*Секрет успеха состоит в готовности использовать  
благоприятные возможности, когда они появятся.  
Дизраэли*

Введение

Чтобы деятельность организации была эффективной, каждый ее сотрудник должен точно знать и выполнять поставленные перед ним задачи. Любая коллективная деятельность предполагает совместные действия разных людей, направленные на достижение общих целей. Если эти люди не были должным образом организованы, то их действия не будут эффективными.

Один из важнейших показателей деятельности менеджера – его способность правильно выбирать стратегию деятельности предприятия.

Выбор стратегии предприятия – одна из основных задач управленческой деятельности – занимает центральное место в системе менеджмента на предприятиях.

Эта важнейшая роль выбора стратегии предприятия обусловлена тем, что все функции управления направлены на его подготовку, принятие и реализацию, а также тем, что насколько правильно будет выбрана стратегия, настолько успешнее будет организация.

Выбор стратегии – основная задача и обязанность менеджера. Задача выбора стратегии состоит в отыскании наилучшего или приемлемого для данных условий варианта действий для достижения одной или нескольких целей, то есть желаемого состояния процесса, явления или результата деятельности. Несоответствие между фактическим и желаемым состоянием составляет проблему (или проблемную ситуацию), и выбор путей и способов устранения этого несовпадения и составляет сущность процесса выработки, принятия и реализации стратегии.

В современном мире вопрос о выборе стратегии актуален, так как постоянно меняющиеся условия рынка заставляют грамотно подходить к процессу выработки стратегии, непосредственно, к процессу постановки стратегии.

Существует множество вариантов для анализа внешних и внутренних факторов, влияющих на организацию, которые помогают нам выбрать стратегию в данных условиях и в данное время.

Изучая внешнюю среду, менеджеры концентрируют свое внимание на выяснении, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Довольно популярным способом, также применяемым для анализа внешней среды, является метод SWOT, подробно описанный в литературе по стратегическому управлению.

Самый удобный и опробированный способ оценки стратегического положения компании — SWOT-анализ. Сила — это то, в чем предприятие преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки). Зиннуров У.Г [10] в своей работе сравнивает SWOT-анализ со стратегическим балансом, где сильные стороны — это активы предприятия в конкурентной борьбе, а слабые стороны — это пассивы.

**Целью** **данной курсовой работы является определение роли и места SWOT-анализа в выборе стратегии предприятия на примере ООО «Спецгазстрой» города – курорта Анапа.**

Для реализации поставленной цели необходимо решить следующие **задачи:**

1. Изучить методологические основы содержания SWOT-анализа.
2. Дать краткую характеристику ООО «Спецгазстрой».
3. Проследить, какую роль и место занимает SWOT-анализ при выборе стратегии в ООО «Спецгазстрой».
4. Сделать вывод.

**Объектом** данной работы является процесс осуществления выбора стратегии при помощи SWOT-анализа

**Предмет** работы – ООО «Спецгазстрой».

Глава I. Теоретические основы SWOT-анализа

**1.1.** **История разработки технологии и возможности SWOT-анализа**

В 1963 году в Гарварде на конференции по проблемам бизнес политики профрофессор K. Андрюс (Andrews) впервые публично озвучил акроним SWOT [31]: Strengths (Cилы); Weaknesses (Слабости); Opportunities (Возможности); Threats (Угрозы).(Рис.1 – приложение А)

С тех пор понятие SWOT-анализа стало известно в академических кругах и среди практиков.

С 60-х годов прошлого века и по сей день SWOT-анализ широко применяется в процессе стратегического планирования. В каждом бизнес-плане, в каждом плане маркетинга должен быть раздел «SWOT-анализ».

Первоначально SWOT-анализ был основан на озвучивании и структурировании знаний о текущей ситуации и тенденциях. Позднее SWOT-анализ стал использоваться в более широком приложении — для конструирования стратегий.

С появлением SWOT-модели аналитики получили инструмент для своей интеллектуальной работы. Известные, но разрозненные и бессистемные представления о фирме и конкурентном окружении SWOT-анализ позволил сформулировать аналитикам в виде логически согласованной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз.

В результате выполнения классического SWOT-анализа создается структурированная информация в рамках единой SWOT-модели.

В 1965 году было предложена разработка технология использования SWOT-модели для разработки стратегии поведения фирмы. Была предложена схема LCAG (по начальным буквам фамилий авторов), которая основана на последовательности шагов приводящих к выбору стратегии.

В ряде подходов структурированная информация по каждому из направлений — силы, слабости, возможности, угрозы — оценивается количественными мерами, на основе которых с помощью функций полезности вычисляется потенциал изучаемого объекта по каждому направлению (подход, развиваемый в рамках Conjoint-анализа).

В 1982 году профессор Хайнц Вайхрих (Heinz Weihrich) опубликовал работу, в которой предложил новый вид SWOT-модели [31]. Свою SWOT-модель он назвал как TOWS-матрицу и рассматривал ее как концептуальную основу систематического анализа, который облегчает сопоставление внешних угроз и возможностей с внутренними слабостями и силами организации. Ученый предложил строить стратегии поведения фирмы на основе систематического сопоставления заранее созданных списков внешних факторов с внутренними силами и слабостями. Он также указал на необходимость построения SWOT матриц с определенной периодичностью. Это должно было позволить отслеживать изменения конкурентной среды при построении стратегий.

В последующем, в работах других исследователей эта модель называется как расширенная SWOT-модель, или как интегрированная SWOT-модель. Однако в большинстве работ по стратегическому планирования по-прежнему можно встретить термин «SWOT-анализ», хотя они используют модель Вайхриха.

В этой модели процесс стратегического планирования с применением расширенной SWOT матрицы было предложено организовать как последовательность шагов:

* анализ внешнего окружения;
* анализ внутреннего окружения;
* построение стратегий и тактических действий.

Цель построения расширенной SWOT матрицы состоит в том, чтобы сфокусировать внимание аналитика на построении четырех групп, различных стратегий. Каждая группа стратегий использует определенную парную комбинацию внутренних и внешних обстоятельств. Совместному анализу подвергаются пары следующих показателей:

* силы — возможности (S-O);
* силы — угрозы (S-T);
* слабости — возможности (W-O);
* слабости — угрозы (W-T).

В результате анализа показателей из каждой пары формируется набор стратегий. Стратегии именуются по названию анализируемых внутренних и внешних обстоятельств. Так, при анализе пары факторов «Силы — возможности» формируется группа стратегий, которая относится к типу «стратегии SO». Для другой пары факторов «Силы — угрозы» создается группа «стратегии ST» и т.д.

