**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1 Внутренняя диагностика компании как комплексная программа по изучению сильных и слабых её сторон

1.1 Диагностика внутренней среды компании

1.2 SWOT - анализ как инструмент диагностики компании

2 Стратегический анализ предприятия в условиях рыночной экономики

2.1 Диагностика ресурсного потенциала предприятия

2.2 Стратегический анализ конкурентной позиции фирмы

Заключение

Список использованной литературы

**ВВЕДЕНИЕ**

Рыночные формы хозяйствования в условиях жесткой конкуренции приводят к несостоятельности отдельных субъектов хозяйствования или их временной неплатежеспособности. Любую ситуацию, в которой предприятие не успевает подготовиться к изменениям, можно считать кризисной. Чтобы этого не произошло, необходимо вовремя понять причины, по которым экономика предприятия оказалась в кризисе, и принять меры еще до внешнего проявления трудностей (финансовых сложностей).

На сегодняшний день, для того, чтобы выжить и развиваться в современных условиях любая компания должна научиться не только приспосабливаться к внешней среде посредством адаптации своей внутренней структуры, а также поведения на рынке, но и активно формировать внешние условия своей деятельности, постоянно выявляя для себя угрозы внешней среды и потенциальные возможности.

Задача стратегического управления современной компанией заключается в обеспечении эффективного взаимодействия организации со средой, которое будет позволять поддерживать её потенциал на уровне, который необходим для достижения ее целей, и тем самым давать ей возможность осуществлять планирование в долгосрочной перспективе.

Факторы снижения издержек производства и обеспечения необходимого уровня качества определяют сильные и слабые стороны предприятия в сфере производства и требуют углубленного изучения. А вопросы внутренней диагностики организаций, определения «проблемных мест» и «точек роста», уже давно выходят на первый план, как для российских, так и для зарубежных компаний. Этим и обусловлена актуальность курсового исследования.

Целью курсовой работы является изучение процесса внутренней диагностики организации, а также методик определения её сильных и слабых сторон.

Задачами исследования являются:

- определение теоретико-методологических основ проведения внутренней диагностики компании;

- выявление места и роли SWOT-анализа как важнейшего инструмента диагностики компании;

- изучение основ проведения диагностики ресурсного потенциала предприятия;

- рассмотрение процедуры проведения стратегического анализа конкурентной позиции организации.

В соответствии с поставленной целью работа состоит из введения, двух глав, заключения и списка использованной литературы.

**1 ВНУТРЕННЯ ДИАГНОСТИКА КОМПАНИИ КАК КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА ПО ИЗУЧЕНИЮ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ ЕЁ СТОРОН**

**1.1 Диагностика внутренней среды компании**

Руководство любой современной организации, должно обладать способностью определять, какие **внутренние слабости** могут осложнить решение текущих и будущих проблем, связанных с опасностями внешней среды, и обладает ли организация достаточными **внутренними силами**, чтобы воспользоваться открывающимися возможностями. Этим целям служит анализ сильных и слабых сторон организации.

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации.

Менеджер формирует и изменяет, когда это необходимо, внутреннюю среду организации, представляющую собой органичное сочетание ее внутренних переменных. Но для этого он должен уметь выделять и знать их.

Внутренние переменные – это ситуационные факторы внутри организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Это, однако, вовсе не означает, что все внутренние переменные полностью контролируются руководством. Часто внутренний фактор есть нечто «данное», что руководство должно преодолеть в своей работе. Управленческий механизм ориентирован на достижение оптимального взаимодействия всех уровней управления и функциональных областей управления для наиболее эффективного достижения намеченных целей. Основные переменные в самой организации, которые требуют внимания руководства, это цели, структура, задачи, технология и люди.

Цели - конкретные, конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Основной целью работы большинства организаций является получение прибыли. Прибыль это ключевой показатель организации. Гражданский кодекс РФ зафиксировал, что основной целью коммерческих организаций является извлечение прибыли. Цели разрабатываются руководством фирмы и доводятся до сведения управляющих всех уровней, которые в процессе координации совместной деятельности используют разнообразные средства и методы для их достижения.

