Министерство Образования и Науки Кыргызской Республики

Кыргызский Государственный Технический Университет им. И. Раззакова

Филиал им.академика Х.А.Рахматулина

Отделение «Экономика и менеджмент»

**Методические рекомендации**

по написанию курсовой работы по курсу «**Стратегический менеджмент**» для студентов 4 курса по направлению 580200 «Менеджмент»

**Токмок- 2020**

Рассмотрено: Одобрено:

на заседании отд. «Экономика и менеджмент» методическим советом ТФ

протокол №1 от 28.08.2020 г. протокол №1 от «30»09 2020 г.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Составитель: ст. преп. Ташматова Н.А.

Стратегический менеджмент: Методическое указание по выполнению курсовой работы для студентов направления 580200 «Менеджмент»/ КГТУ им. И. Раззакова; Сост.: ст. преп. Ташматова Н.А.

Б.: ИЦ «Текник», 2020 – 16 с.

Рецензент к.э.н., доцент Сакиев Э.С.

**Введение**

Последнее время радикально изменилась среда, в которой функционируют предприятия. Очевиден факт необходимости приспособления предприятия к постоянно меняющимся условиям внешней среды. Ответ на вопрос, как осуществлять управление адекватно изменениям среды, может быть найден в стратегическом менеджменте. Также, отход от централизованного планирования деятельности предприятий, прошедшая приватизация и весь ход экономических преобразований в КР заставляют предприятия заглянуть в будущее, формулировать свою стратегию, определять свои главные достоинства и конкурентные преимущества, ликвидировать стратегические угрозы и опасности, т.е. непосредственно использовать идеи стратегического менеджмента.

Рыночная экономика выдвигает новые требования к менеджерам, всему управленческому персоналу и специалистам, к их теоретической, профессиональной подготовке, к практическим навыкам, способностям и умениям ставить цели и добиваться их осуществления.

Используя теоретические знания, полученные на лекциях, практических занятиях и из специальных литературных источников, а также практические данные по управлению предприятием, студент обобщает, критически анализирует и систематизирует материал по теме. На основе проведенного анализа излагает свои позиции, делает выводы и вырабатывает наиболее подходящую стратегию развития, предлагает конкретные предложения по реализации выбранной стратегии.

Курсовая работа отличается исследовательским подходом, ценность ее возрастает при использовании практических данных по конкретной организации, наличии детального анализа и объективного обоснования реализуемой стратегии.

Необходимо помнить, что курсовая работа впоследствии может стать основой для написания дипломной работы.

После проверки курсовой работы преподавателем она допускается к защите перед специально созданной комиссией, состоящей из преподавателей.

**Цель курсовой работы**

Курсовая работа по дисциплине «Стратегический менеджмент» является важной и неотъемлемой составной частью учебного процесса. Основная ее цель – закрепление и углубление теоретических знаний, приобретение практических навыков по определению целей развития организации, анализу среды и выработке стратегии, разработке рекомендаций по выполнению стратегии оптимальным путем.

1. **Структура курсовой работы**

Курсовая работа выполняется на тему ***«Стратегия и дизайн фирмы»*(**разработка стратегии и дизайна фирмы**)** по общему плану курсовой работы. Текст ее разделяется на смысловые разделы – части, выделенные заголовками.

***Общий план курсовой работы***

***Введение***

1. ***Видение, миссия организации***
2. ***Формирование целей***
3. ***Анализ ситуации в отрасли и конкуренции в ней***
4. ***Анализ состояния фирмы***
5. ***SWOT – анализ***
6. ***Разработка стратегии и конкурентное преимущество***
7. ***Выполнение стратегии: организационная структура и персонал***

**Заключение**

**Литература**

**Приложение**

Во *введении* необходимо кратко изложить актуальность темы, ее цель и указать организацию, на материалах которой выполнена курсовая работа.

В *основной части* необходимо дать краткую характеристику объекта исследования - организации, материалы которой положены в основу курсовой работы. Необходимо сформулировать миссию организации, определить главные цели деятельности, провести детальный анализ внутренней и внешней сред организации, используя метод SWOT, на основе проведенного анализа предложить наиболее выгодную, практически реализуемую стратегию развития. Указать, какое преимущество даст предприятию данная стратегия в конкурентной борьбе с соперниками. Расписать, какие необходимо провести изменения, чтобы реализовать выбранную стратегию.

В *заключении* делается обобщение положительных результатов и отрицательных сторон деятельности организации в области управления и разработки стратегии, предлагаются пути решения вопроса по теме курсовой работы.

1. **Оформление курсовой работы**

Тщательно отредактированный текст курсовой работы необходимо правильно оформить.

Каждая ее часть должна нумероваться и иметь краткий и точный заголовок.

Первой страницей служит титульный лист, его образец приведен в приложении.

На второй странице приводится план курсовой работы.

Текст курсовой работы должен быть набран на одной стороне белого листа формата А-4, 14 шрифтом, полуторным междустрочным интервалом. Объем курсовой работы не должен превышать 25-35 страниц.

