

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.14 Стратегический менеджмент**

**Направление подготовки (специальность) 38.03.02 Менеджмент**

**Профиль образовательной программы Производственный менеджмент**

**Форма обучения заочная**

## СОДЕРЖАНИЕ

<b>1</b>	<b>Конспект лекций</b>	<b>3</b>
<b>1.1</b>	<b>Лекция 1 (Л-1) Сущность стратегического управления и его общая характеристика</b>	<b>3</b>
<b>1.2</b>	<b>Лекция 2, 3 (Л-2, Л-3) Типы стратегий</b>	<b>5</b>
<b>1.3</b>	<b>Лекция 4 (Л-4) Разработка стратегии организации</b>	<b>8</b>
<b>1.4</b>	<b>Лекция 5 (Л-5) Анализ отрасли и конкуренции в ней</b>	<b>11</b>
<b>1.5</b>	<b>Лекция 6 (Л-6) Анализ текущего состояния компании</b>	<b>12</b>
<b>2</b>	<b>Методические указания по выполнению лабораторных работ</b>	<b>16</b>
<b>2.1</b>	<b>Лабораторная работа 1 Анализ текущего состояния компании</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>Методические указания по выполнению практических занятий</b>	<b>28</b>
<b>3.1</b>	<b>Практическое занятие (ПЗ-1) Сущность стратегического управления и его общая характеристика.</b>	<b>28</b>
<b>3.2</b>	<b>Практическое занятие 2 (ПЗ-2) Типы стратегий</b>	<b>28</b>
<b>3.3</b>	<b>Практическое занятие 3(ПЗ-3) Разработка стратегии организации</b>	<b>28</b>
<b>3.4</b>	<b>Практическое занятие 4 (ПЗ-4) Маркетинговая стратегия фирмы</b>	<b>29</b>
<b>3.5</b>	<b>Практическое занятие 5 (ПЗ-5) Общие конкурентные стратегии и их преимущества</b>	<b>29</b>
<b>3.6</b>	<b>Практическое занятие 6 (ПЗ-6) Анализ отрасли и конкуренции в ней</b>	<b>30</b>

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## 1.1 Лекция 1 (2 часа) интерактивная форма

**Тема: «Сущность стратегического управления и его общая характеристика»**

### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Тенденции развития современного менеджмента.
2. Сущность и понятие «стратегический менеджмент».
3. Процесс и особенности стратегического менеджмента.

### 1.1.2. Краткое содержание вопросов

#### 1. Тенденции развития современного менеджмента

В настоящее время продолжает развиваться как практика, так и теория менеджмента.

При этом изменения в практике менеджмента приводят к соответствующему развитию теории. Например, гуманизация менеджмента, как все большая переадресация внимания от технологического управления к управлению человеческим поведением в организациях, повлекла смещение интересов теоретиков с вопросов классической теории менеджмента к вопросам поведенческого характера. В то же время развитие теории в свою очередь оказывает влияние на практику менеджмента. В настоящее время можно выделить следующие тенденции развития современного менеджмента: бурное развитие получает культура организации; стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во все более широком спектре специальных приложений; методы и технологии современного менеджмента, отработанные в коммерческих организациях, распространяются на некоммерческие сферы, включая государственный сектор; формируются и развиваются новые специальные виды менеджмента.

Коротко остановимся на этих тенденциях.

Культура организации сейчас все больше рассматривается как важный фактор прибыли и конкурентоспособности коммерческой организации, как фактор успеха, эффективности деятельности, а подчас и выживаемости некоммерческой организации.

Стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое применение во все большем числе конкретных управленческих ситуаций.

Еще одной тенденцией развития менеджмента сегодня стало распространение концепций, методов и моделей управления, доказавших свою эффективность в коммерческих организациях, на некоммерческие организации.

Развиваются разнообразные специальные виды менеджмента: муниципальный менеджмент, риск-менеджмент, университетский менеджмент, менеджмент уборки мусора, финансовый менеджмент, инвестиционный менеджмент, инновационный менеджмент, реинжиниринг бизнеса, кризисное управление и пр. По всем этим видам специального менеджмента написаны отдельные учебные пособия.

#### 2. Сущность и понятие «стратегический менеджмент».

Традиционно стратегия понималась лишь как результат планирования, как нечто зафиксированное и устоявшееся. **Стратегия** - это одновременно перспектива развития и образец, модель реагирования на изменения внешней среды, в рамках которой действует данная организация.

Новое понимание стратегии обусловлено высокой степенью изменчивости современного мира - будущее непредсказуемо, определенности нет ни в чем, нет достоверных прогнозов, цели подвижны так же, как и внешние условия.

Процесс стратегического менеджмента может быть описан как логический, систематический подход для создания главных решений в организации. Однако интуиция также полезна для принятия решений в ситуациях большой неопределенности или риска. Альберт Эйнштейн подтверждал важность интуиции, когда говорил: "Я верю в интуицию и вдохновение. Воображение более важно, чем знание, потому что знание ограничено, а воображение охватывает целый мир". Таким образом, выбор интуитивного или

аналитического подхода к разработке стратегии - это не выбор типа "или - или". Аналитическое размышление и интуиция должны дополнять друг друга.

Стратегический план не является чисто административным документом. Это скорее договор общественного согласия, в соответствии с которым все заинтересованные лица - руководство, собственники, работники, клиенты, общественность - принимают на себя определенные обязательства. Стратегический план - это не столько директива, сколько свод согласованных правил и требований к персоналу предприятия, это договоренность о конкретных мерах, имеющих стратегическую важность для развития организации, которые необходимо предпринять. Процесс стратегического планирования направлен не только на поиск приоритетных направлений развития организации, но и на поиск определенного консенсуса, на вовлечение в принятие решений - а значит, и в их реализацию - широкого круга работников организации. Таким образом, по сути речь идет о механизме стратегического партнерства как внутри, так и за пределами организации, т.е. о механизме поиска стратегических ориентиров и обеспечения согласованных действий по их достижению. Он разрабатывается и реализуется всеми участниками, влияющими на развитие организации, с учетом их интересов и при их участии. План адресован не только руководству предприятия, но и работникам, клиентам, инвесторам и собственникам. Он задает ориентиры для всех, показывает перспективу развития организации.

Можно выделить следующие три предпосылки появления стратегического менеджмента.

1. Быстрые изменения внешней среды, стимулирующие появление новых методов, систем и подходов к управлению, что ведет к необходимости развития стратегического менеджмента.

2. Интеграционные процессы, насыщение рынка товаров и услуг также влияют на необходимость становления системы стратегического менеджмента.

3. Процесс глобализации бизнеса, который затрагивает в последнее время все больше стран мирового сообщества.

### **3. Процесс и особенности стратегического менеджмента.**

В настоящее время можно выделить следующие особенности современного менеджмента: 1) бурное развитие культуры организации; 2) стратегическое управление и стратегическое планирование, использующиеся во все большем количестве управлеченческих ситуаций; 3) методы и технологии современного менеджмента, отработанные в коммерческих организациях, распространяются на некоммерческие сферы, включая государственный сектор; 4) формирование и развитие новых специальных видов менеджмента.

1. Культура организации является важным фактором прибыли и конкурентоспособности коммерческой организации. Очень часто она является составляющим фактором успеха, эффективности деятельности и выживаемости некоммерческой организации.

2. Стратегическое управление и стратегическое планирование находят свое употребление во все большем количестве управлеченческих ситуаций.

3. Распространение концепций, методов и моделей управления, доказавших свою эффективность в коммерческих организациях, на некоммерческие организации. Очень часто маркетинговые подходы к управлению распространяются на деятельность общественных организаций, на деятельность администраций городов и районов (так называемый региональный маркетинг).

4. Развитие специальных видов менеджмента. С 90-х годов XIX в. наблюдается тенденция развития следующих видов менеджмента: муниципального менеджмента, рискового менеджмента, финансового менеджмента, инвестиционного менеджмента, инновационного менеджмента, реинжиниринга бизнеса, антикризисного управления и пр.

## **1.2 Лекция 2, 3 (4 часа) интерактивная форма**

**Тема: «Типы стратегий»**

### **1.2 1. Вопросы лекции:**

1. Понятие и сущность стратегии.
2. Основные признаки и свойства стратегии.
3. Классификация стратегий.
4. Корпоративная стратегия.
5. Стратегия конкуренции.
6. Функциональная стратегия.
7. Операционная стратегия.