Структура организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, направленное на установление четких взаимосвязей между отдельными подразделениями фирмы, распределение между ними прав и ответственности, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать цели организации. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления.

Задачи - определенная работа, серия работ, которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее определенные сроки. Задачи непрерывно усложняются по мере роста масштабов производства, требующего обеспечения все возрастающими объемами ресурсов – материальных, финансовых, трудовых и др.

Все многообразие внутренней среды предприятия можно свести к следующим укрупненным сферам:

- производство;

- маркетинг и материально-техническое снабжение (МТС);

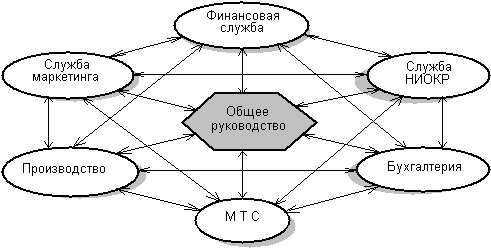
- НИОКР;

- финансовое управление, бухучет и отчетность;

- общее управление.

Такое деление на сферы деятельности носит условный характер и конкретизируется в общей и производственной организационной структурах. Данные сферы деятельности связаны основными информационными потоками в управлении предприятием.

Взаимосвязь основных внутренних сфер деятельности фирмы иллюстрируется на рис.1.



**Рис. 1. Внутренняя среда компании**

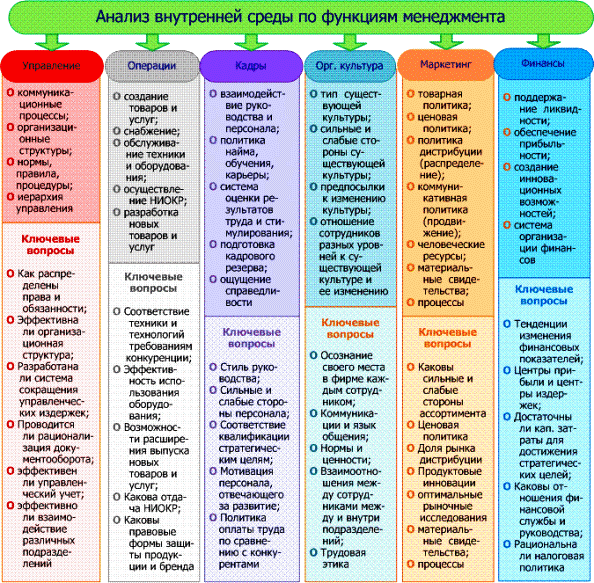
Глубокий и тщательный анализ внутренней среды является необходимой предпосылкой принятия управленческих решений. Экономическая информация – это конкретное выражение происходящих внутри фирмы процессов. Без такой информации и ее анализа невозможно эффективное функционирование и развитие производственно-сбытовой деятельности фирмы.

Принимая стратегические решения, руководители организации должны оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости мо гут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Этим целям служит анализ сильных и слабых сторон организации. Метод, который используют для определения внутренних проблем организации, называют управленческой диагностикой, которая основана на комплексном исследовании различных функциональных зон организации и в зависимости от поставленной задачи может быть методически простой или более сложной.

**Управленческий анализ (диагностика)** — это процесс комплексного анализа внутренних и внешних ресурсов и возможностей организации, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем.

Результаты внутренней диагностики демонстрируют, насколько эффективно проводится управленческая деятельность в настоящий момент (какие функции менеджмента или маркетинга выполняются, кто их выполняет, насколько эффективно они выполняются - то есть оправданы ли затраты времени и денег на выполнение).

