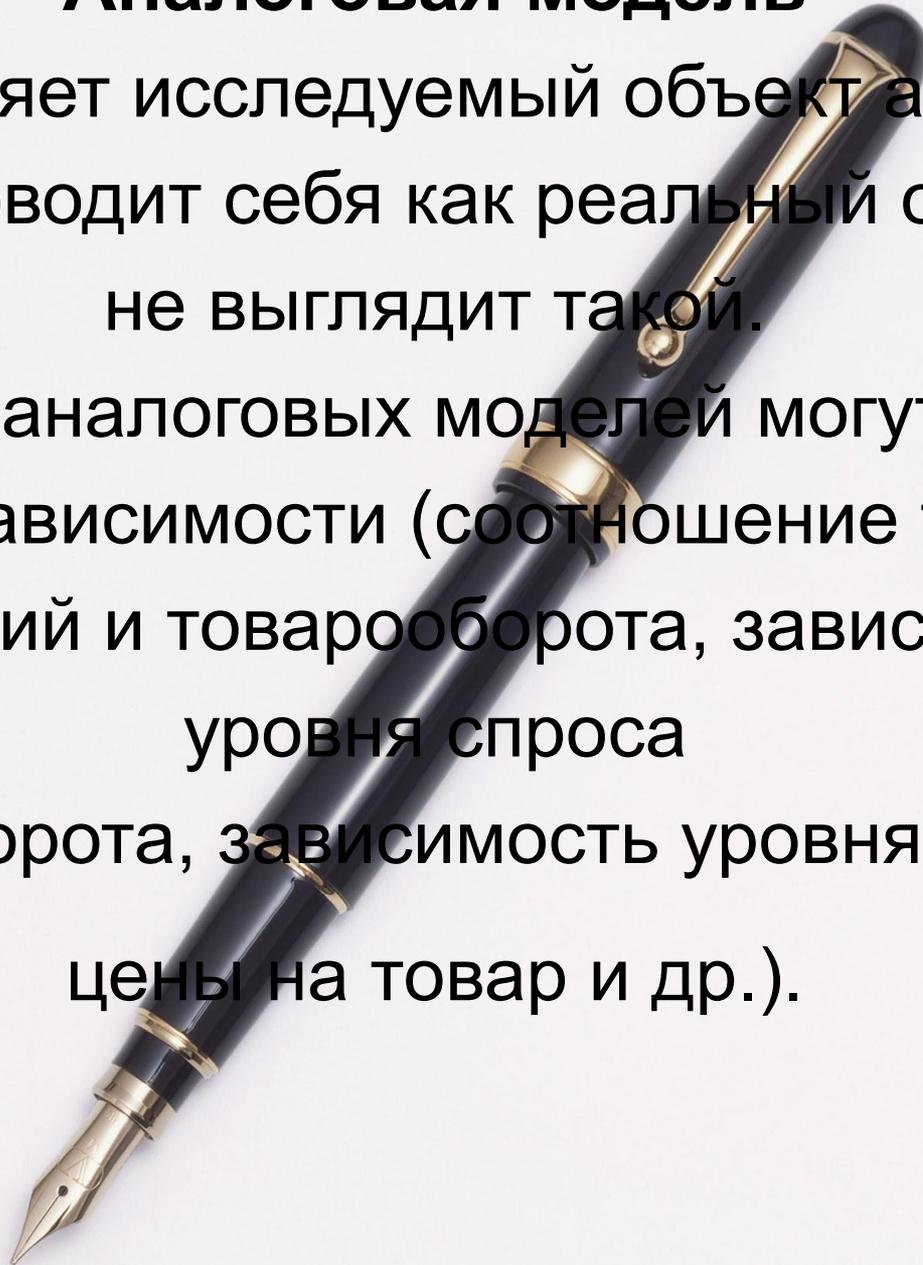
Физическая модель
представляет то, что
исследуется, с помощью
увеличенного или уменьшенного
описания объекта. Примеры
физической модели - рисунки,
уменьшенные копии-макеты
зданий, машин и др.



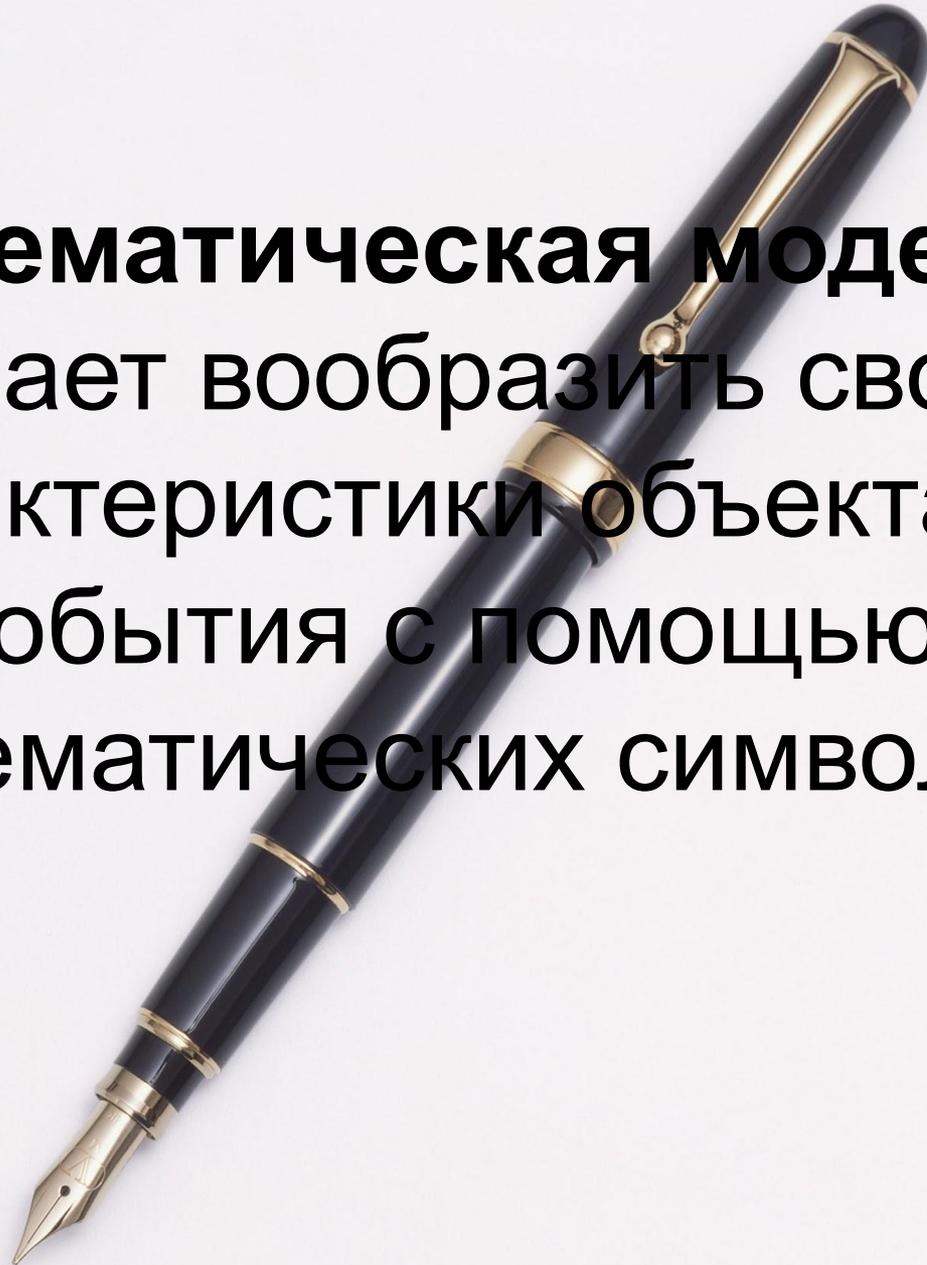
Аналоговая модель

представляет исследуемый объект аналогом, который поводит себя как реальный объект, но не выглядит такой.