### **1.2.2. Краткое содержание вопросов**

#### **1. Понятие и сущность стратегии.**

Слово "стратегия" происходит от греческого *strategos*, что означает "искусство генерала". Понятие стратегии берет начало из военного менеджмента, где четко разделяется "искусство генерала" и "искусство лейтенанта". В "искусство генерала" входит определение общего плана кампании или сражения, выстраивание последовательности укрупненных действий, выделение направлений главного удара, распределение основных сил по фронту, разработка возможных вариантов и сценариев сражений. Лейтенант заботится о другом: как наилучшим образом выполнить полученный приказ и обеспечить выполнение поставленных задач и взаимодействие своих подчиненных.

В современном менеджменте, точно так же, как и в управлении военными действиями, можно выделить стратегические и тактические аспекты.

К вопросам стратегии можно отнести, в частности, следующие:

цели организации;  
основные виды деятельности организации и направление "главного удара";  
определение союзников и противников;  
собственные преимущества и направление их использования.

К тактическим вопросам относятся:

порядок найма сотрудников;  
технология оборота документов;  
процедуры взаимодействия с потребителями продукции и контрагентами.

Стратегия - это общее направление развития. Если его нельзя указать точно, то все равно полезнее иметь не вполне четкое направление развития, чем никакого. Выбор стратегии - это начало стратегического управления, которое можно представить схематически.

Компоненты (составные элементы) стратегического управления:  
стратегическое планирование;  
реализация стратегии;  
стратегический контроль.

Основные задачи стратегического управления:  
установление целей;  
формирование стратегического видения;  
разработка и осуществление стратегий.

### **2. Основные признаки и свойства стратегии**

Среди свойств и определений стратегии можно выделить следующие основные признаки:

- 1) план, ориентир, направление развития, руководство;
- 2) принцип поведения или следование некоторой модели поведения;
- 3) позиция (в частности, речь идет о *позиционировании товара* на рынке);
- 4) перспектива, взгляд в будущее предприятия;

5) прием, особый маневр, позволяющий обойти конкурентов.

Стратегии можно классифицировать по разным признакам. С точки зрения иерархии управления стратегии делятся на корпоративную, деловую, функциональную и операционную<sup>2</sup>.

Следует заметить, что четырехуровневая иерархия характерна для крупных высокодиверсифицированных корпораций. В крупных корпорациях существует самый высший уровень стратегии, а именно корпоративная стратегия. И различие между корпоративной и деловой стратегией существует только в высокодиверсифицированной компании. Обычно на этом уровне проводятся мероприятия: по достижению эффекта *синергии* среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество; направление инвестиционных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности; создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам).

### **3. Классификация стратегий.**

Стратегия в компании разрабатывается и реализуется на всех уровнях стратегического управления:

Первый уровень – корпоративный – присутствует в компаниях, действующих в нескольких сферах бизнеса. Здесь принимаются решения о закупках, продажах, ликвидациях, перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса, рассчитываются стратегические соответствия между отдельными сферами бизнеса, разрабатываются планы диверсификации, осуществляется глобальное управление финансовыми ресурсами.

Второй уровень – сферы бизнеса – уровень первых руководителей недиверсифицированных организаций, или совершенно независимых, отвечающих за разработку и реализацию стратегии сферы бизнеса. На этом уровне разрабатывается и реализуется стратегия, базирующаяся на корпоративном стратегическом плане, основной целью которой является повышение конкурентоспособности организации и ее конкурентного потенциала.

Третий – функциональный – уровень руководителей функциональных сфер: финансов, маркетинга, НИОКР, производства, управления персоналом и т.д.

Четвертый – линейный – уровень руководителей подразделений организации или ее географически удаленных частей, например, представительств, филиалов.

Недиверсифицированная организация имеет, соответственно, три уровня стратегий.

**Выбор стратегии** предполагает изучение альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

### **4. Корпоративная стратегия**

Корпоративная стратегия разрабатывается руководителями высшего звена и направлена на единую ориентацию подразделений. Это тот тип стратегии, который позволяет раскрыть пути перспективы роста компании.

Корпоративная стратегия сохраняет действенность в течение длительного периода и существенным образом влияет на деятельность компании. Она определяет основной характер или образ компании, ее лицо, индивидуальность, имидж для сотрудников и широкой публики, а также позицию корпорации в отрасли и на рынке. От корпоративной стратегии в конечном счете зависит выбор ближайших и последующих целей, размер и характер инвестиций, формы использования имеющихся ресурсов.

Именно единство, согласованность и внутренняя последовательность стратегических решений компаний позволяют фирме проявить свое «лицо», придают ей силы для

мобилизации всех резервов в конкурентной борьбе и в конечном счете определяют положение компании на рынке. Именно взаимодействие целей и политики компании позволяет ей выделить из бесформенной окружающей среды множество значимых для себя проблем, решением которых она и будет заниматься в дальнейшем.

## **5. Стратегия конкуренции**

Стратегия конкуренции (чаще ее называют деловой стратегией) призвана поддерживать подразделения организации на некотором конкурентом уровне в своей отрасли. Она предназначена для предприятий среднего уровня и для отдельных подразделений.

Внутри компании деловая стратегия затрагивает действия по развитию навыков и способов работы, необходимых для достижения конкурентных преимуществ. Успешные деловые стратегии, как правило, направлены на развитие профессионализма в основных сферах деятельности фирмы. Профессионализм в основных сферах деятельности означает, что компания работает в этой области особенно хорошо в сравнении с конкурентами. Это является своего рода проявлением ее конкурентоспособности. Профессионализм в основных сферах деятельности относится к научным разработкам, совершенству технологического процесса, производственным мощностям, продажам и распределению, обслуживанию покупателей и ко всему, что связано с конкурентной стороной плана производства, маркетинга или сервисного обслуживания. Это главное достоинство фирмы, которое является основой конкурентного преимущества, так как представляет собой специфический опыт работы и навыки, которыми не обладают конкуренты и которые они не могут приобрести за короткий отрезок времени.

Главная ответственность за деловую стратегию ложится на плечи менеджера, отвечающего за то или иное направление. Даже если руководитель не принимает активного участия в формировании деловой стратегии, предпочитая делегировать часть своих **полномочий** подчиненным, он все равно ответствен за стратегию и результаты работы.

## **6. Функциональная стратегия**

Функциональная стратегия характеризуется тем, что в ее разработке принимают участие все функциональные отделы и службы, используя при этом рычаги корпоративной и деловой стратегии, направляя свои действия на стратегии маркетинга, финансовой сферы и т.д. Основная цель функциональной стратегии заключается в решении задач по распределению ресурсов отдела.

Главная ответственность за формирование функциональной стратегии обычно возлагается на руководителей подразделений. При выполнении стратегии руководитель подразделения работает в тесном контакте со своими заместителями и зачастую обсуждает основные и опросы с главами других подразделений. Если руководители функциональных направлений проводят свою стратегию независимо друг от друга или от руководителя хозяйственного подразделения, это открывает дверь для проведения в жизнь нескоординированных или конфликтных стратегий. Скоординированные и взаимодополняющие стратегии необходимы для успешной реализации деловой стратегии. Проще говоря, **маркетинговая стратегия**, производственная стратегия, финансовая стратегия и **стратегия управления персоналом** должны быть увязаны между собой, а не только преследовать свои достаточно узкие цели.

Координацию функциональных стратегий лучше осуществлять на стадии обсуждения. Если нескоординированные функциональные стратегии передаются руководству для окончательного одобрения, то обязанность руководителя — определить несоответствие и устраниить их.

## **7. Операционная стратегия**

Операционная стратегия относится к еще более конкретным стратегическим инициативам и подходам в руководстве ключевыми оперативными единицами ( заводами, отделами продаж, центрами распределения) и используется при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность (рекламные кампании, закупка сырья, управление запасами, профилактический ремонт, транспортировка).

Операционные стратегии, несмотря на меньший масштаб по сравнению со стратегиями более высокого уровня, дополняют и завершают общий бизнес-план работы компании. Главная ответственность за разработку операционных стратегий ложится на руководителей среднего звена, предложения которых должны быть рассмотрены и приняты вышестоящим руководством. Несмотря на то, что операционная стратегия является основанием пирамиды разработки стратегии корпорации, ее важность не должна быть приижена.

### **1.3 Лекция 4 (2 часа) интерактивная форма**

#### **Тема: «Разработка стратегии организации»**

##### **1.3.1. Вопросы лекции:**

1. Схема стратегического менеджмента.
2. Задачи создания стратегии.
3. Факторы, формирующие стратегию, и этапы стратегического планирования.
4. Золотой треугольник формирования стратегии
5. Процесс формирования желаемого состояния организации.