1. Cтратегии WT слабости — угрозы (mini-mini). Цель любой из стратегий вида WT состоит в том, чтобы минимизировать слабости и угрозы.

2. Стратегии WO слабости — возможности (mini-maxi). Стратегии данной группы пытаются минимизировать слабости и одновременно максимизировать возможности.

3. Стратегии ST cилы — угрозы (maxi-mini).Цель данных стратегий состоит в том, чтобы максимально развить силы, и минимизировать угрозы.

4. Стратегии SO cилы — возможности (maxi-maxi). Любая компания должна стремиться к тому, чтобы максимизировать одновременно как силы, так и возможности.

SWOT-анализ во всех своих модификациях является наиболее удобным и надежным инструментом стратегического планирования. В курсах стратегического маркетинга SWOT-анализу уделяется самое пристальное внимание. Хотя после создания SWOT-анализа появилось много других подходов к изучению стратегического поведения фирм и их конкурентного окружения, тем не менее SWOT-анализ продолжает активно и продуктивно использоваться и совершенствоваться.

Основные направления развития SWOT-анализа [31]:

* отображение в модели динамических изменений фирмы и ее конкурентной среды.
* учет результатов анализа фирмы и ее конкурентной среды с использованием классический моделей стратегического планирования.
* разработка SWOT-моделей с учетом различных сценариев развития ситуаций на рынке.

Анализ микросреды[24]. Объект анализа - зоны микросреды. Предмет -их влияние на цели и стратегии через влияние на потенциал, то есть определение микроклимата. Внешняя среда в части ближайшего окружения организации и прямого на нее влияния, то есть микросреда, представляется совокупностью следую­щих стратегических зон:

- стратегические зоны хозяйствования (отрасли, рынки, потреби­тели, конкуренты). Оценка конкурентной среды в силу ее большой зна­чимости рассмотрена более детально;

- стратегические зоны капиталовложений;

- стратегические зоны технологий и информационных ресурсов;

- стратегические зоны сырьевых и материально-технических ре­сурсов;

- стратегические зоны трудовых ресурсов;

- группы стратегического влияния.

**1.2.Технология проведения SWOT-анализа**

Итак, мы выяснили, что SWOT-анализ — это одна из важнейших диагностических процедур, используемых консультационными фирмами мира. Кроме того, ее можно и нужно рассматривать как важную для любой организации бизнес-технологию, технологию оценки исходного состояния, незадействованных ресурсов и угроз деятельности предприятия. В общем виде, SWOT-анализ, как правило, служит для выявления сильных и слабых сторон фирмы. Но важной частью SWOT-анализа является не только оценка сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз, но также и выводы о необходимости тех или иных стратегических изменений.

Сила — это то, в чем предприятие преуспело. Она может заключаться в навыках, опыте работы, ресурсах, достижениях (лучший товар, совершенная технология, лучшее обслуживание клиентов, узнаваемость товарной марки). Слабость — это отсутствие чего-то важного в функционировании компании, того, что ей не удается в сравнении с другими. Когда сильные и слабые стороны выявлены, оба списка тщательно изучаются и оцениваются.

С точки зрения формирования стратегии сильные стороны предприятия важны, поскольку они могут быть использованы как основа антикризисной стратегии. Если их недостаточно, менеджеры предприятия должны срочно создать базу, на которой эта стратегия основывается. В то же время успешная антикризисная стратегия направлена на устранение слабых сторон, которые способствовали кризисной ситуации[1].

Рыночные возможности и угрозы также во многом определяют антикризисную стратегию предприятия. Для этого оцениваются все возможности отрасли, которые могут обеспечить потенциальную прибыльность предприятия, и угрозы, отрицательно воздействующие на предприятие. Возможности и угрозы не только влияют на состояние предприятия, но и указывают, какие стратегические изменения надо предпринять. Антикризисная стратегия должна учитывать перспективы, которые соответствуют возможностям и обеспечивают защиту от угроз.

Методика SWOT-анализа исключительно эффективный, доступный, дешевый способ оценки состояния проблемной и управленческой ситуации в организации. Консультанты рекомендуют регулярно, по крайней мере, раз в год проводить SWOT-анализ деятельности организации собственными силами руководства фирмы.

Так, американская ассоциация управления (АМА) разработала контрольный лист SWOT-анализа, заполнив который для различных конкурирующих фирм, можно оценить сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе [28]. Показатели конкурентоспособности оценивались по следующим блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология. В таблице 1(приложение А) приводится контрольный лист для проведения SWOT-анализа.

В графах 1-5 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по следующему принципу:

Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли.

Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные.

Графа 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.

Графа 4. Уровень ниже среднего. Есть повод для беспокойства. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности. Следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке.

Графа 5. Положение тревожное. Ситуация предприятия в отрасли должна быть улучшена самым решительным образом. Предприятие находится в кризисной ситуации.

Нужно отметить, что данная методика оценки конкурентоспособности предприятия не дает интегрального показателя конкурентоспособности и как следствие затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ организаций.

Технология работы с материалом, полученным в ходе SWOT-анализа, исключительно проста. Респонденту, после того как он сделал соответствующую запись, задаются уточняющие вопросы типа: «Почему Вы так считаете?» или «Как Вы считаете, чем вызвано (обусловлено) существование той или иной проблемы?». При этом не требуется, сколько-нибудь, серьезной специальной подготовки тех, кто проводит подобный анализ внутри организации. Например, такой подход — сочетание SWOT-анализа и диагностического интервью — дает достаточно четкое представление о том: «Что представляет организация на самом деле?».

Это исключительно универсальный метод, который может использоваться для анализа деятельности конкретных подразделений. В ряде случаев его можно использовать для оценки сильных, слабых сторон, возможностей и угроз в кадровой работе, при принятии управленческих решений. Кроме того, применение технологии SWOT-анализа маркетинговой службой при оценке основных конкурентов, создает прекрасные предпосылки для разработки тактики конкурентной борьбы и обеспечения конкурентных преимуществ. При этом исключительно важна максимальная степень детализации каждого из квадрантов SWOT-анализа.

Руководителю любого уровня в организации методика SWOT-анализа прекрасное подспорье в практической деятельности, позволяющее систематизировать проблемную ситуации, лучше осознать структуру ресурсов, на которые следует опираться в совершенствовании деятельности и развитии организации.