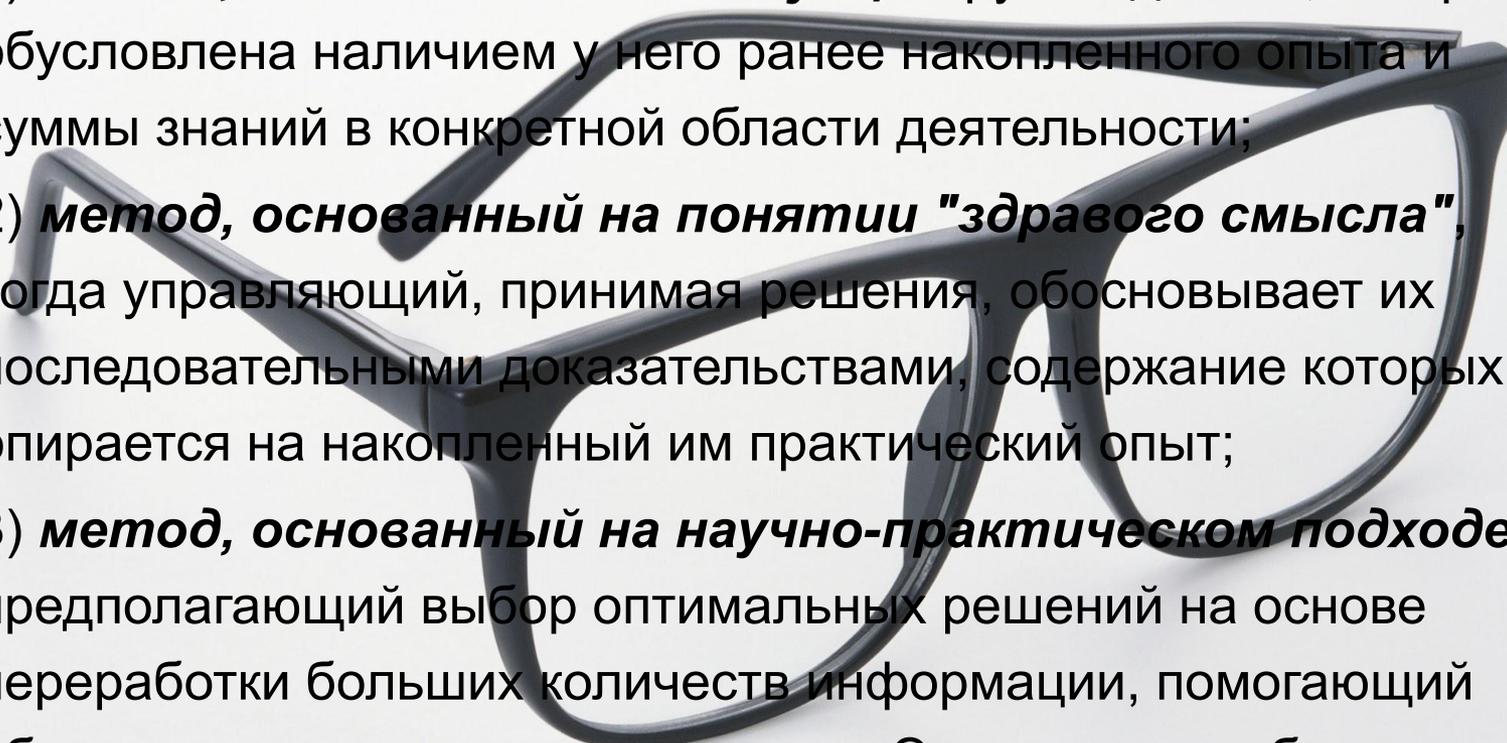
Примером аналоговых моделей могут служить графики зависимости (соотношение торговых наложений и товарооборота, зависимость уровня спроса и товарооборота, зависимость уровня спроса от цены на товар и др.).



**Математическая модель
разрешает вообразить свойства
и характеристики объекта или
события с помощью
математических символов**