##### **1.3.2. Краткое содержание вопросов**

###### **1. Схема стратегического менеджмента.**

*Стратегия* — это определение основных долгосрочных целей и задач предприятия, принятие курса действия и размещения ресурсов, необходимых для выполнения этих целей.

Управление стратегией предусматривает выбор миссии, определение стратегии, анализ ее качества и реализацию стратегии. Понятие качества присутствует на всех этапах управления стратегией. На этапе выбора миссии и целей помимо вопросов «Кто мы?», «Чего мы хотим достичь?», «Какие нормы и ценности мы применяем в отношении друг с другом и внешним миром?» руководитель предприятия или группа руководителей ставят перед собой также вопросы о качестве стратегии. Их заботит прежде всего эффективность деятельности предприятия в результате реализации выбранной стратегии.

Процесс создания стратегии предприятия начинается с предпринимателя. Он определяет основные положения стратегии и сравнивает свои выводы с фактами. На этом и других этапах полезно участие приглашенных консультантов.

Предвидение предпринимателя позволяет в общих чертах интуитивно разработать схему стратегического плана. Предвидение вытекает как бы из «детской мечты» предпринимателя. Но мечта предпринимателя должна быть выполнимой. При этом стратегия, построенная на мечте, должна быть реализована, не должна остаться только рекламой.

При выборе стратегии руководители интуитивно ориентируются на те преимущества, которые получит предприятие в результате ее реализации. Например, сегодня многим наиболее целесообразной может показаться инновационная стратегия. Хотя для некоторых руководителей покажутся более предпочтительными другие подходы к выбору своего пути. Но интуитивной оценки качества стратегий явно недостаточно для получения полной картины. Поэтому для оценок качества стратегий лучше всего пользоваться общеизвестными понятиями эффектов и эффективностей.

Предвидение предпринимателя должно быть выражено в миссии компании.

###### **2. Задачи создания стратегии.**

Существуют три задачи создания стратегии, (наиболее подробно они освещены в учебнике Томпсона А.А., Стрикленда А.Дж. «Стратегический менеджмент»<sup>1</sup>).

### **1. Формирование стратегического видения**

По мнению большинства менеджеров компаний, которые разрабатывают стратегическое видение, необходимо прежде всего определить конкретную рабочую ситуацию: кто мы, чем занимаемся и чего намерены достичь. Менеджер не может работать эффективно в качестве лидера или разработчика стратегий без ясной концепции бизнеса, каким видом деятельности заниматься, что надо предпринимать и какую долгосрочную конкурентную позицию выбрать. Эффективная разработка стратегии начинается с определения того, что организация должна, а чего не должна делать и куда она должна направляться.

### **2. Установление целей**

Одной из главных задач управления является установление целей, ради достижения которых формируется, функционирует и развивается организация как целостная система. Целеполагание — это исходный момент в деятельности менеджера, приобретающий все большее значение в условиях развивающейся рыночной экономики.

### **3. Разработка стратегии**

Разработка стратегии организации — это планирование стратегических мероприятий для того, чтобы трансформировать компанию из состояния, в котором она находится сейчас, в то, в котором она хочет находиться; это средство достижения желаемых результатов. Разработка стратегии компании является необходимым условием ее успешного развития в долгосрочной перспективе. Прежде всего направления развития компании определяют ее стратегические цели. Немаловажно и то, что в ходе разработки стратегии в единое целое собираются миссия компании, ее цели, маркетинговая, инвестиционная, кадровая политика, т.е. происходящим в организации процессам придается один вектор, что обеспечивает эффективное достижение стратегических целей.

## **3. Факторы, формирующие стратегию, и этапы стратегического планирования.**

При формировании стратегии необходимо учитывать множество факторов, а именно: экономическую и политическую ситуацию в стране, действующие юридические, экологические и трудовые нормы законодательства и т.д. На разработку стратегии также влияют личные амбиции менеджеров, их этические воззрения (человека, который управляет процессами; человека, способного к принятию решений, человека, выполняющего не инструкцию, а собственные решения, человека — машины, которая выдает один продукт — принятие решений). Необходимо помнить, что компании имеют и этические обязательства перед владельцами, служащими, покупателями, поставщиками и обществом, которые также необходимо учитывать в указанном процессе.

Задачи подготовки и составления стратегии включают в себя разработку плана

Разработка стратегического видения и миссии компании, установление цели и выбор стратегии — это главные задачи по выбору направления развития компании. Рассмотрим этапы стратегического планирования.

### **1. Подготовка к планированию.**

Результат — соглашение о процессе и готовности заниматься стратегическим планированием в организации.

### **2. Формулировка или уточнение миссии и стратегического видения фирмы**

Результат — написаны миссия и видения фирмы.

### **3. Сбор информации о деятельности организации.**

Результат:

- список вопросов, на которые надо ответить в ходе стратегического планирования;
- информация для определения приоритетов и стратегии.

### **4. Формулировка стратегии и определение приоритетов.**

Результат — определены стратегия, приоритеты, долгосрочные цели и конкретные задачи.

#### **5. Написание стратегического плана.**

Результат — стратегический план деятельности и развития организации.

#### **6. Написание планов на год.**

- Результат — годовые планы деятельности организации:
- краткосрочный (тактический) план деятельности;
- стратегический план.

#### **7. Разработка системы мониторинга и оценки выполнения стратегии деятельности и развития организации.**

Результат:

- комментарии заинтересованных лиц по процессу стратегического планирования;
- система мониторинга и оценки деятельности и развития организации.

### **4. Золотой треугольник формирования стратегии.**

«Золотой треугольник» формируется за счет трех аспектов. В этом треугольнике один аспект ничего не значит без другого. Степень, в которой все три аспекта взаимодействуют друг с другом, в значительной степени определяет успех предприятия.

Корпорация нуждается в стратегии. Разработать эту стратегию помогут три связанных воедино элемента «золотого треугольника»: 1) рациональный анализ, 2) предвидение будущего и интуиция, 3) социальные процессы.

**Рациональный анализ.** Рациональный анализ проводится на основе строгих научных методов. В результате данного анализа формулируется желаемая конечная цель. В процессе рационального анализа пересматриваются действия, необходимые для достижения намеченной цели.

**Интуиция предпринимателя.** Интуиция предпринимателя — это инстинкт, основанный на особом способе восприятия жизни. Предприниматели, добивающиеся особых успехов в своей деятельности, обладают, согласно Ансоффу, повышенной чувствительностью к слабым сигналам.

Используя свою способность воспринимать слабые сигналы и выслушивая мнение хорошо осведомленных людей, предприниматель собирает полученную информацию воедино, обнаруживает скрытые от всех связи, вопреки общепринятому мнению все воспринимает по-другому и идет своим путем.

**Социальные процессы.** Социальные процессы корпорации выражаются прежде всего в социальной ответственности. Социальная ответственность — это забота о персонале и окружающей среде.

Основной чертой социальной ответственности является добровольно проявляющаяся готовность делать больше, чем просто соблюдать законы. Это означает, в частности, что предприниматель должен заниматься общественно полезной деятельностью, которая не вменяется ему в обязанность законодательно, и не совершать предосудительных с точки зрения морали и нравственности поступков, за которые еще не предусмотрено юридической ответственности.

Социальные процессы направлены на полную интеграцию корпораций с обществом. Общество нуждается в сотрудничестве с корпорациями для решения проблем, которые выходят за рамки деятельности правительства.

### **5. Процесс формирования желаемого состояния организации.**

Процессом определения желаемого состояния организации во внешней и внутренней среде является целеполагание, результатом которого, как правило, становится набор целевых установок, состоящих из притязания собственников и миссии предприятия, выявленных и formalizованных с помощью соответствующих методик.

**А. Методика формулирования миссии организации.** Данная методика предназначена для формулирования главных целевых ориентиров и стратегических целей предприятия, взаимоувязанных с притязаниями собственников. Суть методики заключается в коллективной (экспертной) разработке положения о миссии фирмы.

**Б. Методика формализации притязаний собственника.** Эта методика направлена на определение текущей и перспективной позиции основных собственников по отношению к предприятию (тип стратегии собственника), а также предпочтений собственников и их готовности участвовать в управлении предприятием.

