

# Стратегический анализ

*А. Конан-Дойл*

- **Огромная ошибка - делать выводы, не имея необходимой информации**

*У. Черчилль*

- **Если бы не было маркетинговых исследований , их следовало бы выдумать**

## Развитие систем менеджмента

- **Планирование в микроэкономике** – это способ осуществления действий, основанный на **сознательных, волевых решениях** субъектов микроэкономики (организаций), механизм который заменяет цены и рынок и одновременно, - это первый и наиболее важный этап процесса управления
- **«Планировать, чтобы не быть планируемым»**
- **«Чем больше рынка, тем важнее план»**
- **«Планы нужны для того, чтобы их изменять»**

# Развитие систем менеджмента

ПАРАМЕТРЫ	ОПРЕДЕЛЕНИЕ БЮДЖЕТОВ/ КОНТРОЛЬ	ДОЛГОСРОЧНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ	СТРАТЕГИЧЕСКИЙ РЫНОЧНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ
Акцент в управлении	Стабильность/реактивность	Предвидение/преактивность	Исследования	Творчество/интерактивность
Тип изменений среды	Медленнее реакции фирмы	Сравним с реакцией фирмы		Быстрее реакции фирмы
Предположения	Прошлое повторяется	Прошлые тенденции сохраняются	Новые тенденции и непоследовательность можно предвидеть	Циклы планирования не могут справиться с быстрыми переменами
Вид процесса	Периодический			В реальном масштабе времени
Ориентация менеджмента (основа управления)	Контроль за отклонениями и комплексное управление	Предвидение роста, основ и возможностей	Изменение стратегического направления и возможностей	Решение проблем, вызванных стратегическими неожиданностями и быстро развивающимися опасностями
Период времени, связанный с данной системой	С 1900 года	С 50-х годов	С 60-х годов. Внедрение - с 70-х годов	С середины 70-х годов. Внедрение – с 90-х годов

# Сущность стратегического менеджмента

## *Специфика:*

- **Стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления** (составление бюджетов; экстраполяция относительно стабильных факторов; стратегическое планирование)
- **Стратегический менеджмент - это взаимодействие двух систем:**
- «стратегического анализа и выбора стратегической позиции» и «оперативного управления в реальном масштабе времени»
- **Стратегический менеджмент - это система, ориентированная на процесс реализации** стратегии, поэтому стратегические решения возможны вне циклов планирования, т.е. также в реальном масштабе времени
- **Стратегический менеджмент - это внешне ориентированная система, т.е. по сути - это рыночное стратегическое управление** организацией

## *Парадоксы:*

- Результативность стратегического решения больше зависит от его **качества**, а не от своевременности его принятия и скорости реакции на изменение среды
- Оценить целесообразность стратегического решения **до его реализации не представляется возможным**
- Одновременно достичь эффективного функционирования организации и быстрой реакции на внешние изменения маловероятно («парадокс стратегического управления»)

## *Главная проблема стратегического менеджмента:*

- заключается не в запаздывании реакции организации на быстрые изменения стратегических факторов среды, а в **избытке данных и поверхностным анализе** имеющейся информации

## *Основные условия успеха:*

- зрелость организации (этап ЖЦ и корпоративный уровень решений)
- **квалифицированный персонал** \* лидер-менеджер

- **Связь с управлением проектами:**
- **Концептуальное (системное) единство:** значимость внешней среды (открытость), инновационный характер решений, холизм и т.д.
- **Иерархия взаимосвязи:** управление проектами как управление бизнес-единицами
- **Общие инструменты реализации:** SWOT-анализ, контроль
- хода реализации и т.д.

## Иерархия уровней стратегических решений

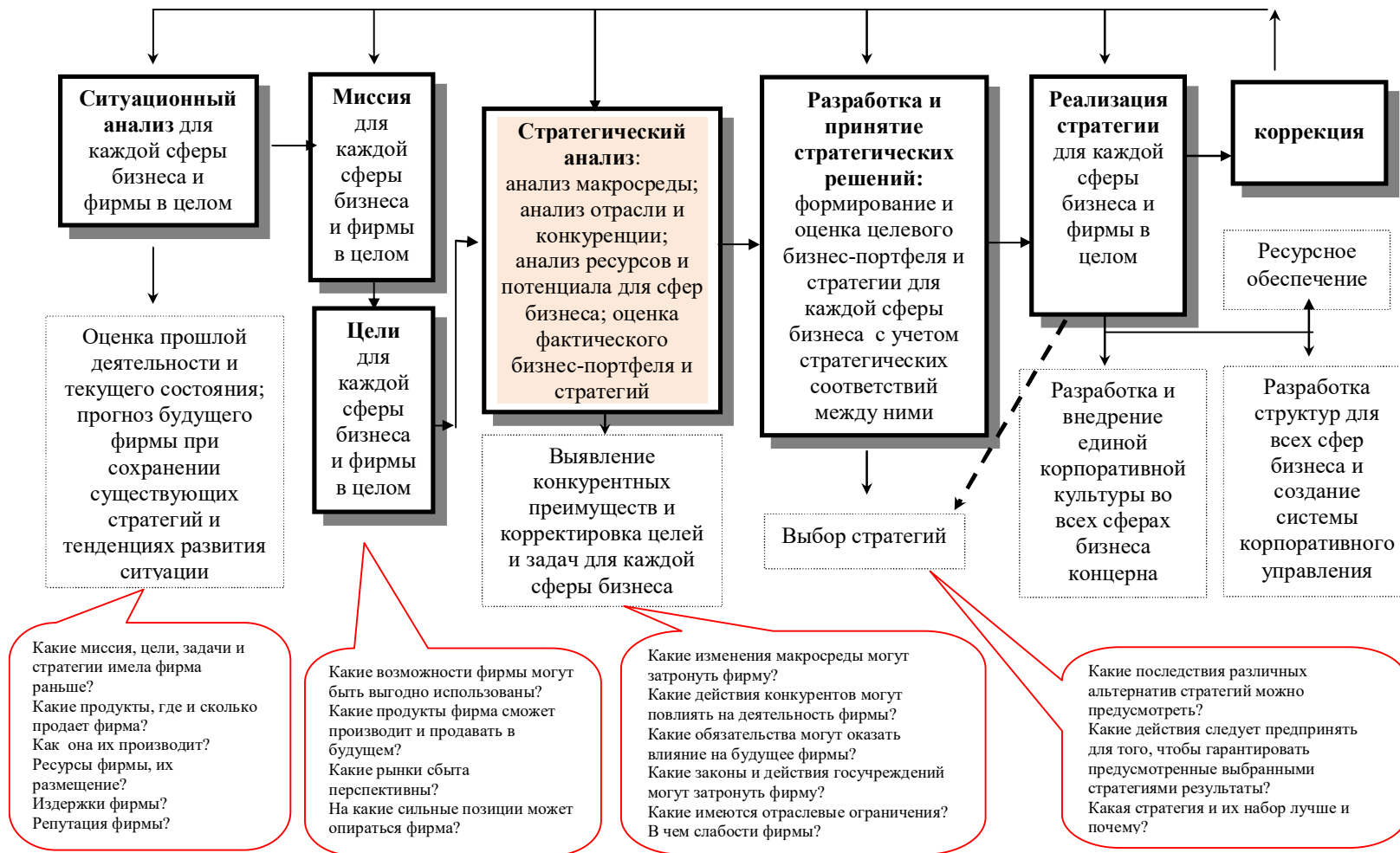
**Корпоративная (портфельная) стратегия** - это стратегия, описывающая общее направление развития диверсифицированной организации (концерна, конгломерата), определяющая управление различными видами бизнеса на основе сбалансированного портфеля товаров и услуг и единого бюджета

**Деловая (бизнес) стратегия** - стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных преимуществ для отдельной СЕБ (стратегия конкуренции для конкретной сферы бизнеса или организации, работающей в одной отрасли)

**Функциональные стратегии** - стратегии отдельных функциональных отделов и служб организации на основе корпоративной и деловой стратегий

\*) **Портфель** (корпоративный) - это совокупность бизнес-единиц (СЕБ), соответствующих разным отраслям, принадлежащая одному и тому же владельцу (организации)

\*\*\*) **СЕБ ( стратегическая единица бизнеса )** - это внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка



## Основные этапы стратегического управления диверсифицированной организацией

# Определение направления движения: видение, миссия и цели

Основная философия организации играет гораздо большую роль в ее достижениях, чем технологические ресурсы, организационная структура, нововведения

Т. Уотсон

**Миссия организации** – это видение, обладающее временным горизонтом (плановым сроком выполнения); это цель, которая оправдывает существование организации и должна быть выполнена или описывает ее назначение

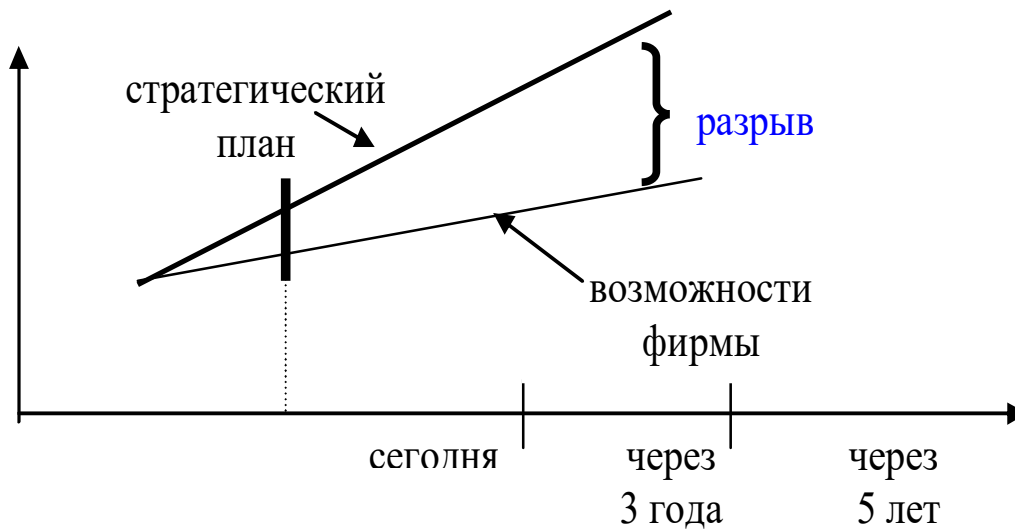
Каждая компания должна иметь цели, отличные от прибыли, цели, которые оправдывают ее существование