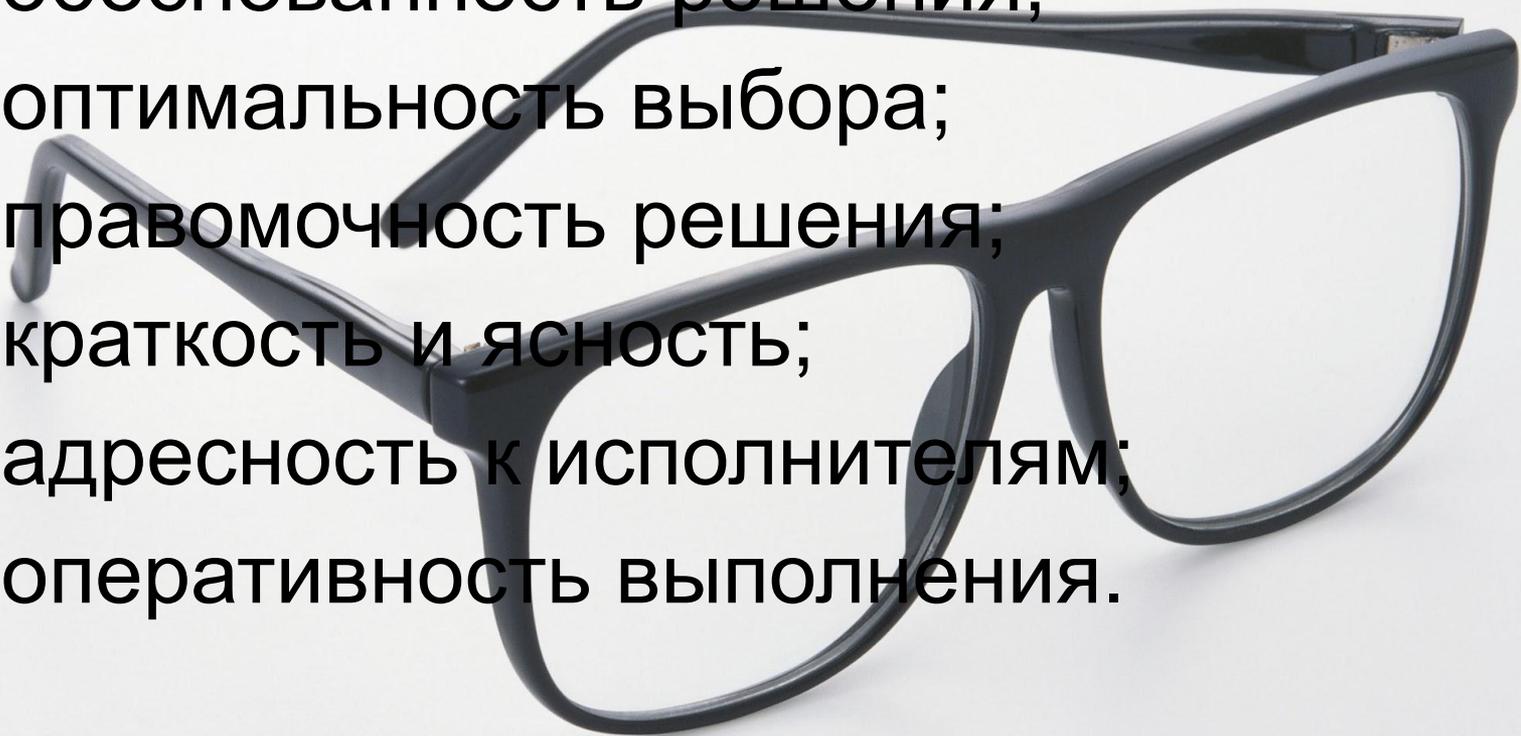


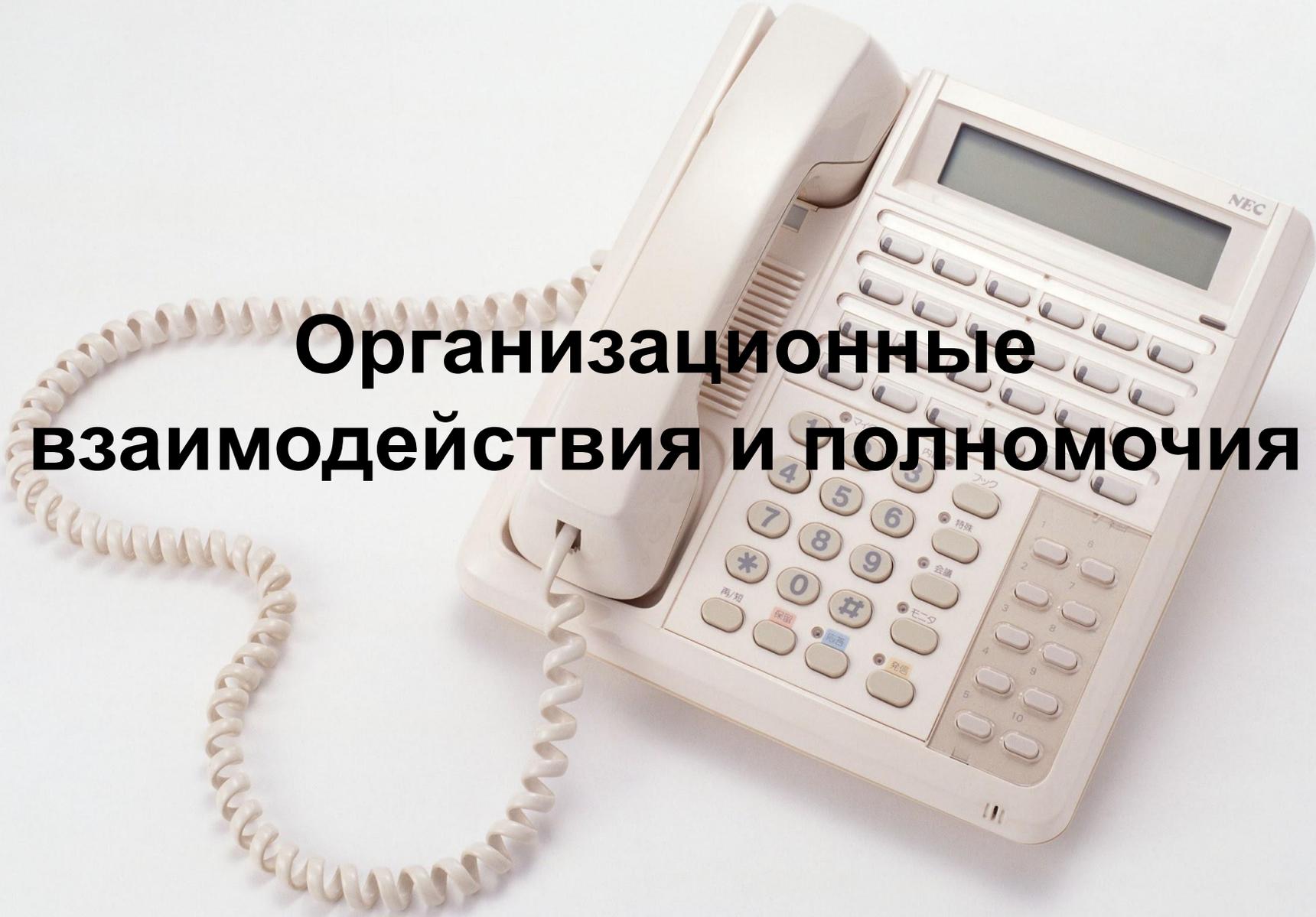
Методы принятия решения могут быть следующими:

- 1) **метод, основанный на интуиции** руководителя, которая обусловлена наличием у него ранее накопленного опыта и суммы знаний в конкретной области деятельности;
 - 2) **метод, основанный на понятии "здорового смысла"**, когда управляющий, принимая решения, обосновывает их последовательными доказательствами, содержание которых опирается на накопленный им практический опыт;
 - 3) **метод, основанный на научно-практическом подходе**, предполагающий выбор оптимальных решений на основе переработки больших количеств информации, помогающий обосновать принимаемые решения. Этот метод требует применения современных технических средств.
- 

При выборе управленческого решения к нему предъявляют следующие требования:

- обоснованность решения;
- оптимальность выбора;
- правомочность решения;
- краткость и ясность;
- адресность к исполнителям;
- оперативность выполнения.



