

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ**

**ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**(ДГТУ)**

Утверждено

на заседании кафедры

**Методические указания**

**по выполнению SWOT-анализа**

г. Ростов-на-Дону

2020

УДК 338.24

Менеджмент: методические указания по выполнению SWOT-анализа для бакалавров направления подготовки 380301 «Экономика». – Ростов-н/Д: Донск. госуд. техн. ун-т, 2020. – 23 с.

Методические указания позволяют студентам получить практические навыки по анализу внутренней и внешней среде предприятия, разработке стратегий развития предприятия и принятию управленческих решений.

УДК 338.24

Составители:

канд. экон. наук, доцент Ж.А. Василенко,

канд. экон. наук, доцент Ю.Ю. Медведева

канд. экон. наук, доцент Е.Е. Торгаян

Редактор

Темплан 2020 г., поз. 5.

Формат 60×84/16. Бумага писчая. Ризограф.

Уч.-изд.л. 1,8. Тираж 100 экз. Заказ \_\_\_.

Редакционно-издательский центр

Донского государственного технического университета

344022, Ростов-на-Дону, ул. Социалистическая, 162.

© Донской государственный

технический университет, 2020

1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

В условиях конкурентной борьбы, нестабильности рынков и быстро меняющейся внешней среды, руководителю необходимо принимать правильные решения. Он должен четко понимать, на каком этапе развития находится его бизнес, какие конкурентные преимущества у него имеются, чего нужно опасаться, какие минусы негативно влияют на развитие его дела и так далее.

В практике используется следующие инструменты стратегического анализа:

- [Модель Маккинси 7С](https://aspro.ru/company/news/5034/#1);

- [PEST-анализ](https://aspro.ru/company/news/5034/#2);

- [Модель Адизеса](https://aspro.ru/company/news/5034/#4);

- [SWOT-анализ](https://aspro.ru/company/news/5034/#3).

Рассмотрим SWOT-анализ – эффективный инструмент принятия основных управленческих решений.

1. СУЩНОСТЬ И СТРУКТУРА SWOT-АНАЛИЗА

Данная технология помогает проанализировать проблему, продукт, бизнес-ситуацию, всё, что поддаётся анализу, как объект. Становится ясно, куда двигаться предприятию в своей политике, какие действия необходимо спланировать руководителю, поступают ответы об эффективности либо неэффективности действий фирмы.

Итоговым результатом SWOT-анализа является разработка стратегии дальнейшего развития организации (проекта), либо коррекции её курса, с учётом имеющейся рыночной действительности. Рекомендованный интервал проведения аналитики – один раз в квартал.

Название является аббревиатурой заглавных букв по названию четырех английских слов:

**S – strength** (с англ. Сила, мощь) - значительные качества Компании, внутренняя анализируемая среда),

**W – weakness** (с англ. Слабость) - недостаточные качества Компании, внутренняя анализируемая среда. Оба этих фактора проводятся относительно Потребителя.

**O – opportunities** (с англ. Перспектива) - перспективы для Компании, внешняя анализируемая среда,

**T – threats** (с англ. Угроза) - опасности для Компании, внешняя анализируемая среда. Эти факторы рассматриваются относительно представителей конкурентной рыночной среды.



Рисунок 1 - Виды аналитических матриц

1. **ПОРЯДОК ПРОВЕДЕНИЯ SWOT-АНАЛИЗА**

SWOT-анализ проводится в **три этапа**.

На **первом этапе** «Разработка элементов анализа» формулируются слабые и сильные стороны организации, угрозы и возможности.

Примеры сильных и слабых сторон организации представлены в таблице 1.

Под сильными и слабыми сторонами (элементы внутренней среды) могут скрываться самые разнообразные аспекты деятельности компании. Ниже приводятся категории, наиболее часто включаемые в анализ.

Продукт

Ценообразование

Продвижение и сбыт

Сервис/персонал

Распределение/дистрибьюторы

Инжиниринг и разработка новых продуктов.

Оперативная деятельность.

Персонал.

