

**Cursuri de instruire  
în cadrul Programului de  
”EDUCAȚIE ANTREPRENORIALĂ”**

**LOT 10**

**Modul 2. MANAGEMENTUL STRATEGIC ȘI  
ELABORAREA STRATEGIILOR DE  
DEZVOLTARE A COMPANIEI**

**Formator: Olga Colesnicova**

# Conținutul Modulului

- **Managementul strategic: concept, rol, obiective**

## **2. Componente ale managementului strategic**

### **2.1 Analiza mediului –**

### **2.2. Determinarea cursului de acțiune –.**

### **2.3. Planificare strategică**

### **2.4. Implementarea strategiei –**

- **3. Monitorizarea implementării strategiei**

- **4. Tipuri și rolul monitorizării;**

- **5. Monitorizarea punerii în aplicare a planului strategic;**

- **6. Procesul ciclic de monitorizare a punerii în aplicare a strategiei.**

- **7. Strategizarea:**

- a. Un proces continuu de identificare, analiză și rezolvare a problemelor strategice;

- b. Analize strategice și de situație periodice;

- c. Evaluarea poziționării strategice și revizuirea strategiei: ajustarea planului strategic, actualizarea strategiei actuale, dezvoltarea unei noi strategii.



**Ce este management  
strategic?**

# Managementul Strategic

- Managementul Strategic vizează gestionarea unui ansamblu de procese destinate modificării deliberate a activităților operaționale, derulate în baza unui ciclu periodic de tip PDCA (Plan, Do, Check, Act), adică Planifică, Execută, Verifică, Adaptează.

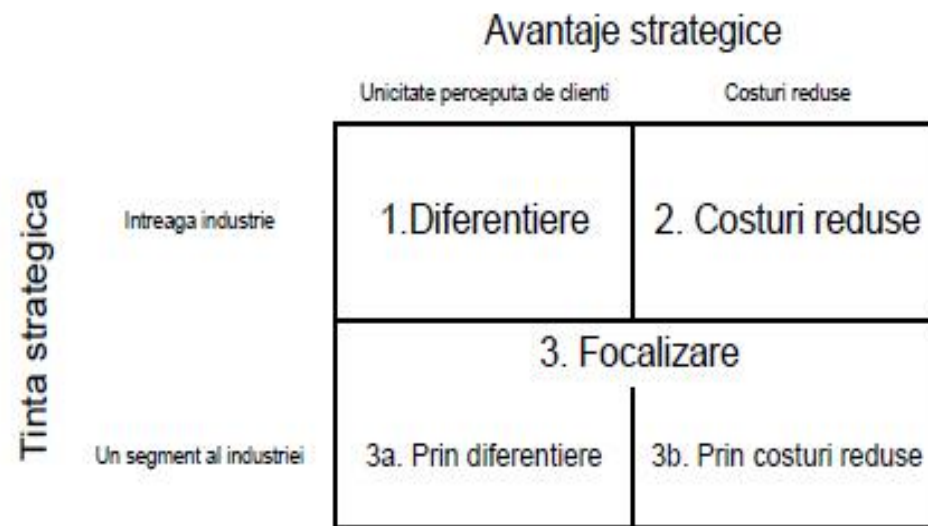


Fig. 1 Matricea strategiilor generice

# Managementul Strategic gestionează procesele:

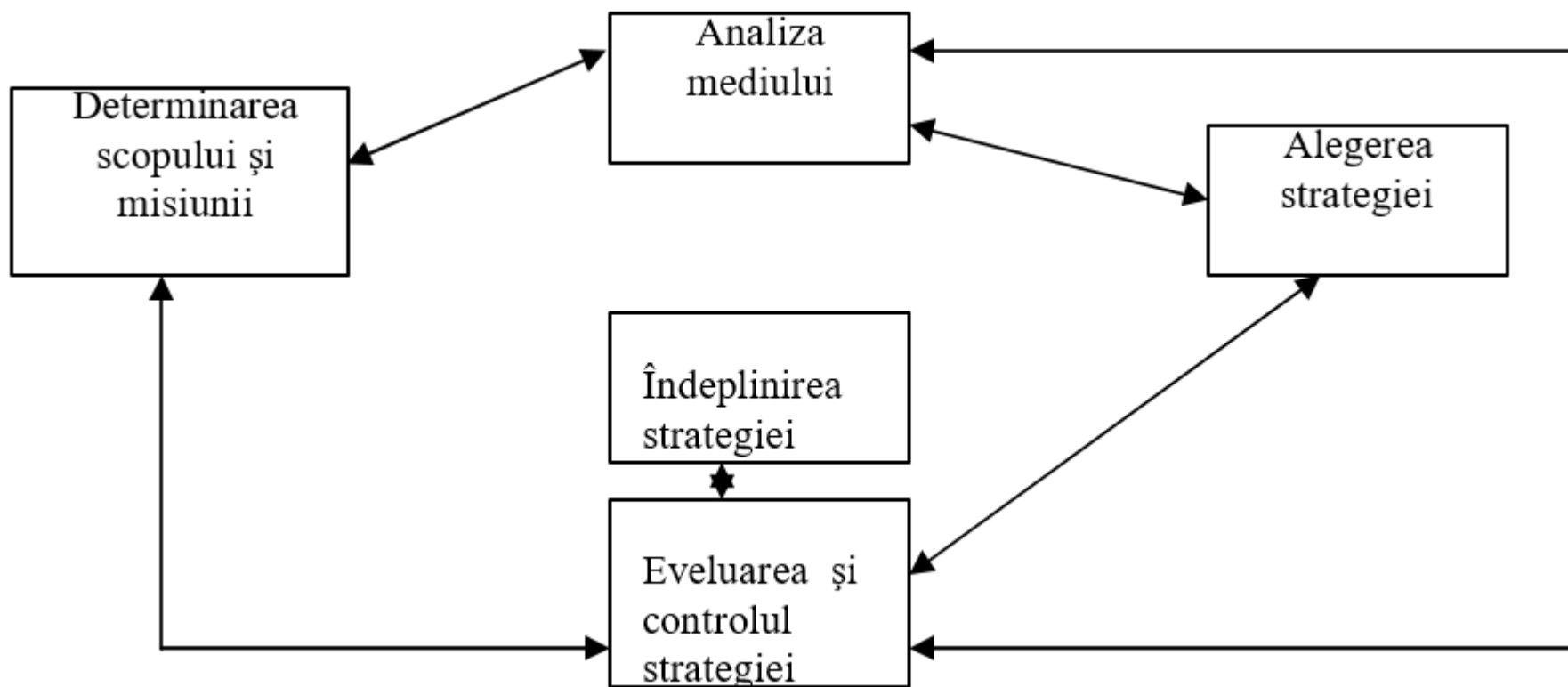
- Formularea Strategiei
- Planificare Strategică
- Alinierea Organizațională la Strategie
- Integrarea Planurilor Operaționale și Bugetului cu Strategia
- Execuția Planului Strategic aliniat organizațional și integrat operațional
- Adaptarea Strategiei și Planului Strategic la schimbările survenite în mediul de activitate

