

## Лекция 6.

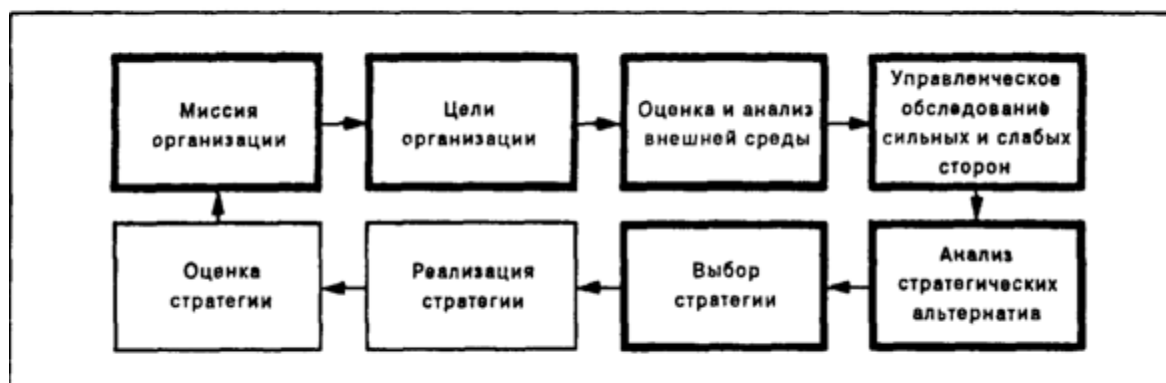


## Стратегическое планирование и управление

План лекции:

- 1 Стратегическое планирование
- 2 Планирование и успех организации
- 3 Оценка и анализ внешней среды
- 4 Планирование реализации стратегии

### 1 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ



Процесс стратегического планирования



## ПЕРЕЧЕНЬ ВНЕШНИХ ОПАСНОСТЕЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ

Таблица 4. Перечень внешних опасностей и возможностей для организации (ПВОВ)

Факторы	Взвешивание фактора <sup>а</sup>	Воздействие фактора <sup>б</sup>
Экономические	+1x+20	= +20
Политические	+2x-10	= -20
Рыночные	+1x-20	= -20
Технологические	+4x+30	= +120
Конкурентные	+1x-20	= -20
Международные	+3x-30	= -90
Социальные	+4x+10	= +10

<sup>а</sup> Взвешивание от +5 (очень положительный вес) через 0 (нейтральный) к -5 (очень отрицательный вес).

<sup>б</sup> Воздействие: +50 или больше (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 или меньше (сильное воздействие, серьезная опасность).

Наибольшие возможности данной организации обеспечиваются ее технологической мощью, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

## Выбор стратегии

Таблица 7. Показатели деятельности для формулирования международных целей фирмы

<b>Прибыльность</b>
Уровень прибылей
Прибыль на основные фонды, инвестированный капитал, от акций, от продаж
Ежегодный прирост прибыли. Ежегодный прирост дохода в расчете на акцию
<b>Маркетинг</b>
Общий объем продаж. Доля рынка — на мировом, региональном, национальном уровнях
Прирост объема продаж. Прирост доли рынка
Интеграция национальных рынков для повышения эффективности и продуктивности маркетинга
<b>Производство</b>
Отношение объема зарубежного производства к объему отечественного производства
Эффект масштаба благодаря международной интеграции производства
Контроль качества и уровня издержек. Внедрение эффективных методов производства
<b>Финансы</b>
Финансирование зарубежных филиалов — за счет удерживаемой филиалами прибыли или местных займов
Налогообложение — минимизация налогового бремени на глобальном уровне
Оптимальная структура капитала
Регулирование валютного обращения — минимизация потерь из-за колебаний валютного курса
<b>Технология</b>
Тип технологии, предполагаемой для передачи за границу и относящихся к новому или старому поколению
Адаптация технологии к местным потребностям и обстоятельствам
<b>Отношения с местным правительством</b>
Адаптация планов филиалов к планам развития местного правительства
Соблюдение местных законов, обычаев, этических стандартов
<b>Персонал</b>
Воспитание руководителей с глобальной ориентацией. Воспитание руководителей из местного населения
<b>Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы</b>
Внедрение патентоспособных изделий
Внедрение патентоспособной технологии производства
Географическое расщедоточение научно-исследовательских и опытно-конструкторских лабораторий
<b>Окружающая среда</b>
Гармония с окружающей средой
Соблюдение местного законодательства по охране окружающей среды