**1.3.Роль и место SWOT-анализа в выборе стратегии предприятия**

Потенциал организации — это мера готовности выполнить задачи, обеспечивающие достижение поставленной цели, то есть мера готовности к реализации проекта или про­граммы стратегических изменений.

Потенциал организаций - главный критерий целесообразности их существования. Через развитие потенциала идет развитие организации и ее подразделений, а также всех элементов производственно-хозяйственной системы. Развитие организации рассматривается как реак­ция на изменения внешней среды и потому носит стратегический харак­тер. Потенциал организации имеет две составляющие: готовность ее к стабильной производственной деятельности и готовность к инновациям. От состояния потенциала зависит выбор стратегии, поэтому его оценка - необходимая операция процесса разра­ботки стратегии [7].

Миссия организации выступает как глобальная стратегия предпри­ятия, как средство достижения целей: получение дос­таточно высокой прибыли в долгосрочной перспективе, сохранение, или повышение конкурентных возможностей на рынке или в борьбе за госза­каз, решение кризисной проблемы и проблемы выживания в целом. Тре­буется перевести потенциал предприятия из одного состояния в другое, более высокое, достаточное для достижения цели.

Развитие потенциала предприятия как целого может осуществляться только через развитие компонентов его внутренней сре­ды. Необходим анализ внутренней среды организации.

Внутренняя среда организации построена из элементов, образую­щих ее производственно-хозяйственную систему[7]. Элементы сгруппиро­ваны в следующие блоки:

1) продуктовый (проектный) блок — направления деятельности фирмы и их результаты в виде продуктов и услуг (проекты и программы);

2) функциональный блок (блок производственных функций) - опе­ратор преобразования ресурсов, организации и управления в продукты и услуги в процессе трудовой деятельности сотрудников предприятия на всех стадиях жизненного цикла изделий, включающих НИОКР, произ­водство, реализацию, потребление;

3) ресурсный блок - комплекс материально-технических, трудовых, информационных и финансовых ресурсов предприятия;

4) организационный блок - организационная структура, технология процессов по всем функциям и проектам, организационная культура;

5) блок управления - общее руководство организации, система управления и стиль управления.

Взаимосвязь блоков и элементов во внутренней среде организации представлена на рис. 2.(приложение А)

Среда предприятия складывается из потенциала, дающего оценку состояния внутренней среды предпри­ятия (одного из факторов конкурентоспособности и конкурентных преимуществ), и климата, дающего оценку состояния его внешней среды (одного из факторов привлекательности рынка).

Анализ среды организации сложен и трудоемок, поэтому большое внимание уделяется технологии его проведения. Метод "SWOT-анализа" - оператив­ный диагностический анализ фирмы и ее среды. Он ориентирован на выявление сильных и слабых сторон организации, а также ее возможностей и опасных ситуаций, с которыми она может столкнуться.

Когда выявлены сильные и слабые стороны, а также угрозы и возможности, составляется матрица[6;9]. После этого выявляются все пары, значимые с точки зрения разработки стратегии организации.

В результате мы имеем четыре типа сочетаний:

* « Сильные стороны и возможности» (SO): в случае с этими парами необходимо разрабатывать стратегию, направленную на максимальное использование имеющихся возможностей внешней среды с целью получения максимальной отдачи;
* «Слабые стороны и возможности» (WO): необходима разработка стратегий, благодаря которым имеющиеся возможности должны помочь преодолеть слабые стороны;
* «Сильные стороны и угрозы» (ST): следует разрабатывать стратегию, которая направлена на преодоление угроз при помощи сильных сторон организации;
* «Слабые стороны и угрозы» (WT): необходимо разрабатывать стратегию избегания угроз или их преодоления путем усиления слабых сторон.

**Глава II. Роль и место SWOT-анализа в выборе стратегии**

**ООО «Спецгазстрой»**

**2.1.Управленческая характеристика ООО «Спецгазстрой»**

Фирма " Спецгазстрой " является обществом с ограничен­ной ответственностью (ООО) - это организационно-правовая форма предприятия.

Высшим органом управления ООО " Спецгазстрой " является собрание уча­стников.

Общество имеет обособленное имущество, учитываемое на его самостоятельном балансе, может от своего имени приобретать и осуществлять имущественные и личные неимущественные права и исполнять обязанности, быть истцом и ответчиком в суде.

Деятельность Общества не ограничивается оговоренной в Уставе. Общество осуществляет любые виды хозяйственной деятельности, за исключением запрещенных законодательными актами Российской Федерации, в соответствии с целью своей деятельности.

В ООО " Спецгазстрой " создан уставный фонд, размер которого составляет 10000 тыс. руб. Имущество Общества составляют основные и оборотные средства, стоимость которых отражается на балансе Общества.

В соответствии со статьей 39 ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью», если общество состоит из одного участника, то до возможного увеличения числа участников общества, решения по вопросам, относящимся к компетенции общего собрания участников общества, принимаются единственным участником общества единолично и оформляются письменно.

Высшим органом управления в обществе является общее собрание участников общества. Общее собрание участников общества может быть очередным и внеочередным. Все участники общества имеют право присутствовать на общем собрании участников общества, принимать участие в обсуждении вопросов повестки дня и голосовать при принятии решений.

Единоличный исполнительный орган общества – директор общества избирается общим собранием участников общества (назначается единственным участником общества). Директор общества может быть избран (назначен) не из числа участников общества.

Директор общества:

-без доверенности действует от имени общества, в том числе представляет его интересы и совершает сделки;

-выдает доверенности на право представительства от имени общества, в том числе доверенности с правом передоверия;

-открывает расчетные и иные банковские счета и распоряжается финансовыми средствами общества;

-издает приказы о назначении на должность работников общества, об их переводе и увольнении, применяет меры поощрения и налагает дисциплинарные взыскания;

-осуществляет иные полномочия, не отнесенные ФЗ «Об обществах с ограниченной ответственностью» или Уставом к компетенции общего собрания участников общества.

Порядок деятельности директора общества и принятия им решений устанавливается внутренними документами общества, а также договором, заключенным между обществом и директором.