# Componentele strategiei

- 1. Viziunea
- 2. Misiunea
- 3. Scopul
- 4. Obiectivele

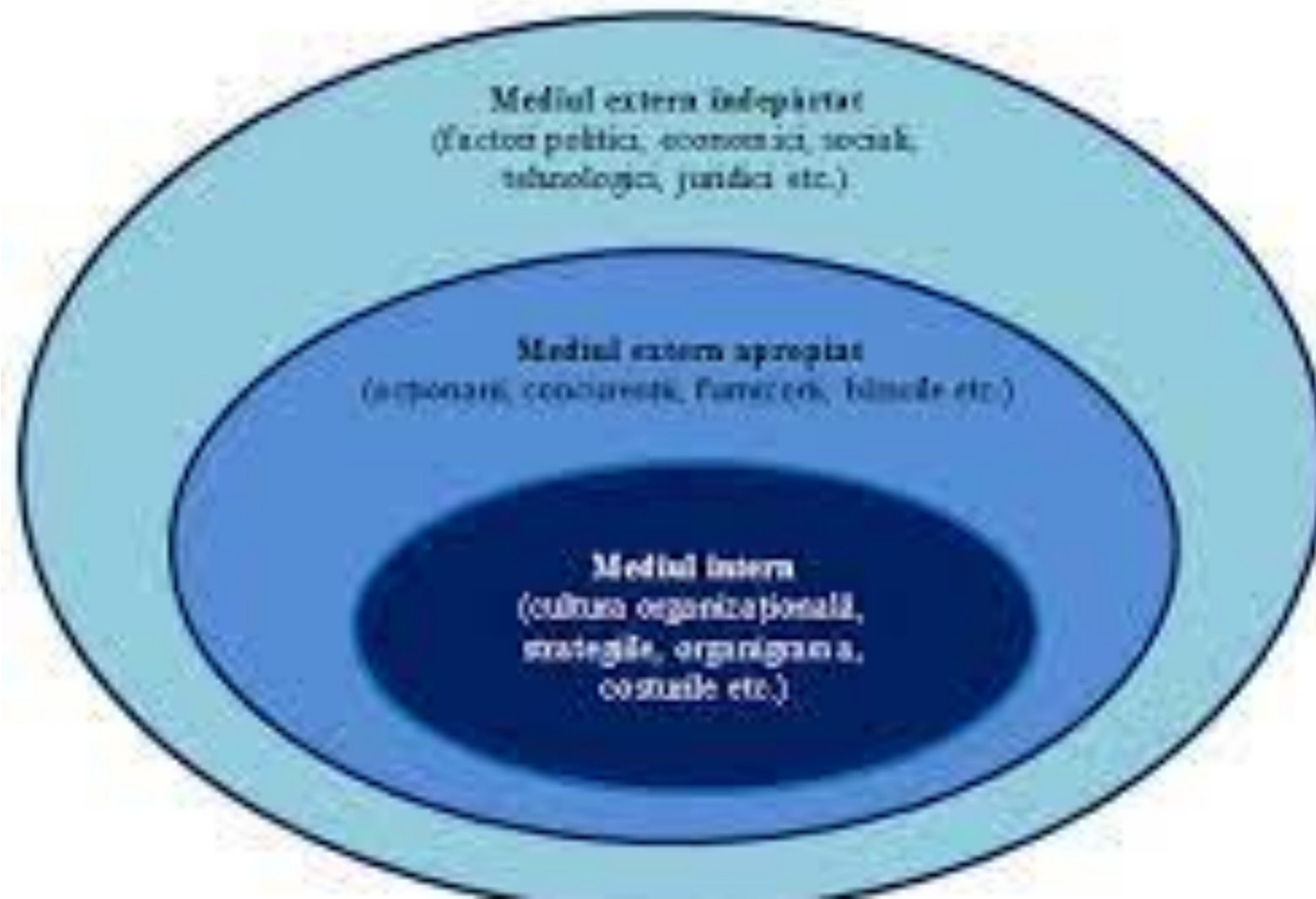


# Structura conducerii strategice





# Analiza mediului



# METODELE DE ANALIZĂ A MEDIULUI ÎNTREPRINDERII

Pentru o întreprindere reprezintă un avantaj deosebit un nivel ridicat de informații precum și cunoașterea permanentă a stării și evoluției mediului exterior și interior.