Исследования и разработки

Послепродажное обслуживание/сервис

Обслуживание/сервис покупателей

Сюда входят навыки, заработная плата и премии, обучение и развитие, мотивация, условия труда людей, текучесть кадров. Все эти элементы имеют центральное значение для успешного внедрения ориентированной на покупателя философии маркетинга и маркетинговой стратегии.

Ресурсы компании. Ресурсы определяют наличие людей и финансов, и тем самым сказываются на способности компании извлечь выгоду из конкретных возможностей.

Таблица 1 – Приблизительный перечень возможных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны (S) | Слабые стороны (W) |
| - сильное высшее руководство;  - ясная миссия;  - хорошее позиционирование на рынке;  - продукция популярна;  **-** полная компетентность в ключевых вопросах  - адекватные финансовые ресурсы  - хорошее впечатление, сложившееся о компании у покупателей  - хорошо проработанная функциональная стратегия  - экономия на масштабах производства  - умение избежать (хотя бы в некоторой мере) сильного давления со стороны конкурентов  - собственная технология  - более низкие издержки (преимущество по издержкам)  - проверенный менеджмент  - большой опыт (опережение по кривой опыта)  - лучшие возможности производства  - превосходные технологические навыки | - непоследовательность в управлении;  - слабая популярность за границей;  - слабый финансовый менеджмент;   * слабая инновация продукции * нет четкого стратегического направления развития * устарелое оборудование низкая прибыльность из-за недостатка управленческого таланта и умения * отсутствие определенных способностей и навыков в ключевых областях деятельности * внутренние производственные проблемы * недостаточный имидж на рынке * неудовлетворительная организация маркетинго­вой деятельности * недостаток денег на финансирование необходи­мых изменений в стратегии |
| Возможности (О) | Угрозы (Т) |
| Рост в специальных сегментах рынка; хорошие взаимоотношения с поставщиками; хороший климат в коллективе   * способность обслужить дополнительные группы клиентов или выйти на новые рын­ки или новые сегменты рынка * - пути расширения ассортимента продукции, чтобы удовлетворять больше потребно­стей клиентов   - способность использовать навыки и технологические ноу-хау в строительстве  - вертикальная интеграция (вперед или назад)  - снижение торговых барьеров на привлека­тельных иностранных рынках у поставщиков  - ослабление позиций фирм-конкурентов   * возможность быстрого развития в связи с резким ростом спроса на рынке | Циклический характер отрасли;  напряженный баланс внутреннего потребления; сильные конкуренты; контроль со стороны государства   * возможен выход на рынок конкурентов с более низкими издержками * рост продаж продуктов-субститутов * медленный рост рынка * высокая зависимость от снижения спроса и этапа жизненного цикла развития бизнеса * растущая требовательность покупателей и поставщиков * изменение потребностей и вкусов покупа­телей   - неблагоприятные демографические изменения |

Возможности и угрозы (внешняя среда) находятся вне зоны контроля организации. Таким образом, они могут рассматриваться как внешние, относящиеся к элементам рыночной среды. Основные элементы, которые нужно рассмотреть, включают в себя:

законодательные/регулирующие/политические силы (требования законодательного и регулирующего характера, которым должны подчиняться компании);

спрос;

технологические силы (НТП);

экономическая ситуация. Влияние общего состояния экономики, под воздействием которого формируются покупательский спрос и манеры тратить деньги;

конкуренция. Природа и масштаб конкурентной угрозы. Особого внимания заслуживают следующие моменты: Интенсивность конкуренции Угроза появления новых конкурентов Потребности покупателей на рынке Рыночная власть покупателей, дистрибьюторов, поставщиков Конкурентоспособность Давление со стороны товаров-заменителей

Для оценки предприятия целесообразно воспользоваться следующим списком параметров:

1. **Организация** (здесь может оцениваться уровень квалификации ваших сотрудников, их заинтересованность в развитии вашего предприятия, наличие взаимодействия между отделами вашего предприятия и т.п.)

2. **Производство** (могут оцениваться ваши производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого вами товара, наличие у вас патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость вашей продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.)

