КАРТА КУРСА

СОЗДАНИЕ И РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

Некоторые инструменты стратегического анализа и планирования. Конкретный набор инструментов формируется в ходе стратегического консультирования, при проведении стратегического анализа, стратегических сессий, создания стратегического плана и внедрении стратегии.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

- ❑ **СПЛАНИРУЙТЕ РАБОТЫ ПО СОЗДАНИЮ И ВНЕДРЕНИЮ СТРАТЕГИИ**
- ❑ **УПРАВЛЯЙТЕ СОПРОТИВЛЕНИЕМ И ВДОХНОВЛЯЙТЕ**
- ❑ **СДЕЛАЙТЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ЧАСТЬЮ КАЖДОДНЕВНОЙ РАБОТЫ, ПРИ НЕОБХОДИМОСТИ КОРРЕКТИРУЙТЕ ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ**

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПО СТАДИЯМ

- СБОР И АНАЛИЗ ИНФОРМАЦИИ О БИЗНЕСЕ (ВНУТРИ И СНАРУЖИ)
- ПРОВЕДЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЙ СЕССИИ
- ДОРАБОТКА СТРАТЕГИИ, НАМЕЧЕННОЙ НА СЕССИИ, И СОЗДАНИЕ СВОДНОГО СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНА
- КАСКАДИРОВАНИЕ ЦЕЛЕЙ И ВНЕДРЕНИЕ СТРАТЕГИИ

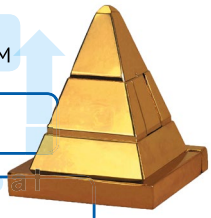
MINTZBERG: СТРАТЕГИЯ — ЭТО ФОРМА ДЛЯ ПОТОКА РЕШЕНИЙ

ANSOFF: СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ — ЭТО СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД УПРАВЛЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ, КОТОРЫЙ СОСТОИТ ИЗ:

- ❑ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ ПОСРЕДСТВОМ СТРАТЕГИЧЕСКОГО И РЕСУРСНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ
- ❑ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РЕАГИРОВАНИЯ В РЕЖИМЕ РЕАЛЬНОГО ВРЕМЕНИ ПОСРЕДСТВОМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОБЛЕМАМИ И ВОПРОСАМИ
- ❑ СИСТЕМНОГО УПРАВЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЕМ В ПРОЦЕССЕ ВНЕДРЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

ОТ МИССИИ К СТРАТЕГИЧЕСКИМ РЕЗУЛЬТАТАМ

- ❑ **В ХОДЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОЙДИТЕ ВСЕ УРОВНИ ПИРАМИДЫ**



МИССИЯ
ЗАЧЕМ МЫ СУЩЕСТВУЕМ

КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕННОСТИ
ВО ЧТО МЫ ВЕРИМ

ВИДЕНИЕ
ЧЕМ МЫ ХОТИМ СТАТЬ

СТРАТЕГИЯ
ПЛАН НАШЕЙ ИГРЫ. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

ССП (СИСТЕМА СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ):
СИСТЕМАТИЧЕСКОЕ ВНЕДРЕНИЕ

ЛИЧНЫЕ ЗАДАЧИ
ЧТО МНЕ НАДО ДЕЛАТЬ

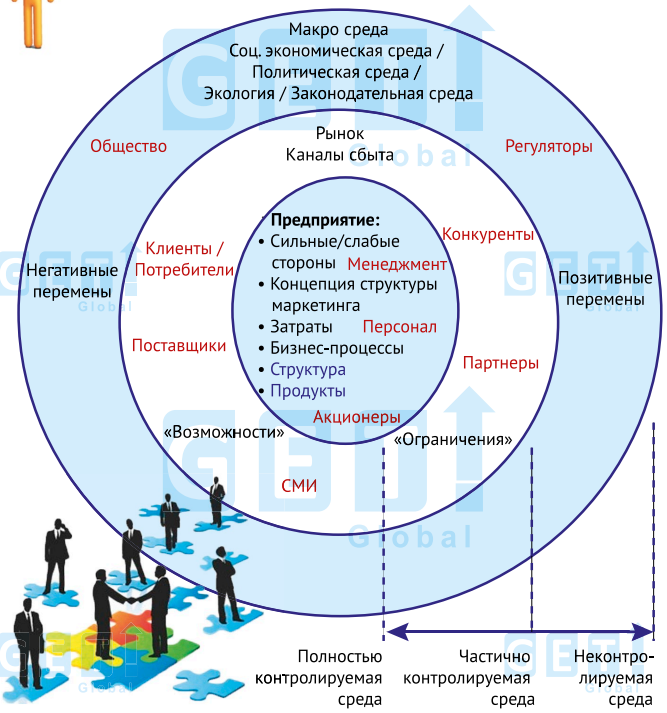
СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РЕЗУЛЬТАТЫ