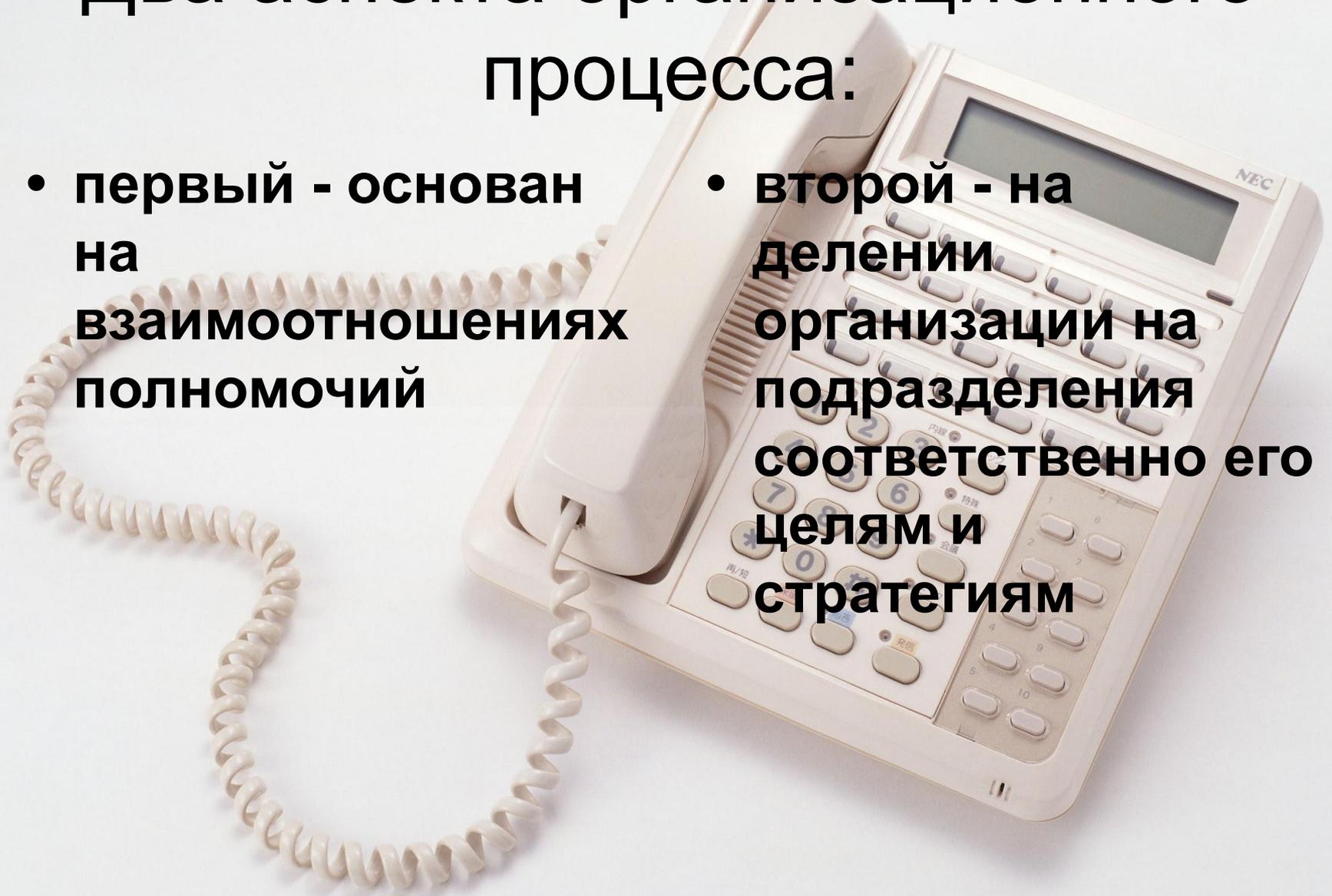


**Организационные
взаимодействия и полномочия**

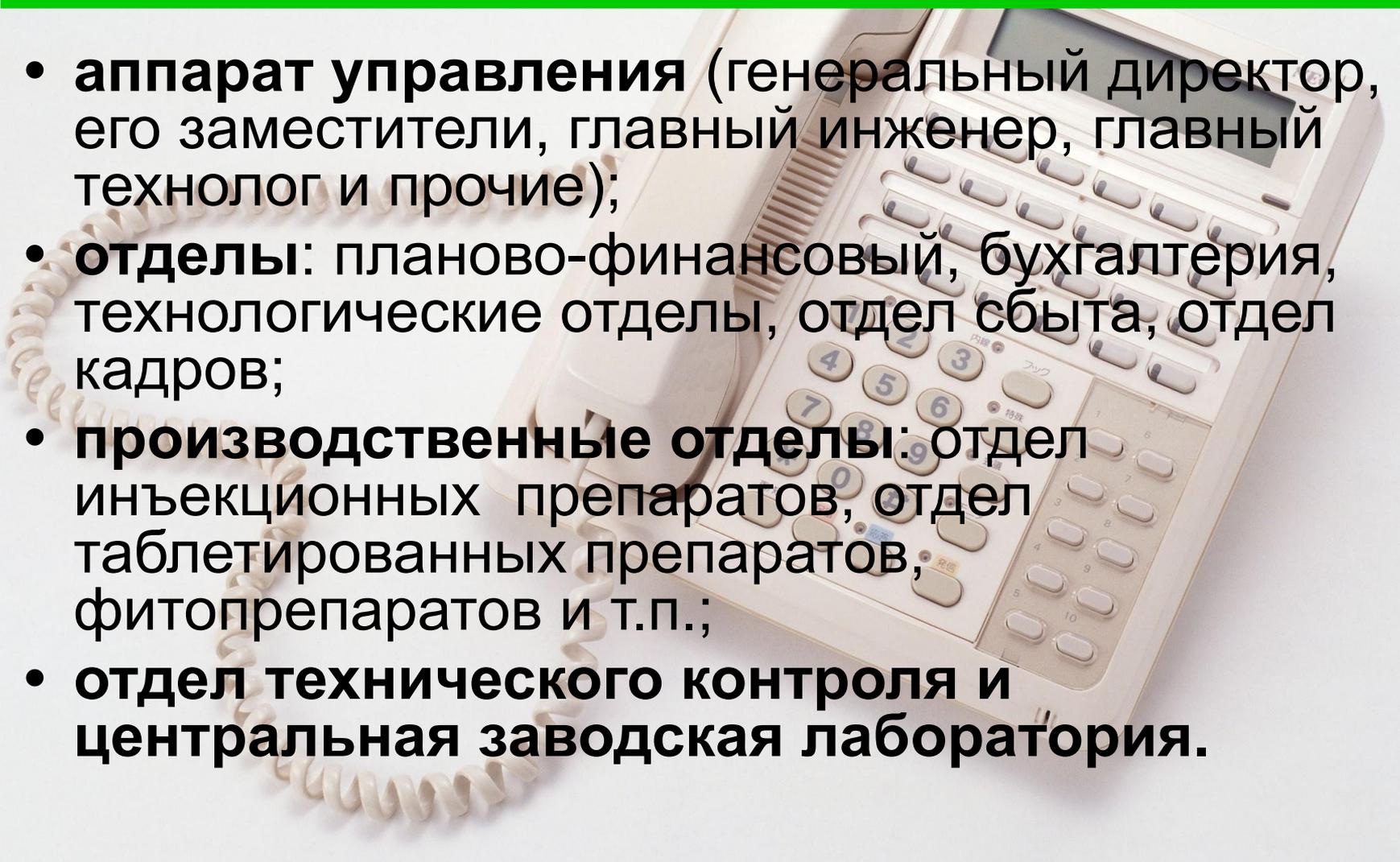
Два аспекта организационного процесса:

- первый - основан на взаимоотношениях полномочий

- второй - на делении организации на подразделения соответственно его целям и стратегиям