Коносукэ Мацусита

<b>Обязательные элементы миссии</b>	
<i>внутренняя концепция (взгляд на себя;</i> <b>цели организации в терминах роста, доходности, выживания;</b> <b>сфера деятельности (описание продуктов/услуг);</b> <i>отличительные преимущества</i>	<i>имидж (внешний образ);</i> <i>характеристика рынка;</i> <i>философия;</i> <b>потребности и способы их удовлетворения</b>

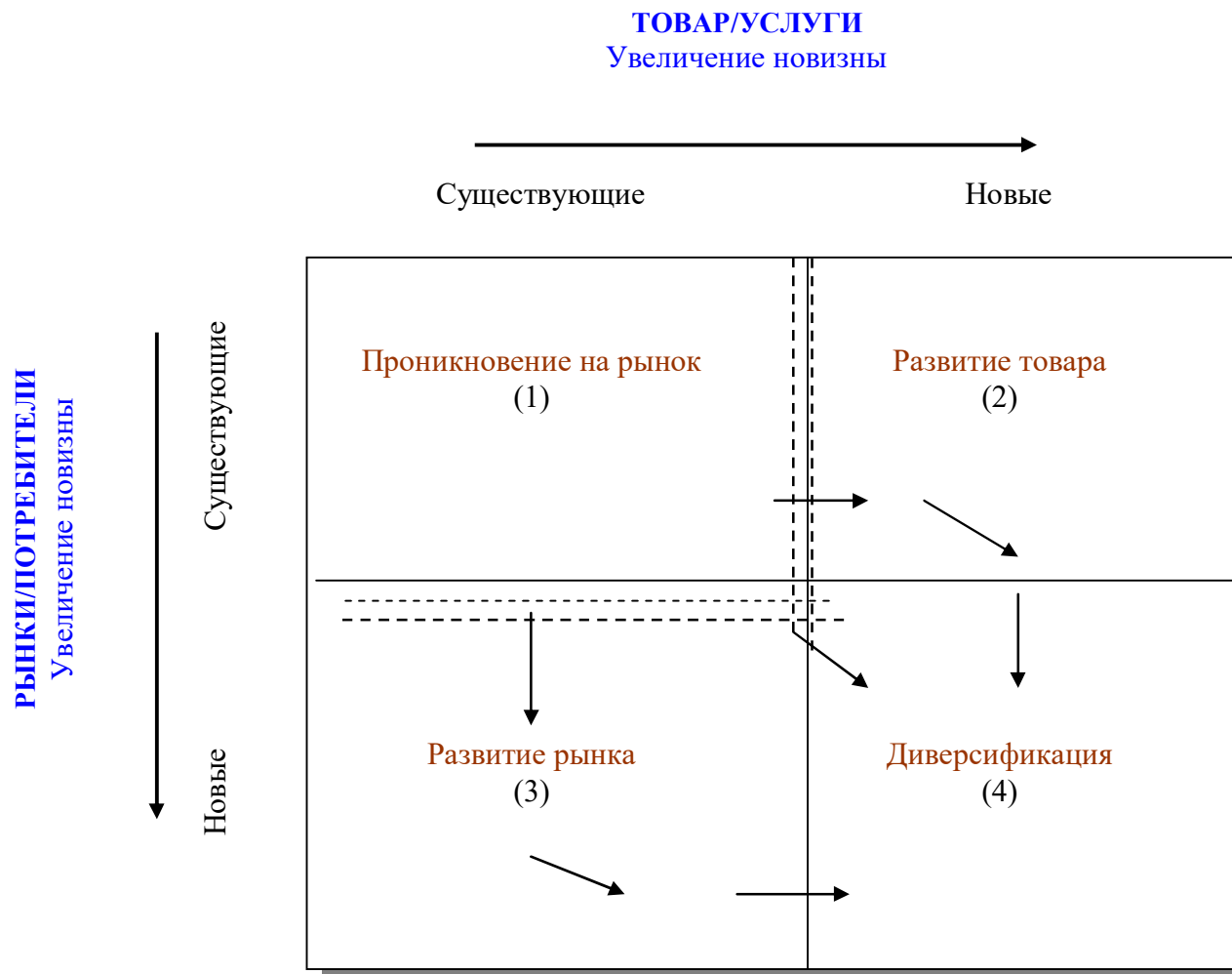
# Методология стратегического анализа потенциала организации

## Схема анализа разрыва (GAP - анализ)



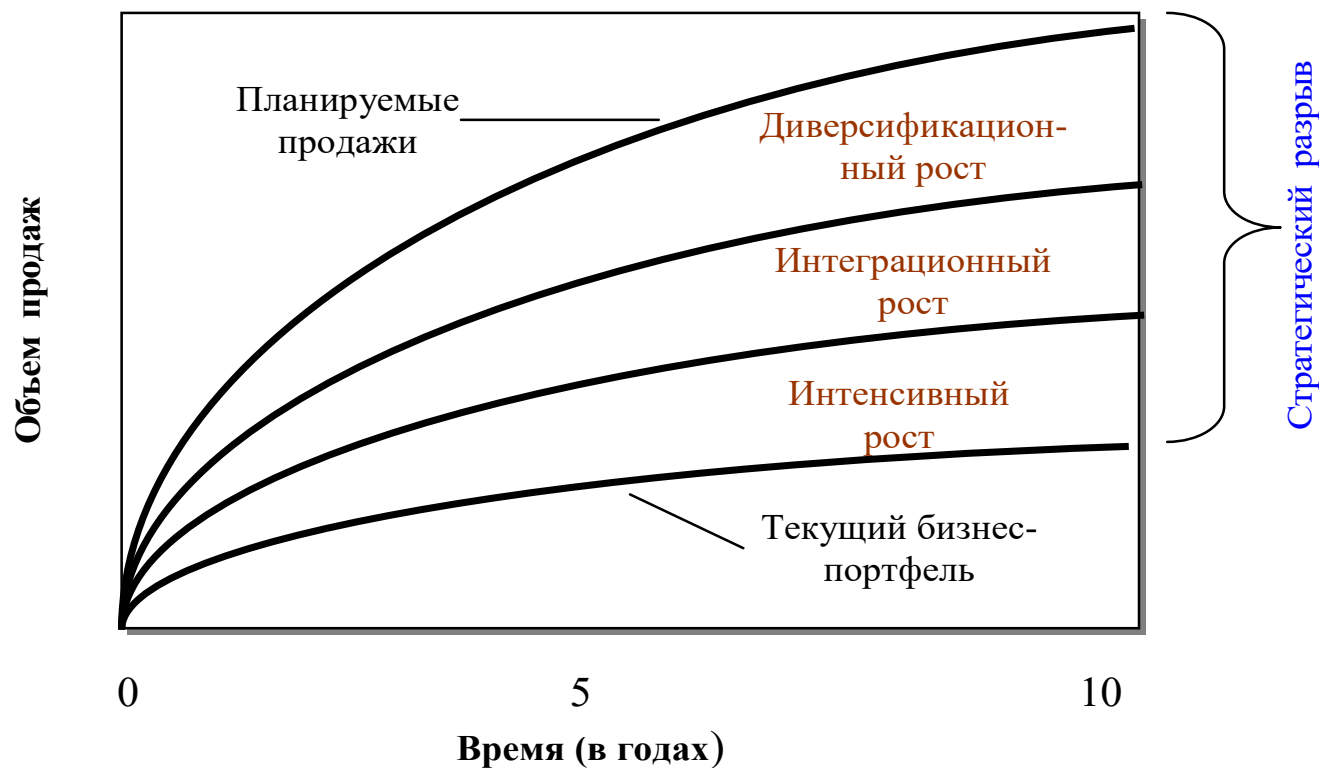


## Использование матрицы Ансоффа в процессе определения целей



## Портфельные стратегии развития концернов и конгломератов

### Ликвидация стратегического разрыва



### Основные направления возможностей роста

<b>Интенсивный рост</b>	<b>Интеграционный рост</b>	<b>Диверсификационный рост</b>
Глубокое внедрение на рынок	Регрессивная интеграция	Концентрическая диверсификация
Расширение границ рынка	Прогрессивная интеграция	Горизонтальная диверсификация
Совершенствование товара	Горизонтальная интеграция	Конгломератная диверсификация