Mediul întreprinderii include mediul intern și mediul extern care la rândul lui include factori de acțiune directă și factori de acțiune indirectă.



# MEDIUL INTERN AL ÎNTREPRINDERII

Mediul intern al întreprinderii cuprinde elementele care se găsesc în interiorul activității și care reprezintă diferite domenii funcționale cum ar fi:





# Practica

## Practica: Elaborarea lista factorii al mediului intern firmei



# MEDIUL EXTERN AL ÎNTREPRINDERII

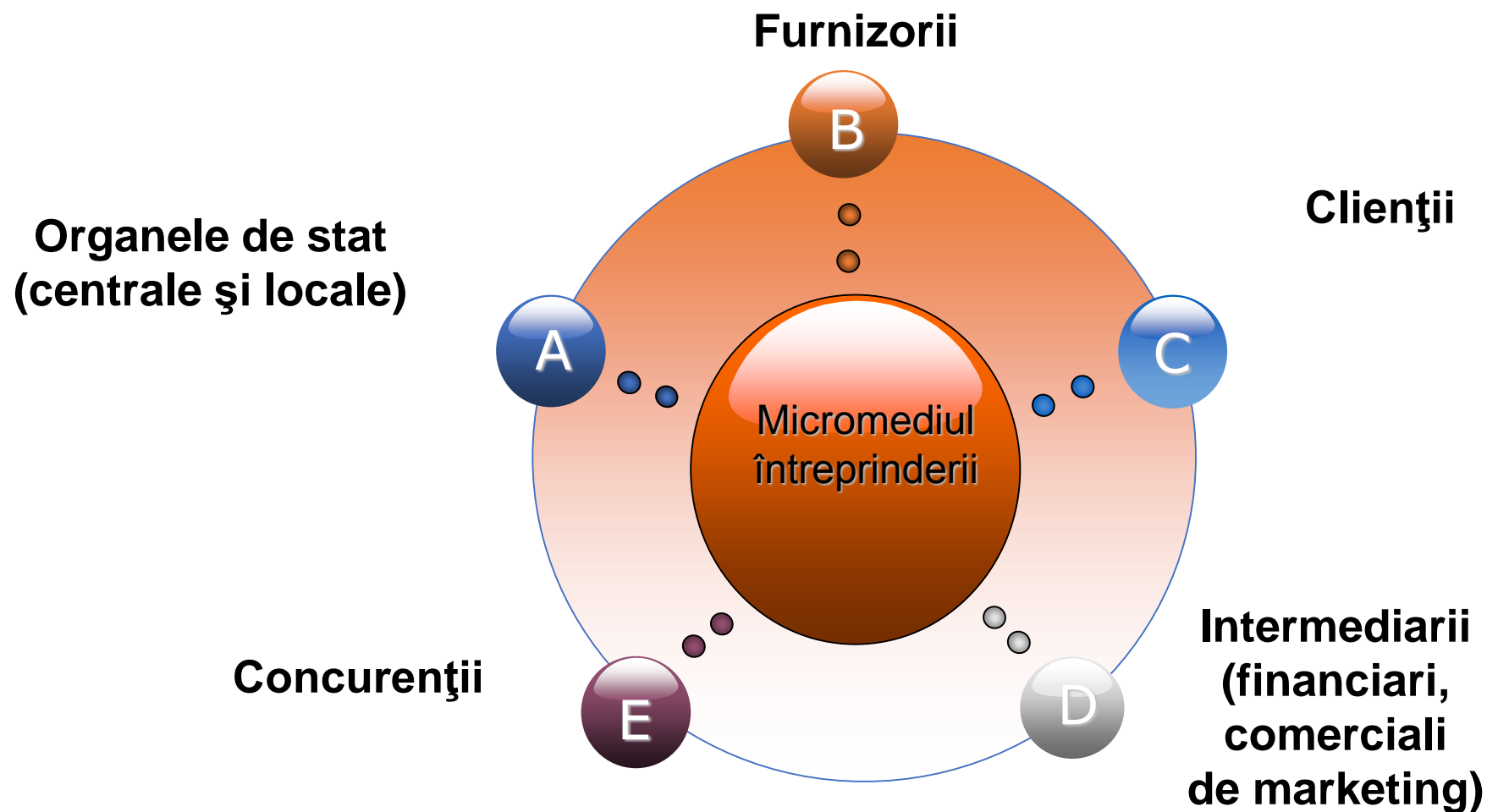
Mediul extern al întreprinderii reprezintă ansamblul factorilor externi care au o influență directă și (sau) indirectă asupra activității firmei.

Factorii care au o influență directă asupra activității întreprinderii formează micromediul întreprinderii.

Factorii cu o influență indirectă asupra activității întreprinderii formează macromediul întreprinderii.