3. **Финансы** (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость вашего предприятия, прибыльность вашего бизнеса и т.п.)

4. **Инновации** (здесь может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на вашем предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.)

5. **Маркетинг** (здесь можно оценивать качество ваших товаров/услуг (как это качество оценивают ваши потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию вашего предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых вами дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Первоначально определяются сильные и слабые стороны предприятия (таблица 2). В первый столбец записывают параметр оценки, а во второй и третий – те сильные и слабые стороны вашего предприятия, которые существуют в этой области.

Таблица 2 – Пример определения сильных и слабых сторон предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | Сильные стороны | Слабые стороны |
| 1.Организация | 1.1 Хорошо обученный персонал | 1.1 Низкая заинтересованность рабочих в развитии предприятия в связи с недостаточно высоким уровнем оплаты труда  1.2 Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений  1.3 Неучастие персонала в принятии управленческих решений |
| 2.Производство | 2.1 Стабильный темп расширения производства 2.2 Проверенные и надежные поставщики сырья  2.3 Широкий ассортимент продукции  2.4 Высокий контроль качества | 2.1 Себестоимость продукции выше, чем у региональных конкурентов |
| 3.Финансы | 3.1 Своевременный ремонт или замена оборудования | 3.1 Высокие затраты на новое оборудование |
| 4.Инновации | 4.1 Производство новых моделей мягкой мебели  4.2 Установка нового оборудования для производства мебели | 4.1 Высокие затраты на переобучение сотрудников |

После этого из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа. Оптимально, ограничиться 3-10 сильными и таким же количеством слабых сторон, чтобы не испытывать трудностей при дальнейшем анализе.

Выбор осуществляется с помощью взвешенной оценки (таблица 3).

Таблица 3 – Пример средневзвешенной оценки факторов внутренней среды предприятия (*представленные значения являются искомыми при проведении анализа, заполняются субъектом, реализующим анализ по своим данным)*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы внутренней среды | Вес | Оценка | Взвешенная оценка в баллах | Доля |
| Сильные стороны | | | | |
| Хорошо обученный персонал | 2 | 4 | 8 | 0,09 |
| Проверенные и надежные поставщики сырья | 2 | 3 | 6 | 0,07 |
| Своевременный ремонт или замена оборудования | 4 | 5 | 20 | 0,23 |
| Производство новых моделей мягкой мебели | 3 | 5 | 15 | 0,17 |
| Широкий ассортимент продукции | 1 | 2 | 2 | 0,02 |
| Высокий контроль качества | 4 | 5 | 20 | 0,23 |
| Стабильный темп расширения производства | 2 | 3 | 6 | 0,07 |
| Установка нового оборудования для производства мебели | 5 | 2 | 10 | 0,11 |
| Итого |  |  | 87 | 1 |
| Слабые стороны | | | | |
| Низкая заинтересованность рабочих в развитии предприятия в связи с недостаточно высоким уровнем оплаты труда | 3 | 4 | 12 | 0,17 |
| Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений | 2 | 3 | 6 | 0,08 |
| Неучастие персонала в принятии управленческих решений | 4 | 5 | 20 | 0,28 |
| Себестоимость продукции выше, чем у региональных конкурентов | 4 | 5 | 20 | 0,28 |
| Высокие затраты на новое оборудование | 3 | 3 | 9 | 0,13 |
| Высокие затраты на переобучение сотрудников | 2 | 2 | 4 | 0,06 |
| Недостаточно развита рекламная деятельность | 5 | 5 | 25 | 0,26 |
| Итого |  |  | 96 | 1 |

Далее определяют рыночные возможности и угрозы. Оценка рынка позволяет оценить ситуацию вне предприятия и понять, какие у предприятия есть возможности, а также каких угроз следует опасаться (и, соответственно, заранее к ним подготовиться).

Методика определения рыночных возможностей и угроз идентична методике определения сильных и слабых сторон предприятия:

1. Составить перечень параметров, по которому будете оцениваться рыночную ситуацию;

2. По каждому параметру определите, что является возможностью, а что угрозой для предприятия;

3. Из всего перечня выберите наиболее важные возможности и угрозы и занесите их в матрицу SWOT-анализа.