Единственный участник общества

# Директор

Инспектор ОК

Зам.дир.по производству

## Гл.инженер

# Гл. бухгалтер

Проектировщик

Производственные работники

*Рис.3.Организационная система ООО «Спецгазстрой».*

В ООО «Спецгазстрой» четко определяются права, обязанности и ответственность структурных подразделений и отдельных лиц. Это достигнуто путем разработки положений о структурных подразделениях и инструкций, определяющих внутренний порядок, границы деятельности каждого подразделения и работника организации. Предусматривается также персональная ответственность должностных лиц за выполнение указаний вышестоящего органа управления. С помощью инструктирования создаются условия для осуществления процессов, не зависящих от индивидуальных качеств людей, вытекающих из требований системы управления. На этом этапе разработаны также нормы, правила действия и взаимодействия подразделений и служб.

2.2. Анализ и положение деятельности ООО «Спецгазстрой».

Цели и предмет деятельности .

ООО «Спецгазстрой» является коммерческой организацией, преследующей извлечение прибыли в качестве основной цели своей деятельности.

Предметом деятельности общества является осуществление следующих видов деятельности:

Производство общестроительных работ

Производство общестроительных работ по прокладке местных трубопроводов, включая взаимосвязанные вспомогательные работы

Производство земляных работ

Производство прочих строительных работ, требующих специальной классификации

Испытания и расчеты строительных элементов

Производство строительных металлических конструкций

Производство строительных металлических изделий

Проектирование производственных помещений, включая размещение машин и оборудования, промышленный дизайн

Проектирование, связанное со строительством инженерных сооружений

Производство бетонных и железобетонных работ

Монтаж металлических строительных конструкций

*Таблица 2*

# ДИНАМИКА ОСНОВНЫХ ФИНАНСОВО – ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ

**ООО «СПЕЦГАЗСТРОЙ»**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **№ п/п** | **Наименование показателя** | **2006**  **(тыс. руб.)** | **2007**  **(тыс. руб.)** | **2008**  **(тыс. руб.)** | **2009**  **(тыс. руб.)** |
| **1** | **2** | **3** | **4** | **5** | **6** |
| 1 | Стоимость основных фондов и средств, величина активов | 506 | 529 | 1301 | 1173 |
| 2 | Численность работающих | 24 | 24 | 19 | 16 |
| 3 | Объем реализации продукции, работ, услуг | 11644 | 13350 | 11970 | 2152 |
| 4 | Чистая прибыль | **-** | **-** | **-** | **-** |
| 5 | Рентабельность производства | **-** | **-** | **-** | **-** |
| 6 | Среднемесячная заработная плата | 9,5 | 10,6 | 14,0 | 13,1 |
| 7 | Сумма уплаченных налогов по бюджетам разных уровней | 315,2 | 425,5 | 775,1 | 412,6 |
| 8 | Наличие и размер просроченной задолженности по платежам в бюджет, государственные внебюджетные фонды и по заработной плате, данные об отсрочках и просрочках этих платежей | **-** | **-** | **-** | **-** |
| 9 | Дебиторская задолженность  (с выделением просроченной) | **-**  **-** | **-**  **-** | **-**  **-** | **-**  **-** |
| 10 | Кредиторская задолженность  (с выделением просроченной) | **-**  **-** | **-**  **-** | **-**  **-** | **-**  **-** |
| 11 | Сумма уплаченных штрафов и санкций за нарушения, выявленные органами технического регулирования | **-** | **-** | **-** | **-** |

Прикладной анализ внешних для данного предприятия факторов риска целесообразно проводить в контексте общего описания его функционирования. На рис. 4 (приложение А) изображена обобщенная схема функционирования производственного предприятия в условиях реального или возможного взаимодействия с его основными экономическими контрагентами и средами. Эта схема отражает современные специфические российские реалии. Предприятие здесь представлено в виде узла скрещения (точки пересечения) финансовых, материальных, кадровых и информационных потоков, отражающих перемещение и потребление инвестиций, сырья, материалов, комплектующих изделий, оборудования, используемой и разрабатываемой технологии, денежных наличных и безналичных платежей, производимой продукции и действующих в условиях конкретной социально-экономической и природной среды.

Свойства среды (на схеме широкие стрелки) касаются прежде всего погодно-климатических факторов; социально-демографической ситуации в регионе, которая определяет его трудоизбыточность или трудонедостаточность по различным категориям работников, а также региональный «имидж», престижность той или иной профессии или рода деятельности; социально-политических условий, от которых зависят обстановка в регионе, степень ориентации населения на производительный труд, уровень социальной напряженности; состояния потребительского рынка как фона для формирования региональных потребностей в продукции предприятия; уровня жизни населения как фактора платежного обеспечения этой потребности; покупательной способности рубля в текущем и тенденциальном выражении, определяющей динамику инфляции и инфляционных ожиданий; общего уровня предпринимательской активности, характеризующего склонность людей к включению в предпринимательские инициативы.

Некоторые экономические субъекты изображены на схеме в виде кружков с двойной обводкой. Это отмечены так называемые зоны конкуренции, т.е. дислокации возможных точек соприкосновения предприятия с конкурирующими организациями. Эта конкуренция касается поставщиков исходных материалов и оборудования; потребителей продукции; получения инвестиций, займов, кредитов и участия в выгодных для предприятия инвестиционных проектах; привлечения квалифицированных кадров и оплаты их труда; технологического и информационного рынков.

В принципе любой из потоков, связывающих предприятие с рыночной средой, может быть полностью или частично перекрыт по решению участников обмена, в том числе и вследствие добросовестной или недобросовестной конкуренции. При этом в качестве конкурентов следует рассматривать не только предприятия, производящие такую же продукцию, но и предприятия, использующие (возможно, по другому назначению) те же трудовые, материальные, финансовые и иные ресурсы, в том числе и предприятия из других отраслей, в особенности те, которые могут переключиться на выпуск продукции данной отрасли. (Заметим, что по мере развития рынка, роста конкуренции переход предприятия из одной отрасли в другую, более рентабельную, будет все более частым явлением).

Таким образом, функционирование предприятия постоянно подвергается опасности срыва или ухудшения со стороны внешних для него факторов из-за возможного нарушения региональных, отраслевых и межотраслевых потоков, необходимых для его деятельности. На рис. 5(приложение А) каналы связи предприятия с его контрагентами изображены с помощью направленных в одну сторону стрелок, хотя реально все связи носят двусторонний характер, так что результат функционирования каждого канала зависит от поведения, как минимум двух экономических субъектов.