На странице соблюдаются поля: слева – 20-30 мм для подшивки, справа – 15 мм, сверху – 20 мм, снизу – 25 мм. Все страницы, включая иллюстрации, таблицы, приложения, нумеруются по порядку от титульного листа до конца без пропусков и повторений. Первой страницей считается титульный лист, на нем цифра не ставится, на следующей странице, где печатается содержание, номер также не ставится. Нумеруйте текст с цифры 3 на середине верхнего поля. Каждую главу начинайте с новой страницы.

К тексту предъявляются требования: последовательность и точность отражения внутренней логики работы.

Первичные документы предприятия, организаций и статистические данные приводятся в приложениях.

В конце работы необходимо привести список использованной литературы, указав при этом автора, название, место издания, издательство, год, объем.

СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

1. **Видение, миссия организации**

*Без стратегии организация подобна кораблю без руля,*

*плывет по кругу или напоминает бродягу,*

*который не знает, куда идти.*

*Джоэл Росс, Мишель Ками*

Эффективная разработка стратегии начинается с определения того, что организация должна, а чего не должна делать, и видения того, куда организация должна направляться. Компании без стратегического видения не уверенны в том, какие позиции они пытаются завоевать.

**Видение** – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а скорее, чувство основной цели фирмы.

Видение – это идеальная картина будущего, того состояния, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования.

*Несколько примеров видения.*

* Видение фирмы, производителя персональных компьютеров: «Осуществлять вклад в мировое развитие интеллектуальных средств, совершенствующих человечество».
* Видение фирмы, специализирующейся в сфере здравоохранения: «Мы занимаемся бизнесом для сохранения и улучшения человеческой жизни. Все наши действия должны быть измерены с точки зрения достижения этой цели».

Хорошо сформулированная **миссия** компании создает уверенность в будущем, так как «курс управления проложен по карте»; мотивационная цель сообщения сведений о миссии компании состоит в том, чтобы вдохновить и воодушевить каждого работника фирмы.

Самые удачные формулировки миссии компании выражены просто и кратко, они произнесены громко и ясно, что вызывает энтузиазм по поводу будущего курса фирмы и способствует полной самоотдаче каждого в организации.

Миссия является гораздо более конкретным ориентиром, чем видение. В отличие от видения у миссии есть своя финишная черта – период времени, по истечению которого она должна быть выполнена. Миссия должна быть сформулирована так, чтобы ее выполнение сочеталось с напряжением сил в организации с определенным риском деятельности.

Особое **значение миссии**:

* Миссия является базисом, точкой опоры для всех плановых решений организации, для дальнейшего определения ее целей и задач;
* Миссия создает уверенность, что организация преследует непротиворечивые, ясные, сравнимые цели;
* Миссия помогает сосредоточить усилия работников на выбранном направлении, объединяет их действия;
* Миссия создает понимание и поддержку среди внешних участников организации (акционеров, финансовых фирм и т.д.), тех, кто заинтересован в ее успехе.

***Содержание миссии*** должно включать в себя следующие основные пункты.

* 1. Описание **продуктов** или услуг, предлагаемых организацией.
  2. Характеристика **рынка** – организация определяет своих основных потребителей, клиентов, пользователей.
  3. **Цели** организации, выраженные в терминах выживания, роста, доходности.
  4. **Технология**: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии.
  5. **Философия**: здесь должны быть выражены базовые взгляды и ценности организации, служащие основой для создания системы мотивации.
  6. **Внутренняя концепция**, в рамках которой организация описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабости, степень конкурентоспособности, фактор выживания.
  7. **Внешний образ** компании, ее имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность компании перед партнерами, потребителями, общества в целом. В этой части миссия должна передать впечатление, которое фирма хочет произвести на внешний мир.

Предпочтительным является сочетание короткого лозунга, определяющего основное направление действий фирмы, с хорошо проработанным текстом миссии, включающим все перечисленные пункты.

1. **Формирование целей**

*Как Вы можете руководить,*

*если Вы не знаете, куда идете?*

*Георг Ньюмен*

Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы.

Цели представляют собой обязательство управленческого аппарата фирмы добиться определенных результатов в определенное время.

Они точно объясняют, сколько, чего и к какому сроку предстоит сделать, направляют внимание и энергию на то, чего нужно добиться.

***Пространство определения целей*.** Деятельность экономической организации объективно очень разнообразна, поэтому организация не может быть сосредоточена на единственной цели, а должна определить несколько наиболее значительных ориентиров действий.

Выделяют 8 ключевых пространств, в рамках которых организация определяет свои цели.

1. **Положение на рынке.** Здесь фирма определяет позицию по отношению к конкурентам, выражает свой успех в показателях конкурентоспособности.
2. **Инновации.** Определение новых способов ведения бизнеса:

* производство новых товаров;
* внедрение на новые рынки;
* применение новых технологий;
* использование новых методов организации производства и т.д.