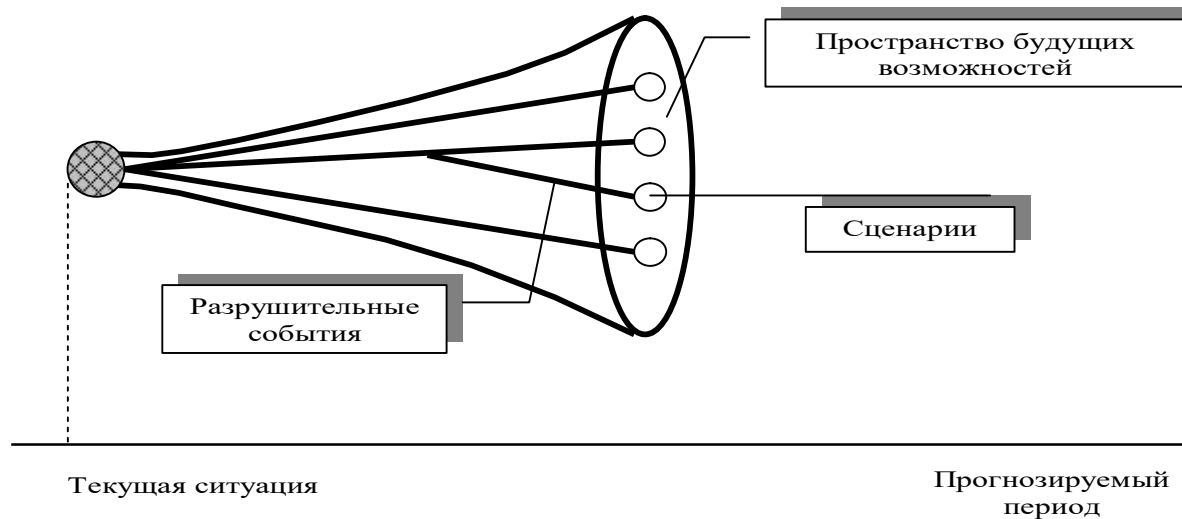
## Матрица возможностей по товарам / рынкам при интенсивном росте

Источник: Igor Ansoff, "Strategies for Diversification", Harvard Business Review, September – October 1957, p.114.

<p><b>Имеющееся изделие</b> <b>Существующий рынок</b> <b>Более глубокое проникновение на рынок</b></p> <p>Вероятность успеха 50% Издержки 100%</p>	<p><b>Имеющееся изделие</b> <b>Новый рынок</b> <b>Расширение границ рынка</b></p> <p>Вероятность успеха 20% Издержки 400%</p>
<p><b>Новое изделие</b> <b>Существующий рынок</b> <b>Расширение номенклатуры изделий</b></p> <p>Вероятность успеха 33% Издержки 800%</p>	<p><b>Новое изделие</b> <b>Новый рынок</b> <b>Диверсификация</b></p> <p>Вероятность успеха 5% Издержки 1200-1600%</p>

## Субъективные методы оценки вариантов развития организации

### Модель сценариев по Х. Гешке



### Этапы разработки сценария

1. Структурирование и формулировка вопроса;
2. Определение и группирование сфер влияния;
3. Установление показателей будущего развития критических факторов среды организации;
4. Формирование и отбор согласующихся наборов предположений;
5. Сопоставление намеченных показателей будущего состояния сфер влияния с предположениями об их развитии;
6. Ведение в анализ разрушительных событий;
7. Установление последствий;
8. Принятие мер.

## Общекорпоративные цели

Если Вы идете без цели, то нет смысла  
выбирать дорогу

Р. Эмерсон

### 8 – мь ключевых областей определения целей:

1. Положение на рынке
2. Инновации
3. Производительность
4. Ресурсы
5. Доходность (прибыльность)
6. Качество менеджмента
7. Персонал (выполнение трудовых функций и отношение к работе)
8. Социальная ответственность

# **Инновационный подход: стратегия «нарушение правил»**

## **Механизм создания стратегии «четыре смелых шага»**

- ***Шаг 1. Определите универсальную систему критериев***
- ***Шаг 2. Используйте полученную информацию и новаторские подходы***
- ***Шаг 3. Оцените возможности инновационных решений с учетом своего бизнеса***
- ***Шаг 4. Проверьте внешние перспективы стратегии с позиции рынка капитала***



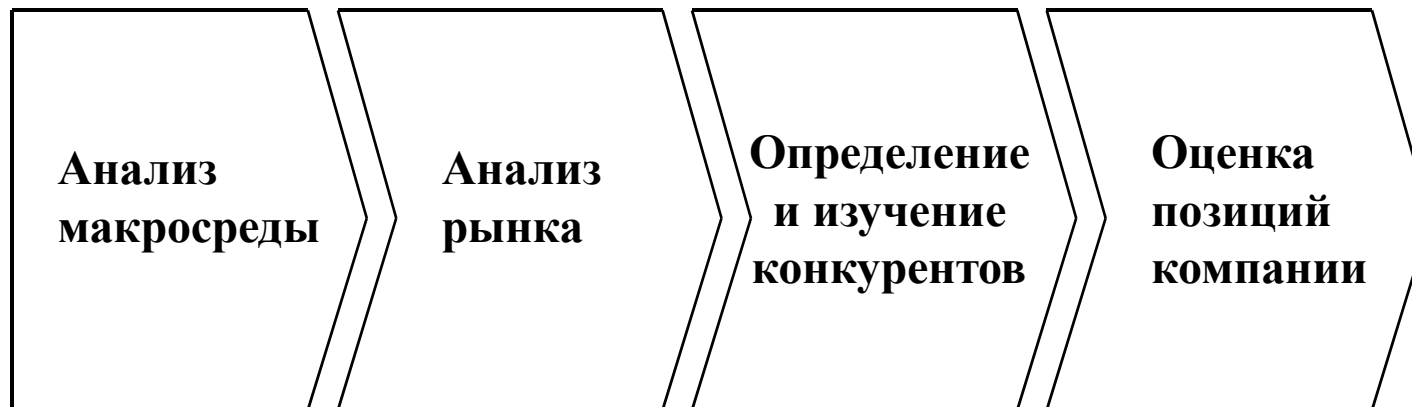
# Организация как открытая система

## Уровни среды организации

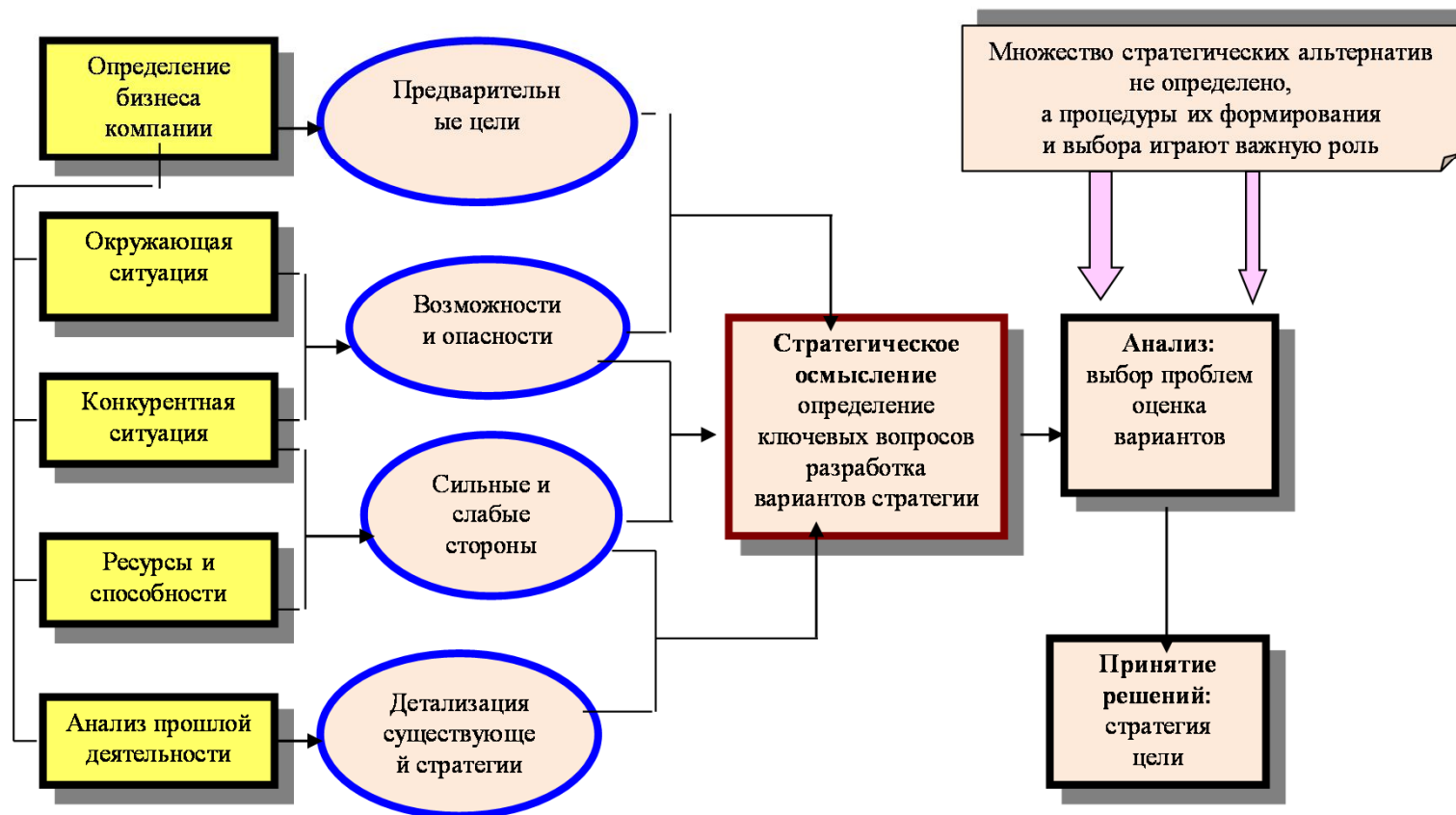




# Четыре составляющих стратегического анализа



## Разработка конкурентной стратегии. Стратегический анализ



### Процесс разработки стратегии

#### Основными этапами процесса являются:

- Определение бизнеса компании – размах деятельности по планированию
- Оценка ситуации – анализ внутренних и внешних факторов
- Предварительные цели деятельности – основаны на предыдущей работе и первоначальных ожиданиях компании (с учетом реальных результатов)
- Разработка стратегии – определение и оценка ее вариантов, выбор одного из них
- Реализация – включает программы действий, функциональные бюджеты и временные графики
- Контроль достижения поставленных целей