**В. Методика постановки стратегических целей.** Несмотря на то что процесс постановки стратегических целей носит достаточно субъективный характер, связанный прежде всего с целями и квалификацией собственников и топ-менеджеров, на определенном уровне абстракции ориентирами может служить ряд нижеприведенных общих положений. Применение каждого из них связано с состоянием предприятия на данный момент.

## **1.4 Лекция 5 (2 часа)**

### **Тема: «Анализ отрасли и конкуренции в ней»**

#### **1.4.1. Вопросы лекции:**

1. Понятие «отрасль».
2. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней
3. Ключевые факторы успеха компаний.

#### **1.4.2. Краткое содержание вопросов**

##### **1. Понятие «отрасль».**

Для исследования структуры хозяйства нам понадобится такое понятие, как отрасль. Понятие "отрасль" - основное структурное подразделение народного хозяйства, которое представляет собой совокупность предприятий, учреждений и организаций, выполняющих в процессе общественного воспроизводства одинаковые социально-экономические функции независимо от территориального расположения и ведомственного подчинения. Соответственно отраслевой структуре имеет место классификация отраслей народного хозяйства.

Группа однородных отраслей народного хозяйства образует сферу народного хозяйства. Так, в соответствии со спецификой производства, а также распределения и перераспределения производственных благ выделяются производственная и непроизводственная сферы.

Производственная сфера народного хозяйства - относятся все отрасли, производящие материальный продукт,

Непроизводственная сфера - отрасли, производящие непроизводственные услуги. Производственные отрасли в зависимости от использования материального продукта и специфики его создания делятся на промышленность, сельское хозяйство и строительство.

##### **2. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней**

Разработка стратегии - работа, основанная на анализе, и в этой области менеджер не может добиться успеха только настойчивостью и творческим подходом. Решение о том, какую стратегию выбрать, должно приниматься на основании оценки внутренней и внешней среды компании, полученной в результате исследования.

В противном случае полученная стратегия может оказаться нежизнеспособной.

Исследование проводится по 2 основным направлениям:

1 - ситуация в отрасли и условия конкуренции в ней;

2 - ситуация внутри самой компании и её собственная конкурентоспособность.

Отрасли сильно разнятся по своим характеристикам, конкуренции внутри них и перспективам развития. Темпы технического прогресса могут колебаться от высоких до

низких. Необходимый размер капиталовложений может быть велик или незначителен. Рынок может быть от локального до мирового. Производители выпускают стандартную или высокодифференциированную продукцию. Конкуренция в отрасли может быть сильной или слабой, она может ориентироваться на цены, послепродажное обслуживание, качество или что-либо другое. Спрос может расти или снижаться.

Кроме того, условия конкуренции в отрасли постоянно меняются с изменением характера влияния отдельных факторов.

При анализе общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней используется набор приемов, который позволяет правильно оценить изменяющиеся условия отрасли и определить характер и уровень конкурентной борьбы в ней. Это позволяет выработать стратегию, соответствующую общей ситуации в отрасли и сделать выводы о её привлекательности для вложения средств компании.

### **3. Ключевые факторы успеха компаний.**

Стабильность мирового рынка обсуждают постоянно, причем финансовые игроки больше склоняются к неутешительным прогнозам. Еще пять лет назад говорилось об огромном количестве задолженностей и скором кризисе. Как и было предсказано, кризис наступил в 2008 году. Вероятно, что через несколько лет мир вновь столкнется с очередным крахом. Финансовая нестабильность возникла из-за манипуляций Уолл-стрит, а последствия прошлого кризиса все еще не устранены. Это дает почву для новых подозрений и прогнозов. Увы, опять неутешительных. Однако и во времена кризиса есть организации, которые не только смогли удержаться на плаву, но и выросли. Суть факторов успеха компаний – это умение мыслить шире, работать в области неординарных умозаключений, тем самым увеличивать прибыль. Рост таких компаний мог достигать 15-20%. Подобная устойчивость позволяла привлечь новых клиентов, еще больше укрепиться на рынке, увеличив лояльность к своей деятельности. Но что стало секретом успеха компаний? Вероятно, что компании продвигали умелые лидеры? Может предприятия смогли сохранить свои позиции из-за случайных факторов? Или всему этому есть логичное объяснение, успех можно изучить, а полученные знания и дальше применять на практике? Оказывается, **секрет успеха компаний зависит от пяти основных факторов:**

**Болевые точки**

**Привлекающая продукция**

**Тыл**

**Мотивация или импульс**

**Траектория улучшений**

### **1.5 Лекция 6 (2 часа)**

**Тема: «Анализ текущего состояния компании»**

#### **1.6.1. Вопросы лекции:**

1. Внешняя и внутренняя среда организации.
2. SWOT-анализ.
3. Анализ внешней среды.
4. Анализ внутренней среды.

#### **1.6.2. Краткое содержание вопросов**

##### **1. Внешняя и внутренняя среда организации.**

Среда прямого воздействия включает факторы, непосредственно влияющие на деятельность организации:

а) Поставщики. Поставщиками капитала в основном являются банки, акционеры и частные лица. Чем лучше обстоят дела у данной организации, тем больше шансов получить кредит на льготных условиях у поставщиков капитала.

б) Трудовые ресурсы. Без нужных специалистов должной квалификации нельзя эффективно использовать сложную технику и оборудование.

в) Законы государства. Организации обязаны выполнять не только федеральные, но и региональные законы. Государственные органы обеспечивают принудительное выполнение законов в сфере своей компетенции.

г) Потребители. Потребители решают, какие товары и услуги для них желательны, то есть они определяют направления и возможности роста организации. В рыночной экономике действует принцип: "Потребитель - король рынка".

д) Конкуренты. Руководство предприятия должно понимать, что неудовлетворенные нужды потребителей создают свободные ниши на рынке для конкурирующих организаций.

Среда косвенного воздействия состоит из факторов, которые не оказывают прямого и немедленного воздействия на деятельность организации:

а) Состояние экономики страны. Руководство организации, особенно при выходе на международный рынок, должно учитывать экономическую ситуацию в той стране, в которую поставляет свой товар, или с которой организация имеет деловые отношения. Состояние мировой экономики влияет на стоимость ресурсов и способность покупателей приобретать товары и услуги. Если в экономике прогнозируется спад, то необходимо уменьшить запасы готовой продукции, чтобы преодолеть трудности сбыта, кроме этого следует учесть увеличение или уменьшение ставки процента на займы, возможное колебание курса доллара или других твердых валют.

б) Научно-технический прогресс. Технические новшества повышают производительность труда, способствуют улучшению качества продукции, а также расширяют возможные области применения товаров. Появление таких высоких технологий, как компьютерная, лазерная, микроволновая, полупроводниковая, а также использование атомной энергии, синтетических материалов, миниатюризация приборов и производственного оборудования оказывают существенное влияние на развитие и деятельность организации

в) Социокультурные факторы. Это, прежде всего, жизненные ценности и традиции, обычаи, установки, которые оказывают существенное влияние на деятельность организации.

г) Политические факторы. К ним относятся: экономическая политика административных органов государства, т.е. система налогообложения, льготные торговые пошлины, законодательство о защите потребителей, стандарты на безопасность продукции и стандарты по экологии. Для организации, осуществляющей международную деятельность, существенное значение имеет политическая стабильность данного государства, а также установка с его стороны специальных пошлин на импорт товаров, экспортных квот и т.д.

д) Отношения с местным населением. Характер отношений с местной общиной является очень важным для учета и планирования в любой организации. Так, в каждой общине существуют свои специфические законы и установки по вопросам бизнеса и ведения деловых отношений с другими организациями и учреждениями. Иногда для поддержания хороших отношений с общиной необходимо финансирование и поддержка ее социальных программ, а также благотворительная деятельность по многим направлениям.

## 2. SWOT- анализ.

**SWOT-анализ** — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: **Strengths** (сильные стороны), **Weaknesses** (слабые стороны), **Opportunities** (возможности) и **Threats** (угрозы).

Сильные (**S**) и слабые (**W**) стороны являются факторами **внутренней среды** объекта анализа, (то есть тем, на что сам объект способен повлиять); возможности (**O**) и угрозы (**T**) являются факторами **внешней среды** (то есть тем, что может повлиять на объект извне и при этом не контролируется объектом)<sup>[11]</sup>. Например, предприятие управляет собственным

торговым ассортиментом — это фактор внутренней среды, но законы о торговле не подконтрольны предприятию — это фактор внешней среды.