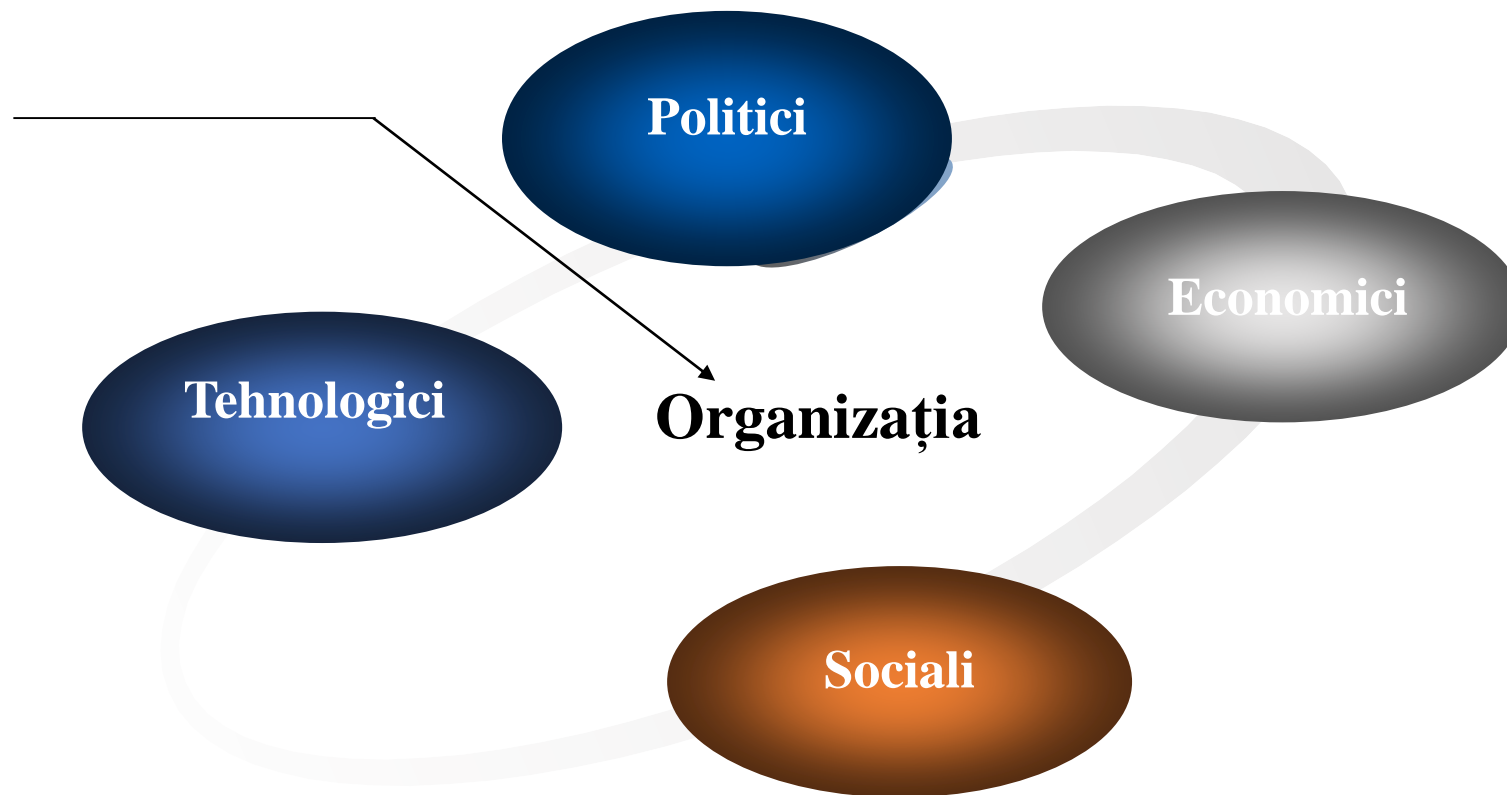


# FACTORI DE INFLUENȚĂ DIRECTĂ



# FACTORI DE INFLUENȚĂ INDIRECTĂ

## Factorii PEST





# Analiza PEST

este un instrument strategic utilizat de organizații pentru a identifica aspectele politice, sociale, economice și tehnologice care ar avea un impact asupra unei afaceri. Ajută la înțelegerea impactului factorilor externi asupra afacerii.

Politic	Economic
[Descrie cel mai important factor politic aici]	[Descrie cel mai important factor economic aici]
<ul style="list-style-type: none"> <li>• [Factorul politic 1]</li> <li>• [Factorul politic 2]</li> <li>• [Factorul politic 3]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [Factor Economic 1]</li> <li>• [Factor Economic 2]</li> <li>• [Factor Economic 3]</li> </ul>

## Analiza PEST

Social / Culturale	Tehnologic
[Descrie cel mai important factor socio-cultural aici]	[Descrie cel mai important factor tehnologic aici]
<ul style="list-style-type: none"> <li>• [Social / Factor cultural 1]</li> <li>• [Social / Factor cultural 2]</li> <li>• [Social / Factor cultural 3]</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• [tehnologică Factorul 1]</li> <li>• [Factor tehnologic 2]</li> <li>• [Factor tehnologic 3]</li> </ul>

### Analiza PEST – evaluarea mediului

<p><b>Mediul Politic/Legal</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un cadru legal adecvat</li> <li>• Parteneriat bun cu organele internaționale</li> <li>• Instituția are acces la un volum mare de informație – din care o mare parte e cu caracter secret</li> </ul>	<p><b>Economic</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Resurse financiare pentru promovarea imaginii insuficiente</li> <li>• Posibilități de identificare a resurselor bugetare adăugătoare</li> </ul>
<p><b>Socio-cultural</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilitate și emigrare excesivă a grupurilor țintă</li> <li>• Atitudinea generală față de organizație este negativă și lipsește încrederea</li> <li>• Nivel scăzut de cooperare cu alte instituții publice și publicul larg</li> <li>• Nivel scăzut al educației patriotice</li> <li>• Lipsa valorilor morale viabile în rândurile cetățenilor</li> <li>• Nu există prestigiu în a lucra pentru organizație</li> </ul>	<p><b>Tehnic</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lipsa unor sondaje de opinie de caracter calitativ</li> <li>• Disponibilitatea tehnologiilor pe piață care ar permite efectuarea sondajelor de opinie de caracter calitativ și implementarea politicilor de comunicare</li> </ul>