1. **Производительность.** Организация определяет цели на уровне взаимосвязи результатов хозяйствования с ресурсами, необходимыми для достижения этих результатов.
2. **Ресурсы.** Фирма проводит оценку всех видов имеющихся у нее экономических ресурсов, материально-производственных запасов, оборудования, наличности. Сравнивается наличный уровень ресурсов с необходимым и определяется будущая потребность в них.
3. **Доходность** (прибыльность**).** Формируется способность организации зарабатывать доходы сверх затрат, необходимых для генерирования доходов.
4. **Управленческие аспекты.** Выражены в качестве менеджмента, шкале персональных достижений менеджеров, работающих в организации.
5. **Персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе.** Бизнес должен признать свою ответственность перед работниками, добиться того, чтобы цели эффективно отражали способы мотивации людей, занятых в организации.
6. **Социальная ответственность,** понимаемая как обязанность бизнеса способствовать благосостоянию общества.

Когда цели определены, их нужно исследовать на предмет качества. Главными критериями здесь являются следующие:

а) Максимально возможная конкретность целей;

б) Цели должны быть рассчитаны на приемлемый уровень усилий работников;

в) Гибкость целей и наличие пространства для корректировки в связи с непредвиденными изменениями;

г) Измеримость целей;

д) Сопоставимость целей.

1. **Анализ ситуации в отрасли и конкуренции в ней**

*Анализ – это исходный пункт*

*для разработки стратегии.*

*КенихиОмаэ*

Разработка стратегии – деятельность, основанная на анализе, и в этой области менеджер не может добиться успеха только настойчивостью и творческим подходом. Решение о том, какую стратегию выбрать, должно приниматься на основании оценки внутренней и внешней среды компании, полученной в результате исследования. В противном случае разработанная стратегия может оказаться нежизнеспособной. Исследование проводится по двум основным направлениям: изучаются ситуация в отрасли и условия конкуренции в ней и ситуация внутри самой компании и ее конкурентоспособность.

Цель проведения анализа общего положения в отрасли и конкуренции в ней – получить ответы на семь вопросов:

* 1. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
  2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и какова степень их влияния?
  3. Что вызывает изменение в структуре конкурентных сил отрасли и какое влияние эти факторы окажут в будущем?
  4. У каких компаний наиболее сильные (слабые) конкурентные позиции?
  5. Кто скорее всего определяет, в какой области пойдет конкурентная борьба в ближайшем будущем?
  6. Какие ключевые факторы определят успех или неудачу в конкурентной борьбе?
  7. Насколько привлекательна отрасль с точки зрения перспектив получения прибыли выше средней?

Ответы на данные вопросы формируют основу для понимания среды, в которой действует фирма, и создают базу для разработки стратегии, ориентированной на изменяющиеся условия конкуренции и ситуацию в отрасли.

Так как отрасли сильно различаются по своей структуре и базовым характеристикам, анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней начинается с обзора основных экономических характеристик.

**Таблица 3.1. - Примеры стратегической важности ключевых экономических характеристик отрасли**

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактор\**  **Характеристика** | **Стратегическая важность** |
| Размер рынка | Небольшие рынки не привлекают крупных\новых конкурентов; широкие рынки часто притягивают внимание корпораций, которые заинтересованы в привлечении компаний с сильными конкурентными позициями в данной отрасли. |
| Темпы роста рынка | Быстрый рост облегчает проникновение на рынок, замедление роста ведет к уходу с рынка наиболее слабых фирм. |
| Излишки или нехватка мощностей | Излишние производственные мощности приводят к падению цен и прибылей, сокращение приводит к их росту. |
| Прибыльность отрасли | Высокая прибыльность способствует появлению на рынке новых компаний, низкая – сокращению числа компаний на рынке. |
| Препятствие для выхода на рынок или ухода с рынка | Высокие барьеры защищают позиции фирм, уже действующих на рынке, низкие – сделают их позиции уязвимыми для фирм-новичков. |
| Цена – наиболее важный фактор для покупателей | Большее число покупателей покупают по наименьшим ценам. |
| Стандартные товары | Покупатели имеют преимущество, так как им легче переключаться с одного на другого. |
| Быстрые технологические изменения | Повышается риск: инвестиции в этих условиях могут оказаться малопродуктивными из-за быстрого морального износа |
| Требования к размерам необходимых капиталовложений | Жесткие требования повышают риск, становится важным точный расчет времени, создаются барьеры при выходе на рынок и уходе с рынка |
| Вертикальная интеграция | Повышает требования к размерам капитала, приводит к сильным различиям в конкурентоспособности и затратах на производство полностью интегрированных, частично интегрированных и неинтегрированных фирм |

Краеугольным камнем анализа ситуации в отрасли и конкуренции в ней является тщательное изучение идущей в отрасли конкурентной борьбы, определение ее источников и оценка степени воздействия конкурентных сил. Этот шаг анализа особенно важен, так как невозможно разработать полноценную стратегию без глубокого понимания характера конкуренции в отрасли.