УДОВЛЕТВОРЕННЫЕ ИНВЕСТОРЫ	УДОВЛЕТВОРЕННЫЕ, СЧАСТЛИВЫЕ КЛИЕНТЫ	ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОЦЕССЫ	МОТИВИРОВАННЫЕ И ПОДГОТОВЛЕННЫЕ СОТРУДНИКИ

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СРЕДА – АНАЛИЗ СТЕЙКХОЛДЕРОВ

СТРЕЙКХОЛДЕРЫ — ЭТО ГРУППЫ ЛЮДЕЙ, ВЛИЯЮЩИЕ НА НАШ БИЗНЕС

- ❑ **ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ:**
  - **КТО НАШИ СТЕЙКХОЛДЕРЫ?**
  - **ЧТО БУДЕТ ПРОИСХОДИТЬ С КАЖДЫМ ИЗ НИХ?**



СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ

- ❑ **СФОРМУЛИРУЙТЕ ВИДЕНИЕ БУДУЩЕГО ВАШЕЙ КОМПАНИИ ЧЕРЕЗ 3-5 ЛЕТ В НАЧАЛЕ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИИ — ЧЕГО ВЫ ХОТИТЕ?**
- ❑ **УТОЧНИТЕ ВИДЕНИЕ В КОНЦЕ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИИ**

ИДЕАЛИЗИРОВАННОЕ ПРЕДСТАВЛЕНИЕ О ТОМ, КАКОЙ ОРГАНИЗАЦИЯ ХОЧЕТ БЫТЬ В БУДУЩЕМ

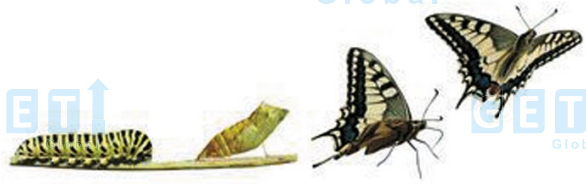
КАКИМ МЫ ВИДИМ НАШ ПРОЕКТ\КОМПАНИЮ ЧЕРЕЗ 3 ГОДА

- ❑ НА КАКОМ РЫНКЕ (РЫНКАХ?)
- ❑ В КАКИХ СЕГМЕНТАХ?
- ❑ ЛИДЕРСТВО – В КАКОМ ОТНОШЕНИИ?
- ❑ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ НА РЫНКЕ (ПО ОТНОШЕНИЮ К КОНКУРЕНТАМ, КЛИЕНТАМ)
- ❑ НАПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСА
- ❑ ОСНОВНЫЕ КЛИЕНТЫ
- ❑ ПЕРСОНАЛ
- ❑ КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ
- ❑ .....

Опорный конспект для закрепления материала после прохождения обучения. © GET Global. Все права защищены. Копирование запрещено.

ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ ПО И.АДИЗЕСУ

- ❑ ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ:
  - НА КАКОЙ СТАДИИ НАША КОМПАНИЯ НАХОДИТСЯ СЕЙЧАС?
  - ГДЕ ХОТИМ ОКАЗАТЬСЯ?
- ❑ СДЕЛАЙТЕ ВЫВОДЫ

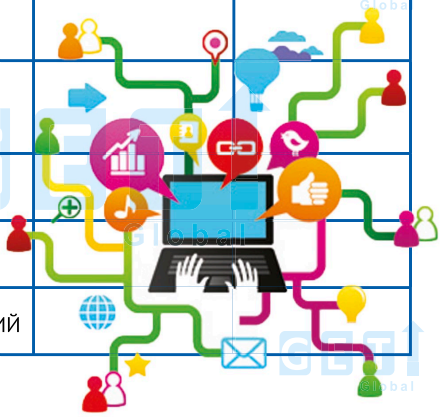


АНАЛИЗ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ (PEST –АНАЛИЗ)

- ❑ ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ ФАКТОРЫ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ДЛЯ ВАШЕГО РЫНКА
- ❑ СДЕЛАЙТЕ ВЫВОДЫ

PEST–АНАЛИЗ: ВОЗМОЖНЫЕ СЦЕНАРИИ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙ НА КОНКРЕТНОМ РЫНКЕ + ОЦЕНКА ВЕРОЯТНОСТИ СЦЕНАРИЯ (ОТ 1 ДО 10):

ФАКТОРЫ	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ		
ИЗМЕНЕНИЯ РЫНКА		
РЕГУЛЯТИВНЫЙ / ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫЙ		
ПОЛИТИЧЕСКИЙ		
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ		
КУЛЬТУРОЛОГИЧЕСКИЙ		



КОНКУРЕНТНЫЙ АНАЛИЗ

- ❑ ПРОВЕДИТЕ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ
- ❑ СДЕЛАЙТЕ ВЫВОДЫ

СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ:

КТО НАШИ ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ – ПЕРЕЧИСЛИТЬ	РАНЖИРОВАНИЕ ПО СИЛЕ И ПОЗИЦИИ НА РЫНКЕ (№)	В КАКИХ ОБЛАСТЯХ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ / РЫНКАХ МЫ ПЕРЕСЕКАЕМСЯ?	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ КОНКУРЕНТА (ПО ОТНОШЕНИЮ К ВАМ)	СЛАБЫЕ СТОРОНЫ КОНКУРЕНТА

ПРОГНОЗ ПОВЕДЕНИЯ НА РЫНКЕ:

НАШИ ОСНОВНЫЕ КОНКУРЕНТЫ	ДЕЙСТВИЕ КОНКУРЕНТА НА ПРОТЯЖЕНИИ ПРЕДСТОЯЩЕГО ГОДА	СИЛА ВОЗДЕЙСТВИЯ НА НАС				ВЕРОЯТНОСТЬ		
		РАЗРУШИТЕЛЬНАЯ	СИЛЬНОЕ	СРЕДНЕЕ	СЛАБОЕ	ВЫСОКАЯ	СРЕДНЯЯ	НИЗКАЯ

АНАЛИЗ КЛИЕНТОВ

- ❑ ПРОВЕДИТЕ АНАЛИЗ КОНКУРЕНТОВ
- ❑ СДЕЛАЙТЕ ВЫВОДЫ

1. КТО НАШИ КЛИЕНТЫ? КТО НАШИ ПОТРЕБИТЕЛИ? (ПОТРЕБИТЕЛИ – ТЕ КТО ИСПОЛЬЗУЮТ ПРОДУКТ, ДЛЯ КОГО ОН В КОНЕЧНОМ ИТОГЕ ПРЕДНАЗНАЧЕН. КЛИЕНТЫ – ТЕ, КОМУ МЫ ЕГО ПРОДАЕМ)
2. ГРАНИЦЫ БИЗНЕСА
   - ГДЕ НАХОДЯТСЯ (ТЕРРИТОРИЯ)
   - НА КАКИХ РЫНКАХ
3. ПОТРЕБНОСТИ КЛИЕНТОВ, СВЯЗАННЫЕ С НАШИМ БИЗНЕСОМ:
   - 2 ГОДА НАЗАД
   - СЕЙЧАС
   - ЧЕРЕЗ 2 ГОДА
4. ЧЕМ МЫ ОТВЕЧАЛИ НА ЭТИ ПОТРЕБНОСТИ (КРИТЕРИИ, ПО КОТОРЫМ НАС ВЫБИРАЛИ)
5. КАКИЕ НАШИ КЛЮЧЕВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ ПОЗВОЛЯЛИ ЭТО ДЕЛАТЬ
6. ЧТО НУЖНО СОВЕРШЕНСТВОВАТЬ, ЧТОБЫ И В БУДУЩЕМ ОТВЕЧАТЬ НА ПОТРЕБНОСТИ НАШИХ КЛЮЧЕВЫХ КЛИЕНТОВ
7. ЧТО НЕОБХОДИМО ДОБАВИТЬ НОВОГО
8. КАК КЛИЕНТЫ ОЦЕНИВАЮТ НАШУ КОМПАНИЮ СЕЙЧАС/ ЧЕРЕЗ ГОД

