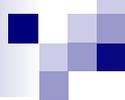


СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ



Цель курса - изучение основ концепции стратегического управления предприятием

Задачи курса:

- изучение теоретических основ управления процессами разработки и реализации стратегии предприятия;
- приобретение практических навыков разработки и стратегии предприятия

Тема 1. ПРЕДПОСЫЛКИ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Система управления – множество закономерно взаимосвязанных элементов управления (целей и задач управления, структуры управления, технологий управления, персонала), объединенных в механизм, позволяющий достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения

Эволюция стратегического управления

	Управление на основе контроля	Управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование)	Управление на основе предвидения Изменений (стратегическое планирование)	Управление на основе экстренных решений (стратегическое управление)
<i>Допущения</i>	Прошлое повторяется	Тенденции сохраняются	Новые явления предсказуемы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам
<i>Тип изменений</i>	Медленнее реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы		Быстрее реакции фирмы
<i>Процесс</i>	Циклический			Циклический в масштабе реального времени
<i>Период</i>	С 1900 г.	С 1930-х гг.	С 1950-х гг.	1990-х гг.

Эволюция отечественного стратегического управления

20-е гг. XX в.

- *телеологический подход* : Г. Кржижановский (1872—1959), С. Струмилин (1877—1974);
- *генетический подход*: М. Кондратьев (1892— 1938), В. Базаров (1874—1939);

30-80-е гг. XX в.

Административная система управления на основе директивных методов управления производством

начало 90-х гг. XX в

Формирование системы рыночного саморегулирования, становление рыночных отношений

ПОДХОДЫ К СУЩНОСТИ СУ

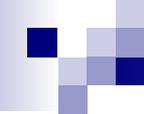
1. **Целевой:** СУ – это вид управленческой деятельности по достижению перспективных целей через осуществление изменений на предприятии;
2. **Процессный:** СУ – это вид управленческой деятельности по разработке и реализации стратегии;
3. **Контекстный:** СУ – это вид управленческой деятельности по обеспечению эффективного взаимодействия предприятия с его окружением.
4. **Научный:** СУ – это область научных знаний, изучающая подходы, принципы, инструменты и методы принятия и реализации стратегических решений.
5. **Творческо-интуитивный:** СУ - творческий процесс, основанный на интуиции и воображении

Основные постулаты теории СУ:

- 1. Предприятие (объект СУ)** – сложная открытая динамическая социально – экономическая система, которая:
 - создается для достижения целей;
 - формирует многокритериальные задачи управления
 - привлекает ресурсы для производства продукции, услуг;
 - стремится к повышению эффективности деятельности;
 -  имеет сложную структуру внутренней среды, объединяющую управляемую и управляющую подсистемы
- 2. Стратегии** предприятия как продукт СУ всегда **уникальны**

Характеристика	<i>Оперативное управление</i>	<i>Стратегическое управление</i>
<i>Миссия, предназначение</i>	Производство товаров и услуг с целью получения доходов от их реализации	Выживание в перспективе путем установления баланса с окружением
<i>Объект и концентрации внимания менеджеров</i>	Взгляд внутрь фирмы, поиск путей более эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне фирмы, поиск новых возможностей в конкурентной борьбе, отслеживание и адаптация к изменениям
<i>Учет фактора времени</i>	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу

<i>Основа построения системы управления</i>	Функции и организационные структуры, процедуры, правила, регламенты, техника и технология	Персонал, системы информационного обеспечения, рынок
<i>Подход к управлению персоналом</i>	Взгляд на работников как на ресурс, исполнителей	Взгляд на работников как на основу фирмы, ее главную ценность
<i>Критерий эффективности управления</i>		



**Концепция стратегического
управления позволяет
предприятию добиваться
долгосрочных целей развития в
условиях динамичной, изменчивой
и неопределенной среды**

Принципы СУ

- Научность;
- выделение доминанты развития;
- поиск и развитие конкурентных преимуществ фирмы;
- экономическая эффективность;
- оптимальное соотношение между централизацией и децентрализацией управления;
- четкое организационное разделение стратегического и оперативного управления

Функции СУ

- *Прогнозирование*
- *Планирование*
- Организация
- Мотивация
- Регулирование, координация
- Учет, анализ
- Контроль

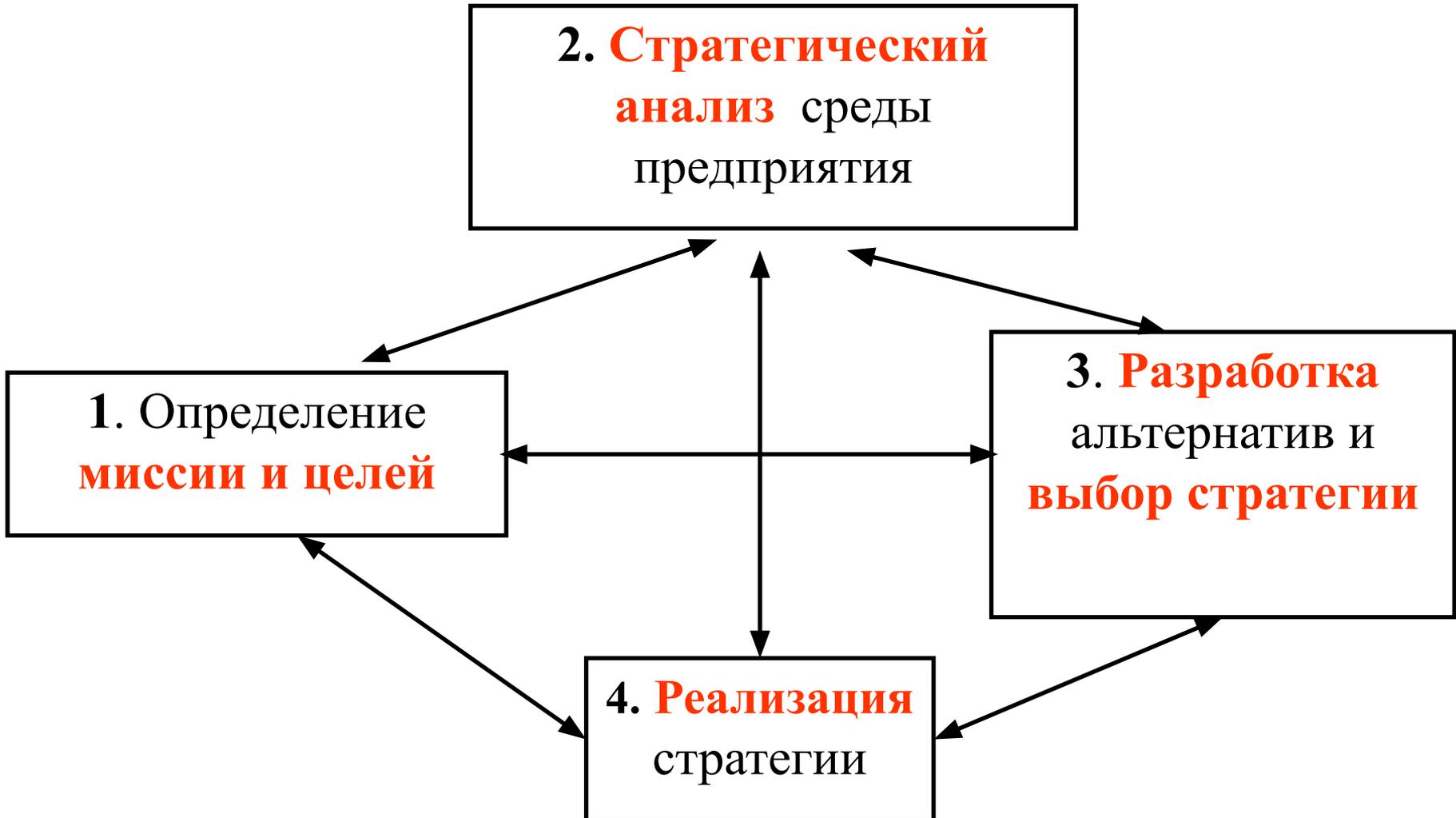
Процесс разработки и реализации стратегии