Внутреннюю среду (микросреду) можно исследовать по ключевым показателям (к примеру, с помощью **портфельного анализа** оценивается выпускаемый ассортимент товаров и услуг фирмы), либо **в разрезе функций**, как показано на **рис.2**:



**Рис. 2. Исследование внутренней среды организации в разрезе функций**

Метод, который используют для диагностики внутренних проблем, называют **управленческим обследованием.** Внутренняя среда имеет несколько срезов, каждый из которых включает набор ключевых процессов и элементов организации, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

**Кадровый** срез внутренней среды охватывает:

* взаимодействие менеджеров и рабочих;
* найм, обучение и продвижение кадров;
* оценку результатов труда и стимулирование;
* создание и поддержание взаимоотношений между работниками и т.п.

**Организационный** срез включает в себя:

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

В **производственный** срез входят:

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

**Маркетинговый** срез внутренней среды организации охватывает все те процессы, которые связаны с реализацией продукции:

* стратегия продукта и стратегия ценообразования;
* стратегия продвижения продукта на рынок;
* выбор рынков сбыта и систем распределения.

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

* поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности;
* создание инвестиционных возможностей и т.п.

Для целей стратегического планирования при обследовании ряд специалистов рекомендует рассматривать только пять функциональных зон — маркетинг, финансы (управленческий и бухгалтерский учет), производство (операционный менеджмент), персонал, а также организационную культуру и имидж организации, однако стратегические изменения могут затрагивать и другие аспекты деятельности[[1]](#footnote-1).

Внутренняя диагностика предполагает не только анализ текущей внутренней ситуации, но и рассмотрение ее в стратегическом аспекте: насколько параметры, характеризующие сильные и слабые стороны организации стабильны и устойчивы в стратегической перспективе, не является ли сильная стратегическая позиция следствием случайного сочетания благоприятных факторов, связано ли ослабление положения компании с внутренними фундаментальными причинами или носит временный характер. Кроме того, внутренняя диагностика проводится для оценки последствий осуществляемых стратегических изменений.

Выявив сильные и слабые стороны и взвесив факторы по степени важности, руководство может определить те функциональные зоны, которые требуют немедленного вмешательства или могут подождать, а также те, на которые можно опереться при разработке стратегии организации.

**1.2 SWOT – анализ как инструмент диагностики компании**

Выводы по анализу сильных и слабых сторон организации в дальнейшем включаются в SWOT-анализ — один из основных аналитических инструментов стратегического менеджмента.

SWOT–анализ[[2]](#footnote-2) представляет собой оценку внутренней среды фирмы, а также внешних возможностей и угроз.

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.

Задачи SWOT-анализа:

1. Выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами.

2. Выявить возможности и угрозы внешней среды.

3. Связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами.

4. Сформулировать основные направления развития предприятия.

В процессе проведения SWOT-анализа аналитик ищет ответ на следующий ряд вопросов:

Каковы сильные и слабые стороны фирмы (в настоящее время и прогнозируемые)?

Каково влияние на деятельность фирмы внешней среды (в настоящее время и прогнозируемое, негативное или же

позитивное)?

Насколько фирма может воспользоваться своими сильными сторонами для противостояния внешней среде?

В какой мере слабые стороны не позволяют этого ей сделать?

Какую оценку можно дать фирме и ее бизнес - направлениям (исходя из сочетаний сильных и слабых сторон деятельности, а также возможностей и угроз)?

Какие стратегии следует внедрить и реализовать на фирме при сложившемся сочетании сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, а также при прогнозируемом сочетании?

В.Г. Игнатов и Л.Н. Албастова считают наиболее целесообразным, правильным и эффективным, - проведение SWOT – анализа в четыре этапа[[3]](#footnote-3):

Первый этап SWOT-анализа. На первом этапе исследования компания составляет список своих сильных и слабых сторон. Сила – это то, в чём компания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Слабость – это отсутствие чего-то важного для её функционирования или то, что не удается компании, или нечто, ставящее её в неблагоприятные условия.

К потенциально сильным сторонам компании можно отнести хорошую репутацию в глазах потребителей, низкие издержки, лидерство по «кривой опыта», совершенство управления, отлаженную систему управления продукции и т.п.

К потенциально слабым сторонам компании можно отнести отсутствие чёткой стратегии, устаревшие производственные мощности, плохо организованную систему сбыта, узкую номенклатуру выпускаемой продукции и т.п.