В общем случае срыв работы каналов связи с каждым субъектом определяется одной или несколькими из следующих причин:  
- внезапно наступившие и непредвиденные изменения окружающей субъект среды, вынуждающие его изменить условия договора (контракта) с предприятием (повышение цен, изменение налогового законодательства, социально-политической ситуации и т.п.);

- появление более выгодных для субъекта предложений (предложение заключить более рентабельный договор, договор более длительного или, наоборот, короткого действия, более привлекательные условия работы и т.п.);   
- изменение целевых установок субъекта, связанное, например, с повышением его статуса, накоплением позитивных результатов деятельности, изменением индивидуальной или групповой психологии;  
-изменение личных отношений между руководителями;   
- изменение физических условий перемещения товарных, финансовых и трудовых ресурсов между субъектами (аварии, изменение таможенных условий, возникновение новых границ или региональных ограничений и т.д.).

Основываясь на приведенном анализе внешние факторы риска можно подразделить на политические, социально - экономические (макроэкономические) , экологические и научно-технические (рис. 6 – приложение А).

Среди политических факторов риска для деловой активности производственных предприятий в настоящее время существенными являются такие факторы этой группы, как стабильность политической власти на федеральном и/или региональном уровне и связанная с ней возможность кардинального пересмотра сложившихся отношений собственности. Серьезные нарушения нормальной хозяйственной деятельности могут быть обусловлены возникновением локальных этнополитических конфликтов, противоречиями в разграничении экономических прав, компетенций и ответственности между федеральными и региональными властями, а также сепаратистскими настроениями в бывших российских автономиях и в некоторых регионах России (Урал, Поволжье, Дальний Восток и пр.). Следствием таких тенденций являются случаи установления региональных ограничений на перемещение товаров и капитала.

**2.3.Рекомендации по совершенствованию системы выбора стратегии предприятия**

Анализ и выбор стратегии.

Стратегия организации – это система мер, которая рассчитана на перспективу, а потому обеспечивает достижение стоящих перед организацией целей. Выбор стратегии является важнейшим этапом стратегического планирования, поскольку от того, какая стратегия будет выбрана, зависит будущее организации. Стратегия в течение длительного времени будет определять все без исключения управленческие решения.

Выработка стратегии осуществляется на самых высоких уровнях организации и зависит от ряда факторов и решения целого ряда задач:

-от того, какие ресурсы имеются у организации;

-от состояния рынка;

-от внутренних возможностей организации;

-от состояния внешней среды организации;

-от правильного анализа альтернативных путей развития организации.

В процессе выработки стратегии обычно вырабатывается ряд альтернативных стратегий, из которых затем выбирается наилучшая, та, которая в большей степени удовлетворяет значимым факторам. По этой причине процесс выбора стратегии можно разделить на три этапа: разработка, доводка и оценка.

Разработка – это этап, на котором формулируется несколько альтернативных формулировок стратегии. Основная задача группы, занимающейся стратегическим планированием, на данном этапе в том, чтобы выработать как можно больше стратегий.

Доводка – этап, на котором сформулированные стратегии согласуются с целями, которые ставит перед собой организация. В процессе доводки:

1)стратегия проверяется на соответствие целям организации;

2)формулируются основные задачи и устанавливаются приблизительные сроки их решения;

3)определяется, сколько организации требуется ресурсов.

Оценка – этап, на котором альтернативные стратегии всесторонне рассматриваются и оцениваются с точки зрения того, дают ли они возможность достичь максимального эффекта от деятельности организации. После того, как лучшая стратегия была выбрана, ее наполняют конкретным содержанием.

Определим роль и место SWOT-анализа в выборе стратегии предприятия.

## Для этого проведем исследование внешней и внутренней среды организации по методу SWOT-анализа. Составим матрицу.

## **Анализ внешней среды**

Любая фирма функционирует, имея связи с рынком: поставляя на него изделия, услуги и обеспечивая покупателей соответствующей информации. С рынка фирма получает деньги и снова информацию – об объемах и темпах продажи, мнения покупателей, данные о товарах конкурентов и т.д. Таким образом, возникает замкнутая система, функционирующая как единое целое.

Кроме того, имеется еще одна замкнутая система, в которой компания является как бы принимающим звеном по отношению к поставщикам товаров. В ответ на этот материальный поток, фирма направляет информацию и деньги.

В итоге фирма оказывается тесно связанной с тем, что в теории маркетинга принято называть внешней средой. К внешней среде обычно относят: покупателей с их демографическими характеристиками, определяющими сбыт товаров; конкурентов; посредников – транспортные фирмы, торговые агенты и т.п.; финансовые учреждения; рекламные агентства; таможенные и другие правительственные органы; готовящиеся законы; экономическую ситуацию в стране; политический климат; развитие и достижения НТР; культурные традиции.

Таким образом, понятие внешней среды складывается из двух составляющих — факторы макросреды и факторы непосредственного окружения фирмы.

К факторам макросреды обычно относят: экономическое состояние страны; политико-правовой аспект; социальное и культурное окружение; научно-техническое и технологическое развитие общества.

Изучение экономического состояния позволяет понять действующие законы – темпы инфляции, соотношения валют, нормы налогообложения и их тенденции, уровень безработицы; и увидеть возможности использования природных и человеческих ресурсов.

Анализ политического окружения и правовых аспектов позволит фирме установить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими аспектами правовой системы.

Изучение социальной компоненты макроокружения позволяет выяснить уровень жизни населения, его отношение к качеству жизни, разделяемые ими ценности, тенденции и направленности в моде и т.п.

Анализ научно-технического и технологического развития общества позволяет вовремя заметить и начать применять в практике достижения современной науки и техники в области рекламы, управления, доставки, продажи, а также в области информационного обеспечения, что может стать значительным конкурентным преимуществом.

Непосредственно на коммерческую деятельность фирмы развитие научно-технического прогресса в области производства влияние не оказывает; этот фактор значим только для фирм, производящих продукцию или оказывающих услуги, которую реализует компания.

Основу анализа ближайшего окружения фирмы составляет конкурентный анализ среды, который обычно строят на использовании так называемой модели пяти сил М. Портера. Согласно этой теории на деятельность фирмы оказывают влияние пять сил: конкурентная борьба внутри отрасли; угроза появления товаров и услуг-субститутов; способность поставщиков диктовать свои условия; угроза появления новых конкурентов; способность покупателей диктовать свои условия.

## **Анализ внутренней среды**

Внутреннюю структуру организации называют еще внутренней средой. К ней относятся функциональные структуры фирмы, обеспечивающие управление, разработку и тестирование новых товаров, продвижение товаров до покупателей, сбыт, обслуживание, взаимоотношения с поставщиками и иными внешними органами. В понятие внутренней среды так же входят квалификация персонала, система передачи информации и т.д.