2. Стратегический анализ среды предприятия

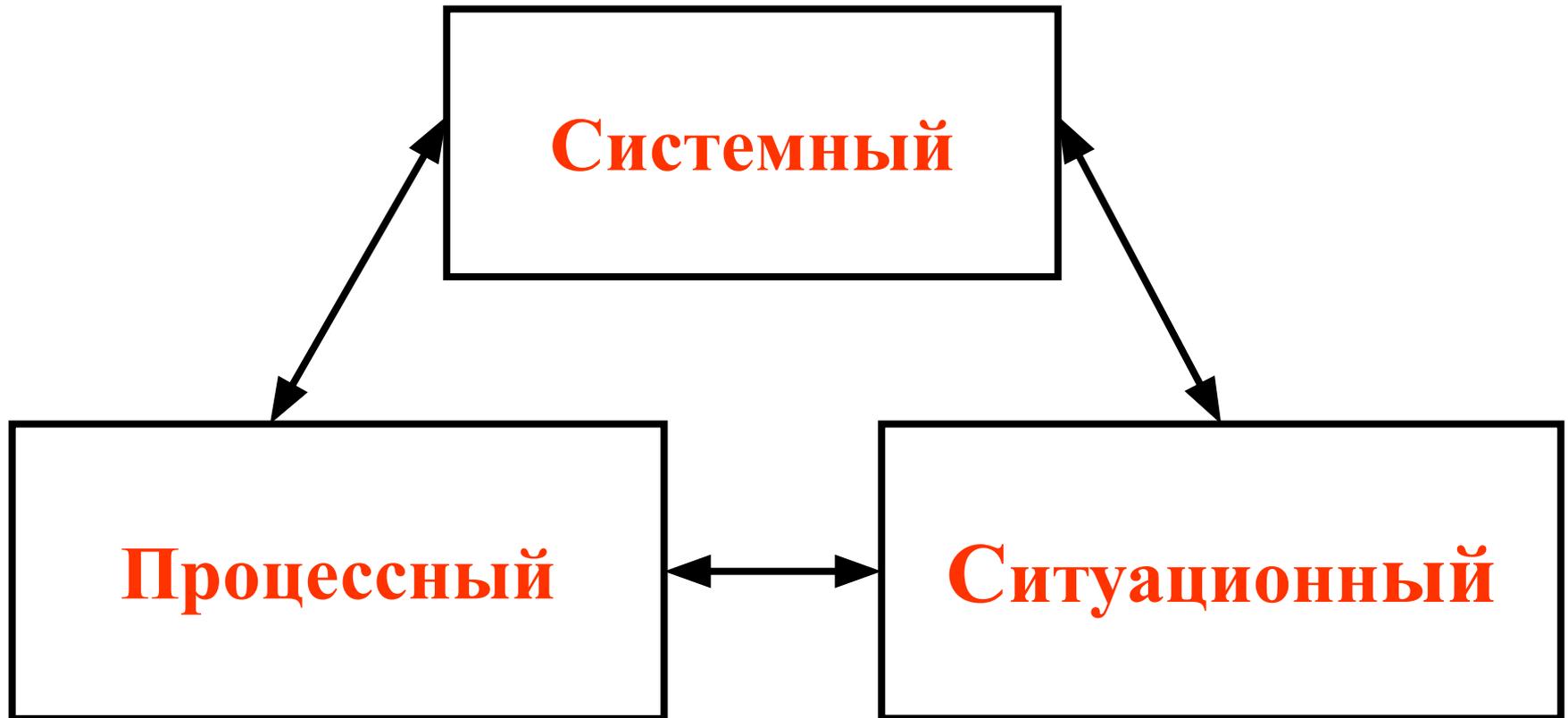
1. Определение миссии и целей

3. Разработка альтернатив и выбор стратегии

4. Реализация стратегии



Общие методологические подходы к СУ



Методы СУ

Этапы процесса СУ	Методы
Стратегический анализ: макросреды	PEST – анализ, анализ рисков
микросреды	Модель пяти сил конкуренции М. Портера, конкурентный анализ, анализ стратегической позиции, портфельный анализ, оценка конкурентоспособности, бенчмаркинг, социологические исследования отношения к товару, организации анализ рисков
внутренней среды	Методы статистического анализа (сравнительный, динамический, корреляционно-регрессионный анализ), методы экономического (факторный) и финансового (ликвидности, платежеспособности, деловой активности, устойчивости) анализа, анализ рисков
Взаимосвязь «предприятие - внешняя среда»	SWOT-анализ, факторный анализ, портфельный анализ

Прогноз состояния среды предприятия	Метод сценариев, экстраполяция, имитационное моделирование, методы экспертных оценок
2. Определение миссии и целей	Метод структуризации; метод «дерево целей»; модели производственно-хозяйственной системы; морфологический анализ; эвристические методы, метод экспертных оценок, методы формирования хозяйственного портфеля
3. Разработка стратегических альтернатив и выбор стратегии	Портфельный анализ, методы управления запасами, теория массового обслуживания (очередей), методы сетевого планирования, исследование операций, анализ риска, методы экспертных оценок, методы функционально-стоимостного анализа.
4. Реализация стратегии, оценка и контроль	«Дерево решений»; методы управления проектами; методы управления сопротивлением изменениям; сетевого планирования методы контроля; сбалансированная система показателей и др.