Объектом SWOT-анализа может быть не только организация, но и другие социально-экономические объекты: отрасли экономики, города, государственно-общественные институты, научная сфера, политические партии, некоммерческие организации (НКО), отдельные специалисты, персоны и т. д.<sup>[11]</sup>

Аббревиатура **SWOT** может быть представлена визуально в виде таблицы:

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

### **3. Анализ внешней среды.**

После установления своей миссии и целей руководство должно начать диагностический этап процесса стратегического планирования. Первым шагом является изучение внешней среды. Руководители оценивают внешнюю среду по трем параметрам:

1. Оценить изменения, которые воздействуют на разные аспекты текущей стратегии. Например, повышение цен на ракетное топливо создало разнообразные проблемы для авиалиний. Последние должны постоянно оценивать динамику цен на топливо в рамках процесса стратегического планирования.

2. Определить, какие факторы представляют угрозу для текущей стратегии фирмы. Контроль деятельности конкурентов позволяет руководству быть готовым к потенциальным угрозам.

3. Определить, какие факторы представляют больше возможностей для достижения общефирменных целей путем корректировки плана. Когда гостиничная компания "Холидей Иннз" изменила свой стратегический план и стала заниматься созданием казино, ее руководство направило свои усилия на то, что, по его мнению, даст больше возможностей для организации.

### **4. Анализ внутренней среды.**

Внутренняя среда организации — это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояния которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Срезы внутренней среды

*Кадровый* срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- наем, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

*Организационный* срез включает:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

*В производственный* срез входят:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

*Маркетинговый* срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

- стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

*Финансовый* срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается *организационной культурой*, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

## 2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ

### **2.1 Лабораторная работа 1 (2 часа).**

**Тема: «Анализ текущего состояния компании»**

**2.1.1 Цель работы:** научиться проводить анализ текущего состояния компании на основе SWOT-таблицы

#### **2.1.2 Задачи работы:**

1. Проанализировать внешнюю среду предприятия
  2. Проанализировать внутреннюю среду предприятия
  3. Составить SWOT-таблицу
- .....

#### **2.1.3 Перечень приборов, материалов, используемых в лабораторной работе:**

11. Доска
2. Калькулятор

#### **2.1.4 Описание (ход) работы:**

Состояние компании зависит от того, насколько успешно она способна реагировать на различные воздействия извне. Анализируя внешнюю ситуацию, необходимо выделять наиболее существенные на конкретный период времени факторы. Взаимосвязанное рассмотрение этих факторов с возможностями компании позволяет решать возникающие проблемы. При решении разного уровня задач необходимо также четко представлять, поддаются ли критические факторы контролю со стороны компании. Являются ли они внутренними или внешними, поддающимися изменениям усилиями компании или это внешние события, на которые компания влиять не в состоянии. Одним из самых распространенных методов, оценивающих в комплексе внутренние и внешние факторы, влияющие на развитие компании можно назвать SWOT-анализ (СВОТ-анализ).

SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.

Это настолько удобная универсальная методика, что она применима и в повседневной жизни. Неплохо провести «SWOT-самоанализ», для того, чтобы понять, куда двигаться дальше в карьерном развитии. Перед собеседованием при приеме на работу ситуационный анализ поможет реально оценить свои силы и возможности, четко определиться на какие моменты вам нужно будет акцентировать внимание, а что постараться оставить за кадром. Он поможет просчитать некоторые «каверзные вопросы» интервьюера и подготовится к логическому обоснованию своих ответов. Даже во многих житейских проблемах освоенная простая методика поможет найти правильное адекватное ситуации решение.

Аббревиатура	SWOT	означает:
Strengths	—	сильные стороны
Weakness	—	слабые стороны
Opportunities	—	возможности
Threats – угрозы		

Иначе говоря, SWOT анализ – это анализ сильных и слабых сторон организации а также возможностей и угроз со стороны внешней окружающей среды. «S» и «W» относятся к состоянию компании, а «O» и «T» к внешнему окружению организации.

По результатам ситуационного анализа можно оценить, обладает ли компания внутренними силами и ресурсами, чтобы реализовать имеющиеся возможности и противостоять угрозам, и какие внутренние недостатки требуют скорейшего устранения.

Может ли быть сделан качественный анализ не маркетологом?

Главное при проведении SWOT-анализа, также как и других исследований и стратегического планирования, это не корочка диплома, а умение мыслить, умение посмотреть на свою организацию, встающие задачи и проблемы «взглядом со стороны».

Если вы способны отойти от своих субъективных оценок, а любые личностные оценки всегда носят субъективный характер, внимательно пройтись по параметрам SWOT, оценивая их как бы извне организации, принимая на себя то роль потенциального или реального покупателя/клиента, то конкурента, то просто стороннего наблюдателя, то вы справитесь со SWOT-анализом. Специального образования для базисного варианта анализа не нужно.

Нельзя доверять проведение анализа только собственникам бизнеса и большинству генеральных директоров. Ни те, ни другие, особенно основатели компаний (т.е. люди, которым принадлежала идея создания жизнеспособного и, особенно, успешного бизнеса) как правило, не в состоянии полностью отойти от собственных представлений о собственном бизнесе и взглянуть на него как незаинтересованный сторонний наблюдатель. И ни обширный опыт работы, никакое образование здесь не помогут.

#### Основные параметры SWOT-анализа

Неотъемлемыми частями SWOT-анализа можно назвать внутренний аудит компании и аудит внешней среды.

Внешний аудит, или анализ угроз и благоприятных возможностей внешней среды

В процессе проведения внешнего аудита оценивается привлекательность рынка и другие возможности и угрозы внешней среды.

Оценивая привлекательность рынка, следует обратить внимание на:

Тенденции рынка. Целью анализа тенденций рынка является описание развития спроса в каждом из сегментов рынка; Поведение покупателей. Необходимо оценить поведение покупателя при покупке, использовании и владении товара, покупательские привычки, факторы, влияющие на процесс совершения покупки, анализ имиджа торговой марки или компании; Структура сбыта. Здесь необходимо оценить ожидаемое состояние сети дистрибуции, ожидания и мотивацию партнеров кампании; Конкурентную среду. Не забудьте оценить в этом разделе анализа все четыре конкурентные силы по Портеру, рыночную силу потребителей и поставщиков, угрозу товаров субститутов (заменителей), барьеры входа на рынок.

Кроме того, важное влияние на успешность компании могут оказывать следующие факторы внешней макросреды, на которые, как правило компания влиять не может:

Законодательство и политическая среда, ожидаемые или возможные его изменения. Законодательные акты и другие нормативные документы, которые могут повлиять на работу компании. Например, для многих торговых и производственных компаний критически важными являются изменения в таможенном законодательстве, особенно для малого и среднего бизнеса. Даже изменение таможенных пошлин, если не быть готовым к таковому, может превратить вполне успешную небольшую компанию в банкрота. Экономическое положение страны, региона. Изменение показателей ВНП, возможные крупные изменения в экономике, которые могут повлиять на вашу компанию, ожидаемая инфляция и ее влияние на бизнес. Думаю, комментарии излишни. Правильная оценка возможностей и угроз экономической ситуации позволит, например, своевременно внести жизненно важные изменения в ассортиментную и ценовую политику компании; Социально-демографические факторы; Изменение технологий. Так же бывает критическим, особенно если на рынке ожидается появление товаров-субститутов, которые могут превратить товар компании в «устаревший хлам»;

Международная среда оказывает влияние на многие, но не все компании, в меньшей степени

на малый бизнес;  
Экологическая среда также должна учитываться некоторыми компаниями.

Затем принимаем во внимание все тенденции, которые компания может использовать и продумываем меры по нейтрализации угроз.

Внутренний аудит, анализ сильных и слабых сторон компании

В процессе проведения внутреннего аудита компании оцениваются ресурсы фирмы, ее бизнес процессы, анализируется конкурентоспособность. В процессе проведения анализа подтверждается или изменяется формулировка устойчивых конкурентных преимуществ компании.

Ключевые факторы анализа:

Менеджмент. Оценивается потенциал сотрудников компании высшего и среднего уровня, их квалификация, мотивация, лояльность.