Второй этап SWOT-анализа. Компания составляет список возможностей и угроз, заключённых во внешней среде.

Рыночные возможности во многом определяют стратегию компании. В зависимости от условий отрасли возможности могут быть как многообещающими, так и бесперспективными, изменяясь от очень привлекательных до интересующих фирму в последнюю очередь.

Оценивая возможности отрасли, необходимо помнить, что интересы отрасли и интересы компании – это не всегда одно и то же. Не каждая компания имеет достаточно хорошие позиции, чтобы использовать все существующие в отрасли возможности. Слабые и сильные стороны компании, а также её способности конкурировать позволяют ей лучше использовать одни возможности, чем другие. Наиболее выгодными для фирмы являются те возможности отрасли, которые обеспечивают компании максимальный рост прибыли, а также те, которые являются приемлемыми для компании в финансовом отношении.

На третьем этапе SWOT-анализа определяется взаимозависимость факторов внутренней и внешней среды. Для оценки этих связей составляется матрица SWOT.

На четвёртом этапе SWOT-анализа оценивается значимость факторов и их влияние на формирование стратегии в целом.

Некоторые сильные стороны компании весомее, чем другие, так как они играют более важную роль в деятельности фирмы, в конкурентной борьбе и в формировании её стратегии.

При определении значимости фактора оценивают силу его влияния на положение компании. Кроме этого, анализируя возможности угрозы, оценивают вероятность использования возможности или реализации угрозы. Основным методом при проведении данного исследования является метод экспертных оценок.

Если руководство компании не знает её сильных и слабых сторон, не представляет себе внешних возможностей и не подозревает об угрозах, оно не в состоянии разработать стратегию, соответствующую положению фирмы. Таким образом, SWOT-анализ является необходимым компонентом стратегической оценки этого положения.

Простейшая форма представления результатов SWOT-анализа приведена на рис.3: перечисляются сильные и слабые стороны, возможности и угрозы. Благодаря своей концептуальной простоте SWOT стал легко применимым для менеджеров и столь же подверженным неправильному применению. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. Любой, кто хоть немного знаком с компанией и имеет представление о рынке, может составить простой SWOT. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к поспешным и бессмысленным выводам, полным таких неопределенных и двусмысленных понятий, как « эксплуатационная характеристика продукта», «современное оборудование», «цены». Вдобавок, пользователи иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную информацию[[4]](#footnote-4).



**Рис. 3. SWOT-анализ**

Чтобы избежать ошибок и извлечь максимум пользы из SWOT-анализа, нужно следовать следующим правилам[[5]](#footnote-5):

Правило 1. Необходимо тщательно определить сферу SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Необходимо понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И, наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого, преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правило 4. Важно быть объективными и использовать разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удается проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ — это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правило 5. Необходимо избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ.

Пример неверного SWOT-анализа рассмотрен на рис.4:



**Рис 4. Пример плохого SWOT-анализа (беспорядочные заявления, формулировки слишком пространны и нечётко определены; многие взгляды не учитывают мнение рынка)**

**II СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ**

**2.1 Диагностика ресурсного потенциала предприятия**

Анализ ресурсного потенциала (внутренних возможностей) предприятия является вторым ключевым этапом стратегического анализа. Исследуя факторы производства как в совокупности, так и изолированно, определяется возможность предприятия к эффективному функционированию, т. е. дается ответ на ключевой вопрос развития: можно ли предприятию наращивать объемы выпуска в будущем, или оно недалеко от периода возникновения трудностей функционирования и необходимо принимать меры по его стабилизации и выживанию?

Современные западные методики оценки внутренних возможностей предприятия базируются на системе ценностей (цепочка ценностей Майкла Портера).

В своей книге «Конкурентные преимущества» М. Портер установил, что на каждом этапе хозяйственной деятельности создаются свои ценности, которые признаются и оплачиваются потребителями.