Особенности стратегического управления

- ✓ Не дает точной и детальной картины будущего;
- ✓ сводится к набору правил, процедур и схем;
- ✓ требует значительных усилий, затрат времени и ресурсов для организации и осуществления процесса стратегического управления;
- ✓ может вызвать для фирмы серьезные негативные последствия в случае допущения стратегических ошибок и просчетов

Преимущества стратегического управления*

- Ориентация деятельности организации на поиск возможностей долгосрочного развития;
- Формирование «стратегического мышления» менеджеров, внедрение принципов самообучающейся организации;
- Интеграция усилий менеджмента всех уровней для обеспечения их вовлеченности в стратегический процесс;
- Развитие способности организации адекватно реагировать на изменяющиеся условия деятельности для поддержания состояния динамического равновесия



Стратегия (от греч. *stratos* – войско, *ago* – веду)

**искусство разворачивания
войск к бою, искусство
военного командования**

“Тот, кто одержал сотни побед в сотнях конфликтов, вряд ли обладает высоким мастерством стратега. Тот, кто действительно владеет этим мастерством, покоряет других, не вступая с ними в конфликт”

Сунь-Цзы «Искусство войны», около 500 г. до н.э.



Сущность стратегии - «5 П» Г. Минцберга

1. Общий, всесторонний **план** достижения целей;
2. **Процесс**, имеющий особенности разработки и реализации;
3. **Позиция** предприятия на рынке;
4. **Принцип** поведения предприятия;
5. Ловкий **прием**, маневр, чтобы перехитрить конкурента

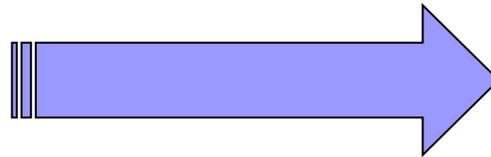


Стратегия не гарантирует:

- 100% предвидения будущего;
- 100% исполнения стратегических целей:
 - реализации продукции в запланированных объемах;
 - обеспечения ресурсами необходимого качества и объема;
- обязательное выживание предприятия в будущем.

Форма представления стратегии -

произвольная



*Стратегия **не** должна быть:*

- ⚠️ строгим планом, реализуемым любой ценой;
- ⚠️ перечнем стандартных форм и документов;
- ⚠️ объединением товарных и других планов;
- ⚠️ идеями только собственников, топ менеджеров;
- ⚠️ противоречащей здравому смыслу

Признаки плохо разработанной стратегии

- ориентация на **узкий круг вопросов**, не охватывающий всей системы отношений предприятия со средой и особенностей его деятельности;
- предвидение **однобокого развития** без резервных стратегий и запасных вариантов;
- **отождествление стратегической и текущей деятельности**;
- **недостаточный учет** всей совокупности **факторов среды** функционирования предприятия;
- использование **недостоверной информации**;
- **недостаточная обоснованность** стратегических альтернатив и выбор стратегии для реализации

Классификация стратегий предприятия

Классификационный признак	Вид стратегии
Уровень управления	Корпоративная
	Деловая
	Функциональная
	Операционная
Приоритеты развития (базовые стратегии)	Рост
	Стабильность
	Сокращение / ликвидация
Сравнительное конкурентное преимущество	Лидерство в издержках
	Дифференциация
	Фокусирование
	Инновационность
	Немедленное реагирование на потребности рынка

Конкурентная позиция по типу конкурентного поведения на рынке	Виолентная
	Пациентная
	Коммутантная
	Эксплерентная
Функциональная направленность	Маркетинговая
	Производственная
	Инновационная
	Обеспечения материально-техническим ресурсами
	Кадровая
	Финансовая
Стадия жизненного цикла отрасли	Зарождение, рост,
	Зрелость
	Стагнация или спад

Характер поведения на рынке	Активная (наступательная, экспансивная)
	Пассивная (оборонительная)
Направление преобразований	Внешняя среда
	Внутренняя среда
Степень новизны стратегии для данного предприятия	Традиционная
	Оригинальная
Особенность разработки	Запланированная
	Ситуативная
Результат осуществления	Реализованная
	Нереализованная
Объект управления	Процессная
	Продуктовая

Структура стратегии предприятия

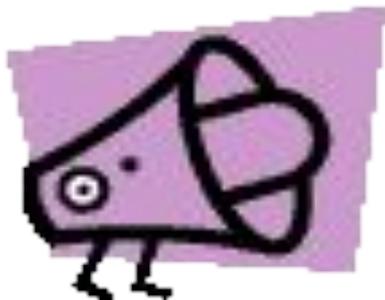
Базовые стратегии
(направление развития?)

Конкурентные стратегии
(на основе чего?)

Функциональные стратегии
(что для этого нужно?)

Проекты
(как?)

Определение миссии и целей



*Видение без действия — это мечта.
Действие без видения — это кошмар.*

Японская пословица

*Если формулировка миссии компании напоминает кашу,
значит, организация не знает, куда идет.*

Джек Траут

"Миссия — это "невидимая рука", которая направляет и организует коллективную работу служащих ее отделений в разных географических регионах".

Филип Котлер

Honda: ***First man, then machine***



Каждая машина — личность. Наша личность – это наши достоинства:

Прогресс - стремление к прогрессивным технологиям

Вызов – наш природный дух, гонки у нас в крови...

Качество - наша доступная и надежная техника, пользующаяся доверием...

Партнерство - наши отношения с работниками, поставщиками, инвесторами, обществом, окружающей средой и Вселенной.

Мы хотим быть хорошими гражданами, поэтому корпоративный менеджмент *Honda* основан на уважении человеческого достоинства.

Зачем нужна миссия?

1. Визитная карточка предприятия в бизнес среде:

- декларирует его назначение, создаваемые ценности, приносимую пользу;
- формирует имидж;
- отражает принципы функционирования и взаимоотношения с внешними субъектами



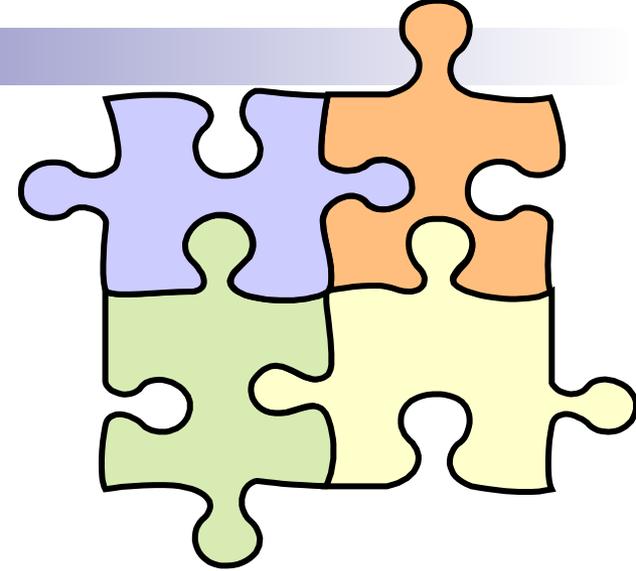
2. Инструмент управления бизнесом:

- база для установления целей;
- приоритет распределения ресурсов;
- основа для формирования корпоративной культуры;
- мотивация персонала