# Practica

## Elaborați analiza SWOT și PEST



# PLANIFICAREA STRATEGICĂ

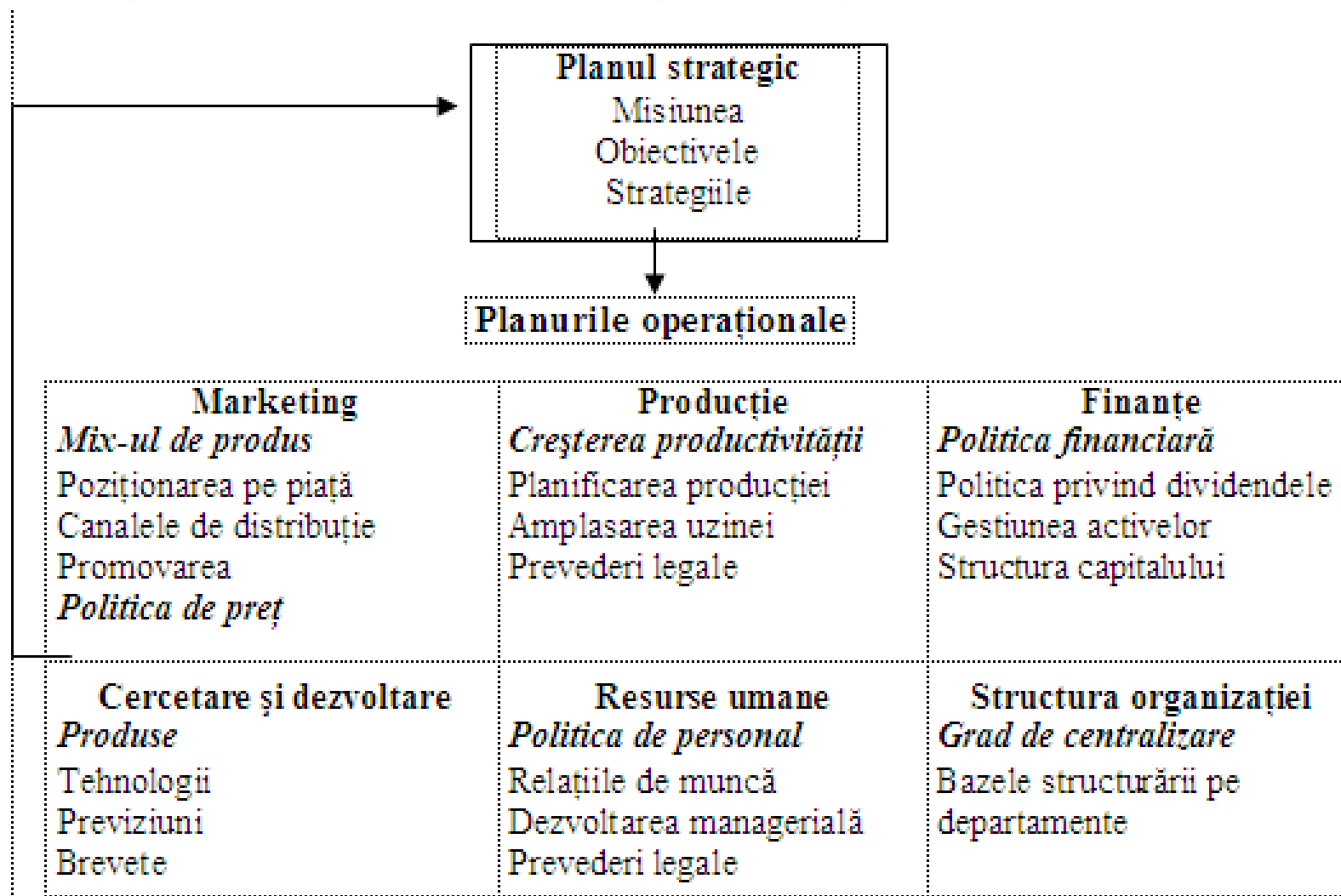
Planificarea strategică stabilește direcția și obiectivele.