М. Портер обосновал принципы создания конкурентных преимуществ предприятия. Они формируются путем создания на каждом этапе своих ценностей. По сути, речь идет о сравнительном анализе потребительских свойств продукта, создаваемых на разных этапах его разработки, производства, маркетинга, сбыта, в соизмерении с затратами на достижение этих ценностей[[6]](#footnote-6).

Прежде всего, выделяются пять основных этапов хозяйственной деятельности, создающие главные ценности (М. Портер иногда проводит аналогию с созданием стоимости) товара:

1) материально-техническое обеспечение (логистика);

2) изготовление продукции;

3) складирование, доставка и распределение продукции;

4) маркетинг (включая продажу);

5) обслуживание товара у потребителя.

Другая часть составляющих включает в себя общие вспомогательные виды деятельности:

1) управленческую структуру;

2) управление персоналом;

3) технологическое обеспечение производства;

4) обеспечение материалами внутри предприятия.

Основные и вспомогательные виды деятельности объединены в единую систему (**рис.5**), которая стремится к повышению потребительской стоимости товара и одновременно к снижению собственных затрат за счет лучшей организации всех процессов и внутренней деятельности на предприятии.

По утверждению М. Портера, указанные виды деятельности являются всего лишь звеньями стандартной цепочки создания ценностей.

Каждую стандартную (или типовую) категорию можно и должно расчленить на уникальные, свойственные только данной конкретной компании действия. Например, маркетинг и продажи, составляющие вид первичной деятельности, подразделяются на управление маркетингом, рекламирование, управление продавцами, деятельность отдела продаж, подготовку технической литературы и продвижение товара на рынке. В свою очередь, эти отдельно взятые действия можно разделить на еще более частные действия. Цель такого расчленения (или, как говорит М. Портер, «дисагрегации») состоит в том, чтобы оказать помощь компаниям в выборе одной из трех типовых стратегий.



**Рис. 5. Цепочка ценностей по М. Портеру**

Для этого нужно выделить те зоны потенциальных преимуществ в конкуренции, которые может обрести фирма, противодействуя пяти конкурентным силам, уникальным для каждой отрасли и конкретной фирмы. Так, в зависимости от отрасли каждая из категорий может оказаться жизненно необходимой для обретения преимуществ в конкуренции. Для дистрибьютора представляет исключительную важность материально-техническое обеспечение производства и сбыта. Для банка, участвующего в кредитовании компаний, ключевое значение имеет маркетинг и сбыт, т. е. эффективная работа служащих, определяющих... способ предоставления кредитов и условия их предоставления. В шоколадной промышленности закупка бобов какао, а на электростанциях закупка топлива являются самыми важными детерминантами уровня издержек и соответствующей стратегии.

В сталелитейной промышленности производственные технологии - единственный самый важный фактор, обеспечивающий преимущества в конкурентной борьбе.

В соответствии с предложенной методологической базой исследования анализ потенциала предприятия предлагается проводить по следующей схеме[[7]](#footnote-7).

1. Оценка ресурсов и эффективности предприятия.

2. Финансовый анализ деятельности предприятия.

3. Сравнительный анализ.

4. Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия.

При оценке ресурсов предприятия по каждому из основных и вспомогательных видов деятельности определяются используемые ресурсы, которые группируются следующим образом:

• физические ресурсы; при этом важными являются их качественные характеристики, например, оценивается не просто число станков, а возраст, мощность, степень изношенности, цикличность работы, взаимозаменяемость и т. д.;

• человеческие ресурсы; учитывается квалификация, стаж работы, половозрастная структура занятых, скорость передвижения по «служебной лестнице» и т. д.;

• финансовые ресурсы;

• нематериальные активы (управленческая культура, организационные возможности, репутация в деловом мире, контроль над

сбытовой сетью, патенты, лицензии, «ноу-хау» и т. д.).

При оценке использования ресурсов предприятия исходят из того, что стратегический потенциал первичного хозяйственного звена есть не просто набор перечисленных ресурсов, а их система, в которой эти ресурсы взаимодействуют друг с другом, иными словами, происходит их использование.