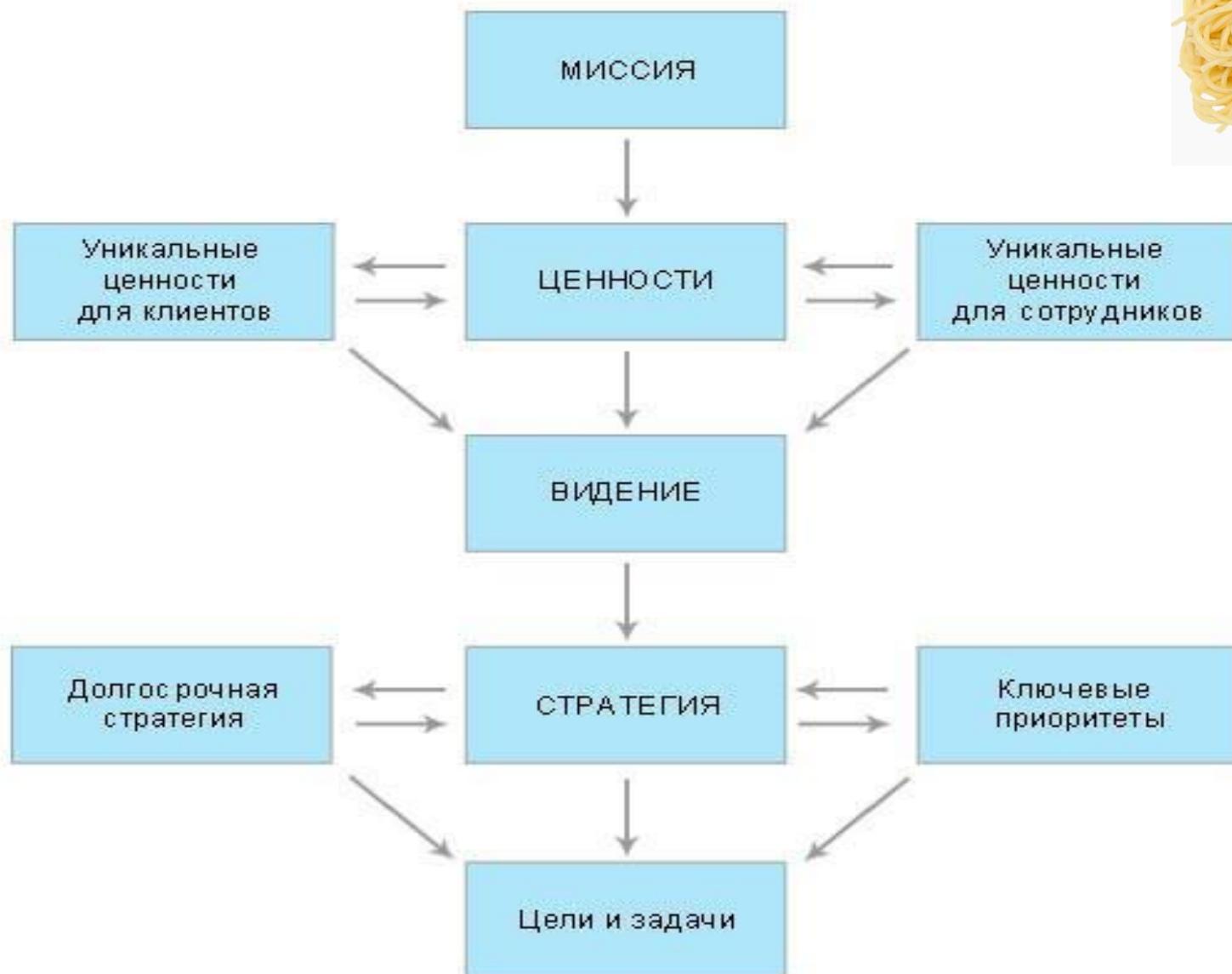


Элементы миссии

Вид деятельности;
продукция, работы, услуги;
целевая потребительская аудитория;
отличительный признак;
общественная полезность;
общечеловеческие ценности;
отношение к собственникам, персоналу, деловым
партнерам



Взаимосвязь миссии и стратегии



Правила формулировки миссии

- Формулировка должна быть **активно-деятельностной**, а не **пассивно-наблюдательной** (*глаголы в настоящем времени*);
- **личный характер** отношений предприятия с внешней средой (местоимения *«Мы», «Вы»*).
- акцент на **альтруистичный**, а не коммерческий **характер отношений фирмы с потребителем** (*Мы заботимся о том-то..., мы стремимся к тому, чтобы..., мы хотим помочь Вам в том-то..., мы решаем Ваши проблемы..., мы печемся о том-то...*)
- **краткая, оригинальная, хорошо запоминающаяся** и легко произносимая
- не должна быть слишком завышенной, нереалистичной

Разработка миссии: шаг за шагом

Шаг 1. Сотрудники самостоятельно отвечают на вопросы:

- *Кто Ваши клиенты?*
- *Какие потребности Вы удовлетворяете?*
- *С помощью каких товаров/услуг?*
- *Какими ценностями Вы руководствуетесь в работе?*
- *В чем уникальность Вашей организации, Ваших товаров, работ, услуг)?*
- *Каким Вы видите Ваш бизнес в будущем ?*

Шаг 2. Формулировка миссии в соответствии с правилами

Шаг 3. Разработка единой формулировки миссии на основе обсуждения вариантов

Шаг 4. Доведение миссии до всех заинтересованных лиц

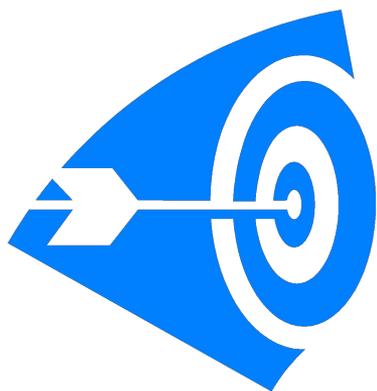
Как довести миссию до всех заинтересованных

лиц: **сотрудники**

- ▣ *Разъяснение персоналу* сущности и назначении миссии, привлечение сотрудников к ее разработке;
- ▣ *«презентация» миссии*, приуроченная к празднику, знаменующему начало нового цикла развития;
- ▣ *мотивация* практической реализации миссии;
- ▣ *визуализация* миссии:
 - сувенирная продукция;
 - наглядные материалы в офисе, магазине, на производстве;
- ▣ *упоминание миссии* при обсуждении месячных, квартальных и годовых планов и оценке их выполнения

Как довести миссию до всех заинтересованных лиц: **клиенты, партнеры, общественность**

- ▣ *поведение сотрудников* в соответствии с миссией;
- ▣ *пропаганда* миссии:
 - в СМИ (пресс-релизы, заметки в газетах, журналах);
 - при проведении маркетинговых акций, спонсорской деятельности;
 - распространение рекламной и сувенирной продукции с нанесением текста миссии среди ключевых клиентов и партнеров



Цель - конкретное состояние отдельных характеристик бизнеса, на достижение которых направлена его деятельность

3M Corporation:

За последующие 4 года достичь:

- *среднегодового роста прибыли на акцию минимум на 7%;*
- *обновить ассортимент не менее чем на 10%*



Требования к целям

S – Specific / Конкретность

M – Measurable / Измеримость

A – Achievable / Достижимость

R – Relevant / Приемлемость

T -Time bound / Временные сроки

Гибкость

Дерево целей



Элементы «дерева целей»

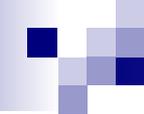
Генеральная цель - что получить?