## Каков основной принцип стратегического анализа?

**Диалектический:**

**«Первый парень на деревне!»**

**или**

- **«Нельзя объективно оценить свою фирму или проект без учета среды реализации принимаемых решений»**
- **и одновременно – «оценка среды реализации решений всегда имеет «фирменную специфику»**

# **Первым шагом маркетингового исследования является подробное изучение макросреды (PEST-факторов)**

- ▣ Подробное изучение макросреды - это контроль, оценка и распространение информации в макроокружении предприятия
- ▣ Помогает избежать неожиданностей и способствует долгосрочному процветанию предприятия
- ▣ Пример: После окончания холодной войны и наступления эпохи разрядки международной напряженности значительно сократились заказы на вооружение. Многие российские оборонные предприятия столкнулись с серьезными проблемами и сейчас переживают значительные трудности при переходе на производство невоенной продукции.

## Анализ внешней среды организации Состав основных факторов макросреды



Политико –правовой	Экономический	Социо – культурный	Технологический
<p>Антимоно-польное законо- дательство Законы по защите окружающей среды Налоговое законо-дательство Особые стимулы Законы о внешней торговле Отношение к зарубежным компаниям Трудовое законодатель-ство Стабильность правительства</p>	<p>Тенденции валового национального продукта Процентные ставки Денежная масса Уровень инфляции Уровень безработицы Контроль зарплаты/цен Девальвация/ ревальвация Доход после уплаты налогов и дискреционный доход</p>	<p>Изменения в образе жизни Ожидаемый рост карьеры Потребительская активность Показатель формирования семей Рост населения Возрастное соотношение населения Миграция населения Продолжительность жизни Уровень рождаемости</p>	<p>Общие федеральные расходы на НИР Общие расходы на НИР в промышленности Направления технологического развития Патентная защита Новая продукция Внедрение новых технологических разработок Повышение производительности за счет автоматизации</p>

**Вторым шагом маркетингового  
исследования является изучение отрасли и  
конкуренции  
(микросреды организации)  
согласно следующего алгоритма**

# Анализ отрасли и конкуренции: рыночный подход

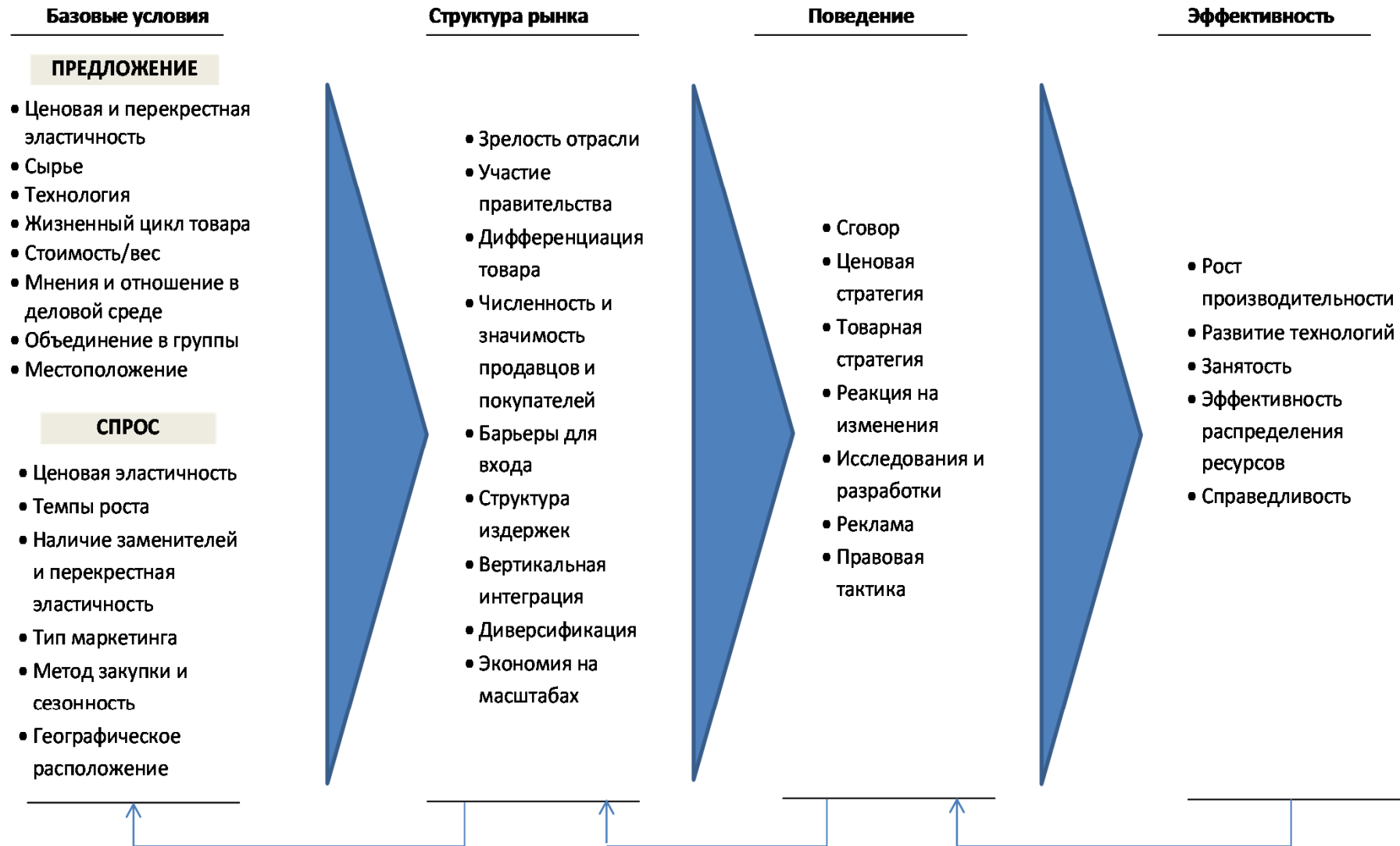


Рисунок – Парадигма «структура – поведение - эффективность»

## Теория и практика анализа отрасли и конкуренции

### Отрасль или стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) - это

совокупность предприятий, производящих и распределяющих аналогичные товары и услуги, которые конкурируют на одном потребительском рынке (сегменте)

### Основная цель

**анализа:** оценить состояние, тенденции развития отрасли и конкуренции для определения ее привлекательности

## Традиционные элементы анализа

### Этапы анализа отрасли:

**Этап 1. Оценка конкурентного потенциала отрасли по общей модели национальных детерминантов М.Портера:** анализ детерминантов конкурентного преимуществ (модель «национального ромба» и общая система детерминантов); изучение «отраслевых кластеров»

### Этап 2. Определение доминантных экономических характеристик:

существующая и потенциальная емкость товарного рынка; стадия ЖЦ отрасли, структура издержек; перспектива роста; тип и вид рынка, масштаб конкуренции; средняя норма прибыли; дифференциация продукта; барьеры входа и выхода; системы сбыта продукции

**Этап 3. Анализ конъюнктуры рынка и движущих сил развития отрасли:** сбалансированность предложения и спроса на товары; тенденции развития, колеблемость, цикличность и устойчивость; пропорциональность; региональные различия; деловая активность и коммерческий риск; размер, уровень монополизации и конкуренции; прогнозирование изменений

### Этапы анализа конкуренции:

**Этап 4. Анализ уровня и степени угрозы каждой из 5-ти сил конкуренции М. Портера:** внутриотраслевые конкуренты; потребители; поставщики; товары-субституты; иноотраслевые конкуренты

**Этап 5. Установление вида стратегии конкурентного преимущества, используемого основными конкурентами:** лидерство по издержкам; дифференциация; фокусирование; инновация; адаптация и синергизм

**Этап 6. Оценка конкурентной позиции соперников:** анализ полей конкуренции по Абелю и Хаммонду (сегменты рынка; проблемы потребителей; технологии); оценка доли рынков; построение карт стратегических групп; SWOT-анализ

**Этап 7. Прогноз действий основных конкурентов:** прошлые и настоящие цели и стратегии; деловая активность; темпы изменения доли рынка; организация и корпоративная культура; репутация

**Этап 8. Выделение ключевых факторов успеха (КФУ):** рекомендуемый список и примеры

## Заключение по общей привлекательности отрасли



**На практике ограничиваются  
исследованием модели пяти  
конкурентных сил М. Портера  
и/или  
движущих сил микросреды Ф.  
Котлера**

## Барьеры для входа

- Эффект масштаба
- Дифференциация собственного продукта компании
- Уникальность бренда
- Стоимость переключения
- Потребности в капитале
- Доступ к каналам распространения
- Абсолютное преимущество в затратах
  - внутренняя кривая опыта компании
  - доступность необходимых исходных материалов
  - собственная низкозатратная разработка продукта компании
- Политика государственного регулирования
- Ожидаемые ответные действия других игроков