МАТРИЦА SWOT АНАЛИЗА

- ЗАПОЛНИТЕ МАТРИЦУ
- СДЕЛАЙТЕ ВЫВОДЫ

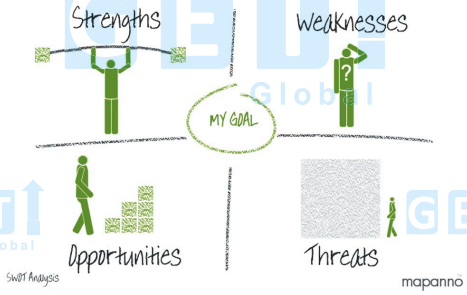
STRENGTH **W**EAKNESSES **O**PPORTUNITIES **T**HREATS	**ВОЗМОЖНОСТИ:** 1. 2.	**УГРОЗЫ:** 1. 2.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ: 1. 2.	**С-В**	**С-У**
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ: 1. 2.	**Сл-В**	**Сл-У**

С-В: КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВОЗМОЖНОСТИ, ОПИРАЯСЬ НА СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

Сл-В: КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ВОЗМОЖНОСТИ, ЧТОБЫ УСТРАНИТЬ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ

С-У: КАК ПРЕДОТВРАЩАТЬ УГРОЗЫ, ОПИРАЯСЬ НА СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ

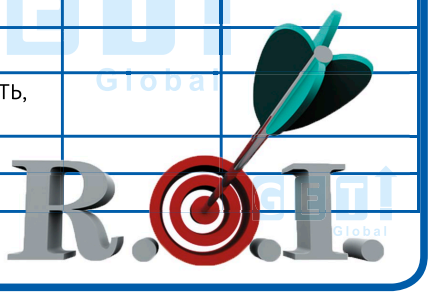
Сл-У: КАК ПРЕДОТВРАЩАТЬ УГРОЗЫ, УСТРАНЯЯ СЛАБЫЕ СТОРОНЫ



ФИНАНСОВАЯ МОДЕЛЬ

- СОЗДАЙТЕ ФИНАНСОВУЮ МОДЕЛЬ РАЗВИТИЯ КАЖДОГО НАПРАВЛЕНИЯ
- СОЗДАЙТЕ ИНВЕСТИЦИОННЫЕ МОДЕЛИ ДЛЯ НОВЫХ ПРОЕКТОВ
- СДЕЛАЙТЕ ВЫБОР НОВЫХ ПРОЕКТОВ В СООТВЕТСТВИИ С ИХ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТЬЮ. ВКЛЮЧИТЕ ИХ В ФИНАНСОВУЮ МОДЕЛЬ
- СФОРМУЛИРУЙТЕ ЦЕЛИ НА ОСНОВЕ ФИНАНСОВОЙ МОДЕЛИ

СУЩЕСТВУЮЩИЕ ПРОЕКТЫ	КОМПАНИЯ \ ПРОЕКТА..	
ПОКАЗАТЕЛИ	**ФАКТ**	**ПЛАН (КОНКРЕТНЫЕ ПЕРИОДЫ)**
ВЫРУЧКА ДОЛЯ В ОБЩЕЙ ВЫРУЧКЕ ПОТОКИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ПО ПЕРИОДАМ		
EBITDA		
ПРИБЫЛЬ НОРМА ПРИБЫЛИ		
ДОЛЯ РЫНКА		
ROI \ ROC \ ОКУПАЕМОСТЬ, БЕЗУБЫТОЧНОСТЬ		
NPV		
ДРУГИЕ ПОКАЗАТЕЛИ		



УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТОВЫМ АССОРТИМЕНТОМ. АНАЛИЗ АССОРТИМЕНТА ПРОДУКЦИИ/УСЛУГ

- ПРОВЕДИТЕ АНАЛИЗ ТОВАРНОГО АССОРТИМЕНТА, ПРОЕКТОВ
- СДЕЛАЙТЕ ВЫВОДЫ, А ТАКЖЕ СПЛАНИРУЙТЕ ЖЕЛАЕМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

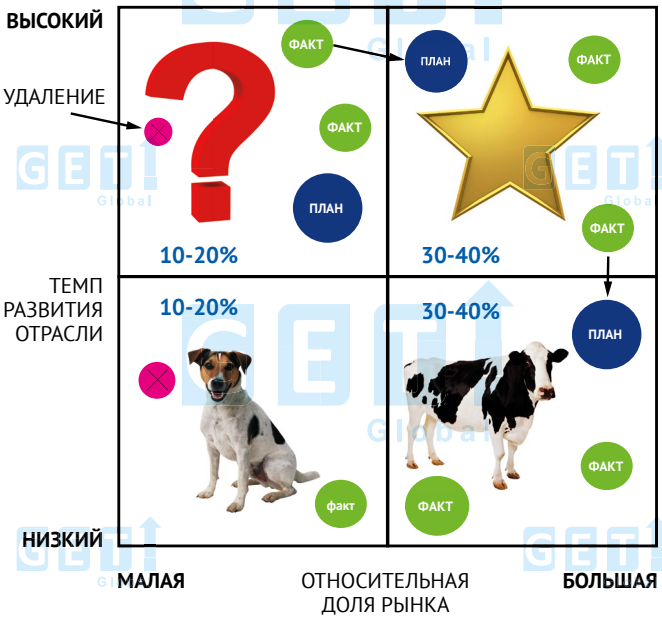
КАКИЕ ТОВАРЫ ОБЕСПЕЧИВАЮТ ОПРЕДЕЛЕННЫЙ УРОВЕНЬ ТОВАРООБОРОТА, А КАКИЕ — ПРИБЫЛИ?
ТОВАРЫ РАСПОЛАГАЮТСЯ В ПОРЯДКЕ УМЕНЬШЕНИЯ ТОВАРООБОРОТА.

НАИМЕНОВАНИЕ ТОВАРА/ УСЛУГИ	ТОВАРООБОРОТ (СУММАРНЫЕ ПРОДАЖИ ДАННОГО ТОВАРА/ УСЛУГИ, В ГОД)	ДОЛЯ В ОБЩЕМ ТОВАРООБОРОТЕ, %	ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ДЛЯ ДАННОГО ТОВАРА / УСЛУГИ	
		$M = \frac{\text{ПРОДАЖИ ДАННОГО ТОВАРА/ УСЛУГИ}}{\text{ПРОДАЖИ ВСЕХ ТОВАРОВ / УСЛУГ}}$	$	(%)

БОСТОНСКАЯ МАТРИЦА «РОСТ / ДОЛЯ»

- ПРОВЕДИТЕ АНАЛИЗ ПОЛОЖЕНИЯ ПРОДУКТОВ, ПРОЕКТОВ НА РЫНКЕ
- СДЕЛАЙТЕ ВЫВОДЫ, А ТАКЖЕ СПЛАНИРУЙТЕ ЖЕЛАЕМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