финансовая, маркетинговая

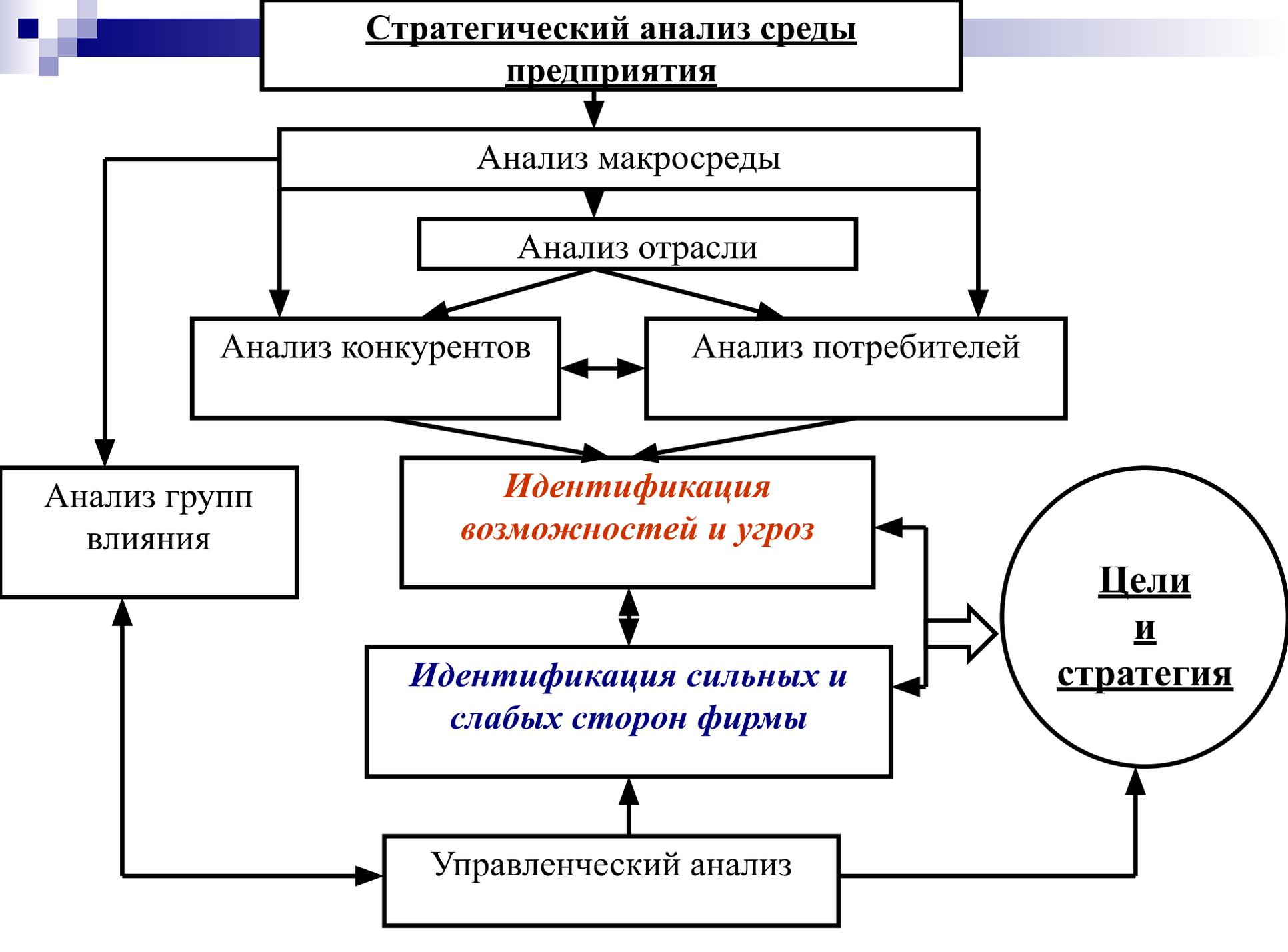
Функциональные цели (какие условия создать?)

<i>Маркетинговая</i>	Выход / уход / удержание рынка, изменение доли рынка, привлечение потребителей, изменение номенклатуры, ассортимента продукции, системы сбыта , рекламных усилий и т.д.
<i>НИОКР</i>	Число патентов, разработок, рационализаторских предложений, ноу-хау
<i>Производство</i>	Обновление машин и оборудования, технологий, изменение уровня механизации / автоматизации производства, изменение производственных площадей и т.д.
<i>Обеспечение персоналом</i>	Изменение численности и структуры персонала, обучение, переподготовка, условия труда, оплата труда, социальный пакет
<i>Обеспечение МТР</i>	Изменение номенклатуры, ассортимента, объема, качества приобретаемых МР, поиск / смена поставщиков, изменение условий сотрудничества
<i>Обеспечение финансовыми ресурсами</i>	Сумма доходов, их источники, сумма расходов и их виды

Подцели	Организация торговли через интернет
Проблемы	<ul style="list-style-type: none">- Подбор / обучение персонала;- Закупка оборудования;- Приобретение программного обеспечения;- Ремонт помещения
Задачи	<ul style="list-style-type: none">- Составление перечня требуемого оборудования- поиск поставщика;- заключение договора;- приобретение;- доставка, монтаж, наладка;- обучение персонала;- техническое обслуживание



Тема 4. Стратегический анализ **среды предприятия**



**Стратегический анализ среды
предприятия**

Анализ макросреды

Анализ отрасли

Анализ конкурентов

Анализ потребителей

Анализ групп
влияния

*Идентификация
возможностей и угроз*

*Идентификация сильных и
слабых сторон фирмы*

Управленческий анализ

**Цели
и
стратегия**



Состав факторов макросреды

Факторы	Элементы
Экономические	Уровень инфляции / дефляции; ставка банковского процента; налоговые ставки, состояние фондового рынка; динамика инвестиционных процессов, стоимость земли, минимальная зарплата, государственное регулирование цен, режим СЭЗ и др.
Политико-правовые	Стабильность законодательной базы, государственная поддержка отдельных отраслей / субъектов предпринимательства, изменение роли правительства как заказчика, уровень протекционизма, межгосударственные соглашения