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз вы можете взять следующий список параметров:

1. **Факторы спроса** (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.)

2. **Факторы конкуренции** (следует учитывать количество ваших основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.)

3. **Факторы сбыта** (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.)

4. **Экономические факторы** (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.)

5. **Политические и правовые факторы** (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.)

6. **Научно-технические факторы** (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.)

7. **Социально-демографические факторы** (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает ваше предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения)

8. **Социально-культурные факторы** (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.)

9. **Природные и экологические факторы** (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает ваше предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.)

10. И, наконец, **международные факторы** (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.)

Далее, как и в первом случае, вы заполняете таблицу (таблица 4): в первый столбец вы записываете параметр оценки, а во второй и третий – существующие возможности и угрозы, связанные с этим параметром.

После заполнения таблицы 4, как и в первом случае, необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные. Для этого каждую возможность (или угрозу) нужно оценить по двум параметрам, задав два вопроса: «Насколько высока вероятность того, что это случится?» и «Насколько это может повлиять на мое предприятие?».

Выбираются те события, которые произойдут с большой долей вероятности и окажут заметное влияние на ваш бизнес. Эти 3-10 возможностей и примерно столько же угроз занесите в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

Таблица 4 – Пример определения рыночных возможностей и угроз

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Параметры оценки | Возможности | Угрозы |
| 1.Конкуренция | 1.1 Усиление позиций на рынке  1.2 Выход на новые рынки | 1.1 Появление большего количества конкурентов |
| 2.Научно-технические факторы | 2.1 Появление новых технологий в производстве мягкой мебели | 2.1 Наличие наиболее дешевых аналогов на рынке |
| 3.Экономические факторы | 3.1 Повышение уровня доходов населения | 3.1 Рост темпов инфляции  3.2 Изменение покупательских предпочтений |
| 4.Производство | 4.1 Разработка собственного модельного ряда (коллекции) посредством НИОКР. | 4.1 Патентование и сертификация инноваций в производстве мебели у конкурентов.  4.2 Появление принципиально нового товара |
| 5.Сбыт | 5.1 Стимулирование повышения объема продаж посредством скидок, подарков, акции | 5.1 Сбой в поставках продукции |
| 6.Маркетинг | 6.1 Разработка более современная имиджевой и стильной рекламы | 6.1 Неразвитость политики продвижения товара |
| 7.Социально-демографические факторы | 7.1 Рост населения – рост спроса | 7.1 Рост безработицы |

Выбор осуществляет с помощью средневзвешенной оценки (таблица 5). Наиболее вероятными возможностями являются появление новых технологий в производстве мягкой мебели и появление на рынке новых торговых точек, а наиболее вероятными угрозами для предприятия может стать появление еще большего количества конкурентов на рынке и сбои в поставках продукции.