РЕКОМЕНДУЕМОЕ РАСПРЕДЕЛЕНИЕ ДОЛЕЙ ПОРТФЕЛЯ



УПРАВЛЕНИЕ ПРОДУКТОВЫМ АССОРТИМЕНТОМ МАТРИЦА ANSOFF

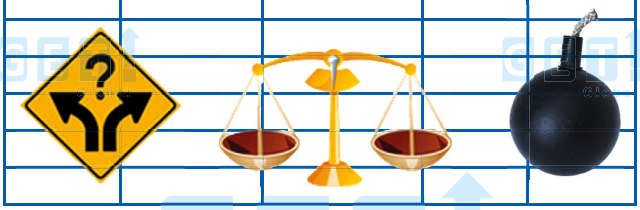
- ❑ РАСПРЕДЕЛИТЕ ВСЕ ПРОДУКТЫ И ПРОЕКТЫ В МАТРИЦЕ: КАК СЕЙЧАС
- ❑ СДЕЛАЙТЕ ВЫВОДЫ, А ТАКЖЕ СПЛАНИРУЙТЕ ЖЕЛАЕМЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ

РЫНОК	ПРОДУКТ: СУЩЕСТВУЮЩИЙ	ПРОДУКТ: НОВЫЙ
СУЩЕСТВУЮЩИЙ	**ДАЛЬНЕЙШЕЕ ПРОНИКНОВЕНИЕ НА РЫНОК** (ЭВОЛЮЦИОННАЯ СТРАТЕГИЯ)	**РАЗВИТИЕ ПРОДУКТА** (ТОВАРНАЯ ЭКСПАНСИЯ)
НОВЫЙ	**РАЗВИТИЕ РЫНКА** (РЫНОЧНАЯ ЭКСПАНСИЯ)	**ДИВЕРСИФИКАЦИЯ**

АНАЛИЗ АЛЬТЕРНАТИВ И РИСКОВ

- ❑ ЗАПИШИТЕ И ПРОАНАЛИЗИРУЙТЕ ВОЗМОЖНЫЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ РАЗВИТИЯ
- ❑ ПРОВЕДИТЕ АНАЛИЗ РИСКОВ, АНАЛИЗ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ
- ❑ ПРИМИТЕ РЕШЕНИЯ — СДЕЛАЙТЕ ОБОСНОВАННЫЙ ВЫБОР

АЛЬТЕР-НАТИВА	ВЫГОДЫ, ВОЗМОЖНО-СТИ, ОЖИ-ДАЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ	ЧТО БУДЕТ, ЕСЛИ ЭТУ АЛЬТЕРНАТИВУ НЕ РЕАЛИЗО-ВЫВАТЬ	ЗАТРАТЫ	РИСКИ, УГРОЗЫ



АЛЬТЕР-НАТИВА	ПРОБЛЕМА / РИСК	МЕРОПРИЯТИЯ ПО ПРОФИЛАК-ТИКЕ РИСКОВ	ДЕЙСТВИЯ В СИТУАЦИИ НАСТУПЛЕНИЯ РИСКОВ

ЦЕЛИ И ПОКАЗАТЕЛИ

- ❑ ДЛЯ КАЖДОЙ ИЗ ЦЕЛЕЙ ПОДБЕРИТЕ И ОЦИФРУЙТЕ ПОКАЗАТЕЛИ: КАК ВЫ ПОЙМЕТЕ, ЧТО ЦЕЛЬ ДОСТИГНУТА?

ФИНАНСЫ

ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ
• ПОВЫШЕНИЕ ПРИБЫЛЬНОСТИ • УВЕЛИЧЕНИЕ ВЫРУЧКИ • ОБЕСПЕЧЕНИЕ ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ • ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ • СНИЖЕНИЕ ПОТРЕБНОСТИ В КАПИТАЛЕ • ПОВЫШЕНИЕ ПРОЦЕНТОВ НА КАПИТАЛ	• НОРМА ПРИБЫЛИ (%) • ЧИСТАЯ ВЫРУЧКА • ПОТОКИ ДЕНЕЖНЫХ СРЕДСТВ ($) • РЕЗУЛЬТАТЫ ХОЗЯЙСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА КАЖДОГО СОТРУДНИКА ($) • ДОХОДНОСТЬ ИНВЕСТИРОВАННОГО КАПИТАЛА (ROC) (%)