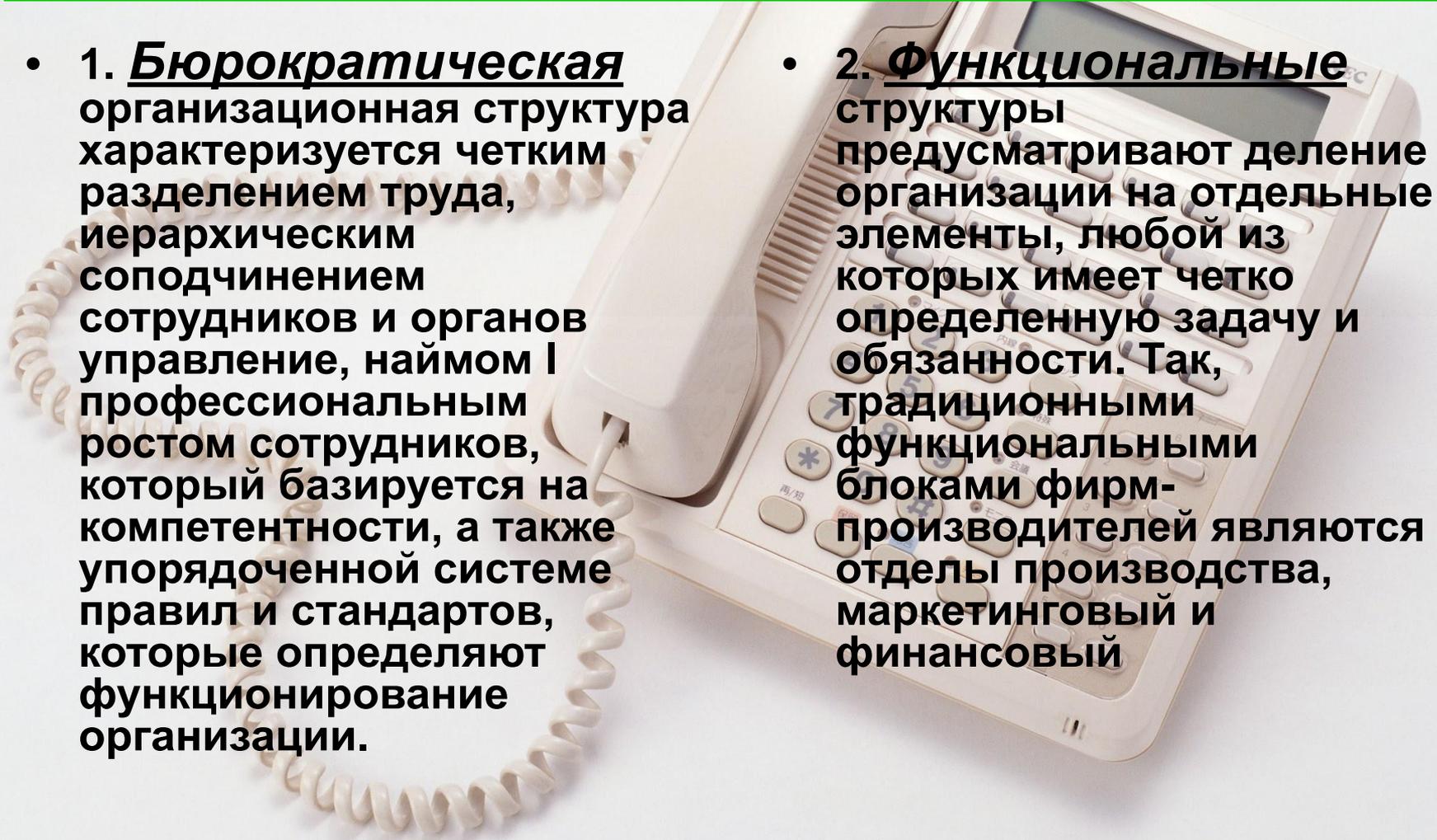


Фармацевтические предприятия имеют, как правило, такую структуру:

- **аппарат управления** (генеральный директор, его заместители, главный инженер, главный технолог и прочие);
 - **отделы:** планово-финансовый, бухгалтерия, технологические отделы, отдел сбыта, отдел кадров;
 - **производственные отделы:** отдел инъекционных препаратов, отдел таблетированных препаратов, фитопрепаратов и т.п.;
 - **отдел технического контроля и центральная заводская лаборатория.**
- 

Современная теория управления предполагает существование нескольких альтернативных вариантов

- 1. Бюрократическая организационная структура характеризуется четким разделением труда, иерархическим соподчинением сотрудников и органов управления, наймом и профессиональным ростом сотрудников, который базируется на компетентности, а также упорядоченной системе правил и стандартов, которые определяют функционирование организации.
- 2. Функциональные структуры предусматривают деление организации на отдельные элементы, любой из которых имеет четко определенную задачу и обязанности. Так, традиционными функциональными блоками фирм-производителей являются отделы производства, маркетинговый и финансовый



- 3. Дивизиональная структура считается более эффективной для больших фирм с широкой номенклатурой товаров, которые вырабатываются, и осуществляют диверсификацию в другие области.

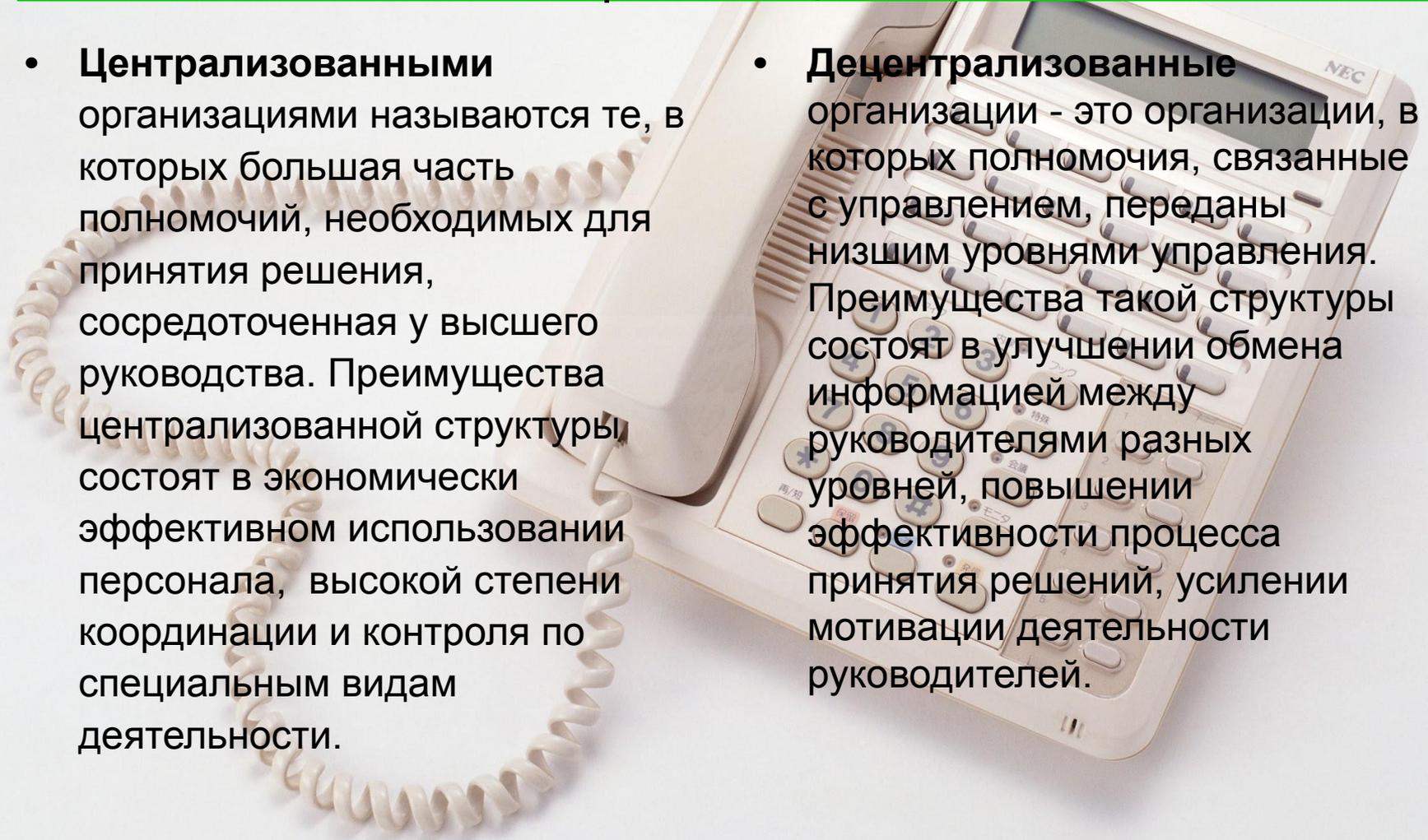
- 4. Адаптированные структуры более гибки, поскольку лучше приспособлены к быстрому изменению внешних условий и появления новой наукоемкой технологии. Это временные структуры, создаваемые в рамках главной организации для решения конкретных задач.