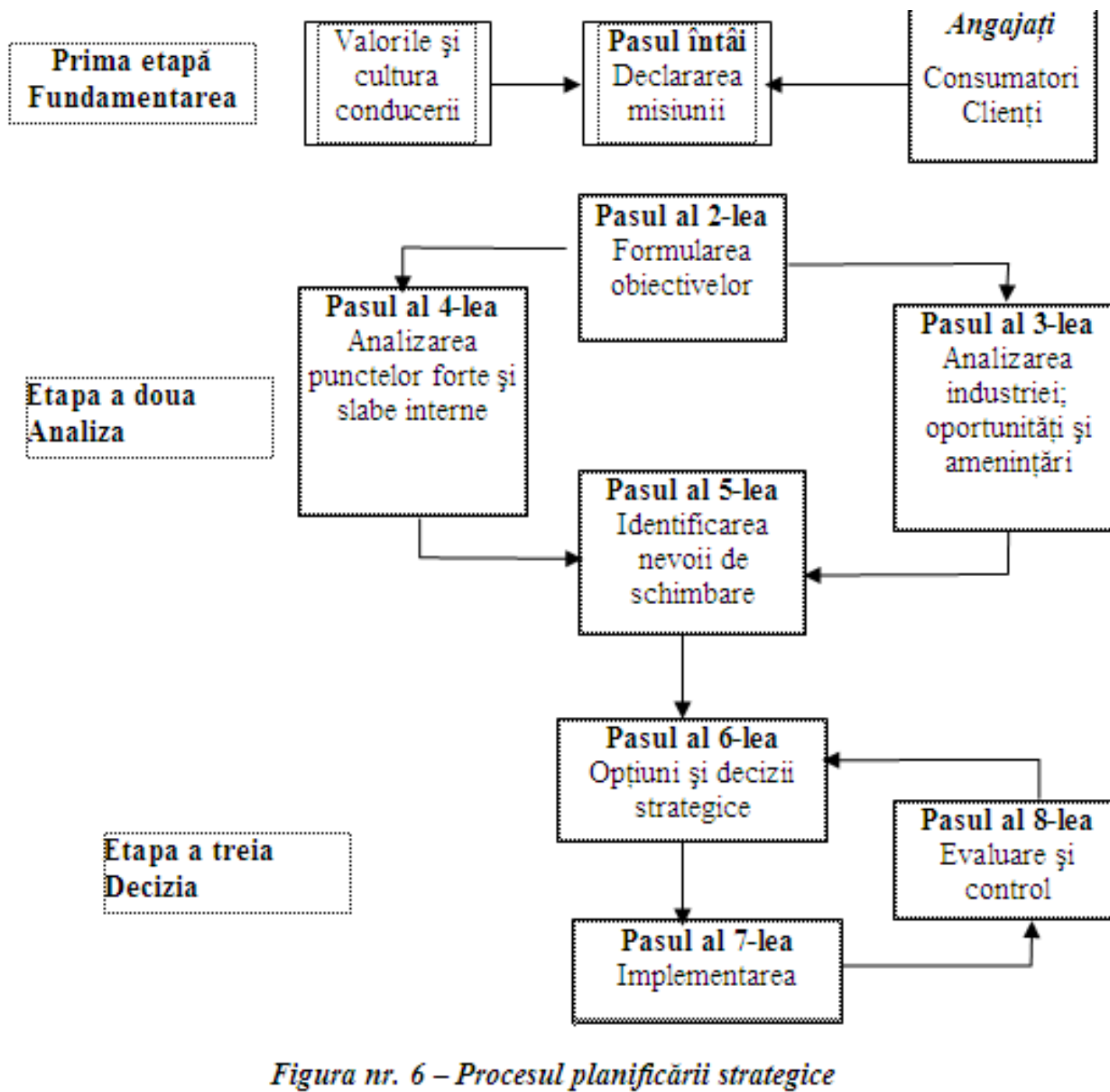
Principalele caracteristici ale planificării strategice sunt următoarele:

1. Își propune armonizarea resurselor și abilităților existente în organizație cu oportunitățile și riscurile din mediul extern.
2. Furnizează baza planificării de detaliu și a luării de decizii zilnice.
3. Are loc pe termen lung.
4. Este realizată de managerii de pe nivelele de vârf, datorită faptului că aceștia dețin informațiile necesare și pentru că angajamentul lor îi motivează pe subalternii răspunzători cu implementarea.
5. De obicei este definită în termeni generali.



# Relația dintre planificarea strategică și planificarea operațională





# Procesul planificării strategice

*Figura nr. 6 – Procesul planificării strategice*

# Procesului de implementare a strategiei

- Faza I: Pregătirea procesului de implementare, care se desfășoară în două etape:
  - anticiparea posibilelor schimbări la nivel de organizație;
  - crearea condițiilor necesare acțiunii strategice.
- Faza II: Aplicarea (operationalizarea) strategiei, etapa în care acțiunile sunt marcate de un pragmatism accentuat direcționat către învingerea rezistenței organizației într-o organizare structurală adecvată cerințelor de natură strategică
- Faza III: Identificarea schimbărilor la nivel de organizație

# Monitorizarea implementării strategiei

- **Monitorizarea** este procesul continuu de colectare și analiză a datelor prin intermediul căruia factorii de decizie măsoară regulat progresul Strategiei Naționale de Descentralizare în conformitate cu obiectivele și rezultatele planificate



# Definiția evaluării

Evaluarea este:

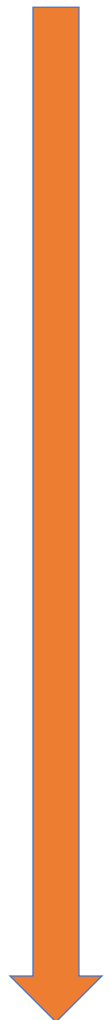
- o analiză a intervențiilor planificate, în curs de desfășurare sau finalizate pentru a determina relevanța, eficiența, eficacitatea, impactul și durabilitatea acestora. Scopul urmărit este de a incorpora lecțiile învățate în cadrul procesului decizional.
- o parte componentă a managementului programului și un instrument critic de management. Evaluarea completează procesul de monitorizare prin asigurarea unei analize independente și comprehensive a activităților care au funcționat bine sau nu și cauza acestora.