ПРОЦЕССЫ

ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ
• УДОВЛЕТВОРЕНИЕ КЛИЕНТОВ • СОБЛЮДЕНИЕ СРОКОВ (В ОТНОШЕНИИ КЛИЕНТОВ) • РАСШИРЕНИЕ ПРОНИКНОВЕНИЯ НА РЫНОК • ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА	• ОПРЕДЕЛЯЕТСЯ ИНДИВИДУАЛЬНО ПУТЕМ ОПРОСА КЛИЕНТОВ • СОБЛЮДЕНИЕ СРОКОВ ПОСТАВОК • СЕГМЕНТЫ РЫНКА • ДОЛЯ РЕКЛАМАЦИЙ

КЛИЕНТЫ

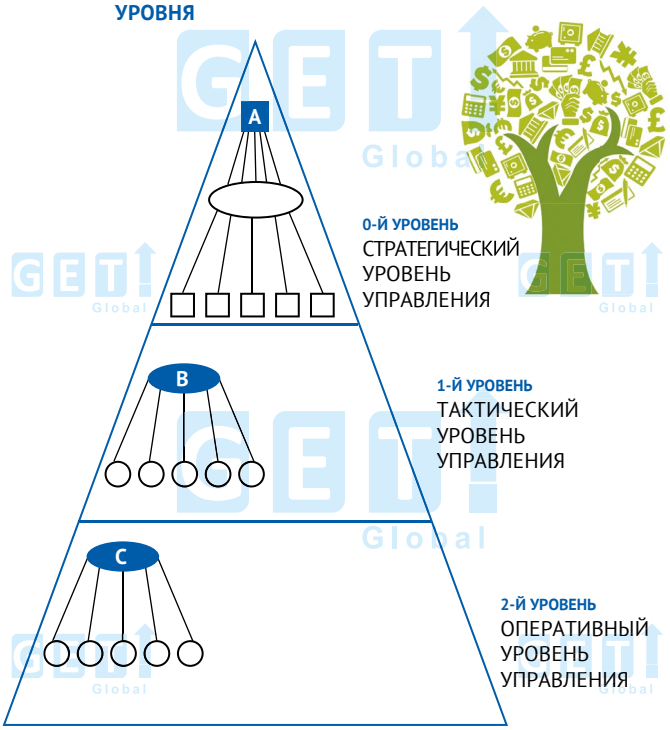
ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ
• СОБЛЮДЕНИЕ СРОКОВ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ • ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ • ПОВЫШЕНИЕ КАЧЕСТВА	• СВОЕВРЕМЕННОСТЬ ВЫПОЛНЕНИЯ • ЗАГРУЗКА МАШИН И ОБОРУДОВАНИЯ • ДОЛЯ БРАКА

ПЕРСОНАЛ

ЦЕЛИ	ПОКАЗАТЕЛИ
• ПОВЫШЕНИЕ КОМПЕТЕНТНОСТИ • СНИЖЕНИЕ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ	• ЗАТРАТЫ НА ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ • УЧАСТИЕ В ОБУЧЕНИИ • ПРОЦЕНТ ТЕКУЧЕСТИ КАДРОВ

ДЕРЕВО ЦЕЛЕЙ

- ❑ ВСЕ ВЫВОДЫ ОТНОСИТЕЛЬНО РАЗВИТИЯ РАСПРЕДЕЛИТЕ ПО УРОВНЯМ
- ❑ ПЕРЕФОРМУЛИРУЙТЕ ЗАДАЧИ В ФОРМАТ ЦЕЛЕЙ ПО SMART
- ❑ КАСКАДИРУЙТЕ ЦЕЛИ И ПРОЕКТЫ ДО ОПЕРАТИВНОГО УРОВНЯ



Международная тренингово-консалтинговая компания GET Global:

getglobal.ru

Тренинги: 65 программ
Модернизация и фасилитация
Международные проекты
Бизнес-игры

Обучение и консалтинг:
стратегический,
HR, T&D, маркетинговый
производственный

Коучинг
Обучение тренеров, консультантов, школа HRD
Клуб HR Среда