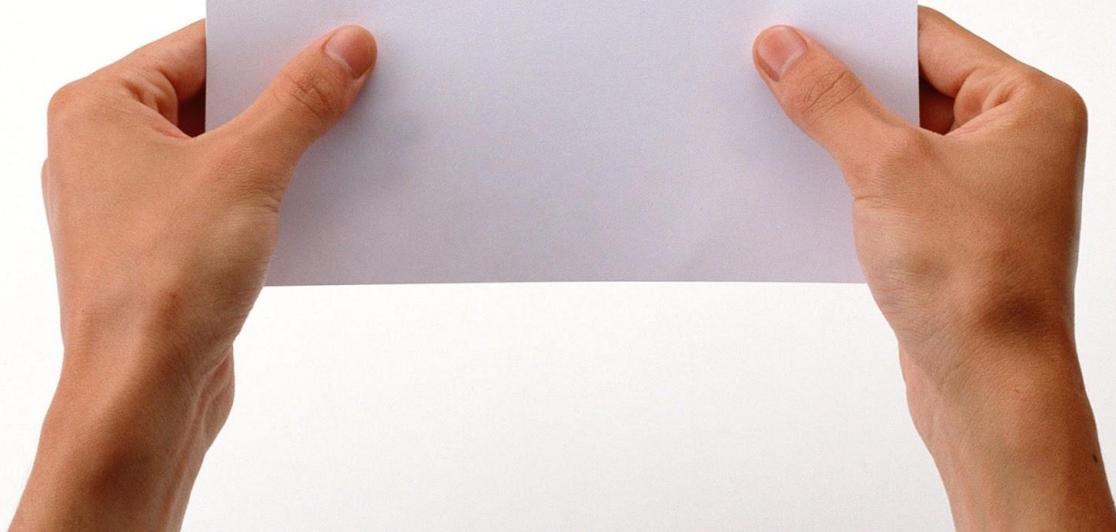
Разделение работ по вертикали, включая и принятие управленческих решений, определяет существование **централизованных и децентрализованных организаций**

- **Централизованными** организациями называются те, в которых большая часть полномочий, необходимых для принятия решения, сосредоточена у высшего руководства. Преимущества централизованной структуры состоят в экономическом эффективном использовании персонала, высокой степени координации и контроля по специальным видам деятельности.

- **Децентрализованные** организации - это организации, в которых полномочия, связанные с управлением, переданы низшим уровнями управления. Преимущества такой структуры состоят в улучшении обмена информацией между руководителями разных уровней, повышении эффективности процесса принятия решений, усилении мотивации деятельности руководителей.



Методы управления

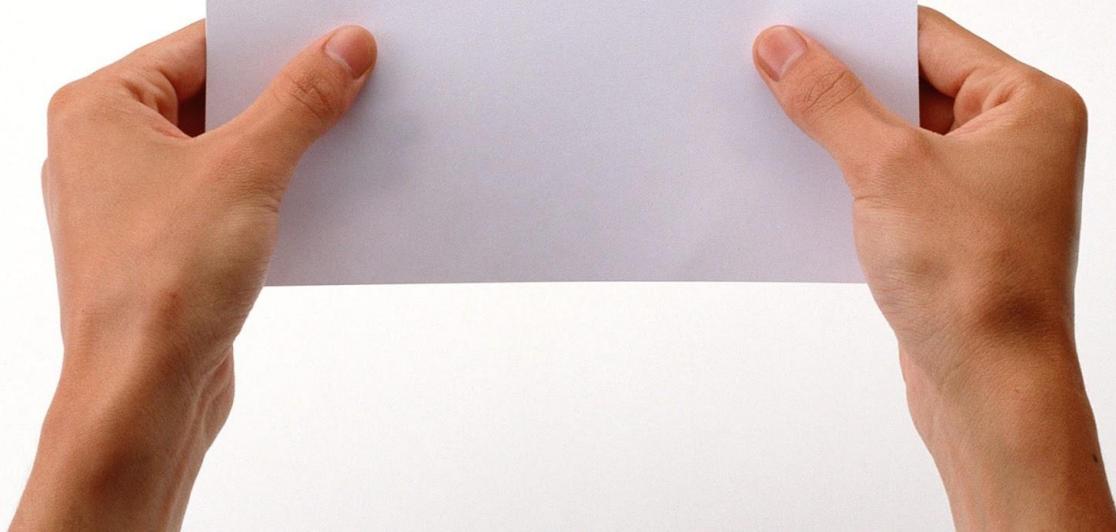


По характеру влияния различают методы непосредственного влияния и косвенные методы

Методы непосредственного влияния	Методы косвенного влияния
<p>Экономические</p> <p>Организационные</p> <p>Моральные</p> <p>Правовые</p>	<ul style="list-style-type: none">- Научно-технического и экономического прогнозирования- Кибернетики- Статистики- Математические методы анализа и моделирование- Экономический анализ- Социологические исследования- Графические методы моделирования, расчета, контроля, учета, и анализа производства и реализации фармацевтической продукции, структур и процесса управления