Таблица 5 – Пример оценки вероятности появления возможностей и угроз

(*представленные значения являются искомыми при проведении анализа, заполняются субъектом, реализующим анализ по своим данным)*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| факторы | Вероятность наступления | | |
|  | низкая | умеренная | высокая |
| Снижение ключ ставки |  |  | +++ |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы внешней среды | Вес | Оценка | Взвешенная оценка в баллах | Доля |
| Возможности | | | | |
| Усиление позиций на рынке | 2 | 4 | 8 | 0,07 |
| Выход на новые рынки | 2 | 3 | 6 | 0,06 |
| Появление новых технологий в производстве мягкой мебели | 4 | 5 | 20 | 0,19 |
| Повышение уровня доходов населения | 3 | 4 | 12 | 0,11 |
| Разработка собственного модельного ряда (коллекции) посредством НИОКР | 5 | 5 | 25 | 0,23 |
| Стимулирование повышения объема продаж посредством скидок, подарков, акции | 4 | 5 | 20 | 0,19 |
| Разработка более современная имиджевой и стильной рекламы | 2 | 3 | 6 | 0,06 |
| Рост населения – рост спроса | 5 | 2 | 10 | 0,09 |
| Итого |  |  | 107 | 1 |
| Угрозы | | | | |
| Появление большего количества конкурентов | 5 | 5 | 25 | 0,23 |
| Наличие наиболее дешевых аналогов на рынке | 4 | 3 | 12 | 0,11 |
| Рост темпов инфляции | 3 | 2 | 6 | 0,06 |
| Изменение покупательских предпочтений | 5 | 4 | 20 | 0,19 |
| Патентование и сертификация инноваций в производстве мебели у конкурентов | 3 | 3 | 9 | 0,08 |
| Появление принципиально нового товара | 2 | 4 | 8 | 0,07 |
| Сбой в поставках продукции | 5 | 4 | 20 | 0,19 |
| Неразвитость политики продвижения товара | 2 | 3 | 6 | 0,06 |
| Рост безработицы | 1 | 2 | 2 | 0,02 |
| Итого |  |  | 108 | 1 |

Далее, формируются четыре списка, которые затем удобно расположить в виде матрицы (**четырехпольной**), показанной в таблице 6.

Таблица 6 – Матрица сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

|  |  |
| --- | --- |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ предприятия  (в чем компания преуспела или какая-то особенность, придающая ей дополнительные возможности) | СЛАБЫЕ СТОРОНЫ предприятия  (отсутствие чего-то важного для функционирования компании, то, что ей не удается или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия) |
| 1.1  1.2  1.3 | 2.1  2.2  2.3 |
| ВОЗМОЖНОСТИ  (то, что дает компании шанс сделать что-то новое, завоевать новых клиентов, внедрить новые технологии и т.п.) | УГРОЗЫ  (это то, что может нанести ущерб компании, лишить ее существенных преимуществ) |
| 3.1  3.2  3.3 | 4.1  4.2  4.3 |

Затем рассматриваются различные сочетания сильных сторон с угрозами и возможностями, а также слабых сторон с угрозами и возможностями.

При этом на пересечении строк и столбцов можно располагать как различные стратегические мероприятия, обусловленные конкретным сочетанием сильных или слабых сторон с угрозами и возможностями, так и количественные оценки значимости взаимодействия сильных или слабых сторон с угрозами и возможностями.

Определяем степень взаимодействия каждого элемента сильных и слабых сторон с возможностям и угрозами по пяти-балльной системе. Каждому элементу сильных, слабых сторон возможностей и угроз присваивается вес значимости равный сумме набранных им балов.

После определения количественных характеристик следует сформулировать проблемы, возникшие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями.

На **втором этапе** экспертами формулируются стратегии путем сопоставления и анализа элементов построенной матрицы SWOT. Анализируются элементы матрицы, набравшие большее число баллов.

Классическая матрица, помогает разрабатывать стратегию, основываясь на данных четырехпольной матрицы (рисунок 2).



Рисунок 2 – Классическая матрица SWOT-анализа

В поля СИЛА, СЛАБОСТЬ, ВОЗМОЖНОСТИ и УГРОЗЫ переносят данные из четырехпольной матрицы. Таким образом, образуются перекрестные связи типа «СИЛА и ВОЗМОЖНОСТИ», «СИЛА и ОПАСНОСТИ», «СЛАБОСТЬ И ВОЗМОЖНОСТИ», «СЛАБОСТЬ и ОПАСНОСТИ». Это и есть векторы выработки стратегий:

1. «СИЛА и ВОЗМОЖНОСТИ» - выработка стратегии РОСТА компании;
2. «СИЛА и УГРОЗЫ» - выработка стратегии ЗАЩИТЫ компании;
3. «СЛАБОСТЬ и ВОЗМОЖНОСТИ» - выработка стратегии УСОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ компании;
4. «СЛАБОСТЬ и УГРОЗЫ» - выработка стратегии МИНИМИЗАЦИИ ПРОБЛЕМ компании.

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволит ответить на вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса. В таблице 7 представлена матрица SWOT-анализ деятельности предприятия.