## Факторы, определяющие уровень конкурентной борьбы

- Уровень роста рынка
- Постоянные (или складские) затраты/добавленная стоимость
- Фазы избыточности производственных мощностей
- Дифференциация продукта
- Уникальность бренда
- Стоимость переключения
- Консолидация и балансирование
- Комплексная информированность
- Разнообразие конкурентов
- Стратегические интересы компании
- Барьеры выхода из отрасли

## Определяющие факторы рыночной власти поставщиков

- Дифференциация сырья и исходных материалов
- Стоимость переключения поставщиков и компаний в отрасли
- Заменители исходных материалов
- Консолидация поставщиков
- Важность объемов заказа для поставщика
- Сравнение затрат и общего объема продаж в отрасли
- Влияние исходных материалов на издержки или дифференциацию
- Угроза интеграции вперед поставщиками в сравнении с угрозой интеграции назад компаний в отрасли

## Факторы, определяющие власть потребителей

### Рыночная власть

- Консолидация потребителей
- Количество потребителей
- Сравнение стоимости переключения потребителей и стоимости переключения компании
- Доступность информации для потребителей
- Возможность обратной интеграции
- Доступность продуктов – заменителей
- Стойкость потребителей

### Ценовая чувствительность

- Цена/ общий объем продаж
- Дифференциация продукта
- Уникальность бренда
- Влияние на качество/ производительность
- Прибыль потребителей
- Стимул для лиц, принимающих решения

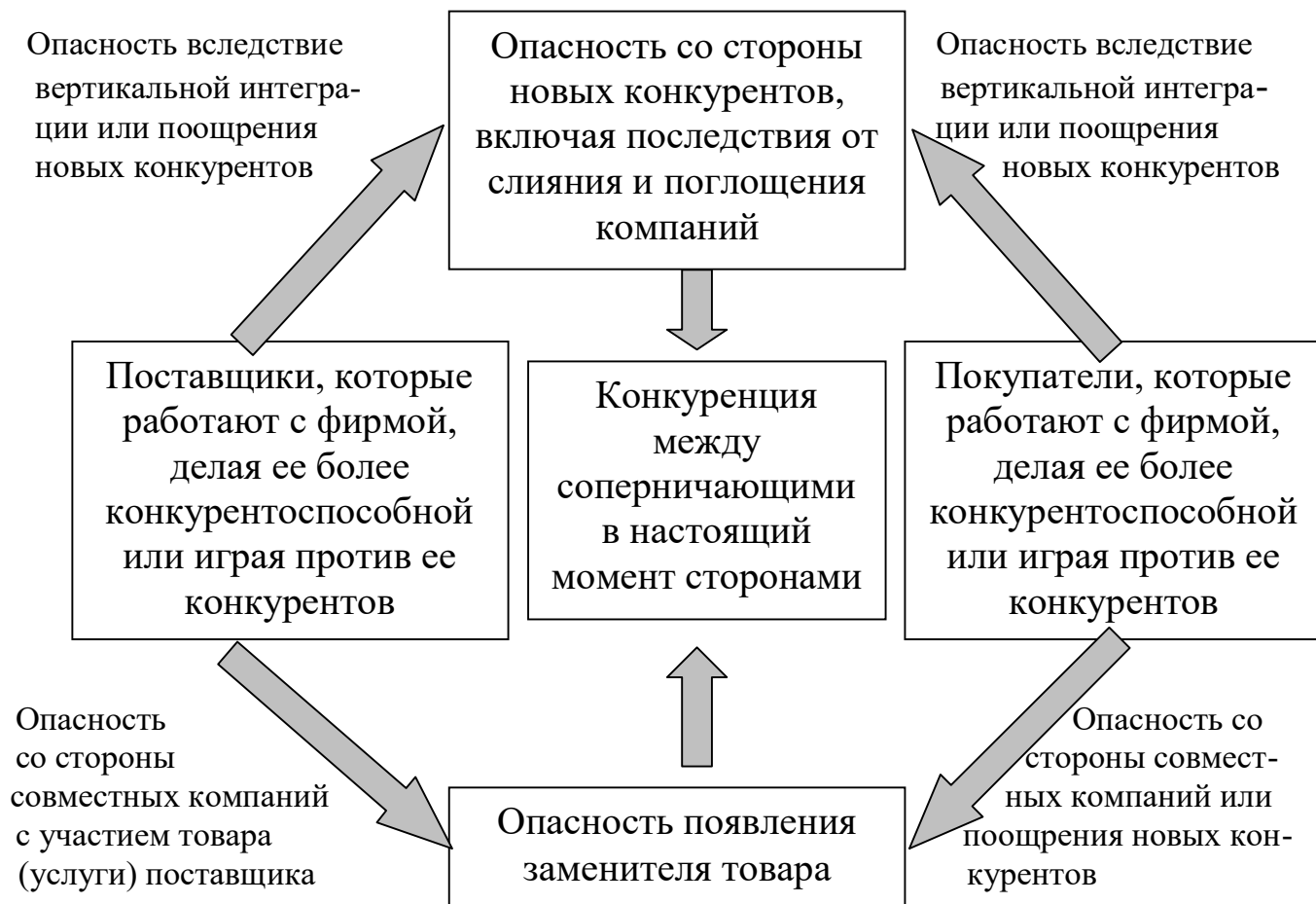
## Продукты – заменители

### Факторы, определяющие угрозу замещения

- Соотношение цена/ качество продуктов-заменителей
- Стоимость переключения на продукт-заменитель для потребителя
- Склонность потребителей к покупке продуктов-заменителей

Рисунок - Модель пяти сил Портера для анализа структуры отрасли

## Анализ пяти сил конкуренции по М. Портеру

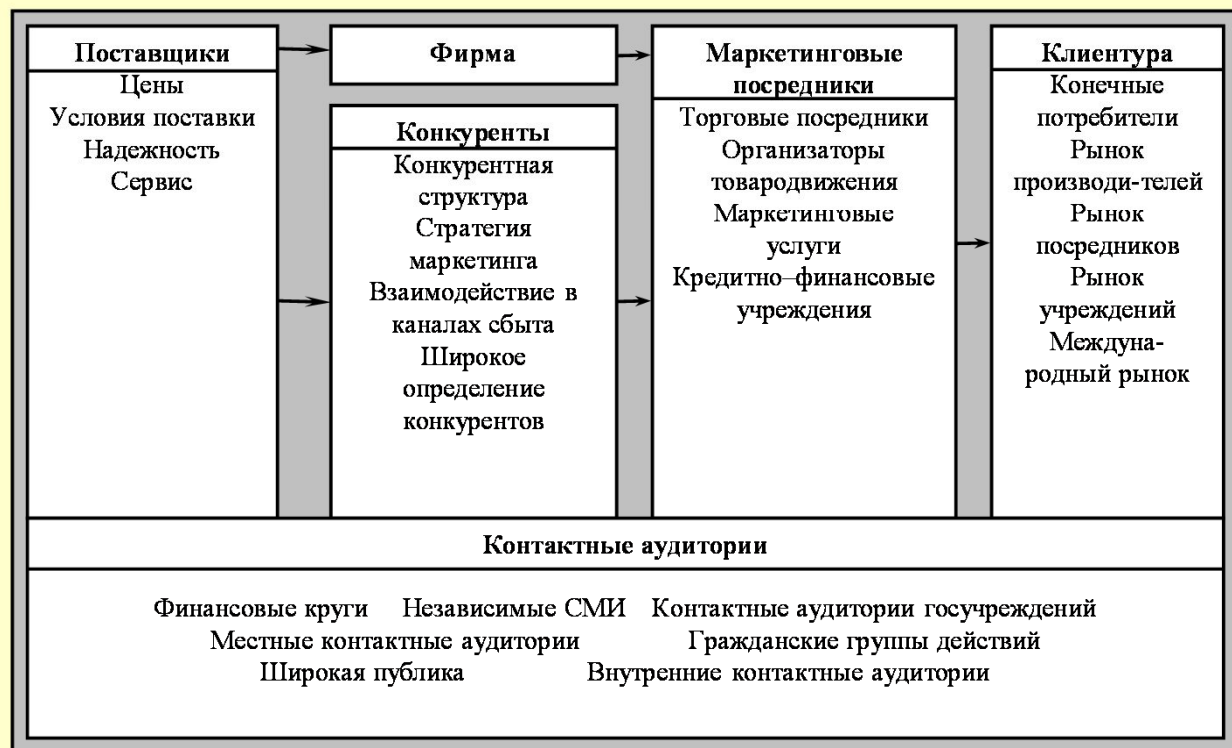
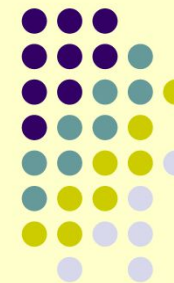


**Рис Конкурентные силы**

« Конкуренция возникает между соперничающими в настоящий момент сторонами. Покупатели и поставщики могут как помочь, так и помешать фирме повысить свою конкурентоспособность. Иногда они даже способствуют появлению новых конкурентов или разработке заменителей товара и практически никогда не препятствуют этим явлениям. Однако покупатели и поставщики не конкурируют между собой»

**П.Диксон**

## Движущие силы микросреды предприятия по Ф.Котлеру



### Определения:

**Микросреда** – силы, имеющие непосредственное отношение к самой фирме и ее возможностям по обслуживанию клиентуры, т. е. сама фирма, ее поставщики, маркетинговые посредники, клиентуры, конкуренты и контактные аудитории

**Маркетинговые посредники** – фирмы, помогающие компании в продвижении, сыте и распределении ее товаров среди клиентуры. К ним относятся торговые посредники, фирмы-специалисты по организации товародвижения, агентства по оказанию маркетинговых услуги кредитно-финансовые учреждения

**Контактная аудитория** – любая группа, которая проявляет реальный или потенциальный интерес к организации или оказывает влияние на ее способность достигать поставленных целей

**Поставщики** – деловые фирмы и отдельные лица, обеспечивающие и ее конкурентов материальными ресурсами, необходимыми для производства конкретных товаров и услуг

**Клиентура** – различные типы потребительских рынков фирмы

## Анализ работы с поставщиками

Сущность анализа влияния поставщиков с использованием метода **TOWS-анализа**: TOWS-анализ (Т – угрозы, О - возможности, S – сильные стороны, W -слабые стороны) – это качественный анализ внешних факторов воздействия на предприятие ( возможностей и угроз) и внутренних факторов работы предприятия (силы и слабостей).