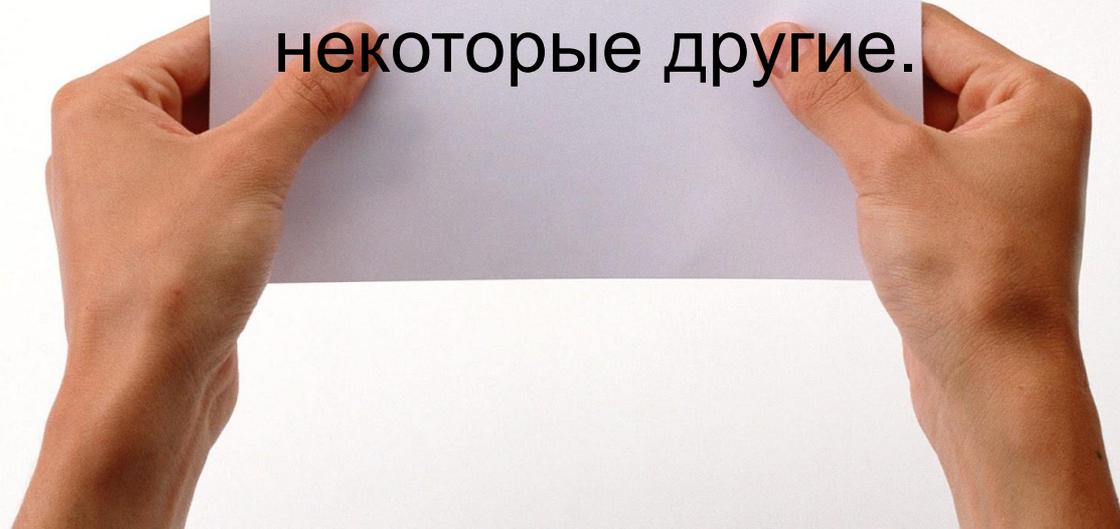
Экономические методы управления -

это способы влияния на трудовую деятельность людей, основанные на сознательном использовании всей системы экономических законов и категорий.



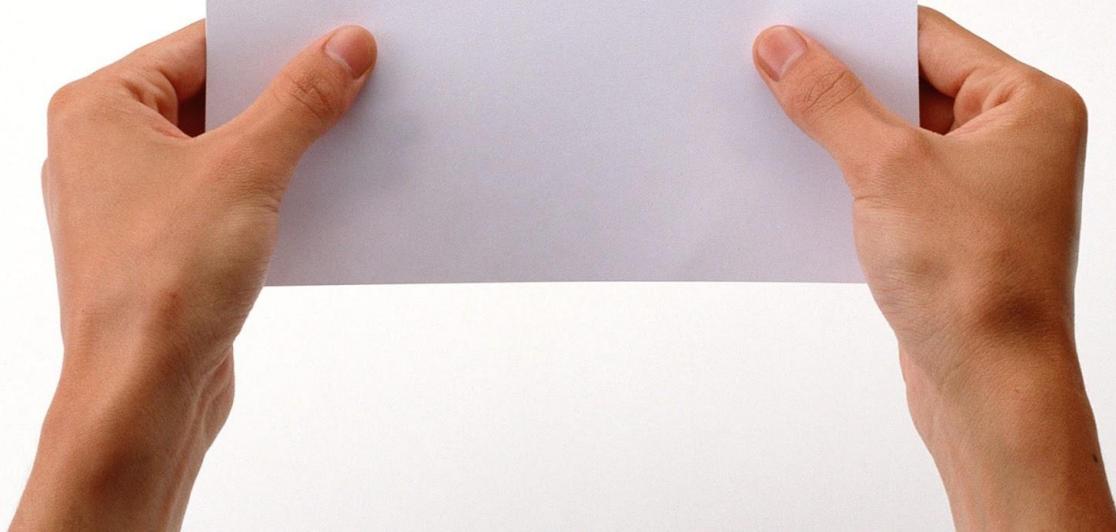
К экономическим методам принадлежат:

планирование,
хозяйственный расчет,
материальное стимулирование,
использование фондов развития производства,
распределение прибыли,
ценообразование,
кредитование,
осуществление материальных санкций,
распределение капитальных вложений и
некоторые другие.

Two hands are shown from the bottom, holding a white rectangular card that contains the text. The hands are positioned on the left and right sides of the card, with fingers gripping the edges. The background is a plain, light color.

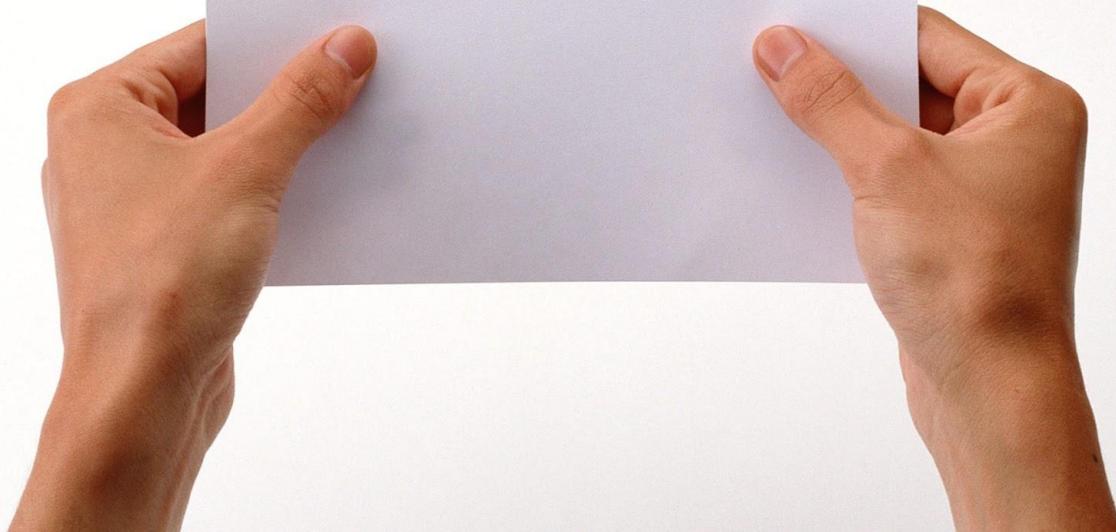
Методы организационного ВЛИЯНИЯ -

это методы, которые опираются на власть руководителя, на его права, на присущую организации дисциплину и ответственность.