Таким образом, анализ внутренней среды представляет собой управленческое обследование функциональных зон организации с целью определения сильных и слабых сторон организации.

Изучая внутреннюю среду фирмы необходимо уделить особое внимание организационной культуре организации, т.е. наличию таких норм и правил, как, например, материальное вознаграждение, льготы при покупке собственной продукции, другие социальные гарантии.

## **Количественный анализ**

Для проведения количественного анализа можно построить матрицы вероятностей/воздействий, в одной из которых необходимо спозиционировать выявленные факторы внешней среды, оказывающие положительное влияние на организацию (возможности), в другой – факторы внешней среды, оказывающие негативное воздействие на организацию (угрозы).

Такие матрицы приведены в виде таблицы 3 и таблицы 4, которые позволяют получить три оценки степени значимости факторов для организации: высокое, среднее, низкое.

*Таблица 3.*

Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования возможностей внешней среды

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Вероят­­ность**  **Воз­действие** | **Высокая** | **Средняя** | **Слабая** |
| **Сильное** | Улучшение уровня жизни населения;  Изменение рекламных технологий | Появление новых поставщиков | Снижение налогов и пошлин |
| **Умеренное** | Разорение и уход фирм-продавцов;  Развитие информационной отрасли | Снижение цен на сырье и готовую продукцию;  Совершенствование менеджмента | Уменьшение императивных норм законодательства;  Снижение безработицы |
| **Слабое** | Неудачное поведение конкурентов | Совершенствование технологии производства | Предложения о сотрудничестве со стороны отечественных предпринимателей |

*Таблица 4****.***

**Матрица «вероятность/воздействие» для позиционирования угроз внешней среды**

| **Вероят­ность**  **Воз­действие** | **Высокая** | **Средняя** | **Низкая** |
| --- | --- | --- | --- |
| **Разрушение** | Углубление экономического кризиса в стране | Сбои в поставках продукции;  Рост темпов инфляции | Увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов |
| **Критическое состояние** | Возникновение трудностей при заключении договоров с поставщиками и потребителями | Рост давления конкурентов |  |
| **Тяжелое состояние** | Снижение уровня жизни населения;  Рост налогов и пошлин  Замедление или спад темпов роста рынка | Изменение покупательских предпочтений;  Ужесточение законодательства | Появление принципиально нового товара;  Появление новых концернов |
| **«Легкие ушибы»** | Изменение уровня цен;  Рост безработицы | Появление новых фирм на рынке;  Усиление конкуренции | Национализация бизнеса;  Ухудшение политической обстановки |

Таким образом становится очевидно, какие из определенных внешних факторов имеют наибольшее положительное или отрицательное влияние на фирму.

Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании. Это важно для формирования стратегии, так как:  
- уникальные возможности дают фирме шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства,

- создают конкурентные преимущества на рынке,

- потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

Следует отличать благоприятные возможности отрасли и компании. Превалирующие и вновь возникающие благоприятные возможности в отрасли наиболее подходят компании, которая имеет конкурентные преимущества или другие возможности для роста. SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: Благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.

- Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

*Таблица.5. Матрица SWOT-анализа*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  |  |  |
|  |  |  |
|  | Возможности: | Угрозы: |
|  | 1. Разорение и уход фирм-продавцов; | 1. Углубление экономического кризиса в стране |
|  | 2. Разорение и уход фирм-продавцов;  Развитие информационной отрасли | 2. Возникновение трудностей при заключении договоров с поставщиками и потребителями |
|  | 3. Снижение цен на сырье и готовую продукцию;  Совершенствование менеджмента | 3. Замедление или спад роста рынка транспортной инфраструктуры |
|  |  | 4. Рост давления конкурентов |
| Сильные стороны |  |  |
| 1. Конкурентные преимущества (соответствие цена/качество) | 1-2 | 1-2; 1-4 |
| 2. Высшая за среднюю осведомлённость о состоянии рынка | 2-2 | 2-3; 2-4; |
| 3. Возможности защиты от конкурентов | 3-3 | 3-4; |
| 4. Хорошо изученный рынок, потребности потребителей | 4-3; 4-1; | 4-4 |
| Слабые стороны |  |  |
| 1. Недостаток финансовых ресурсов, недостаточная прибыльность | 1-2; 1-3; |  |
| 2. Слабость в сферах, которые имеют большой рыночный потенциал | 2-3; |  |
| 3. Недостаточная оснащённость предприятия | 3-2. |  |

**Определение предпочтительных стратегических действий фирмы**

Последней ступенью ситуационного анализа является идентификация всех важных стратегических подходов, которые должны сформировать план действий компании. Они должны опираться на выполненный ситуационный анализ и ответить на следующие вопросы:  
- адекватна ли существующая стратегия движущим силам в отрасли?  
- как тесно существующая стратегия связана с будущими отраслевыми факторами успеха?  
- насколько хороша защита существующей стратегии от пяти конкурентных сил в будущем, а не сейчас и в прошлом?  
- способна ли существующая стратегия адекватно защитить компанию от внешних угроз и внутренних слабостей?  
- должна ли компания опасаться конкурентных атак от одного или более конкурентов?  
- нужны ли дополнительные действия для улучшения стоимостной позиции компании, накопления положительных возможностей или улучшения ее конкурентной позиции?

**Выбор стратегии**

В настоящий период для ООО «Спецгазстрой» будет наиболее актуальна стратегия низкоценового лидерства. Достоинствами стратегии низкоценового лидерства является возможность предложить более низкую, чем конкуренты, цену при том же самом уровне прибыли, а в условиях ценовой войны способность лучше выдержать конкуренцию благодаря лучшим стартовым условиям.

Ценовой лидер выбирает низкий уровень продуктовой дифференциации и игнорирует сегментирование рынка. Он работает на среднего потребителя, обеспечивая пониженную цену. Ценовой лидер защищен от будущих конкурентов своим ценовым преимуществом. Его более низкие цены означают также, что он менее чувствителен, чем конкуренты, к возрастанию давления поставщиков на входе и покупателей на выходе. Более того, так как ценовое лидерство обычно требует рынка больших размеров, укрепляется его позиция в "торговле" с поставщиками. При поступлении на рынок заменяющих продуктов ценовой лидер может снизить цену и сохранить долю рынка. Таким образом, ценовой лидер находится в относительной безопасности, пока он сохраняет ценовое преимущество. Принципиальной опасностью для него является нахождения конкурентами путей снижения своих издержек (например, при изменении технологии).