Всё поле деятельности разбивается на четыре квадранта по принадлежности к буквам аббревиатуры (рис. 1).

<i><b>Внешние</b></i>	<i><b>Внутренние</b></i>
<p style="text-align: center;"><b>Возможности</b></p> <p>- увеличение объемов контрактов приведет к еще более льготным условиям поставок; - поставщики могут предоставлять всевозможные средства поддержки продаж; - есть возможность появления новых поставщиков в связи с продвижением на российский рынок новых марок и с появлением собственно российских брендов.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Сила</b></p> <p>- многолетнее сотрудничество с поставщиками - доверительные отношения; - контракты на большие суммы-бонусы и скидки, возможность диктовать свои условия; - предоставляемые рассрочки платежа и товарные кредиты.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Угрозы</b></p> <p>- есть угроза потери какого-либо контракта на поставку базового бренда в связи с невозможностью исполнения требований поставщика; - угроза ухудшения отношений с поставщиками в связи с различными действиями (административными, политическими и др.) конкурентов.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Слабости</b></p> <p>- ограниченный выбор поставщиков: каждый из поставщиков организации является единственным дилером той или иной марки, бренда; - суммы контрактов выражены в валюте: существует риск увеличения кредиторской задолженности в условиях нестабильной ситуации в экономике страны.</p>

Рис. 1 TOWS-анализ работы с поставщиками

**Резюме анализа внешних стратегических факторов  
(External Strategic Factors Analysis Summary - EFAS)**

Таблица 2.6. Форма EFAS (на примере корпорации Maytag)<sup>1</sup>

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка	Комментарии
<b>Возможности:</b>				
Экономическая интеграция Европы	0,20	4	0,80	
Благоприятная демографическая ситуация	0,10	5	0,50	
Экономическое развитие Азии	0,05	1	0,05	
Восточноевропейские рынки	0,05	2	0,10	
Развитие сети суперсторов <sup>2</sup>	0,10	2	0,20	
<b>Угрозы:</b>				
Усиление государственного регулирования	0,10	4	0,40	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40	
Сильная глобальная позиция фирмы Electrolux	0,15	3	0,45	
Новая технология фирмы Fuzzy	0,05	1	0,05	
Предполагаемый спад	0,10	2	0,20	
<b>Суммарная оценка</b>	<b>1,00</b>		<b>3,15</b>	

<sup>1</sup> Whellen T., Hunger D. Strategic Management & Business Policy. - N.Y.: Addison- Wesley Publishing Company, Inc., 1992.

<sup>2</sup> Суперстор - универсам широкого профиля, розничный магазин с большой площадью торгового зала

**Перечень внешних опасностей и возможностей для зарубежных фирм**

Факторы	Взвешивание фактора*	Воздействие фактора**
Экономические	1 x (+20)	= +20
Политические	2 x (-10)	= -20
Рыночные	1 x (-20)	= -20
Технологические	4 x (+30)	= +120
Конкурентные	1 x (-20)	= -20
Международные	3 x (-30)	= -90
Социальные	4 x (+10)	= +40

\* Взвешивание от +5 (очень положительный вес) через 0 (нейтральный) к -5 (очень отрицательный вес)

\*\* Воздействие +50 или больше (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к -50 или меньше (сильное воздействие, серьезная опасность).

**Данные матрицы должны содержать все анализируемые факторы макросреды и конкурентные силы микросреды организации. Факторы и силы, попавшие в поля ВС, ВУ, СС и ВР, ВК, СР, записываются в исходную матрицу SWOT**

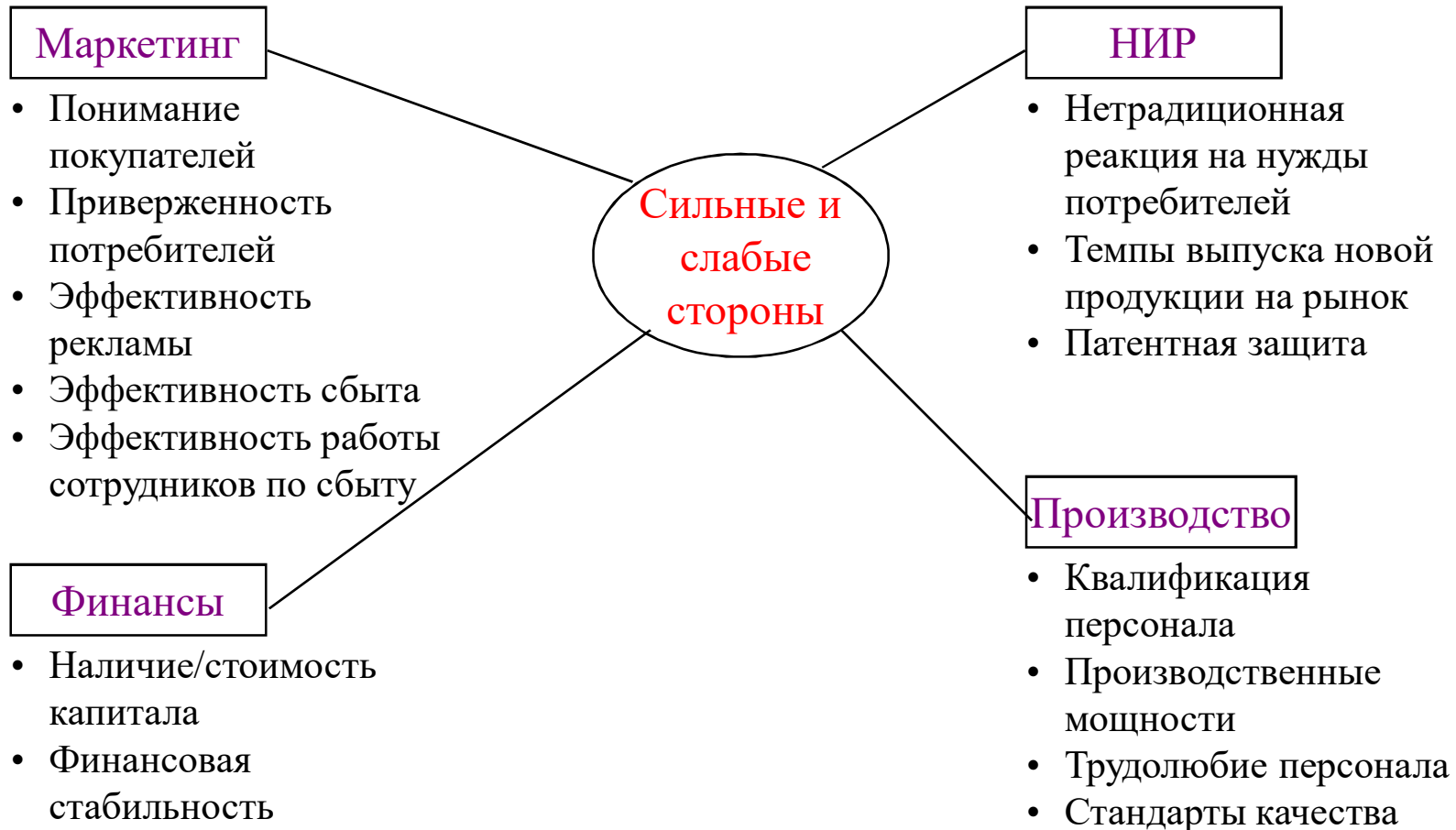
### **Матрица возможностей**

Вероятность использования возможности	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	ПОЛЕ ВС	ПОЛЕ ВУ	ПОЛЕ ВМ
Средняя	ПОЛЕ СС	ПОЛЕ СУ	ПОЛЕ СМ
Низкая	ПОЛЕ НС	ПОЛЕ НУ	ПОЛЕ НМ

### **Матрица угроз**

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	разрушение	критическое состояние	тяжелое состояние	“легкие ушибы”
Высокая	ПОЛЕ ВР	ПОЛЕ ВК	ПОЛЕ ВТ	ПОЛЕ ВЛ
Средняя	ПОЛЕ СР	ПОЛЕ СК	ПОЛЕ СТ	ПОЛЕ СЛ
Низкая	ПОЛЕ НР	ПОЛЕ НК	ПОЛЕ НТ	ПОЛЕ НЛ

# При оценке положения предприятия на рынке необходимо сравнить его потенциальные возможности с возможностями конкурентов





## Анализ отрасли и конкуренции (ключевые инструменты)

Таблица - Сравнение рыночного и ресурсного подходов и метода «простых правил»