Маркетинг, включая анализ коммуникационной программы (реклама, личные продажи, pR), сравнение рекламной активности с конкурентами, эффективность собственных маркетинговых усилий;

Персонал, особенно работа торгового персонала, уровень квалификации и заинтересованности, соответствие мотивационных программ целям и задачам организации, а также анализ контактов, новых потребителей, стоимости содержания торгового персонала; Анализ системы сбыта компании, потребностей и запросов торговых партнеров, распределения объемов продаж по членам сети дистрибуции, типам посредников (опт, розница), аудит дистрибуторов, выделение приоритетных дилеров и т.д; Анализ продуктового портфеля . Оцениваются текущие и ожидаемые объемы продаж, доля рынка, прибыльность по каждому из продуктов или продуктовой группе, качество, имидж марки;

Анализируются приоритетные конкуренты, их доля рынка, возможные преимущества по издержкам, цене, имидж их товаров, их конкурентное поведение текущее и возможное, их основные слабости;

Наличие устойчивого конкурентного преимущества, например, ресурсной базы, недоступной ближайшим конкурентам или патентованных технологий;

Анализ ценовой политики, ценовая эластичность спроса, возможные максимально приемлемые цены для товаров компании, сравнение с ценами конкурентов, политика скидок и других программ стимулирования сбыта.

Перечисленные факторы не являются исчерпывающими. В зависимости от специфики бизнеса и рынка могут выявиться и другие факторы, требующие тщательного анализа. В тоже время не следует скрупулезно анализировать в любых ситуациях все вышеперечисленные параметры. На данном этапе важно не только объективно оценить параметры, но и выбрать среди их множества ограниченный ряд существенно важные для выживаемости, развития, роста и прибыльности бизнеса.

Из собственного опыта, дополняющего классическую интерпретацию SWOT-анализа

1. Первое и главное – ситуационный анализ это объективный взгляд стороннего человека. Для его проведения надо суметь полностью отказаться от собственных субъективных оценок.

Обязательными при этом являются оценка ситуации с предполагаемых точек зрения:

а) потенциальных и действительных покупателей, клиентов компании, так называемой целевой группы (здесь могут помочь и простейшие опросы собственных покупателей и покупателей конкурентов);

б) ближайших конкурентов;

с) лидера рынка, если лидером не является ваша компания.

Такой подход поможет выявить отрицательные моменты, на которые не осознавая, а иногда сознательно, в компании до этого внимание не обращалось.

2. Перед выбором параметров для анализа следует определить «ключевые компетенции» или «ключевые факторы успеха» компании на рынке, т.е. факторы, связанные с технологией, производством, маркетингом, финансами и т.д., от которых зависит в значительной степени успешность или провал бизнеса на выбранном рынке, реализация стратегий и достижение целей.

Ключевыми компетенциями можно назвать отличительные возможности компании, совокупность ее навыков процессов и технологий, которые являются в настоящий момент наиболее привлекательными для клиентов и которые обеспечивают наибольшее преимущество на конкурентном рынке.

Например, для оптового торговца товарами низшей ценовой категории в числе КФУ можно назвать конкурентоспособные цены, вернее соотношение цены/качества, предоставление отсрочки платежей, мотивацию и профессионализм торгового персонала и т.д.

Методология проведения ситуационного анализа, матрицы SWOT-анализа

Первый этап – выделение наиболее важных параметров анализа, описан в предыдущей главе. Определившись с параметрами, рекомендую вначале занести их по пунктам в форме описания.

Затем описанные параметры заносятся в таблицу, часто называемую матрицей SWOT-анализа. Систематизация параметров в матрицах дает возможность на этапах выбора и реализации стратегии вносить необходимые корректировки в оценку параметров и в стратегию.

Далее в статье приводится сквозной пример проведения ситуационного анализа для оптового интернет магазина одежды и розничной торговлей одежды. В таблице №1 приведен один из вариантов первой матрицы SWOT.

ЭТАП 1. На основании внутреннего маркетингового аудита и проведенного опроса клиентов были проанализированы сильные и слабые стороны компании X.

Сильные стороны

1. Опыт работы компании – более 10 лет на Российском рынке
2. Известность торговой марки X владельцам розничных торговых точек
3. Регулярное проведения семинаров для начинающих бизнес, приводящее в компанию новых клиентов
4. Разработанная система обучения новых сотрудников
5. Традиции высокого качества обслуживания и гостеприимства
6. Налаженные партнерские отношения с поставщиками, предоставляющими товар на разумных кредитных условиях.

Слабые стороны

1. Демотивирующая система компенсации сотрудников, не стимулирующая к увеличению продаж.
2. Большой процент текучести кадров на уровне низшего и среднего звена – около 30% за 2002 год.
3. Узкий ассортимент и недостаточное количество товаров высокой категории качества в ассортиментном ряду.
4. Отсутствие инвестирования в маркетинг за исключением минимально необходимых средств на размещение рекламы. Узкая интерпретация функции маркетинга, только коммуникационная.
5. Низкий уровень поддержания баз данных компании, отсутствие их анализа.
6. Недостаток внутрифирменных коммуникаций, отсутствие регулярного информирования сотрудников о результатах их труда, слабая обратная связь, являющиеся демотивирующими факторами.
7. Политика стимулирования продаж и продвижения товара не отвечет целям компании и условиям рынка

Анализ внешней среды позволил выявить следующие возможности и угрозы для развития компании:

#### Возможности

1. Стабилизация экономической ситуации за последние 3 года повлекла за собой увеличение уровня жизни населения.
2. Постепенно снижается предубежденность против товаров «second hand».
3. Ненасыщенный российский рынок представляет практически неограниченные возможности для роста.
4. Процесс «омоложения» владельцев розничного бизнеса

#### Угрозы

1. Высокая подверженность влиянию изменения законодательства и регулятивных мер.
2. Изменение таможенных процедур и пошлин может резко снизить рентабельность бизнеса или даже сделать его нерентабельным.
3. Некоторые конкурирующие компании используют неофициальные каналы ввоза товара, что снижает конкурентоспособность цен компаний.
4. Низкие барьеры входа новых компаний на рынок.
5. На рынок выходит и набирает популярность товар близкий по характеристикам к товару субституту «СТОК»

Наряду с общими сильными и слабыми сторонами, возможностями и угрозами отдельно были выявлены дополнительные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы для розничного подразделения компании.

#### Сильные стороны сети магазинов «У»

1. Имеет устойчивое конкурентное преимущество в виде уникального разработанного компанией ноу-хау организации торговли, позволяющего привлекать как средне обеспеченные слои населения так население с низкими доходами и контролирующее оптимальную скорость товарооборота.
2. Торговая марка становится узнаваемой в СМИ благодаря новой программе рР.
3. Руководитель подразделения, осуществляющий необходимый уровень контроля.

#### Слабые стороны

1. Ассортимент перестает соответствовать тенденции изменения покупательских предпочтений.
2. Недостаточное финансирование маркетинга, включая рекламу, снижает возможности привлечения новых покупателей, и как следствие, товарооборот.

#### Возможности

1. Программы правительства Москвы по защите малоимущих слоев населения можно использовать для поддержки развития магазинов. Благоприятное отношение органов власти к данному типу бизнеса.
2. Тенденция отрасли к укрупнению размеров магазинов и вытеснению мелких торговых точек.

#### Угрозы

1. Высокая норма прибыли розничной торговли «second hand» и низкие барьеры для входа делают ее крайне привлекательной для входа конкурентов, что может привести к ускорению процесса насыщения рынка и усилию конкуренции.
2. Постоянное увеличение арендной платы может снизить прибыльность магазинов.
3. Хищения персонала, преднамеренно неправильная оценка товара.

#### ЭТАП 2

Результаты заносятся в матрицу. В таблице №1 приведен один из вариантов базовой матрицы SWOT

Таблица 1 SWOT анализ базовый

Таблица 1 SWOT анализ базовый

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	
<b>Наименование</b>	<b>Подробное описание</b>
Традиции высокого качества обслуживания	Создают устойчивое конкурентное преимущество, требующее значительное время для имитирования конкурентами
Опыт работы более 10 л	Положительный имидж компании, составляющие «надежность» и «опыт» для рекламы
...	...
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	
Демотивирующая система компенсации сотрудников	Отсутствует заинтересованность сотрудников в увеличении продаж, расширении клиентской базы
Узкий ассортимент, недостаток более дорогих товаров.	Препятствует привлечению целевой группы с низшими средними доходами, которые могут стать ведущим по прибыли сегментом.
...	...
ВОЗМОЖНОСТИ	
Ненасыщенность рынка	Представляет большие возможности для увеличения товарооборота, уменьшает необходимость острой конкурентной борьбы на ближайшее время
Повышение уровня жизни	Диктует необходимость введения более дорогих товаров, возможность увеличения маржи.
...	...
УГРОЗЫ	
Высокая подверженность изменениям	Опасность снижения рентабельности, вплоть до убыточности, в случае увеличения таможенных пошлин. Опасность перебоев с поставками в периоды введения новых регулятивных мер.
Использование серых каналов ввоза некоторыми конкурентами	Цены компаний X могут оказаться неконкурентоспособными
...	...