Если компании не определили четко своей стратегии, то, как правило, они получают результаты ниже среднего и страдают при усилении конкуренции.

Заключение.

Стратегия организации – это система мер, которая рассчитана на перспективу, а потому обеспечивает достижение стоящих перед организацией целей. Выбор стратегии является важнейшим этапом стратегического планирования, поскольку от того, какая стратегия будет выбрана, зависит будущее организации. Стратегия в течение длительного времени будет определять все без исключения управленческие решения.

В современных условиях развития рынка компаниям, как занимающим нишу в ёмкости, так и только выходящим на рынок, приходится всё сложнее. И это связано не только с высоким уровнем жёсткой конкуренции, обилием товаров и услуг аналогичного типа, перенасыщением рекламных и информационных потоков, возрастающими требованиями потребителей ко всем качественным параметрам, включая эргономичность, эстетичность и других аспектов, количественно замерить которые довольно сложно. Проблемы также связаны и с постоянными изменениями конъюнктуры и ёмкости рынка, а также инновациями, стремящимися завоевать всё большие доли.

Для наиболее успешного развития предприятий необходимо чётко определять маркетинговые стратегию и тактику, а чтобы этого достичь требуется точно представлять окружающую среду и внутренний потенциал фирмы. Для этого важно время от времени проводить исследование внешней среды, т.е. конкурентов, поставщиков и потребителей; кроме того, необходим анализ существующей позиции и возможностей самого предприятия, его технических, технологических, финансовых, сырьевых и прочих ресурсов.

SWOT-анализ – это один из самых распространенных видов анализа в стратегическом управлении на сегодняшний день. SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны компании, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабостей своей компании с возможностями, которые дает им рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

SWOT-анализ — это наиболее простой и доступный метод, позволяющий проинтегрировать различные аспекты внешней и внутренней среды и способный действительно оказать помощь в выборе оптимальной маркетинговой стратегии.

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития предприятия через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах.

Следует отметить, что SWOT-анализ – это лишь один из возможных подходов к формированию стратегии предприятия. Наиболее полной картина будет, если в сочетании со SWOT-анализом будут применяться иные методы стратегического планирования.

Классический SWOT-анализ предполагает оценку сильных и слабых сторон в деятельности фирмы, потенциальных внешних угроз и благоприятных возможностей в баллах относительно среднеотраслевых показателей или по отношению к данным стратегически важных конкурентов.

Классическим представлением информации такого анализа являлось составление таблиц сильных сторон в деятельности фирмы (S), ее слабых сторон (W), потенциальных благоприятных возможностей (О) и внешних угроз (Т).

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия, а также возможности и угрозы рынка. Это сопоставление позволяет чётко определить, какие шаги могут быть предприняты для развития компании и, на какие проблемы необходимо обратить особое внимание.

Данная матрица предоставляет руководителям компании структурированное информационное поле, в котором они могут стратегически ориентироваться и принимать решения.

SWOT-анализ помогает ответить на следующие вопросы:

- использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если компания не имеет отличительных преимуществ, какие из ее потенциальных сильных сторон могут ими стать?

- являются ли слабости компании ее уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

- какие благоприятные обстоятельства дают компании реальные шансы на успех при использовании ее квалификации и доступа к ресурсам? Заметим: Благоприятные возможности без способов их реализации - иллюзия. Сильные и слабые стороны фирмы делают ее лучше или хуже приспособленной к использованию благоприятных возможностей, чем у других фирм.

- Какие угрозы должны наиболее беспокоить менеджера и какие стратегические действия он должен предпринять для хорошей защиты?

После проведения анализа выбора стратегии в ООО «Спецгазстрой» были выявлены основные  блоки стратегии - сильные стороны ее деятельности; слабые стороны важны, так как они представляют источник повышенного внимания и требуют корректирующих действий. Внешние благоприятные возможности и угрозы следует учитывать, так как хорошая стратегия должна способствовать накоплению положительных возможностей и защите от возможных угроз.

На основании проведенного анализа выяснилось, что наиболее эффективной стратегией является стратегия низкоценового лидерства, которая и используется в ООО «Спецгазстрой».

**Литература**

1. Авдеев С. В. , Замедлина Е. А. Основы бизнеса, М., «Юрайт», 2006.
2. Архипова Н. И., Кульба С. А., Косяченко С.А., Чанхиева Ф.Ю. Исследование систем управления: Учебное пособие для вузов. – М.: «Издательство ПРИОР», 2002.
3. Афонин И. В. Управление развитием предприятия, М.,2002.
4. Булатов А. С. Экономика. М.,2001.
5. Виханский А.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – М.: Гардарики, 2001.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент. Учебное издание 2-е дополненное и переработанное. - М.: Банки и биржи, издательское объединение ЮНИТИ, 1995. - С. 9
7. [Гольдштейн](http://www.tsure.ru/University/Faculties/Femp/KMEIM/about/person/goldshtein.htm) Г. Я.Стратегический менеджмент Конспект лекций. [Таганрог: Изд-во ТРТУ](http://www.tsure.ru/University/Faculties/Femp/KMEIM/about/person/goldshtein.htm), 1995.
8. Забелина П.В. Учебник «Основы стратегического управления». М: информационно – внедрический центр «Маркетинг». Москва. 2000г.
9. Зайцева О.А. Учебное пособие «Основы менеджмента». Редактор Радугин. Москва. 2001г.
10. Зиннуров У.Г. Стратегическое маркетинговое планирование и управление на предприятии. — Уфа. УГАТУ 1999.
11. Иванов Т. Ю., Приходько В.И., Теория организации, М.,2004.
12. Ильянова А.В. Учебное пособие «Менеджмент: организация и технология». – М: 2000г.
13. Каплина С.А. Организация коммерческой деятельности, Р.-на-Д.,2002.
14. Кокурин Д.И. Учебник «Инновационная деятельность». – М: Экзамен. Москва. 2001г.
15. Лукичева Л.И. Управление организацией, «Омега – Л», М.,2004.
16. Мильнер Б. З. Теория организации, М., «Ифра – М., 2003.
17. Миронов М.Г. Теория организации. М., «Юрайт», 2005.
18. Орлов А.И. Менеджмент: Учебник. М.: Знание, 1999.
19. Основы теории управления: Учебное пособие/Под ред. В.Н. Пархиной, Л.И. Ушвицкого. – М.,2003.
20. Пилипенко Н.Н., Татарский Е.Л. Основы менеджмента: Учебное пособие. – М.,2002
21. Поршнёва А.Г. Учебник «Управление организацией». – 2 – е издание. Переработка и дополнение: «Инфа – М». Москва. 2000г.
22. Смирнов Э.А. Основы теории организации: Учебное пособие для вузов – М.: Аудит, ФНИТИ, 1998.
23. Смолкин А. М. Менеджмент: основы организации: Учебник. – М.: ИНФРА – М, 2001.
24. Стратегии бизнеса: Аналитический справочник. Айвазян С.А., Балкинд О.Я., Баснина Т.Д. и др. / Под ред. Г.Б. Клейнера. – М.: КОНСЭКО, 1998.
25. Теория организации. /С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Издательство «Экзамен», 2002.
26. Теория организации. /С.В. Рогожин, Т.В. Рогожина. – М.: Издательство «Экзамен», 2002.
27. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. — М., Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. – М., Финансы и статистика, 2002.

1. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. Современный маркетинг: настольная книга по исследованию рынка. – М., Финансы и статистика, 2002.
2. Балобанова Е.С. Журнал «Социологические исследования»: «Модернизация предприятия: факторы и направления». 2002г. №6.
3. Разработчики технологии SWOT-анализа

//http://www.swot.ru/catalog2/doc/swot1/

[www.vakant-altai.ru](http://www.vakant-altai.ru)

[www.aup.ru](http://www.aup.ru)

1. [www.cfin.ru/management/](http://www.cfin.ru/management/)

www.intalev.ru

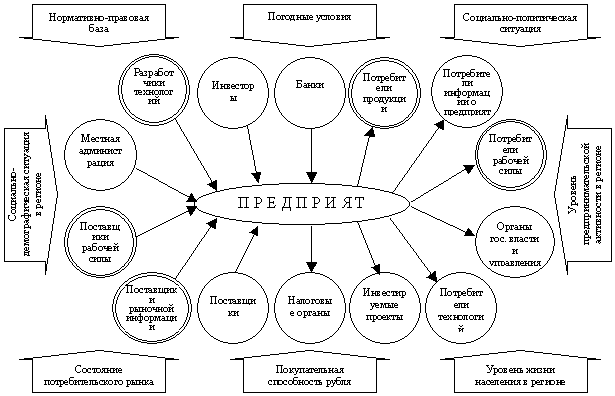
1. [www.rgsu-srb.ucoz.ru](http://www.rgsu-srb.ucoz.ru)
2. [www.ru.wikipedia.org](http://www.ru.wikipedia.org)
3. [www.mylib.ru](http://www.mylib.ru)
4. [www.study.newgalaxy.ru/managment.html](http://www.study.newgalaxy.ru/managment.html)
5. [www.kraspubl.ru](http://www.kraspubl.ru)
6. [www.pushkin.kubannet.ru](http://www.pushkin.kubannet.ru)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | | ВНЕШНЯЯ СРЕДА ФИРМЫ | |
|  | | Возможности ( О ) | Угрозы ( Т) |
| ВНУТРЕН­НЯЯ СРЕДА ФИРМЫ  Оценка потенциала | Сила ( S ) | I. Поле SO | П. Поле ST |
|  | Слабость (W ) | IV. Поле WO | Ш. Поле WT |

*Рис.1. Матрица SWOT-анализа*



*Рис.2 Внутренняя среда организации*



*Рис. 4. Схема функциональных связей предприятия*

Экономические факторы

Потенциальные конкуртены

Политические факторы

Угроза входа

барьеры

барьеры

Научно-технические факторы

Поставщики

Экологические факторы

Потребители

барьеры

Отраслевая конкуренция

организация

Контроль за ресурсами

барьеры

Угроза входа

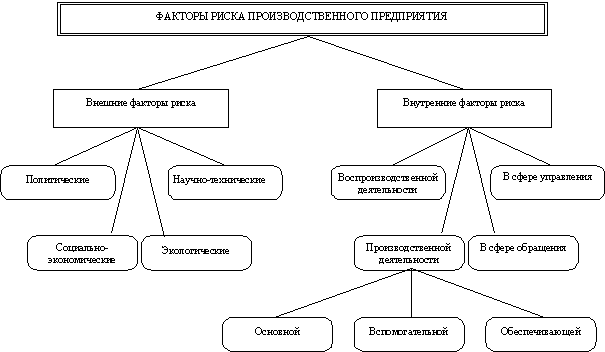
Товары заменители

Национальные культурные факторы

Демографические факторы

*Рис. 5. Каналы связи предприятия*

*с его контрагентами*



*Рис. 6. Классификация факторов риска*

*производственного предприятия*

*Таблица 1.*

**Контрольный лист SWOT-анализа**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели оценки** | **1** | **2** | **3** | **4** | **5** |
| **Финансы**  1. Оценка структуры активов (по финансовым коэффициентам)  2. Инвестиционный рейтинг  3. Доход на активы  4. Норма прибыли  5. Доход на вложенный капитал |  |  |  |  |  |
| **Производство**  1. Использование оборудования  2. Производственные мощности/ пропускная способность оборудования  3. Численность занятых  4. Системы контроля качества  5. Совокупная факторная производительность  6. Возможности расширения производства/ расширения зон обслуживания  7. Возраст технологического оборудования |  |  |  |  |  |
| **Организация и управление**  1. Численность инженерно-технологического и управленческого персонала  2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде  3. Четкость разделения полномочий и функций  4. Тип организационной структуры управления  5. Качество используемой в управлении информации  6. Степень гибкости оргструктуры управления |  |  |  |  |  |
| **Маркетинг**  1. Доля рынка  2. Репутация фирмы  3. Престиж торговой марки  4. Расходы по стимулированию сбыта  5. Численность сбытового персонала  6. Ценовая политика/ уровень цен  7. Организационные и технические средства для сбыта  8. Уровень/ качество обслуживания  9. Число клиентов  10. Качество поступающей информации о рынке |  |  |  |  |  |
| **Кадровый состав**  1. Уровень квалификации производственного персонала  2. Расходы по подготовке и переподготовке персонала  3. Уровень подготовки сбытового персонала в технической области |  |  |  |  |  |
| **Технология**  1. Применяемые стандарты и степень их совместимости  2. Новые продукты  3. Расходы на НИОКР |  |  |  |  |  |