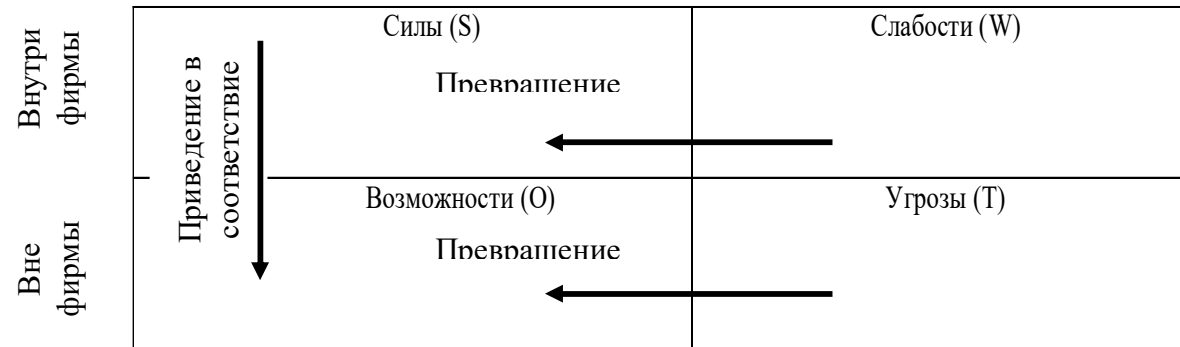
	Позиции	Ресурсы	Простые правила
<b>Стратегическая логика</b>	Определить позицию на рынке	Использовать имеющиеся ресурсы	Использовать возможности
<b>Стратегические шаги</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определить привлекательный рынок</li> <li>• Найти оборонительную позицию</li> <li>• Укрепить ее и обороняться</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Определить видение</li> <li>• Создать ресурсы</li> <li>• Использовать ресурсы с других рынков</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Окунуться во всеобщую неразбериху</li> <li>• Продолжать двигаться</li> <li>• Хвататься по возможности</li> <li>• Наращивать силу</li> </ul>
<b>Стратегический вопрос</b>	Где мы должны быть?	Какими мы должны быть?	Как нам действовать дальше?
<b>Источник преимущества</b>	Уникальная ценная позиция с интегрированной системой действий	Уникальные ценные, не поддающиеся копированию ресурсы	Ключевые процессы и уникальные простые правила
<b>Где лучше всего работает</b>	На медленно меняющихся, хорошо структурированных рынках	На умеренно меняющихся, хорошо структурированных рынках	На быстро меняющихся, непредсказуемых рынках
<b>Длительность преимущества</b>	Продолжительное	Продолжительное	Непредсказуемо
<b>Риск</b>	Будет трудно сменить позицию при изменении условий	Компания будет слишком медленно создавать новые ресурсы по мере изменения условий	Руководители будут слишком неуверенно реагировать на многообещающие возможности
<b>Цель</b>	Прибыльность	Долгосрочное доминирования	Рост

*По окончании сбора информации о внешней и внутренней средах организации следует*  
**третий шаг:**  
**сопоставительный**  
**SWOT - анализ**

# **Варианты форматов SWOT - анализа**

## **SWOT – анализ: Применение результатов**

### **Общая схема применения результатов SWOT- анализа**



### **Исходная матрица для принятия решений с учетом значимости факторов**

	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
<b>Сильные стороны</b>  1. 2. 3. ...	ПОЛЕ СИВ	ПОЛЕ СИУ
<b>Слабые стороны</b>  1. 2. 3. ...	ПОЛЕ СЛВ	ПОЛЕ СЛУ

## SWOT – анализ

### Исходная матрица

	<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
<b>Сильные стороны</b> 1. 2. 3. ...	<b>ПОЛЕ СИВ</b>	<b>ПОЛЕ СИУ</b>
<b>Слабые стороны</b> 1. 2. 3. ...	<b>ПОЛЕ СЛВ</b>	<b>ПОЛЕ СЛУ</b>

**Таблица 1. Исходная матрица SWOT - анализа**

<p><b>Сильные стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Высокое качество продукции фирмы</li> <li>◆ Правительственная помощь</li> <li>◆ Квалифицированный персонал</li> </ul>	<p><b>Слабые стороны:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Отсутствие новых видов продукции</li> <li>◆ Слабый маркетинг</li> <li>◆ Недостаток финансов</li> </ul>
<p><b>Угрозы:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Жесткая конкуренция</li> <li>◆ Покупатели ожидают разнообразного дизайна</li> </ul>	<p><b>Возможности:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◆ В данном регионе много озер, прудов и водоемов</li> <li>◆ Увеличение количества желающих провести досуг на воде</li> </ul>

**Таблица 2. Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и озможностей**

		<b>Сильные стороны</b>			<b>Слабые стороны</b>		
		Высокое качество продукции фирмы	Правительственная помощь	Квалифицированный персонал	Отсутствие новых видов продукции	Слабый маркетинг	Недостаток финансов
<b>Уг розы</b>	Жесткая конкуренция	5	4	4	5	4	2
	Покупатели ожидают разнообразного дизайна	4	1	2	5	3	1
<b>Возмож-ности</b>	В данном регионе много озер, прудов и водоемов	2	1	1	3	4	3
	Увеличение числа желающих провести досуг на воде	2	1	1	3	4	3

**Таблица 3. Совокупная количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей**

Сильные стороны		Слабые стороны	
Высокое качество продукции фирмы	13	Отсутствие новых видов продукции	16
Правительственная помощь	7	Слабый маркетинг	15
Квалифицированный персонал	8	Недостаток финансов	9
Угрозы		Возможности	
Жесткая конкуренция	24	В данном регионе много озер, прудов и водоемов	14
Покупатели ожидают разнообразного дизайна	16	Увеличения числа желающих провести досуг на воде	14

**Таблица 4. Формулирование проблемного поля в рамках SWOT - матрицы**

		Сильные стороны			Слабые стороны		
		Высокое качество продукции	Правительственная помощь	Квалифицированный персонал	Отсутствие новых видов продукции	Слабый маркетинг	Недостаток финансов
<b>УГРОЗЫ</b>	Жесткая конкуренция	Дальнейшее повышение качества, исходя из требований потребителей	Освоение передовых технологий		Освоение новой продукции с высоким уровнем качества и Разнообразным дизайном	Повышение квалификации персонала в области маркетинга	Получение правительственных субсидий
	Покупатели ожидают разнообразного дизайна	Обновление ассортимента и повышение разнообразия продукции за счет правительственных субсидий		Существующий кадровый потенциал в состоянии обеспечить разнообразие дизайна			
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	В данном регионе много озер, прудов и водоемов	Увеличение объемов продукции	Получение налоговых льгот, льготных субсидий		Разработка продукции, максимально приближенной к существующим условиям	Привлечение специализированных маркетинговых служб для проведения исследований	Аккумуляция денежных средств населения (акционирование, лотереи)
	Рост числа желающих провести досуг на воде			Улучшение качества, ввод новых технологий			

**Таблица 5. Количественная оценка проблем / решений компании**

<b>ПРОБЛЕМА / РЕШЕНИЕ</b>	<b>Оценка</b>
Освоение новой продукции с высоким уровнем качества и разнообразным дизайном	16
Привлечение специализированных маркетинговых служб для проведения исследований	8
Повышение квалификации персонала в области маркетинга	7
Получение правительственных субсидий	6
Обновление ассортимента и повышение разнообразия продукции за счет правительственных субсидий	5
Дальнейшее повышение качества, исходя из требований потребителей	5
Увеличение объемов продукции	4
Освоение передовых технологий	3
Аккумуляция денежных средств населения (акционирование, лотереи)	3
Получение налоговых льгот, льготных субсидий	2
Существующий кадровый потенциал в состоянии обеспечить разнообразие дизайна	2
Разработка продукции, максимально приближенной к существующим условиям	1
Улучшение качества, ввод новых технологий	1



**Таблица SWOT-анализ**

Настоящее	Взаимное влияние								Σ	Будущее
	Возможности				Угрозы					
Сильные стороны	1	2	3	4	1	2	3	4		Возможности
1. Экономия на масштабах производства	++	+	0	+	+	+	0	+	+7	1.Способность обслуживания большего числа клиентов
2. Высокое производственное мастерство	+	+	+	0	0	0	0	+	+4	2. Ослабление позиций конкурентов
3. Значительный опыт работы на рынке трикотажных изделий	+	+	+	+	+	0	0	0	+5	3. Повышение лояльности покупателей к торговой марке
4. Преимущество по издержкам	++	+	0	+	+	0	+	+	+7	4. Выход на новые рынки и сегменты рынка
Слабые стороны	Возможности				Угрозы					Угрозы
	1	2	3	4	1	2	3	4		
1. Высокий процент устаревшего оборудования в парке предприятия	-	0	0	-	-	--	0	0	-5	1. Выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками
2. Слабая распределительная сеть	-	-	-	-	-	-	--	-	-9	2. Возникновение более дешёвых технологий
3. Неудовлетворительная организация маркетинговой деятельности	-	-	-	-	-	-	--	-	-9	3.Изменение потребностей и вкусов покупателей
4. Относительно низкая доля рынка	-	0	0	0	-	-	-	0	-4	4. Рост цен на сырьё
Σ	+2	+2	0	0	-1	-4	-4	+1	-4	