**Модель пяти сил конкуренции**. Профессор Гарвардской школы бизнеса М. Портер наглядно доказал, что состояние конкуренции в отрасли можно охарактеризовать пятью конкурентными силами:

1. Соперничество между продавцами внутри отрасли.
2. Попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своими товарами-субститутами.
3. Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли.
4. Способность поставщиков сырья и деталей, используемых фирмой, диктовать свои условия.
5. Способность потребителей продукции фирмы диктовать свои условия.

Модель пяти сил конкуренции Портера, является мощным инструментом при систематической диагностике основных конкурентных сил, влияющих на рынок, и определении степени воздействия каждой из них. Эта модель не только наиболее широко используется, но и достаточно проста в применении.

***Соперничество между продавцами.*** Из всех пяти конкурентных сил наибольшее влияние оказывает конкурентная борьба между соперничающими фирмами, представляющими однотипные товары и услуги.

Конкуренция возникает в связи с тем, что у одной или нескольких фирм появляется возможность лучше удовлетворить нужды потребителей или необходимость улучшить свою деятельность.

Использование конкуренции среди соперничающих фирм – динамичный процесс, при котором фирмы инициируют новые наступательные и оборонительные действия, постоянно меняя одно конкурентное оружие на другое. Особенно важны два принципа конкуренции:

1. Мощная конкурентная стратегия, применяемая одной фирмой, усиливает конкурентное давление на прочие фирмы;
2. То, как конкурирующие фирмы применяют различные виды «оружия» для опережения соперников, определяет правила конкуренции в отрасли и показывает, что необходимо сделать для того, чтобы добиться успеха.

Считается, что конкуренция интенсивна, если действия фирм-конкурентов снижают среднюю прибыль в отрасли, умеренна, если большинство фирм получают вполне приемлемую прибыль, и слабая, если большая часть компаний отрасли может получать прибыль выше средней, вкладывая средства лишь в производственные инвестиции. Частые резкие обострения соперничества делают конкурентную борьбу в отрасли жесткой.

***Влияние на конкуренцию в отрасли фирм, собирающихся выйти на данный рынок.*** Фирмы, только что появившиеся на рынке, обладают новыми производственными мощностями, желанием обеспечить себе долю рынка и иногда значительными ресурсами, необходимыми для конкурентной борьбы. Серьезность угрозы появления новых конкурентов зависит от двух факторов:

* барьеров на пути проникновения на рынок;
* ожидаемой реакции компаний, уже действующих на рынке, на приход нового соперника.

Если новичку сложно заполучить долю рынка или по экономическим причинам его положение менее благоприятно, чем положение фирм, уже действующих на данном рынке, то значит, в отрасли существуют барьеры, препятствующие проникновению на рынок.

***Влияние на конкуренцию в отрасли товаров-субститутов.*** Фирмы одной отрасли промышленности нередко вступают в отношения острой конкуренции с фирмами другой отрасли промышленности, поскольку выпускаемые ими товары являются взаимозаменяемыми.

Угроза конкуренции, вызванная товарами-субститутами, высока, если цена заменителя привлекательна, затраты потребителей полагают, что заменители по своему качеству равноценны или превосходят исходный товар. Самые наглядные показатели конкурентной силы этих товаров – это темпы роста их продаж, пути их продвижения на рынке, расширение объема производства, планируемое продавцами, а также размер получаемой ими прибыли.

***Конкурентная сила поставщиков***. Конкурентное влияние со стороны поставщиков в значительной степени снижается, если изделие, которое они поставляют, является стандартным предметом потребления, поставляемым на открытый рынок большим количеством фирм, полностью обеспечивающих спрос. Поставщики являются весомой конкурентной силой в том случае, если они могут влиять на потерю конкурентных позиций фирмами-потребителями, регулируя цены, качество и возможности использования своей продукции, а также ее доставку.

***Конкурентная сила покупателей****.* Покупатели становятся более влиятельной конкурентной силой с ростом их возможности влиять на цены, качество, уровень обслуживания и другие условия продаж.

Конкурентная стратегия компании тем эффективнее, чем больше она обеспечивает защиту от пяти конкурентных сил, влияет на законы конкуренции в отрасли на благо компании и способствует созданию дополнительного преимущества.

**Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе**

Отраслевые **ключевые факторы успеха** (КФУ) – это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечивать, чтобы быть конкурентоспособной и добиться финансового успеха. Отраслевые ключевые факторы успеха обозначают разницу между прибылью и убытками и, в конечном счете, между конкурентным успехом и поражением.

Грамотная стратегия включает в себя ключевые факторы успеха.