Эта матрица используется реже, чем стандартная (Таблица 2), хотя, на мой взгляд, она более удобна в применении и дает более точные результаты.

Таблица 2 Стандартная матрица базового SWOT анализа

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ	ВОЗМОЖНОСТИ
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	УГРОЗЫ
1.	1.
2.	2.
3.	3.
...	...

Обычно в практике многих российских компаний на этом этапе использование SWOT-анализа заканчивается. Можно действительно рекомендовать остановиться на данном

этапе при отсутствии опыта проведения анализа и при решении несложных задач и проблем. Если же дело касается решения важных стратегических задач или серьезных жизненно важных проблем, то желательно проделать более тщательный анализ.

### ЭТАП 3

Следующим этапом возможности и угрозы, выявленные в процессе анализа, разбиваются на три группы по приоритетности, необходимости концентрации усилий и средств и тщательности мониторинга.

На основании сделанного SWOT-анализа были составлены матрицы угроз и возможностей для компании X, приведенные на таблицах 3 и 4.

Таблица 3 Анализ угроз со стороны конкурентных сил

Таблица 3 *Анализ угроз со стороны конкурентных сил*

Вероятность реализации угроз	Последствия угроз		
	Разрушительные (Р)	Тяжелые (Т)	Легкие (Л)
Высокая (В)	ВР Изменение таможенных правил	ВТ Новые конкуренты	ВЛ 1. Влияние поставщиков 2. Товар-заменитель «сток»
Средняя (С)	СР	СТ Новые законодательные акты	СЛ
Низкая (малая вероятность) (Н)	НР	НТ	НЛ Дефолт

В поле немедленного реагирования попадают угрозы изменения таможенных правил и привлекательность рынка для новых конкурентов.

Угрозу прихода в отрасль новых конкурентов компания может уменьшить путем увеличения своей доли рынка и развития бренда, что требует большего внимания к развитию маркетинга и достаточному его финансированию. Угроза повышения таможенных пошлин и изменения правил ввоза товаров может быть частично снижена путем применения стратегии диверсификации и введения в ассортиментный ряд товаров, в меньшей степени подверженных данной угрозе.

Матрица возможностей, показала, что на поля наиболее благоприятных возможностей попадает возможности роста рынка, и программы властей по развитию производства и торговли товарами для малоимущих слоев населения. Возможности, предоставляемые растущим рынком, и положение компании в числе лидеров отрасли обуславливают применение одной из стратегий роста.

Преимущества государственных программ, стимулирующих развитие сектора товаров низшей ценовой категории, существенно важны при развитии сети магазинов компании, но их использование осуществимо только при наличии или развитии соответствующего уровня личных связей и выделении сотрудника отвечающего за данное направление в компании.

Таблица 4 Анализ возможностей, предоставляемых рынком

Таблица 4 *Анализ возможностей, предоставляемых рынком*

Вероятность использования возможностей	Влияние возможностей		
	Сильное (С)	Умеренное (У)	Малое (М)
Высокая (В)	ВС Рост рынка	ВУ	ВМ
Средняя (С)	СС Программы властей по развитию сектора товаров низшей ценовой категории	СУ Стабилизация экономики  Избыток товара у поставщиков	СМ
Низкая (Н)	НС	НУ	НМ

#### ЭТАП 4

Особенно важен для выработки правильных стратегических действий, хотя используется нашими компаниями крайне редко. С учетом выявленных возможностей и угроз выделяются основные взаимовлияющие группы «Возможности – сильные/слабые стороны» «Угрозы – сильные/слабые стороны» и составляется соответствующая матрица.

Эта фаза позволяет сделать стратегические выводы из проделанного анализа, точно структурировать проблемы и задачи, стоящие перед компанией и найти пути их решения с учетом имеющихся и предполагаемых ресурсов. Именно эта фаза анализа определяет стратегические цели развития компании.

Таблица 5 SWOT Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон

Таблица 5 SWOT Комплексная оценка возможностей и угроз с учетом сильных и слабых сторон

	Описание	СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ			СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	
		Известность торговой марки, 10 лет опыта	Надежные партнеры, с обширными возможностями	Ноу-хау сети магазинов	Демотивирующая коммуникационная политика	Узкий ассортимент
ВОЗМОЖНОСТИ	Рост рынка	Рост за счет положительного имиджа	В условиях дефицитности товара <b>становится устойчивым преимуществом</b>		Незанятое ресурсоизнанность персонала в увеличении продаж, будет препятствовать использованию роста рынка	
	Политика благоприятствования развития товаров для малоимущих слоев			<b>Рост сети магазинов за счет предоставления торговых площадей на льготных условиях</b>		
	...					
	...					
УГРОЗЫ	Изменение таможенных правил					Угроза потери рентабельности. <b>Необходимо ввести другие группы товаров (диверсификация)</b>
	Новые игроки	Менее опасны при наличии хорошей репутации надежности и качества				
	...					
	..					

Заключительным этапом становится формулировка основных стратегических направлений с учетом их важности. Стратегия формулируется на основании результатов матриц 3, 4 и 5.

Стратегические возможности и угрозы, которые требуют концентрации всех необходимых ресурсов для их реализации и соответствующие угрозы, требующие повышенного внимания и тщательного постоянного мониторинга, относятся к самой приоритетной части. Они должны находиться под постоянным контролем высшего руководства компании.

Возможностям, позволяющим ранжирование по мере освобождения требуемых ресурсов и угрозам, требующим контроля, предоставляется средний приоритет. Контроль руководства высшего и среднего звена, инвестирование из собственных или доступных кредитных источников.

Возможностям или угрозам текущего порядка дается низший приоритет. Они находятся под контролем линейного менеджмента, используются собственные источники финансирования (по мере возможности).

Полученные результаты формулируются в стратегию компании, ее цели и задачи. Вышеперечисленные матрицы составляются на основе качественных экспертных оценок.

Вариации SWOT-анализа для профессиональных маркетологов

Для тех, кто знаком с методами многокритериальных балльных оценок, экспертных оценок, статистического анализа вкратце привожу несколько более сложных матриц ситуационного анализа, которые позволяют произвести более точный анализ на основе количественных показателей и оценок.

Таблица 5 SWOT взвешенная балльная оценка. Оптовое подразделение компании X

Таблица 5 *SWOT взвешенная балльная оценка. Оптовое подразделение компании X*

Сильные стороны	Значимость	Оценка	Взвешенная оценка в баллах	Доля
1. Опыт работы компании – более 10 лет	1	5	5	0,09
2. Известность торговой марки	4	4	16	0,27
3. Семинары для начинающих бизнес	2	3	6	0,10
4. Система обучения новых сотрудников	1	2	2	0,04
5. Особое качество обслуживания	3	5	15	0,25
6. Выгодные условия поставок, партнерские отношения	5	3	15	0,25
Итого			59	1
Слабые стороны				
1. Демотивирующая система оплаты	3	4	12	0,14
2. Высокая текучесть кадров	2	2	4	0,05
3. Узкий ассортимент	4	5	20	0,24
4. Слабый маркетинг, недостаток инвестиций	4	3	12	0,14
5. Слабая база данных, нет аналитики, статистики				
6. Недостаточные внутрифирменные коммуникации	3	3	9	0,11
7. Политика стимулирования сбыта противоречит целям компании и условиям рынка	2	3	6	0,08
	4	5	20	0,24
Всего:			83	1
Возможности				
1. Стабилизация экономики, рост доходов населения.	4	4	16	0,26
2. Ненасыщенный потребительский рынок, возможности роста	5	5	25	0,41
3. Уменьшение предубежденности против товара	3	3	9	0,15
4. Предпочтение более дорогим категориям товара	2	4	9	0,13
5. Омоложение клиентов, владельцев бизнеса	1	3	3	0,05
Всего:			62	1

Матрица составлена на основе собственных опытных разработок автора и позволяет отслеживать изменение ситуации в динамике.

Следующая матрица применяется в российской практике крайне редко и требует высокой квалификации персонала и использования специального программного обеспечения обработки данных.