Использование ресурсов наиболее целесообразно характеризовать при помощи таких понятий, как продуктивность и эффективность.

Продуктивность обеспечивает деятельность каждого ресурса конкретным показателем, а эффективность представляет его ценность с точки зрения гармоничного, системного использования.

Возможный вариант оценки использования ресурсов предприятия с учетом характеристик продуктивности включает:

Финансовый анализ деятельности предприятия — это определение финансовых возможностей по созданию основных фондов, повышение прибыльности, проведение политики приобретения и ликвидации убыточных производств, участие в рынке ценных бумаг и т. д. При этом он представляет собой расчет некоторых коэффициентов и их исследование с точки зрения поставленных целей.

Сравнительный анализ ресурсного потенциала предприятия может проводиться в нескольких разрезах. Остановимся на основных из них.

• Во-первых, это исторический анализ предприятия. В этом случае анализу подвергаются все основные и вспомогательные виды деятельности, ресурсы, их обеспечивающие, а также их сочетание. Особое внимание уделяется изучению причин, приведших к бурному росту предприятия или, напротив, резкому спаду эффективности его деятельности. Исторический опыт позволяет более точно выявить сложившийся имидж предприятия в «деловом мире», а также стиль его поведения, принятый в сферах управления и производства. Наиболее часто применяемыми методами здесь могут служить тренды, диаграммы, аналитические записки и т. д.

• Во-вторых, это сравнение с отраслевыми нормативами. Несмотря на то что отраслевое выделение в условиях рыночной экономики не происходит столь явно, как в административно-командной экономике, сравнение данного предприятия с аналогичными организациями как в данной стране, так и функционирующих в рамках мирового хозяйства позволяет получить дополнительную информацию для принятия стратегических решений. Чаще всего рассчитываются такие элементы рыночной инфраструктуры, как нормативы собственных оборотных средств, инвестиционных усилий (капиталовложений), норма прибыли, выработка на одного работающего и др. При этом важно не забывать о возможных негативных моментах, которые могут возникнуть. Если отрасль в рамках национальной экономики функционирует недостаточно эффективно (что, например, характерно для нынешней ситуации в нашей стране), то это может вызвать ненужный оптимизм у высшего руководства предприятия и, следовательно, привести к понижению конкурентоспособности продукции предприятия на рынке.

Организация процедуры оценки ресурсного потенциала предприятия должна быть рассмотрена как система. С одной стороны, она должна быть комплексной, т. е. обеспечивать полный сбор и обработку информации по всем выделенным ресурсам и их сочетаниям, с другой стороны, в целях экономии затрат лучше всего сочетать данную функцию с функциями системы контроля. Теоретическая схема системы контроля представлена на рис. 6.

При этом обычно все характеристики измеряются по пяти параметрам: количество, качество, время, затраты и направление действия. С точки зрения оценки ресурсного потенциала предприятия, система контроля включает в себя следующие компоненты:

• контроль персонала (соответствие занимаемой должности по квалификации и психологическим факторам, внутренний микроклимат, соотношение отделов (эффективность организационной структуры управления), квалификационная и половозрастная структура работников и т. д.;

• контроль затрат (издержек производства), который хорошо разработан как в методическом, так и практическом плане на зарубежных и отечественных предприятиях, при этом жестко контролируются непроизводственные затраты;

• контроль качества, в процессе которого особое внимание уделяется входному контролю сырья, полуфабрикатов и комплектующих изделий;

• контроль результативности маркетинга (оценка эффективности условий в области изучения рынка, разработки и продвижения товара до потребителя).

Конкретные действия в этом направлении очень затруднены, так как маркетинг чаще всего является системным результатом очень многих функционально разделенных видов деятельности;



**Рис. 6. Теоретическая схема системы контроля**

• контроль производства и запасов (производится по видам ресурсов в соответствии с выделенными основными и вспомогательными видами деятельности). При этом важным становится не просто количественная констатация факта, но, прежде всего, оценка и выявление причин, приводящих к потерям и, следовательно, к снижению эффективности функционирования предприятия;

• контроль нематериальных активов (включает обычно имидж в «деловом мире», коммерческую тайну, поддержание культуры организации, командного духа). Следует подчеркнуть, что практически очень сложно формализовать данный процесс, поэтому при создании данного элемента системы контроля могут возникнуть большие сложности.