**Таблица 3.2. - Типы ключевых факторов успеха**

|  |
| --- |
| ***КФУ, зависящие от технологии:***   * качество проводимых научных исследований (особенно важно в фармацевтике, медицине, высокотехнологических отраслях); * возможность инноваций в производственном процессе; * возможность разработки новых товаров; * степень овладения существующими технологиями. |
| ***КФУ, относящиеся к производству:***   * низкая себестоимость продукции (достижение экономии на масштабах производства и т.д.); * качество продукции (снижение количества дефектов, уменьшение потребности в ремонте); * высокая степень использования производственных мощностей; * выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах по транспортировке; * доступ к квалифицированной рабочей силе; * высокая производительность труда; * возможность выполнения заказов потребителей. |
| ***КФУ, относящиеся к реализации продукции:***   * широкая сеть оптовых дистрибьюторов, дилеров; * наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании; * низкие расходы по реализации; * скорая доставка. |
| ***КФУ, относящиеся к маркетингу:***   * высокая квалификация сотрудников отдела реализации; * доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции; * разнообразие моделей и видов продукции; * искусство продаж; * привлекательный дизайн; * гарантии для покупателей. |
| ***КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам:***   * особый талант (важен при оказании профессиональных услуг); * ноу-хау в области контроля за качеством; * компетентность в области дизайна; * способность создавать эффективную рекламу и т.д. |
| ***КФУ, связанные с организационными возможностями:***   * уровень информационных систем; * способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию; * больший опыт и ноу-хау в области менеджмента. |
| ***Прочие КФУ:***   * благоприятный имидж и репутация фирмы у покупателей; * общие низкие затраты; * доступ на финансовые рынки; * наличие патентов. |

4. **Анализ состояния фирмы**

*Секрет успеха в том,*

*чтобы использовать свой шанс,*

*когда он появится.*

*Б. Дизраэли*

Для создания стратегии исключительно важное значение имеет грамотный анализ состояния фирмы, отрасли и конкурентов. Профессионально проведенный анализ фирмы позволяет выявить преимущества и недостатки стратегии, возможности компании, ее слабые места, а также оценить способность компании защищать свою позицию в условиях конкурентного давления. Менеджерам необходима эта информация для разработки стратегии, адекватно отвечающей потребностям компании.

**Анализ внутренней среды**

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится в пределах организации.

*Кадры:*

* управленческий персонал;
* мораль и квалификация сотрудников;кадровая политика;
* мотивирование работников и т.п.

*Организация общего управления:*

* организационная структура;
* престиж и имидж фирмы;
* организация системы коммуникаций и т.п.

*Производство:*

* стоимость сырья и его доступность;
* система контроля;продукция и прибыль и т.п.

*Маркетинг:*

* номенклатура товаров и потенциал расширения;
* каналы распределения;ценовая политика и т.п.

*Финансы и учет:*

* возможность привлечения капитала.

**5. SWOT – анализ**

Оценку внутренней среды фирмы – ее силу и слабость, а также внешних возможностей и угроз называют SWOT – анализ (strengths, Weaknesses, Opportunitiesandthreats). Это легкий в применении инструмент быстрой оценки стратегического положения компании. SWOT – анализ подчеркивает, что стратегия должна как можно лучше сочетать внутренние возможности компании (ее сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (частично отраженную в возможностях и угрозах).

*Сила –* это то, в чемкомпания преуспела, или какая-то особенность, предоставляющая ей дополнительные возможности. Сила может заключаться в навыках, значительном опыте, ценных организационных ресурсах или конкурентных возможностях, достижениях, которые дают фирме преимущества на рынке.

*Слабость* – это отсутствие чего-либо важного для функционирования компании или то, что ей не удается (в сравнении с другими), или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия.

*Возможности* – это внешние факторы, которые благоприятствуют организации.

*Угрозы* – это внешние факторы, которые, вероятнее всего, будут причинами неблагоприятных условий для работы организации.

**Таблица 5.1. - SWOT – анализ: характеристики при оценке сильных, слабых сторон компании, ее возможностей и угроз**

|  |
| --- |
| ***Потенциальные внутренние сильные стороны:***   * полная компетентность в ключевых вопросах; * адекватные финансовые ресурсы; * признанный лидер рынка; * экономия на масштабах производства; * собственная технология; * более низкие издержки; * опыт в разработке новых товаров; * лучшие возможности производства; * другое. |
| ***Потенциальные внутренние слабые стороны:***   * нет четкого стратегического направления развития; * устарелое оборудование; * низкая прибыльность из-за… * внутренние производственные проблемы; * отставание в области исследований и разработок; * слишком узкий ассортимент продукции; * недостаточный имидж на рынке; * плохая сбытовая сеть; * себестоимость каждого изделия выше, чем у основных конкурентов; * другое. |
| ***Потенциальные внешние возможности фирмы:***   * способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рынки или новые сегменты рынка; * пути расширения ассортимента продукции; * вертикальная интеграция; * снижение торговых барьеров на привлекательных иностранных рынках; * ослабление позиций фирм-конкурентов; * появление новых технологий; * другое. |
| ***Потенциальные внешние угрозы:***   * выход на рынок иностранных конкурентов с более низкими издержками; * рост продаж товаров-субститутов; * медленный рост рынка; * неблагоприятное изменение курсов иностранных валют; * дорогостоящие законодательные требования; * растущая требовательность покупателей и поставщиков; * изменение потребностей и вкусов покупателей; * неблагоприятные демографические изменения и другое. |

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними, для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис. 5.1).