Таблица 7 – SWOT-анализ деятельности предприятия

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | ВОЗМОЖНОСТИ  3.1 Появление новых технологий в производстве мягкой мебели  3.2 Разработка собственного модельного ряда (коллекции) посредством НИОКР  3.3 Стимулирование повышения объема продаж посредством скидок, подарков, акции | УГРОЗЫ  4.1 Появление большего количества конкурентов  4.2 Изменение покупательских предпочтений  4.3 Сбой в поставках продукции |
| СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ  1.1 Своевременный ремонт или замена оборудования  1.2 Производство новых моделей мягкой мебели  1.3 Высокий контроль качества | 1. Благодаря появлению новых технологий в производстве мягкой мебели предприятие может производить новые модели диванов с улучшенными характеристиками | 2. Сбои в поставках продукции можно решить с помощью своевременного ремонта или замены оборудования |
| СЛАБЫЕ СТОРОНЫ  2.1 Недостаточно развита рекламная деятельность  2.2 Себестоимость продукции выше, чем у региональных конкурентов  2.3 Неучастие персонала в принятии управленческих решений | 3. Новые торговые точки могут отказаться от закупок продукции предприятия, так как ее себестоимость выше, чем у региональных конкурентов | 4. У появившихся конкурентов может быть лучше развита рекламная деятельность |

В ходе анализа определяются основные направления развития предприятия и формулируются его основные проблемы, подлежащие скорейшему решению для успешного развития предприятия.

На **третьем этапе** разрабатывается адекватные действия по матрице SWOT (таблица 12), а также основные стратегии развития, в том числе:

- стратегии увязки сильных сторон и возможностей;

- стратегии нейтрализации угроз или конверсии в возможности;

- стратегии нейтрализации слабых сторон или конверсии в сильные стороны.

Таким образом, укажем обоснованные при помощи SWOT-анализа стратегии.

Таблица 8 – Обоснованные стратегии

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование стратегии | Описание стратегии |
| Базовые стратегии |  |
| Конкурентная стратегия |  |
| Продуктовая стратегия |  |
| Маркетинговая стратегия |  |
| Производственная (торговая) стратегия |  |
| Финансовая стратегия |  |
| Организационная стратегия |  |
| Кадровая стратегия |  |

**Базовая стратегия** – это стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

В экономической литературе можно встретить названия стратегии: базовую (базисную, эталонную) стратегию – О.С. Виханский; иногда еще называют рыночной стратегией - К.А. Волкова, И.П. Дежкина, Ф.К. Казакова; общей стратегией – М. М. Алексеева, Б. В. Прыкин; корпоративной (общефирменной) стратегией – Е. А. Вигдорчик, А, А. Нещадин, А. Эйкельпаш, В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова; портфельной стратегией - И. Ансофф, В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова, В. С. Ефремов, М. М. Алексеева; стратегией рыночного поведения – М. К. Старовойтов.

По мнению М.М.Алексеевой существует три основные типа:

**Стратегия стабильности** – сосредоточение на существующих направлениях бизнеса и поддержка их. Обычно используется крупными фирмами, которые доминируют на рынке.

**Стратегия роста** – увеличение организации, часто через проникновение и захват новых рынков.

**Стратегия** сокращения – это действия в условиях риска, проводимые в целях его минимизации и достижения стабильности состояния предприятия.

С. Виханский, выделяет три группы стратегий роста:

1. **Стратегии концентрированного роста** – сюда попадают те стратегии, которые связаны с изменением продукта и (или) рынка. В случае следования этим стратегиям фирма пытается улучшить свой продукт или начать производить новый, не меняя при этом отрасли. Что касается рынка, то фирма ведет поиск возможностей улучшения своего положения на существующем рынке либо же перехода на новый рынок.