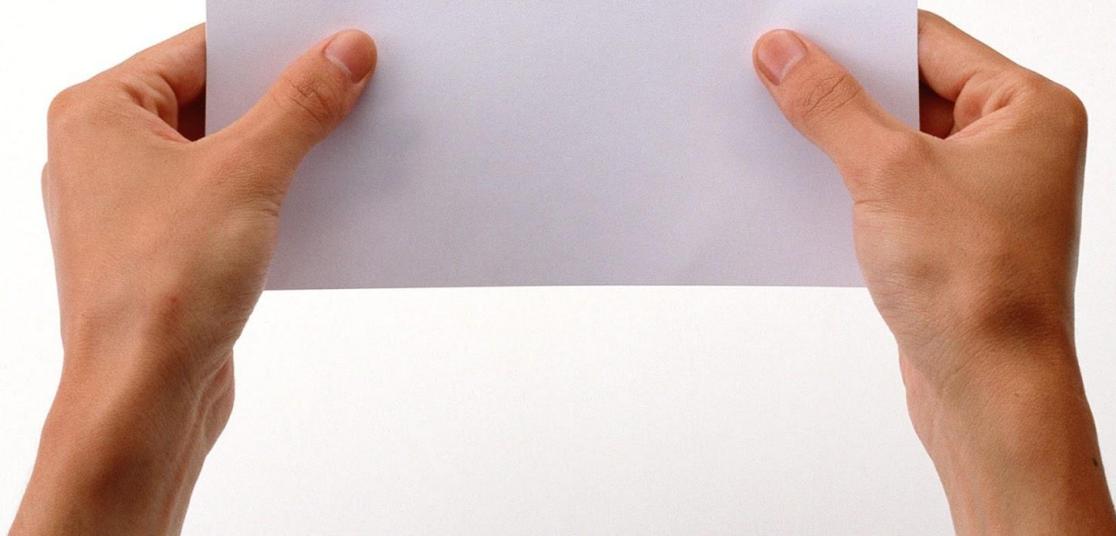
Организационное нормирование -

это использование норм, правил, инструкций, которые являются базой для организации процесса управления.



Организационное планирование -

призвано определять исполнителей отдельных процессов, сроки выполнения и необходимые ресурсы. Конечным результатом организационного планирования есть организационный план управленческой деятельности.



Оперативное планирование -

это определение ориентировочных
следствий работы в конкретном периоде;
распределение работы между
исполнителями с соблюдением
необходимой преемственности,
пропорциональности и соответствия прав и
ответственности.



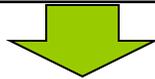
Организационная распорядительность -

это своевременное издание распоряжений
основным, вспомогательным и
обслуживающим подразделам;
постановка конкретных задач перед
исполнителями всех уровней управления,
которые являются текущей
административной распорядительностью.

Процесс принятия решения

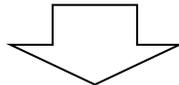
Стадия 1. ПРИЗНАНИЕ НЕОБХОДИМОСТИ РЕШЕНИЯ

Интерпретация и формулирование проблемы
Определение критериев успешного решения



Стадия 2. ВЫРАБОТКА РЕШЕНИЯ

Разработка альтернатив
Оценка альтернатив
Выбор альтернативы



Стадия 3. ВЫПОЛНЕНИЕ РЕШЕНИЯ

Организация выполнения решения
Анализ и контроль выполнения решения
Обратная связь и корректировка

Сравнение стратегического и оперативного менеджмента

Признаки	Стратегический менеджмент	Оперативный менеджмент
Иерархические ступени	В основном на уровне высшего руководства	Включает все уровни с основным упором на среднее звено управления
Неопределенность	Существенно выше	Меньше
Вид проблем	Большинство проблем не структурировано	Относительно хорошо структурированы
Временной горизонт	Акцент на долгосрочные, а также на средне- и краткосрочные аспекты	Акцент на кратко- и среднесрочные аспекты
Нужная информация	В первую очередь из внешней среды	В первую очередь из самого предприятия
Альтернативы планов	Спектр альтернатив в принципе широк	Спектр ограничен
Охват	Концентрация на отдельных важных позициях	Охватывает все функциональные области и интегрирует их
Степень детализации	Невысокая	Относительно большая
Основные контролируемые величины	Потенциалы успеха (например, рост доли рынка)	Прибыль, рентабельность, ликвидность



**Некоторые методы принятия
решений
в стратегическом менеджменте**

Информация и инструменты стратегического планирования

- структура конкурентов;
- структура рынков сбыта;
- тенденции технического развития и эволюции моды;
- структура рынков снабжения;
- правовая, социальная, экономическая, экологическая и политическая окружающая среда;
- собственные сильные и слабые стороны.

Матрица портфеля Бостонской консалтинговой группы

- однородны, т.е. нацелены на определенный достаточно однородный круг потребителей;
- могут действовать независимо от других подразделений предприятия;
- распоряжаются достаточно большой долей рынка, чтобы проведение исследований по разработке специфической стратегии было выгодным.

Матрица портфеля Бостонской консалтинговой группы

Высокий	1. Звезды	3. Знак вопроса (трудные дети)
Низкий	2. Дойные коровы	4. Собаки
Рост спроса / / рыночная доля	Высокая	Низкая

На основе анализа можно проанализировать несколько ВОЗМОЖНЫХ стратегий:

- «строить», т.е. «знаки вопроса» переводить в «звезды»;
- «держатъ», т.е. «дойные коровы» должны удерживать свои доли рынка и стремиться к росту прежде всего для поддержки «звезд» и «знаков вопроса»;
- «собирать урожай», т.е., не принимая во внимание долгосрочные последствия, снимать сиюминутные «сливки» (при этом идет речь о «слабых» - «дойных коровах», «собаках» и «знаках вопроса»);
- «выселяться», т.е. «собаки» и «знаки вопроса» убираются с рынка (перестают выпускаться), поскольку они ничего не приносят и не ожидается их рост, и т.д.

Методы списка и суммарной оценки

Продукты	А	Б	В
Факторы			
Степень инноваций	хорошо	средне	плохо
Число возможных покупателей	плохо	хорошо	средне
Готовность к кооперации в торговле	средне	хорошо	хорошо
Барьеры для вхождения новых продавцов	хорошо	плохо	плохо
Обеспеченность сырьем	плохо	средне	хорошо

Метод суммарной балльной оценки

Продукты Факторы	А	Б
1	40 %	90 %
2	50 %	20 %

Для получения суммарной оценки необходимо знать веса факторов

- Пусть фактор 1 оценивается экспертами как вдвое более важный, чем фактор 2.
- Поскольку сумма весов факторов должна составлять 1, то вес фактора 1 есть **0,67**, а фактора 2 - **0,33**.

РЕЗУЛЬТАТ:

- Суммарная оценка по продукту **А** равна

$$0.67 \times 40 \% + 0,33 \times 50 \% = 26,8 \% + 16,5 \% = \mathbf{43,3 \%} ,$$

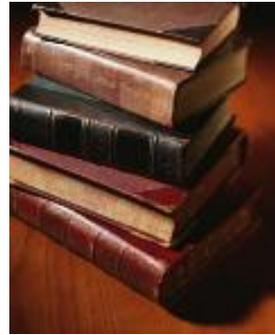
- суммарная оценка по продукту **Б** равна

$$0.67 \times 90 \% + 0,33 \times 20 \% = 60,3 \% + 6,6 \% = \mathbf{66,9 \%} .$$

Менеджер - главное лицо в перспективном планировании



Если прогнозирование - научно-исследовательская работа, ее результаты можно сравнить с прожектором, освещающим основные черты грядущего, то планирование - частный вид принятия решений.



Именно он несет ответственность за судьбу фирмы, и именно на свое знание дела, на свою интуицию он должен полагаться при принятии решений в стратегическом менеджменте





СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!