Состав факторов макросреды

Факторы	Элементы
Научно-технические	Частота обновления технологии в отрасли; удельный вес наукоёмких производств и продукции; требования к научно-техническому уровню производства для обеспечения конкурентоспособности;
Социально-демографические	Численность и структура потенциальных потребителей (пол, возраст, уровень доходов, плотность населения), национальные и религиозные особенности, влияющие на спрос, численность рабочей силы, ее структура, квалификационные характеристики

Состав факторов макросреды

Факторы	Элементы
Природно-климатические	Климатические условия; территориальное размещение полезных ископаемых и ресурсов; их состояние, состояние экологии и экологическое законодательство
Международные	Все вышеперечисленные факторы применительно к стране функционирования

Инструментарий стратегического анализа

макросреды предприятия

ПЭСТ или **СТЭП** анализ (от англ. *PEST, STEP* – political, economic, social, technological)

Методика ПЭСТ анализа

1. Определение факторов макросреды предприятия, оказывающих сильное влияние на достижение стратегических целей
2. Выделение элементов факторов сильного влияния и прогноз изменения их состояния
3. Разработка плана действий предприятия по адаптации к прогнозируемым изменениям

Источники информации для ЦЭСТ анализа

- Материалы периодической печати, Интернет;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности предприятия;
- экспертный анализ и др.

Фрагмент PEST- анализа

Факторы	Элементы	Прогноз изменения	Ответные меры предприятия
1. Экономические	1.1 Повышение кредитных ставок	Трудности с выплатой долгосрочных кредитов	Сокращение кап. строительства, свертывание НИОКР
2. Соц.-демограф.	2.1 Естественное движение населения	Рост рождаемости	Увеличение производства продукции детского ассортимента
3. НТП	3.1 НТП в сфере производства	Новые материалы, оборудование, технологии	Обновление мощностей

Стратегический инструментарий анализа отрасли (микросреды)

Отрасль – совокупность предприятий, производящих аналогичные товары или услуги, использующих однотипное сырье и материалы, характеризующихся общностью производственно-хозяйственной деятельности

Цели анализа:

- Оценка привлекательности отрасли / рынков / сегментов;
- анализ структуры отрасли и динамики ее развития;
- выявление ключевых факторов успеха в отрасли

Методика оценки привлекательности отрасли Дж.Харрисона

Критерии	Уд. вес	Рейтинг (5-1)	Итоговая оценка
1. Влияние поставщиков	0,1		
2. Влияние потребителей	0,1		
3. Влияние товара-заменителя	0,03		
4. Тяжесть барьеров входа	0,1		
5. Уровень конкуренции	0,15		
6. Уровень и тип государственного регулирования	0,1		
7. Влияние социально-активных групп	0,03		
8. Отношение общественности к отрасли	0,03		
9. Скорость технологических нововведений	0,03		
10. Влияние профсоюзов	0,06		
11. Отношение финансовых организаций	0,09		
12. Темп роста отрасли	0,04		
13. Прибыльность	0,1		
14. Эффективность функционирования в период экономического спада	0,1		
Всего	1,0		

Методика оценки привлекательности отрасли Дж.

Томпсона

Критерии	Уд. вес	Рейтинг (1-5)	Итог
1. Размеры рынка	0,15		
2. Прогнозируемый темп роста рынка	0,2		
3. Ретроспективная и прогнозируемая прибыльность	0,1		
4. Уровень конкуренции	0,2		
5. Возможные угрозы и шансы	0,15		
6. Влияние сезонного и циклического факторов	0,05		
7. Требования к уровню технологии и капиталовложений	0,1		
8. Влияние среды	0,05		
Всего	1,0		

Методика анализа привлекательности отрасли

3. Шершневой и С. Оборской

- рентабельности;
-  особенности спроса;
-  характер конкуренции;
-  динамика развития отрасли, барьеры входа/выхода;
-  технический уровень производства
-  уровень дифференциации продукции;
-  структура производственных затрат;
-  организационно-управленческие особенности предприятий отрасли;
-  каналы распределения и специфика системы сбыта;
-  особенности финансирования;
-  экологические ограничения

Модель 5 сил конкуренции М. Портера





Стратегический анализ потребителей

1. Сегментация рынка (кто?)
2. Мотивация потребителей (почему?).
3. Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей (что изменить?)

Анализ влияния потребителей на силу конкуренции с отрасли

Критерий	Оценка
1. Количество и концентрация потребителей	10
2. Характер спроса (постоянный, сезонный)	1
3. Эластичность спроса по цене	8
4. Уровень дифференциации продукции	9
5. Стоимость для покупателя перехода к другому продавцу	1
6. Приверженность бренду	9
7. Требование к качеству продукта и уровню обслуживания	9
8. Реакция на рекламу и стимулирование сбыта	3
Итого	50
Максимум	80
Сила влияния потребителей (итого / максимум), %	62,5

Стратегический анализ поставщиков



- Цена и качество;
- условия и способы платежа;
- временной график поставки;
- удаленность поставщика;
- качество тары и упаковки;
- затраты на использование, ремонт и гарантийное обслуживание и др.

Анализ влияния поставщиков на силу конкуренции с отрасли

Критерий	Оценка
Количество поставщиков	10
Наличие товаров-заменителей поставляемой продукции	10
Уровень специализации продукции поставщика	10
Переходные затраты на другого поставщика велики	8
Важность конкретного клиента для поставщика	1
Итого	39
Максимум	50
Сила влияния потребителей (итого / максимум), %	78,0