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Матрица SWOT*** | ***Возможности*** | ***Угрозы*** |
| ***1.***  ***2.***  ***3.***  ***…*** | ***1.***  ***2.***  ***3.***  ***…*** |
| ***Сила*** | ***Поле***  ***С и В*** | ***Поле***  ***С и У*** |
| ***1.***  ***2.***  ***3.***  ***…*** |
| ***Слабость*** | ***Поле***  ***Сл и В*** | ***Поле***  ***Сл и У*** |
| **1.**  **2.**  **3.**  **…** |

**Рисунок 5.1 - Матрица SWOT**

Слева выделяется два блока (сильные стороны, слабые стороны), в которые соответственно выписываются все выявленные на первом этапе анализа стороны организации. В верхней части матрицы также выделяется два блока (возможности и угрозы), в которые выписываются все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуется четыре поля: СиВ (сила и возможности); СиУ (сила и угрозы); СЛиВ (слабость и возможности); СЛиУ (слабость и угрозы). На каждом из полей исследователь должен рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны с поля СиВ, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для тех пар, которые оказались на поле СЛиВ, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится на поле СиУ, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы. Наконец, для пар, находящихся на поле СЛиУ, организация должна вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

***Матрица возможностей***

Для успешного анализа окружения организации методом СВОТ важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организацией.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 5.2).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ***Вероятность использования возможности*** | ***Влияние*** | | |
| ***Сильное*** | ***Умеренное*** | ***Малое*** |
| ***Высокая*** | ***ПОЛЕ ВС*** | ***ПОЛЕ ВУ*** | ***ПОЛЕ ВМ*** |
| ***Средняя*** | ***ПОЛЕ СС*** | ***ПОЛЕ СУ*** | ***ПОЛЕ СМ*** |
| ***Низкая*** | *ПОЛЕ НС* | ***ПОЛЕ НУ*** | ***ПОЛЕ НМ*** |

**Рисунок 5.2 - Матрица возможностей**

Матрица строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля СМ, НУ и НМ, практически не заслуживают внимания организации. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.

***Матрица угроз***

Похожая матрица составляется для оценки угроз (рис. 5.3). Сверху по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Вероятность реализации угрозы*** | **Возможные последствия** | | | |
| ***разрушение*** | ***критическое состояние*** | ***тяжелое состояние*** | ***«легкие ушибы»*** |
| ***Высокая*** | ***ПОЛЕ ВР*** | ***ПОЛЕ ВК*** | ***ПОЛЕ ВТ*** | ***ПОЛЕ ВЛ*** |
| ***Средняя*** | ***ПОЛЕ СР*** | ***ПОЛЕ СК*** | ***ПОЛЕ СТ*** | ***ПОЛЕ СЛ*** |
| ***Низкая*** | ***ПОЛЕ НР*** | ***ПОЛЕ НК*** | ***ПОЛЕ НТ*** | ***ПОЛЕ НЛ*** |

**Рисунок 5.3 - Матрица угроз**

Те угрозы, которые попадают на поля ВР, ВК и СР, представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения. Угрозы, попавшие на поле ВТ, СК и НР, также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке. Что касается угроз, находящихся на полях НК, СТ и ВЛ, то требуется внимательный и ответственный подход к их устранению. Хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения. Попавшие на оставшиеся поля угрозы также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. Необходимо внимательно отслеживать их развитие.

***Составление профиля среды***

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таблицу профиля среды (рис.5.4) выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

* важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
* влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;
* направленности влияния по шкале : + 1 – позитивная, - 1 – негативная.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Факторы среды*** | ***Важность для отрасли,***  **А** | ***Влияние на организацию,***  ***В*** | ***Направленность влияния,***  **С** | ***Степень важности, D=А\*В\*С*** |
| ***1.*** |  |  |  |  |
| ***2.*** |  |  |  |  |
| ***3.*** |  |  |  |  |
| ***…*** |  |  |  |  |

*Рис.5.4 Таблица профиля среды.*

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

**6. Разработка стратегии и конкурентное преимущество**

*Конкуренция на рынке подобна войне.*

*У вас будут ранения и потери,*

*и только лучшая стратегия сможет победить.*

*Джон Коллинз*

Стратегия организации – это указание о том, как перевести компанию оттуда, где она находится сейчас, туда, где она хочет находиться; это средство, достижения желаемых результатов.

Стратегии побеждают, если их основой является устойчивое конкурентное преимущество. Компания имеет конкурентное преимущество, если ее уровень работы с клиентами выше, чем у конкурентов, и она в состоянии противодействовать влиянию конкурентных сил.

***Критерии победной стратегии***

Стратегия не является по-настоящему победной, если она не соответствует ситуации на предприятии, не создает существенного преимущества перед конкурентами и не улучшает работу компании.

Три критерии могут быть использованы для оценки достоинств одной стратегии по сравнению с другой и проверки того, насколько хороша стратегия.

***Критерий степени соответствия.*** Хорошая стратегия точно соответствует ситуации в компании с точки зрения как внутренних, так и внешних факторов и ее собственных возможностей и стремлений.