Конкретными типами стратегий первой группы являются следующие:

- стратегия усиления позиции на рынке, при которой фирма делает все, чтобы с данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции. Этот тип стратегии требует для реализации больших маркетинговых усилий. Возможны также попытки осуществления так называемой горизонтальной интеграции, при которой фирма пытается установить контроль над своими конкурентами;

- стратегия развития рынка, заключающаяся в поиске новых рынков для уже производимого продукта;

- стратегия развития продукта, предполагающая решение задачи роста за счет производства нового продукта, который будет реализовываться на уже освоенном фирмой рынке.

2. **Стратегии интегрированного роста** – это такие стратегии бизнеса, которые связаны с расширением фирмы путем добавления новых структур. Обычно фирма может прибегать к осуществлению таких стратегий, если она находится в сильном бизнесе, не может осуществлять стратегии концентрированного роста и в то же время интегрированный рост не противоречит ее долгосрочным целям. Фирма может осуществлять интегрированный рост, как путем приобретения собственности, так и путем расширения изнутри. При этом в обоих случаях происходит изменение положения фирмы внутри отрасли.

Выделяются два основных типа стратегий интегрированного роста:

- стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на рост фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над поставщиками. Фирма может либо создавать дочерние структуры, осуществляющие снабжение, либо же приобретать компании, уже осуществляющие снабжение;

- стратегия вперед идущей вертикальной интеграции выражается в росте фирмы за счет приобретения либо же усиления контроля над структурами, находящимися между фирмами и конечным потребителем, а именно системами распределения и продажи.

3**. Стратегии диверсифицированного роста –** эти стратегии реализуются в том случае, когда фирма дальше не может развиваться на данном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли.

*Основными стратегиями диверсифицированного роста* являются:

- стратегия центрированной диверсификации базируется на поиске и использовании дополнительных возможностей производства новых продуктов, которые заключены в существующем бизнесе;

- стратегия горизонтальной диверсификации предполагает по иск возможностей роста на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой;

- стратегия конгломеративной диверсификации состоит в том, что фирма расширяется за счет производства технологически не связанных с уже производимыми новых продуктов, которые реализуются на новых рынках.

В отличие от О. С. Виханского, П. Дойль выделяет *четыре вида диверсификации****,*** объединив стратегии интегрированного и диверсифицированного роста:

1) интеграция вперед по технологической цепочке, когда компания «плывет вниз по течению», то есть берет на себя обязанности и функции, ранее выполняемые третьей стороной, например предприятиями оптовой или розничной торговли;

2) интеграция назад по технологической цепочке. Движение «вверх по течению», организация или покупка предприятий, ранее выполнявших функции поставщиков;

3) концентрическая диверсификация. Компания находится в поиске новых товаров или рынков, имеющих определенные черты сходства с выпускаемой ею продукцией или освоенными рынками. Обращение к новым видам деятельности, возможно, позволит снизить затраты или повысить эффективность работы;

4) диверсификация по принципу создания конгломерата. В дан ном случае новые товары или рынки не связаны с выпускаемыми компанией товарами, имеющимися технологиями или текущими рынками. Этот вид диверсификации связан с наибольшим риском.

**Стратегии ограниченного роста** характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учетом инфляции. Стратегия ограниченного роста применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией, когда организация в основном удовлетворена своим положением. Организации выбирают эту стратегию потому, что это самый легкий, наиболее удобный и наименее рискованный способ действия.

**Стратегия сокращения (последнего средства)** реализуется тогда, когда фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются спады и кардинальные изменения в экономике. В этих случаях фирмы прибегают к использованию стратегий целенаправленного и спланированного сокращения производства.

Ее разновидностями являются следующие:

- стратегия разворота (сокращения и переориентации, «сбора урожая») - используется, если организация действует неэффективно, но еще не достигла своей критической точки.

- стратегия отделения (отсечения лишнего; сокращения) - если компания включает несколько видов бизнеса и при этом один из них работает плохо, производится отказ от него - продажа этой деловой единицы или превращение ее в отдельно работающую фирму;

- стратегия сокращения расходов (экономии) достаточно близка к стратегии сокращения, так как ее основной идеей является поиск возможностей уменьшения издержек и про ведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат;

- стратегия ликвидации - в случае достижения критической точки - банкротства - происходит уничтожение организации, распродажа ее активов.