Стратегический анализ конкурентов



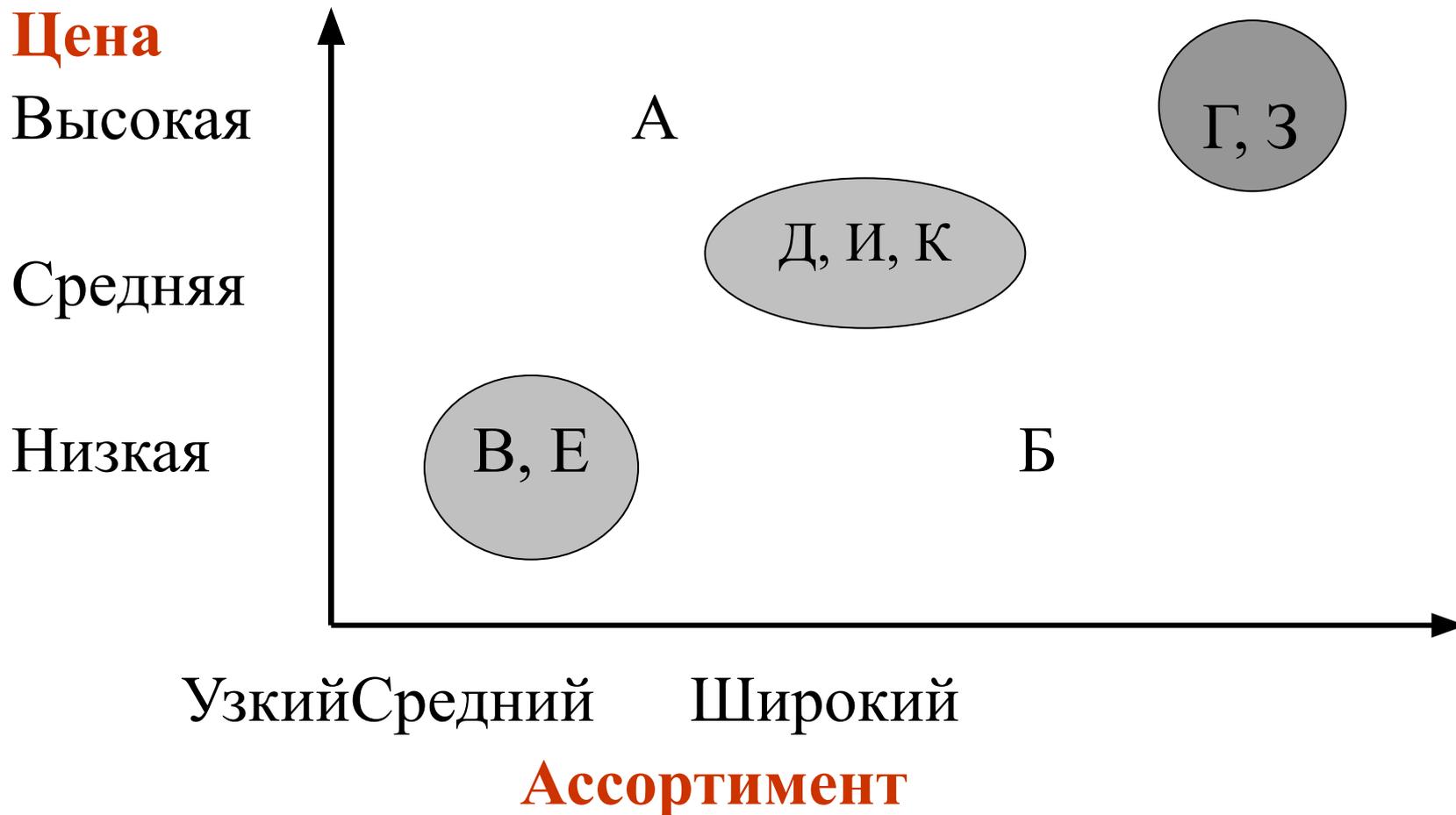
1. Идентификация прямых конкурентов и анализ интенсивности конкуренции в отрасли
2. Выявление производителей товаров-заменителей и оценка силы их влияния на уровень конкуренции
3. Оценка угрозы вхождения потенциальных конкурентов

1. Идентификация прямых конкурентов

Стратегическая группа – это группа предприятий, которые в течение определенного периода времени имеют сходные :

- **характеристики** (размеры, продуктовый ассортимент, уровень вертикальной интеграции),
- **стратегические активы** (конкурентные преимущества)
- реализуют аналогичные **конкурентные стратегии**

Карта стратегических групп



Подходы к сравнительному анализу прямых конкурентов

1. *Функциональный*: маркетинг, производство, система распределения, НИОКР, финансы, кадры, система управления.

2. М. Портера:

- финансовые цели,
- отношение к риску,
- ценности организации,
- система контроля и стимулирования,
- организационная структура,
- топ менеджеры и стиль их управления,
- направления развития фирмы,
- обязательства фирмы, ограничивающие свободу выбора решений и поведения

3. Табличный на основе КФУ

Ключевые факторы успеха в отрасли (КФУ) - общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, которые обеспечивают формирование основных конкурентных преимуществ предприятий данного вида деятельности

Факторы, лежащие в основе КФУ

- 1. Инновации** (компетентность научных исследованиях, научные разработки);
- 2. Производство** (эффект масштаба, эффект опыта, высокая фондоотдача, высокое качество и т.д.)
- 3. Маркетинг** (товар, рынок, распределение, продвижение)
- 4. Финансы**
- 5. Управление**
- 6. Персонал**
- 7. Имидж, место расположения**

Примеры КФУ

<i>Отрасль</i>	<i>Возможные КФУ</i>
Пищевая	Имидж фирмы, качество продукции, простота технологии, эффект масштаба, сбытовая сеть
Нефтегазовая	Источники сырья (местоположение), коммуникации (трубопроводы, ж/д транспорт, речной, морской)
Фармацевтика	Финансовые ресурсы, исследовательская база, сбытовая сеть
Производство вооружений	Исследовательская база, поддержка правительства, способность эффективно вести дела с относительно немногочисленными компетентными покупателями

Сравнительный анализ конкурентов табличным методом

КФУ	Вес	Фирма А		Фирма Б	
		рейтинг	оценка	рейтинг	оценка
Цена	0,3	4	1,2	3	0,9
Качество	0,3	5	1,5	4	1,2
Сеть сбыта	0,1	5	0,5	3	0,3
...					
Итого	1,0	X	4,6	X	3,1