***Критерий преимущества в конкурентной борьбе.*** Хорошая стратегия ведет к стабильному конкурентному преимуществу. Чем выше конкурентное преимущество, созданное при помощи стратегии, тем она более мощная и эффективная.

***Критерий интенсивности работы.*** Хорошая стратегия повышает интенсивность работы компании. Два вида совершенствования работы являются наиболее значимыми: рост прибыльности и рост долгосрочной активности компании и ее конкурентоспособности.

**Стратегические альтернативы**

***Стратегия восстановления (разворота)*** – характерна для фирм, находящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

***Стратегия дифференциации*** – в стратегическом управлении – одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который считается важным большим количеством клиентов. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

***Стратегия «захвата незанятых пространств»*** - связана с отказом компании от открытого вызова конкурентам в ценовой и рекламной борьбе, больших затрат на дифференциацию и т.д. Вместо этого компания проводит политику работы на новых географических территориях, усиливает свои главные достоинства, т.е. добивается преимущества там, где наиболее ярко могут проявиться самые сильные стороны компании.

***Стратегия интернационализации*** – освоение новых, зарубежных рынков, включая расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах товары, минуя ограничительные входные барьеры и используя существующие преимущества (например, дешевую рабочую силу, местное сырье и т.п.).

***Стратегия лидерства по издержкам*** – стратегия лидерства за счет экономии на издержках. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. В центре внимания – низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производитель должен использовать каждую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

***Стратегия ликвидации*** – предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

***Стратегия наступления*** (наступательная стратегия)– предполагает активную, агрессивную позицию фирмы на рынке и преследует цель завоевания и расширения рыночной доли. Такая стратегия выбирается компанией в случае, если:

1. Ее доля на рынке ниже необходимого минимума или резко сократилась в результате действий конкурентов и не обеспечивает достаточного уровня прибыли;
2. Компания собирается выпустить на рынок новый товар;
3. Фирма осуществляет расширение производства, которое окупиться лишь при значительном увеличении продаж;
4. Фирмы-конкуренты теряют свои позиции и создается реальная возможность расширить рыночную долю при относительно небольших затратах.

***Стратегия обороны и укрепления*** – предполагает способность фирмы удержать рыночные позиции, завоеванные в результате прежней деятельности, а также означает проведение компанией курса на сохранение имеющейся рыночной доли. Необходимость этой стратегии возникает в том случае, если рыночная позиция фирмы удовлетворительная или у нее ощущается дефицит средств для проведения агрессивной политики, а также если она опасается проводить последнюю из-за возможных нежелательных ответных мер со стороны конкурентов или ограничений со стороны государства.

***Стратегия оптимальных издержек*** – ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Данная стратегия направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам, более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

***Стратегия ответного удара*** – состоит в информировании конкурентов о том, что их действия не останутся без ответа, т.е. компания готова защищать свое конкурентное преимущество. Готовность отразить нападение и доведение до конкурентов данных о возможности принятия контрмер, может несколько охладить пыл нападающих, поскольку результат от наступательных действий может оказаться нулевым или отрицательным.

***Стратегия отступления*** – обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно кроткий срок в целях увеличения прибыли. Фима может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Эта стратегия предполагает постепенное сворачивание операций, либо ликвидацию бизнеса.

***Стратегия партизанской войны*** – предполагает осуществление фирмой торговых «вылазок» и спланированное «беспокойство» конкурентов на их собственных рынках. Тем самым компания как бы делает своим соперникам своеобразное предупреждение о своей экономической силе, чтобы у последних не возникло желания атаковать ее позиции. Такие действия могут побудить конкурентов пойти на соответствующие договоренности.

***Стратегия сбора (снятия) урожая*** – отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня получение максимально возможного дохода.

***Стратегия сфокусированной дифференциации*** – один из видов *стратегии фокусирования*, когда компания в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди других компаний, действующих в отрасли. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

***Стратегия упреждающего маневра*** – состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копировать стратегию компании конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить компанию на вторые роли.

***Стратегия фокусирования*** – в стратегическом управлении одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Цель здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучше, чем конкуренты. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

***Стратегия экспорта*** – предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей. Данная стратегия направлена на расширение экспортной деятельности и предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития этой деятельности и снизить до минимума возможные риски, увеличивая выгоды. Стратегия экспорта определяет принципы осуществления экспортных операций с учетом действующего в стране законодательства.

***Сфокусированная стратегия низких издержек*** – один из видов *стратегии фокусирования*, когда компания пытается достичь преимущества в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентных преимуществ. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

**7. Выполнение стратегии: организационная структура и персонал**

*Слабое руководство может разрушить самую сильную стратегию;*

*надлежащее исполнение даже слабо разработанной стратегии*

*может принести успех.*

*Сан Зи*

Искусное исполнение стратегии в значительной степени зависит от компетентного персонала, от его достаточного мастерства и конкурентных возможностей, а также от эффективной внутренней организации. Таким образом, создание жизнеспособной структуры – это всегда самая приоритетная задача при реализации стратегии. Можно выделить три типа первоочередных действий при построении организации:

1. Отбор талантливых людей на ключевые позиции;
2. Проверка соответствия опыта, главных достоинств, управленческого таланта, технических ноу-хау, конкурентных возможностей существующим потребностям;
3. Организация бизнеса и процесса принятия решений таким образом, чтобы это способствовало успешной реализации стратегии.