# Monitorizare & Evaluare

Monitorizare	Evaluare
Definește obiectivele programului	Analizează de ce rezultatele scontate au fost sau nu atinse
Face legătură dintre activități și resursele necesare cu obiectivele stabilite	Evaluează contribuția activităților specifice asupra rezultatelor
Transpune obiectivele în indicatori de performanță și stabilește ținte	Examinează procesul de implementare
Colectarea datelor despre acești indicatori, compararea rezultatelor reale cu țintele stabilite	Analizează rezultatele neplanificate
Raportare managerilor privind progresul înregistrat și notificarea acestora în cazul identificării problemelor	Oferă lecții, evidențiază realizările semnificative sau potențialul programului, propune recomandări

# Etapele procesului de monitorizare

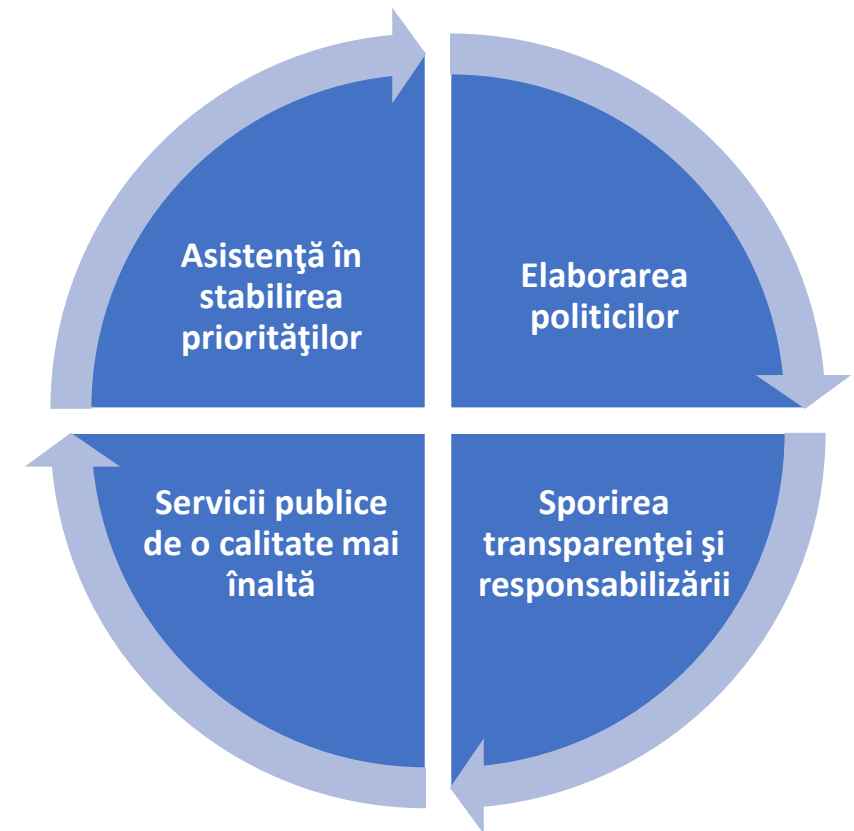


- **Descrierea** procesului de monitorizare și soluțiile TI
- **Colectarea și procesarea datelor** (procesul de colectare și procesare a datelor constă în periodicitatea , calitatea și cantitatea măsurărilor performanței )
- **Analiza rezultatelor performanței** (rezultatele performanței pot fi evaluate doar prin efectuarea unei analize ample a obiectivelor planificate și realizate)
- **Auditul datelor** (asigurarea credibilității procesului de monitorizare)
- **Raportare** (elaborarea raportului constă în

# Monitorizare și procesul decizional

Este important ca sistemul de monitorizare să fie dezvoltat în așa mod ca **să servească drept bază pentru luarea deciziilor importante la nivel de management**, de exemplu :

- stabilirea scopurilor și obiectivelor noi
- eliminarea programelor bugetare existente, modificarea programelor bugetare existente
- introducerea noilor programe bugetare
- selectarea programelor bugetare care oferă o analiză funcțională profundă sau subcontractarea serviciilor de evaluare din extern;
- îmbunătățirea realizării priorităților Guvernului
- îmbunătățirea performanței organizației, inclusiv managementul intern și excluderea altor funcții



# Principii de evaluare

**FINALITATE:** scopurile evaluării sunt formulate, iar rezultatele sau recomandările sunt utilizate pentru sporirea performanței organizației sau pentru îmbunătățirea procesului de implementare al programului

**INTEGRITATE:** evaluarea este utilizată în combinație cu alte instrumente de evaluare (auditul performanței, monitorizare, cercetare, etc.) care asigură informații argumentate pentru procesul decizional

**OPORTUNITATE:** evaluarea este planificată și realizată în timp oportun și anume, înainte de adoptarea deciziilor

**OBIECTIVITATE:** argumentarea rezultatelor evaluării cu dovezi obiective

**RAPORT PREȚ-EFICIENȚĂ:** costul evaluării trebuie să fie proporțional cu costul total al inițiativei

# Criterii de evaluare

- **RELEVANȚA**: corespund obiectivele și scopurile cu problemele și necesitățile care sunt abordate?
- **EFICIENȚA**: este proiectul realizat în termenii de timp prevăzuți și în cea mai bună manieră privind raportul cost-eficiență?
- **EFICACITATE**: în ce măsură această intervenție duce la realizarea obiectivelor sale? Care sunt factorii de sprijin și obstacolele în procesul de implementare?
- **BENEFICII**: în ce măsură a contribuit programul la satisfacerea necesităților grupurilor țintă și la abordarea problemelor sociale și economice?
- **CONTINUITATE**: există beneficii durabile după finalizarea intervenției?



# Timpul oportun pentru efectuarea evaluărilor

- Evaluările ar trebui propuse doar atunci când există o argumentare clară a necesității acestora (**scopul**), ce informații sunt necesare (**cererea pentru informație**) și **cum va fi utilizată această informație**.

Cînd:

- datele în rezultatul monitorizării arată că există discrepanțe între performanța actuală și cea planificată
- resurse semnificative au fost investite; evaluările ajută managerii să analizeze ce funcționează sau nu eficient și eficace și să sprijine deciziile de realocare a resurselor necesare
- se anticipează anumite probleme sau apar riscuri la nivel de management; evaluările ajută la prevenirea problemelor sau la identificarea riscurilor cauzate de o problemă stringentă
- au loc proteste publice din cauza unei probleme de guvernare sau se intensifică presiunile politice contradictorii în procesul decizional, etc.