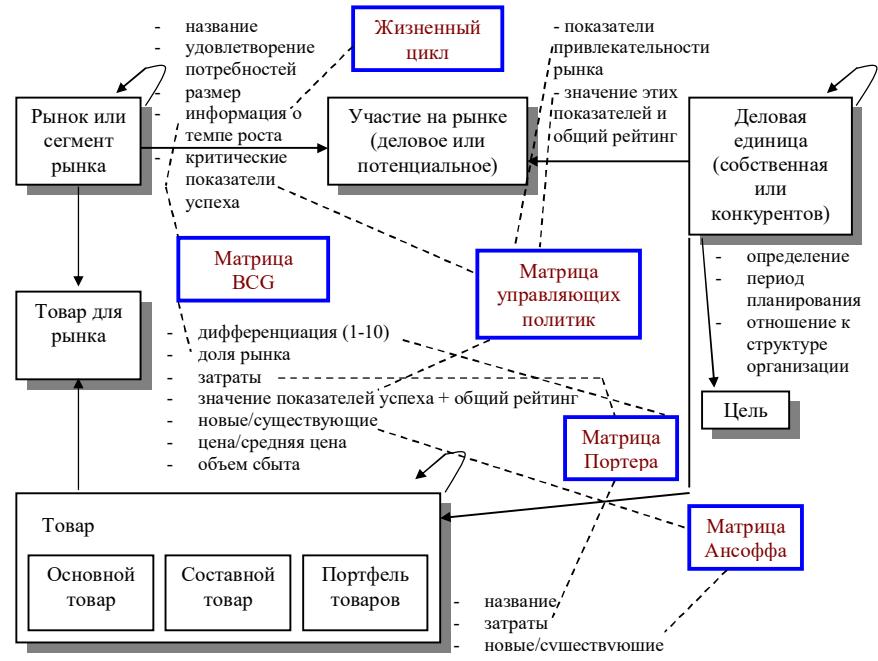
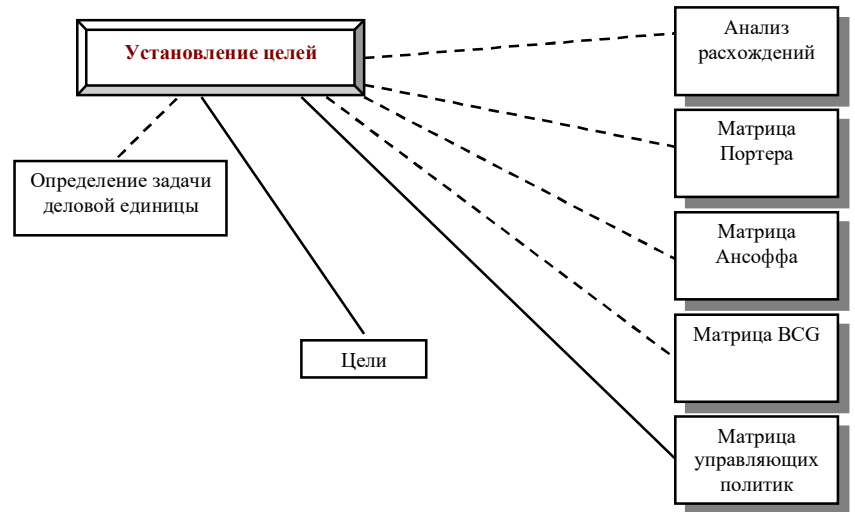
Знаки на пересечении факторов означают: «+» - положительное взаимовлияние факторов, «++» - усиленное положительное взаимовлияние, «-» - негативное взаимовлияние, «--» - усиленное негативное взаимовлияние, «0» - взаимное влияние незначительно.

Таким образом, проведённый анализ свидетельствует о преобладании негативного влияния на состояние организации.

# Резюме

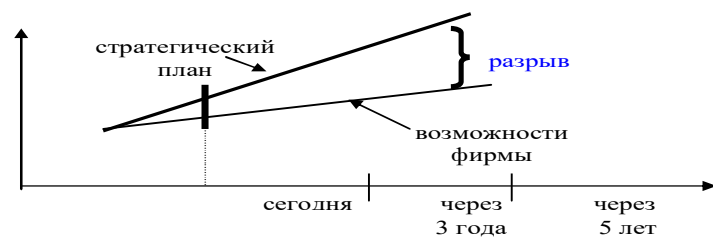
## стратегического анализа

- Цель анализа – «просеять» цели типа «я хочу» через «сито» внешней среды и собственного потенциала, а также найти новые возможные альтернативные решения
- SWOT-анализ – это одна из эффективных форм стратегического анализа на принципах диалектики
- Анализ внешней среды должен состоять из анализа как PEST-факторов макросреды, так и конкурентных сил микросреды
- Независимо от вида уровней внешней среды анализ всех ее факторов и сил должен проводиться исходя из их общей случайной природы по единой методике (направленность воздействия, его существенность и вероятность)
- Результаты анализа внешней среды – это всего лишь исходная информация для заполнения клеток О и Т в начальной матрице SWOT
- Результаты анализа собственного потенциала (внутренней среды) – список наиболее существенных сильных S и слабых W сторон
- Ключевыми моментами SWOT- анализа является попарная оценка степени взаимодействия каждой из составляющей внешней и внутренней сред организации / проекта, а также формирование «проблемного» поля – поля решений



## Методология стратегического анализа потенциала организации

### Схема анализа разрыва (GAP - анализ)



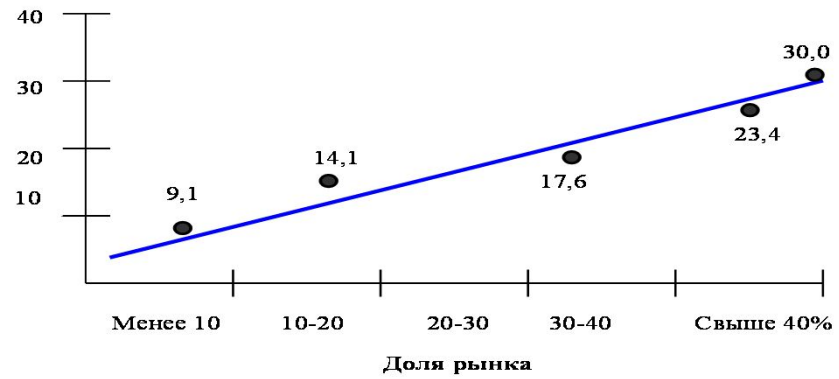
### Деловой комплексный анализ (проект PIMS)

#### Решающие факторы прибыльности

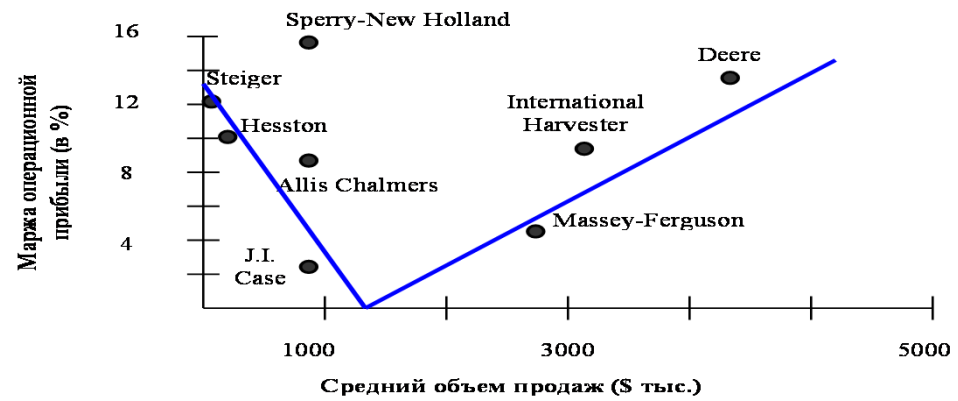


## Взаимосвязь доли рынка компании и ее прибыльности

А) Линейная зависимость (исследование МСУП)



Б) V-образная зависимость



**Набор стандартных обязательных элементов Balanced Scorecard (Сбалансированная система показателей)**

Измерение	Причинно-следственная связь	Задачи	Измерители	Цели	Инициативы
Perspective	Cause & Effect Linkage	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
<b>Финансы</b>		Прибыльный рост бизнеса	Операционная прибыль	20%-ный рост	Программа роста
			Рост продаж	12%-ный рост	
<b>Клиенты</b>		Предоставлять качественный узнаваемый продукт	Уровень возврата товара	Сокращение на 50% в год	Программа управления качеством
			Процент постоянных покупателей	60%	Программа повышения лояльности клиентов
			Число продаж на клиента	2,4	
<b>Внутренние процессы</b>		Повысить качество производственных линий	Процент выпуска на производственных линиях класса «А»	70% через 3 года	Корпоративная программа развития производства
			Уровень запасов на складах	Сократить до 85%	
<b>Обучение и рост</b>		Обучить и «первооружить» персонал	Процент развитых стратегических возможностей (навыков)	1-й год – 50% 3-й год – 75% 5-й год – 90%	Стратегический план развития навыков
					Автоматизация мерчандайзинга и планирования закупок

:

## **«Сухой остаток» по блоку «Концепция проекта» в части основ и технологий стратегического менеджмента**

### **1. Результаты стратегического анализа текущей ситуации (бизнеса)**

- определение типа существующей организационно-управленческой структуры организации, его предприятий, этапов их жизненного цикла и выделение СЕБ
- список проблем, целей и задач стратегического характера, стоящих перед организацией
- перечень основных ограничений, препятствующих достижению целей
- предварительная оценка целесообразности и достижимости целей проекта
- **выявление отличительной компетенции**

### **2. Результаты стратегического анализа внешнего окружения проекта**

- ранжированный по значимости список PEST – факторов с указанием возможных тенденций
- характеристики конкурентных сил, основных конкурентов и прогноз их поведения

**Что здесь ???**

### **3. Результаты стратегического анализа проекта**

- отличительные стратегические преимущества и риски проекта
- оценка экономического потенциала проекта с указанием стратегий достижения его целей
- план реализации проекта и мероприятия по преодолению основных проблем его реализации
- *команды исполнителей*
- *организационная структура проекта и матрица разделения РАЗУ*
- *источники и схема финансирования проекта*