Собрать вместе сильную управленческую команду, состоящую из правильно подобранных людей и обладающую необходимыми навыками и мастерством, - одна из первых задач реализации стратегии.

Не компании реализуют стратегии, люди делают это.

***Создание корпоративной культуры, поддерживающей стратегиюкомпании****.* Корпоративная культура компаний связана с ценностями организации, убеждениями, традициями, стилем работы и внутренней средой организации. Сильная корпоративная культура и ее тесная связь со стратегией фирмы являются рычагами управления персоналом с целью улучшения его работы.

Корпоративная культура, ориентированная на результат и мотивирующая людей выполнять свою работу как можно лучше, способствует успешному выполнению стратегии.

Как правило, неразумно пытаться реализовать новую стратегию в рамках старой организационной структуры.

Центральной задачей приведения структуры в соответствие со стратегией является использование стратегически значимых видов деятельности в качестве основных блоков при создании организационной структуры, а также поиск эффективных путей обеспечения связей на различных уровнях управления и между ними и координация соответствующих усилий различных подразделений и отдельных сотрудников.

Не существует совершенной, или идеальной, организационной структуры. Все базовые структуры имеют свои сильные и слабые стороны в отношении стратегии. Для того, чтобы провести работу по приведению структуры в соответствие со стратегией на должном уровне, исполнители стратегии должны выбрать базовую структуру; при необходимости модифицировать ее, чтобы она соответствовала специфике деятельности компании, и затем дополнить эту структуру всеми механизмами координации и коммуникации, которые требуются для эффективного выполнения стратегии компании. Реальная действительность часто диктует необходимость принимать во внимание существующие отношения соподчиненности, внутреннюю политику, психологию личности и другие характерные особенности ситуации на фирме, однако при этом всегда должны превалировать факторы, определяющие соотношение «стратегия – структура».

Простейшая организационная структура, которая будет работать, является самой хорошей. Хорошей ее делают те проблемы, которые она не создает. Чем проще структура, тем меньше может сделано ошибок. Питер Друкер

Задача выполняющего стратегию менеджера состоит в трансформировании стратегического плана в действие и осуществление того, что необходимо сделать для достижения заданных стратегических и финансовых целей.

***Литература:***

1. Долгов А.И., Прокопенко Е.А. Стратегический менеджмент. Москва: ФЛИНТА, 2016. – 278.
2. Елисеева Е.Л., Лейни Т.А. Стратегический менеджмент. Саратов: Научная книга, 2020. – 48.
3. Киселев А.А. основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях: учебник. Москва, Берлин: Директ-Медиа, 2020 – 343.
4. Левушкина С.В. Стратегический менеджмент. Москва: Секвойя, 2017. – 80.
5. Михненко П.А. Стратегический менеджмент. Москва: Университет Синергия, 2017. – 305.
6. Неделькин А. Н. «Управление организацией. Краткий курс лекций для студентов экономических специальностей» / Минск: УО ФПБ МИТСО, 2017. 71 с.
7. Нуралиев С.У., Нуралиева Д.С. Маркетинг. – М.: Дашков и К, 2018. 362 с.
8. Рахлей Ю.В. Товарные знаки в шоу-бизнесе: особенности маркетинговой стратегии и правовой охраны: студенческая научная работа. – М.: Экономика, 2019. 91 с.
9. Реброва Н.П., Лунева Е.А. Маркетинговые исследования: теоретические и практические аспекты: учебное пособие. – М.: Прометей, 2020. – 159 с.
10. Романов А.А., Басенко В.П. Маркетинг: Учебное пособие. – М.: Дашков и К., 2018. – 440 с.
11. Сафронова Н.Б., Корнеева И.Е. Маркетинговые исследования: учебное пособие. – М.: Дашков, 2019. – 294 с.
12. СтивинРобинс, Мэри Колтер. Менеджмент, 6-е издание.: Пер. с англ.- М.: Издательский дом «Вильямс», 2016, 78 с.
13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Д. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник. Москва: Юнити, 2015. – 577.
14. Уткин Э.А. Курс менеджмента. Учебник для вузов. – М.: Издательство «Зерцало», 2018. – 448 с.
15. Палий Н.С. Товарная инновационная политика: учебное пособие. – М.: Директ Медиа, 2021. – 88 с.
16. Пимкина Е.Г. Эволюция стратегий позиционирования//Маркетинг и Логистика – 2016 - №5.
17. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2018. – 468 с.
18. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. Москва: Дашков и К, 2018. - 468.
19. Чернопятов А.М. Маркетинг: учебник. – 2-е изд., – Москва, Берлин: Директ-медиа,2019. – 47-74 с. ISBN 978-5-4499-0100-2.