Такова принципиальная схема стратегического анализа, основанная на цепочке ценностей М. Портера и широко применяемая западными менеджерами и учеными.

**2.2 Стратегический анализ конкурентной позиции фирмы**

Зачастую требуется общий анализ конкурентной позиции и конкурентной силы компании. Он должен ответить на вопросы:

- Насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы?

- Какое изменение конкурентной позиции можно ожидать при использовании сегодняшней стратегии (с ее тонкой подстройкой)?

- Каков ранг фирмы относительно ключевых соперников в каждом важном компоненте конкурентной силы и отраслевом ключевом факторе успеха?

- Каков перечень конкурентных преимуществ фирмы?

- Какова возможность фирмы защищать свою позицию в свете отраслевых движущих сил, конкурентного давления и предполагаемых действий соперников?

Табл. 1. содержит факторы, которые часто используют для оценки тенденций усиления или ослабления конкурентной позиции фирмы.

Для оценки конкурентной позиции фирмы используются балльные оценки по ключевым факторам успеха. При этом производится взвешивание оценок таких факторов для фирмы и ее соперников.

Общее правило: компания должна накапливать свои конкурентные сильные стороны и защищать свои конкурентные слабости, строя стратегию на сильных сторонах и предпринимая действия по устранению ситуации со слабостями[[8]](#footnote-8).

В то же самое время рейтинг сильных сторон соперников показывает, откуда можно ждать их атак и, наоборот, где они слабее.

Если компания имеет конкурентные сильные стороны там, где соперники относительно слабы, то можно предпринять действия по эксплуатации этого обстоятельства.

Таблица 1

**Признаки силы и слабости в конкурентной позиции фирмы**

|  |  |
| --- | --- |
| **Признаки силы** | **Признаки слабости** |
| Важные отличительные преимущества | Отсутствие реальных отличительных преимуществ |
| Большая доля рынка (или лидер на рынке) | Потери на рынке относительно главных соперников |
| Последовательная или отличительная стратегия | Отсутствие четкой стратегии |
| Рост базы потребителей и их лояльности | Падающая репутация у потребителей |
| Нахождение в фаворитной стратегической группе | Нахождение в стратегической группе, теряющей позиции |
| Концентрация на быстрорастущих рыночных сегментах | Слабости в областях с наибольшим рыночным потенциалом |
| Ценовое преимущество | Производитель товаров с высокой себестоимостью |
| Прибыль выше средней | Рост доходов ниже среднего |
| Маркетинговое искусство выше среднего | Мало главных факторов рыночного успеха |
| Технологические и инновационные способности выше среднего | Последователь в разработке продуктов, их слабое качество |
| Инициативный, предпринимательский подход к опасностям | Отсутствует хорошая позиция по отношению к возникающим угрозам |
| Позиция накопления благоприятных возможностей | Потери относительно главных соперников |

Элементами оценки конкурентной силы и конкурентной позиции компании, являются следующие[[9]](#footnote-9):

* Насколько прочно компания удерживает свою конкурентную позицию в настоящее время.
* Каковы перспективы укрепления или ослабления конкурентной позиции при сохранении применяемой в настоящее время стратегии.
* Какое место занимает компания среди основных конкурентов.
* Имеет ли компания в настоящее время конкурентное преимущество или отстаёт по уровню конкурентоспособности от основных конкурентов.
* Какова способность компании защищать свою позицию в контексте движущих сил отрасли, конкурентного давления, ожидаемых шагов конкурентов.

Последней ступенью анализа является идентификация важных стратегических подходов, которые должны сформировать план действий компании, опираясь на выполненный ситуационный анализ и отвечая 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?