Таблица 6 Образец матрицы SWOT Статистическая оценка сильные, слабые стороны, возможности и угрозы

Таблица 6 Образец матрицы SWOT Статистическая оценка сильные, слабые стороны, возможности и угрозы

Сильные стороны	Значимость	Оценка	Ранг	Возможности	Значимость	Оценка	Ранг
1.	$Z^s_1$	$N^s_1$	$Z^s_1 N^s_1$ $F=-----$ $Z^s_1 N^s_1$	1.	$Z^o_1$	$N^o_1$	$Z^o_1 N^o_1$ $V_1=-----$ $Z^o_1 N^o_1$
2.	$Z^s_2$	$N^s_2$	$Z^s_2 N^s_2$ $F=-----$ $Z^s_2 N^s_2$	2.	$Z^o_2$	$N^o_2$	$Z^o_2 N^o_2$ $V_1=-----$ $Z^o_2 N^o_2$
...							
Слабые стороны	Значимость	Оценка	Ранг	Угрозы	Значимость	Оценка	Ранг
1.	$Z^w_1$	$N^w_1$	$Z^w_1 N^w_1$ $F=-----$ $Z^w_1 N^w_1$	1.	$Z^t_1$	$N^t_1$	$Z^t_1 N^t_1$ $V_1=-----$ $Z^t_1 N^t_1$
2.	$Z^w_2$	$N^w_2$	$Z^w_2 N^w_2$ $F=-----$ $Z^w_2 N^w_2$	2/	$Z^t_2$	$N^t_2$	$Z^t_2 N^t_2$ $V_1=-----$ $Z^t_2 N^t_2$
...							

$$\sum_i F=1, \sum_i G=1, \sum_i V=1, \sum_i U=1$$

$$\sum_i F=1, \sum_i G=1, \sum_i V=1, \sum_i U=1$$

Таблица 7 Образец матрицы SWOT анализа

Таблица 7 Образец матрицы SWOT анализа

Сильные стороны	Ранг	Возможности			Угрозы			Потенциал
		V	V		U	U		
$F_1$	$K^{so}_{11}$	$K^{so}_{12}$			$K^{st}_{11}$	$K^{st}_{12}$		
$F_2$	$K^{so}_{21}$	$K^{so}_{22}$			$K^{st}_{21}$	$K^{st}_{22}$		
...								
Слабые стороны								
$G_1$	$K^{wo}_{11}$	$K^{wo}_{12}$			$K^{wt}_{11}$	$K^{wt}_{12}$		
$G_2$	$K^{wo}_{21}$	$K^{wo}_{22}$			$K^{wt}_{21}$	$K^{wt}_{22}$		
Реализация	R							

$K^{ab}_{ij}$  [0;1] – коэффициент корреляции сильных и слабых сторон и возможностей и угроз

Формулы реализации потенциала:

$$R^0_i = V_i \sum_j (F_j K^{so}_{ij}) - \sum_l (G_l K^{wo}_{il}), \quad R^t_i = U_i \sum_j (F_j K^{st}_{ij}) - \sum_l (G_l K^{wt}_{il})$$

$$P^s_i = F_i \sum_j (V_j K^{so}_{ij}) - \sum_l (U_l K^{st}_{il}), \quad P^v_i = G_i \sum_j (V_j K^{wo}_{ij}) - \sum_l (U_l K^{wt}_{il})$$

$Kabij$ [0;1] – коэффициент корреляции сильных и слабых сторон и возможностей и угроз

Формулы реализации потенциала:

$$R0i = Vi \sum_j (Fj Ksoij) - \sum_l (Gi Kwoli), \quad Rti = Ui \sum_j (Fj Kstij) - \sum_l (Ui Kwtli)$$

$$psi = Fi \sum_j (Vj Ksoij) - \sum_l (Ui Kstil), \quad pvi = Gi \sum_j (Vj Kwoij) - \sum_l (Ui Kwtli)$$

Потенциал – степень участия сильной или слабой стороны в существующих возможностях и угрозах.

Реализация – способность реализовать возможность или предотвратить угрозу.

Подведем итоги

1. Для осуществления базового варианта SWOT-анализа необходимо сначала выбрать основные параметры, влияющие на развитие ситуации и/или успешность организации на рынке. Приоритетом служат ключевые факторы успеха. Рассматриваем также основные

возможности и угрозы, которые могут повлиять на компанию или рассматриваемую ситуацию.

2. Оцениваем представленность выделенных факторов в компании. Ориентиром для оценки работы компании по выделенным параметрам служат ожидания клиентов и достижения ближайших конкурентов и лидера рынка. Результаты оформляются в матрицу (Таблицы 1 или 2).

3. Проводим оценку возможностей и угроз по вероятности их наступления и степени влияния на рассматриваемую ситуацию. Результаты заносятся в Таблицу 3 и 4.

4. Проводим анализ взаимовлияния возможностей и угроз окружающей среды и сильных и слабых сторон компании. Анализ регистрируем либо в описательной форме либо в таблице (Таблица 5).

5. Ранжируем выявленные факторы по степени их важности и оформляем окончательные результаты анализа.

По мере освоения метода можно начинать использовать экспертные бальные и статистические оценки (Таблицы 6, 7 и 8).

Хотя, если Вы можете себе это позволить, то предпочтительнее обратится к специалисту, лучше стороннему, для получения 100% непредвзятого субъективного анализа.

## **3 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **2.1 Практическое занятие 1 (ПЗ-1) (2 часа).**

**Тема: «Сущность стратегического управления и его общая характеристика»**

#### **2.1.1 Задание для работы:**

1. Тенденции развития современного менеджмента.
2. Причины возникновения стратегического менеджмента.
3. Сущность и понятие «стратегический менеджмент».
4. Процесс и особенности стратегического менеджмента.
5. Основные функции стратегического управления.
6. Уровни стратегического управления.
7. Школы стратегий менеджмента.

#### **2.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

#### **2.1.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

### **2.2 Практическое занятие 2 (ПЗ-2) (2 часа).**

**Тема: «Типы стратегий»**

#### **2.2.1 Задание для работы:**

1. Понятие и сущность стратегии.
2. Основные признаки и свойства стратегии.
3. Корпоративная стратегия.
4. Стратегия конкуренции.
5. Функциональная стратегия.
6. Операционная стратегия.

#### **2.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

#### **2.2.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

### **2.3 Практическое занятие 3 (ПЗ-3) (3 часа).**

**Тема: «Разработка стратегии организации»**

#### **2.3.1 Задание для работы:**

1. Схема стратегического менеджмента.
2. Задачи создания стратегии.
3. Критерии разработки стратегии.
4. Факторы, формирующие стратегию, и этапы стратегического планирования.
5. Золотой треугольник формирования стратегии
6. Процесс формирования желаемого состояния организации.

7. Миссия организации.
8. Формирование стратегических целей организации.
9. План действий и финансовый план.

### **2.3.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

### **2.3.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

## **2.4 Практическое занятие 4 (ПЗ-4) (2 часа).**

**Тема: «Маркетинговая стратегия фирмы»**

### **2.4.1 Задание для работы:**

1. Анализ взаимосвязей «потребитель-товар».
2. Выбор стратегии сегментирования рынка.
3. Разработка комплексной маркетинговой стратегии.
4. Стратегия ценообразования.
5. Стратегия продвижения товара.
6. Рекламная стратегия.
7. Реализация и контроль маркетинговой стратегии.

### **2.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

### **2.4.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

## **2.5 Практическое занятие 5 (ПЗ-5) (2 часа).**

**Тема: «Общие конкурентные стратегии и их преимущества.»**

### **2.5.1 Задание для работы:**

1. Конкурентные преимущества.
2. Пять конкурентных стратегий компании.
3. Выбор вида конкурентной стратегии фирмы.
4. Маркетинговые стратегии конкуренции.

### **2.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

В ходе выполнения практических занятий делаются расчеты норм труда в отраслях растениеводства и животноводства; студенты знакомятся с методическими указаниями по конкретно поставленным задачам, а также изучают материал по данным темам.

### **2.5.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам методических указаний, рассмотрено решение практических заданий. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.

## **2.6 Практическое занятие 6 (ПЗ-6) (2 часа).**

**Тема: «Анализ отрасли и конкуренции в ней»**

### **2.6.1 Задание для работы:**

1. Понятие «отрасль».
2. Анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней
3. Ключевые факторы успеха компаний.

### **2.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

Подготовка и представление докладов по предложенным вопросам.

### **2.6.3 Результаты и выводы:**

Рассмотрены и изучены теоретические вопросы, а также сделаны практические выводы по материалам заслушанных докладов. Рассмотрена часть материала, отраженная в контрольных вопросах ФОС дисциплины и необходимая для формирования компетенций.