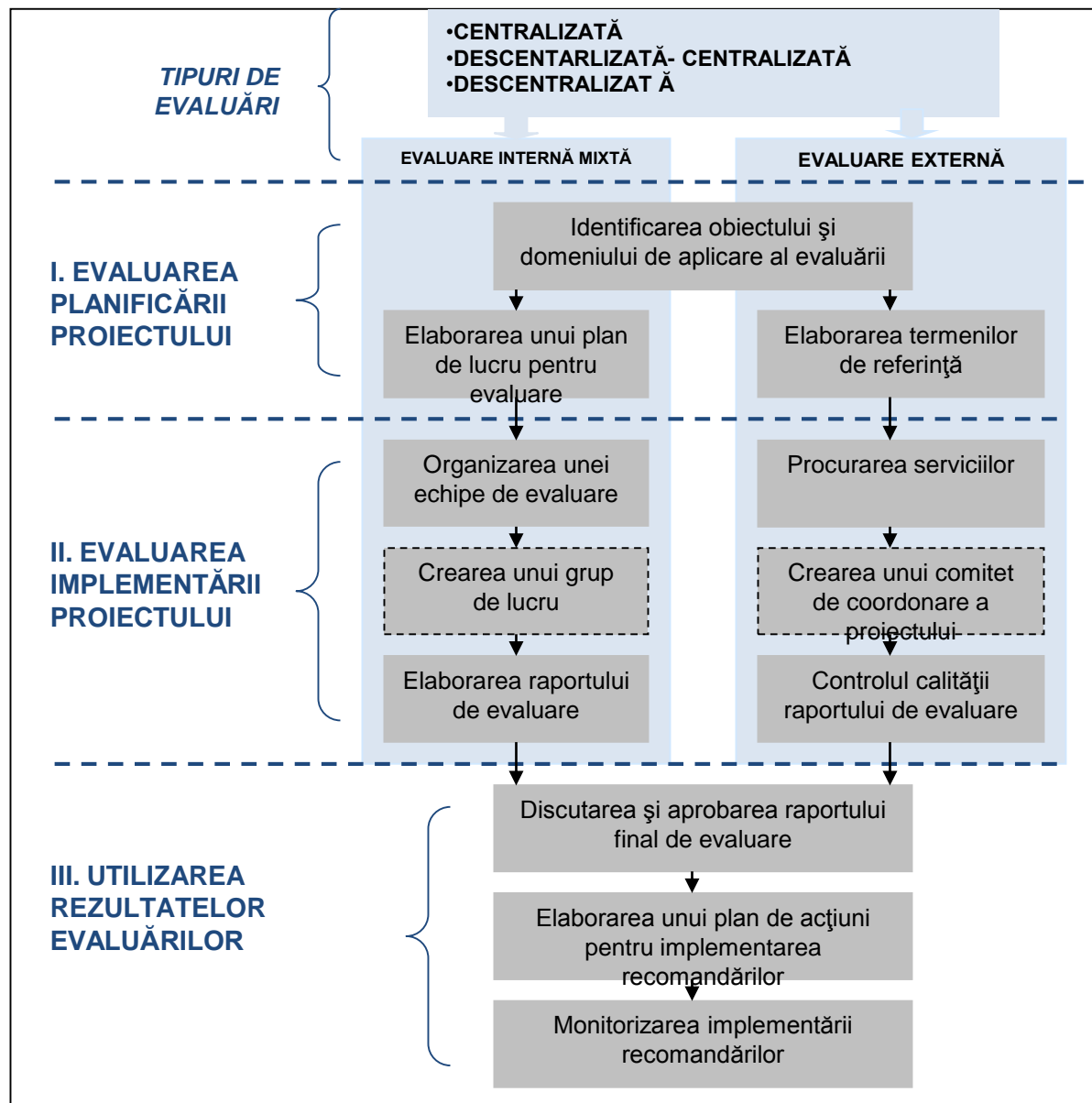
# Modul de evaluare

- **Evaluarea internă** este efectuată de personalul instituției care implementează programul ( de ex. coordonatori, grupuri de lucru pe planificarea strategică, manageri, etc. )
- **Evaluarea mixtă** este efectuată la nivel intern, însă serviciile experților/analizatorilor sunt achiziționate din extern pentru realizarea anumitor activități de evaluare (de ex. evaluarea unui domeniu specific prin aplicarea unor metode care necesită cunoștințe specifice, etc.)
- **Evaluarea externă** este efectuată de către persoane din afara instituției care implementează programul ( de ex. o altă instituție, experți independenți, prestatori de servicii de evaluare)





# Etapele procesului de evaluare



# Pre-condiții esențiale

## Strategia 3 C

### Comunicare

- Angajamentul și sprijinul Top management commitment and support.
- Stabilirea clară a priorităților și a așteptărilor
- O bună cunoaștere a strategiei organizației

### Colaborare

- Colaborare între conducere și specialiștii RU prin asigurarea suportului metodologic
- Un dialog constructiv între conducătorul subdiviziunii și funcționarii publici

### Co-creare

- Promovarea creativității – stabilirea rezultatelor de performanță în locul definirii acțiunilor concrete
- Implicare activă și motivație personală – percepția modului în care sarcinile individuale contribuie la realizarea obiectivelor instituției



**Vă mulțumim pentru atenție!**

PROGRAM IMPLEMENTAT DE CĂTRE INSTITUȚIA PUBLICĂ ORGANIZAȚIA PENTRU DEZVOLTAREA ANTREPRENORIATULUI