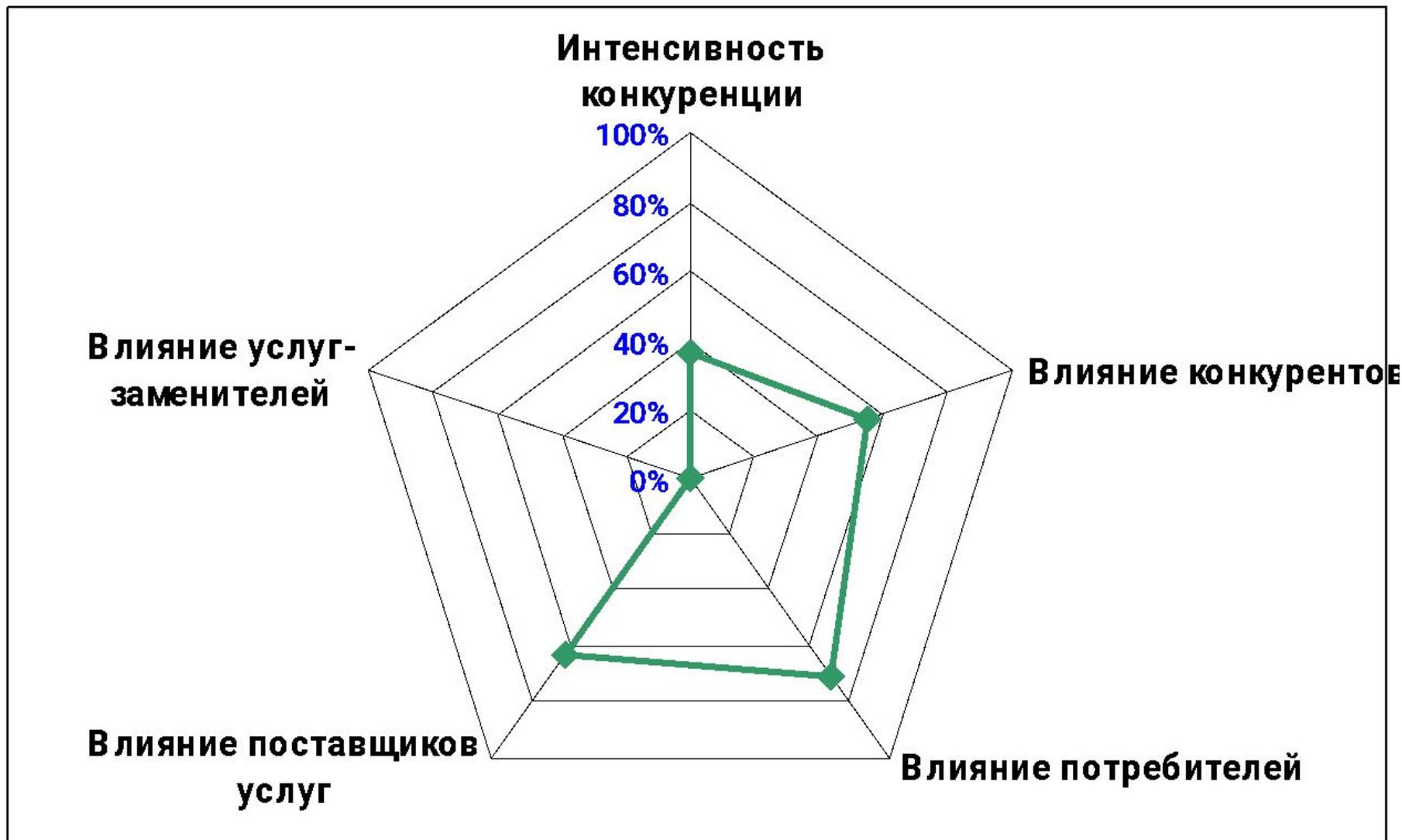
Анализ влияния производителей товаров-заменителей на силу конкуренции с отрасли

Критерий	Оценка
Количество производителей товаров-заменителей	3
Цена товара-заменителя	6
Качество и экологические характеристики продукции	2
Дополнительные преимущества	1
Готовность покупателя сменить поставщика	1
Итого	13
Максимум	50
Сила влияния потребителей (итого / максимум), %	26,0

Анализ влияния входа на рынок потенциальных конкурентов

Критерий	Оценка
<i>Барьеры входа</i>	
Эффект масштаба производства	
Предпочтения и привычки потребителей	
Требуемый капитал	
Условия взаимодействия с поставщиками	
Доступ к каналам распределения	
Государственные меры и политика	
<i>Реакция старых фирм на новичков</i>	
...	
Итого	
Максимум	
Сила влияния потребителей (итого / максимум), %	

Радар оценки влияния 5 сил конкуренции в отрасли



Результаты отраслевого анализа

Фактор	Элементы	Прогноз	Влияние	Реакция
<i>Потребители</i>	Рынок чугуночного литья	Снижение спроса	Задержка оплаты, сокращение заказов	Уход / сокращение выпуска
	Рынок цветного литья	Рост рынка	Загрузка мощностей	Расширение производства
<i>Поставщики</i>	Энергоносители, сырье, материалы	Удорожание, рост кредитор. задолженности	Рост себестоимости	Смена поставщиков, поиск новых форм сотрудничества
<i>Конкуренты</i>	Число конкурентов	Сокращение	Укрепление положения на рынке	В разумной степени диктовать условия

Стратегический анализ внутренней среды

Кадровый: численность и структура работников, движение и эффективность использования персонала, обучение и мотивация.

Организационный: состав структурных подразделений в сферах деятельности, число иерархических уровней, распределение прав и ответственности; специфика информационного обмена

Инновационный : количество патентов, изобретений, авторских прав, лицензий, направления исследований для укрепления конкурентоспособности;

Маркетинговый: товар, системы ценообразования, продвижения, распределения;

Производственный: наличие, состояние, движение, эффективность использования основных и оборотных фондов

Финансовый: структура капитала; ликвидность, платежеспособность, деловая активность, рентабельность

Фрагмент результатов анализа внутренней среды

Срез	Сильные стороны	Слабые стороны
<i>Кадровый</i>	<p>Собственная база профессиональной подготовки</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Устаревшая система стимулирования труда; - высокая текучесть наиболее квалифицированного персонала; - нехватка молодежи
<i>Производственный</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Возможность расширения производственных мощностей; - мировой уровень качества продукции; - эффективная система контроля качества; - восприимчивость к новым разработкам 	<ul style="list-style-type: none"> - большая энергоемкость и материалоемкость; - быстро стареющие производственные мощности; - наличие вредных производств
<i>Инновационный</i>	<p>Наличие хорошей материальной базы</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Дефицит денежных средств; - ориентация НИОКР на текущие нужды производства

SWOT-анализ

Внешняя среда Предприятие	Возможности Opportunities	Угрозы Threats
Сильные стороны Strength	Поле СиВ	Поле СиУ
Слабые стороны Weakness	Поле СлВ	Поле СлУ

Возможности

Новые продукты, технологии,
рынки

Государственная поддержка

Рост спроса

Ослабление позиций

конкурентов

Угрозы

Рост конкурентного давления

Неблагоприятная политика
правительства

Медленный рост / стагнация
рынка

Рост продаж товаров-заменителей

Сильные стороны

Опыт, качество, имидж

Низкая себестоимость

Широкий ассортимент

Квалифицированный персонал

Инновационная активность

Отлаженная система сбыта

Слабые стороны

Слабый маркетинг, низкая
репутация

Узкий ассортимент

Изношенные фонды

Текучесть персонала

Низкая рентабельность

Пример матрицы SWOT-анализа

		Возможности		Угрозы
С и л а		Невысокий уровень конкуренции на внутреннем рынке	Заинтересованность зарубежных партнеров	Сложности с привлечением фин. ресурсов
	Мировой уровень качества	Завоевание преимущественного положения на рынке	Возможность выхода на зарубежные рынки	-
	Инновационная активность	Укрепление конкурентных позиций за счет инноваций в производстве	Возможность комплексного удовлетворения потребностей зарубежных партнеров	Поиск средств для НИОКР за счет экспортных операций
	Низкая себестоимость	Создание дополнит. барьеров для входа в отрасль	Укрепление позиций низкостоимостного лидера	-
С л а б о с т ь	Низкий уровень маркетинговых исследований	Угроза ослабления конкурентной позиции из-за отсутствия необходимой информации о рынке	Угроза снижения эффективности ВЭД вследствие недостаточности информации о внешнем рынке	Финансирование маркетинга за счет повышения себестоимости продукции
	Текучесть персонала	Разработка системы мотивации персонала	Трудности с организацией ВЭД, угроза срыва выполнения заказов	Мотивации персонала из собственных средств