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

В стратегическом менеджменте, в последние два десятилетия, центр тяжести переносится в сферу реализации стратегии. Основное внимание уделяется не столько контролю над текущей деятельностью, сколько наблюдению за общим ходом развития организации. При таком подходе можно достаточно оперативно вносить коррективы не только в методы, но и саму стратегию.

Важной составляющей процесса разработки стратегии организации является внутренняя диагностика компании. Серьёзным и эффективным инструментом для анализа сильных и слабых сторон организации выступает SWOT-анализ.

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.

Анализ среды – довольно важный для выработки стратегии организации и весьма сложный процесс, который требует тщательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами, а также возможностями и угрозами, которые заключены во внешней среде. Организация подробно изучает среду, чтобы обеспечить себе успешное продвижение к своим целям. Именно поэтому в структуре процесса стратегического управления вслед за диагностикой внутренней и внешней среды, следует установление миссии и целей компании.

Для успешного развития компании необходимо чётко определять маркетинговые стратегию и тактику, а чтобы этого достичь требуется точно представлять окружающую среду и внутренний потенциал фирмы. Для этого требуется периодически проводить внутреннюю диагностику компании, а также анализ внешней среды т.е. поставщиков, потребителей и конкурентов. Кроме того, необходимо проводить анализ существующей позиции и возможностей самой организации, её финансовых, технологических, сырьевых, технических и иных ресурсов.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: Учебное пособие. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. — 267 с.
2. Дженстер П., Хасси Д. «Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей». Вильямс, 2003 - 368 с.
3. Игнатов В.Г., Албастова Л.Н. Теория управления: Курс лекций – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов-н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. – 464 с. (Серия «Учебный курс»).
4. Дибб Салли, Симкин Линдон. Практическое руководство по сегментированию рынка. Серия: Маркетинг для профессионалов. 1-е издание, 2002 год, - 240 с. /Оригинал: The Market Segmentation Workbook. Target Marketing for Marketing Managers, Sally Dibb and Lyndon Simkin/.
5. **Портер Майкл. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость.** Пер. с англ. **–** М.; Альпина Бизнес Букс,2005.– 715с.
6. Портер Майкл. Конкуренция / пер. с англ. О. Л. Пелявского и др.; под ред. Я. В. Заблоцкого и др. - Испр. изд. - Москва: Вильямс, 2006. – 602 с.
7. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – 496 с.
8. Богомолова Е.В. SWOT-анализ: теория и практика применения. // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 17. – С. 57-60.

1. Дженстер П., Хасси Д. «Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей». Вильямс, 2003 - с. 224. [↑](#footnote-ref-1)
2. Аббревиатура образована первыми буквами английских слов strengths (силы), weaknesses (слабости), opportunities (возможности), threats (угрозы). [↑](#footnote-ref-2)
3. Игнатов В.Г., Албастова Л.Н. Теория управления: Курс лекций – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов-н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. – с. 171. (Серия «Учебный курс»). [↑](#footnote-ref-3)
4. Дибб Салли, Симкин Линдон. Практическое руководство по сегментированию рынка. Серия: Маркетинг для профессионалов. 1-е издание, 2002 год, - с. 112. [↑](#footnote-ref-4)
5. Богомолова Е.В. SWOT-анализ: теория и практика применения. // Экономический анализ: теория и практика. – 2004. – № 17. – С. 57-60. [↑](#footnote-ref-5)
6. **Портер Майкл. Конкурентное преимущество: как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость.** Пер. с англ. **–** М.; Альпина Бизнес Букс,2005.– с. 280. [↑](#footnote-ref-6)
7. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н. – СПб.: Питер, 2005. – с. 172. [↑](#footnote-ref-7)
8. Гольдштейн Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: Учебное пособие. — Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2004. - с. 89. [↑](#footnote-ref-8)
9. Игнатов В.Г., Албастова Л.Н. Теория управления: Курс лекций – М.: ИКЦ «МарТ»; Ростов-н/Д: Издательский центр «МарТ», 2006. – с. 172. (Серия «Учебный курс»). [↑](#footnote-ref-9)