**Стратегия сочетания (комбинированная)** представляет собой любое сочетание рассмотренных выше стратегий. Данной стратегии придерживаются, как правило, крупные организации, функционирующие в нескольких отраслях.

Н. С. Казанкова стратегии делит на стратегии:

**Стратегия захвата** – эта стратегия адекватна развивающимся рынкам, благоприятным внешним условиям. Для нее характерны следующие основные цели: увеличение оборота; увеличение доли рынка; расширение сети; создание имиджа динамики.

**Стратегия приспособления** адекватна для деятельности на рынках с высоким уровнем конкуренции, стабильного состояния экономики.

**Стратегия выживания** адекватна кризисному состоянию в экономике и банке.

Классификация К. А. Волкова: стратегии прорыва, эволюционного развития или выживания, опирающиеся на результаты прогнозирования и выбора приоритетов.

**Стратегия прорыва** обычно требует прямой или косвенной государственной поддержки (субсидии, налоговые, кредитные, таможенные льготы и т. п.); развития и укрепления позиций на уже освоенном рынке на основе модернизации продукции, дифференциации и гибкой смены ассортимента товаров, улучшения обслуживания покупателей.

**Эволюционная стратегия (выживания)** опирается на улучшающие инновации и, как правило, не связана с поддержкой государства; оно должно лишь обеспечивать равные условия для конкуренции, осуществляя антимонопольные меры.

**Стратегия конкуренции** (стратегия участия в [конкуренции](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D0%B8%D1%8F_(%D1%8D%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D0%BA%D0%B0)), конкурентная стратегия, стратегия конкурентных действий) в [предпринимательстве](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%B5%D0%B4%D0%BF%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B8%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%BB%D1%8C%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE) – это наиболее существенные и долговременные приоритеты участников [рынка](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A0%D1%8B%D0%BD%D0%BE%D0%BA), установленные ими для взаимодействия с соперниками, подчиняющие себе процесс совершения ими [конкурентных действий](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%B4%D0%B5%D0%B9%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%B8%D0%B5) в процессе занятия предпринимательством. В понятии «стратегии конкуренции» фиксируются наиболее существенные и долговременные цели и ресурсы конкуренции, перечень главных соперников и союзников, а также характер взаимодействия с ними.

**Продуктовая стратегия** предприятия формирует правила, приемы изучения и организации возможных рынков товаров и услуг, соответствующих миссии предприятия. Основными задачами товарной стратегии можно назвать: согласование перспективных задач предприятия с вероятными потенциалами рынка и ресурсами предприятия, которые оно сможет иметь в будущем; изучение жизненных циклов спроса продукта; выработку основ организации товарного ассортимента, который обеспечивает конкурентное преимущество предприятия и на этой базе позволяет максимально увеличить экономический доход.

**Маркетинговая стратегия**  – это долгосрочный, перспективный подход к планированию с фундаментальной целью достижения устойчивого [конкурентного преимущества](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9A%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%BE%D0%B5_%D0%BF%D1%80%D0%B5%D0%B8%D0%BC%D1%83%D1%89%D0%B5%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE).

**Производственная стратегия** – долгосрочная программа определенных действий и мероприятий по изготовлению и сбыту продукции, предпринятых для повышения конкурентоспособности компании.

Выделяют следующие виды производственных стратегий: базовая стратегия производства; стратегия размещения производства; стратегия организации производства.

**Финансовая стратегия** – один из главных инструментов управления работой предприятия. Финансовая стратегия предполагает, что предприятию необходимо разрабатывать стратегические, тактические и оперативные планы, так как система рыночных отношений неразрывно взаимосвязана с финансовыми показателями.

**Организационная стратегия** – это подсистема стратегии предприятия, направленная на развитие его управленческого потенциала, повышение уровня управляемости и контроля, совершенствование организационной структуры и культуры предприятия.

**Кадровая стратегия –** эторазработанное руководством организации приоритетное, качественное определенное направление действий, необходимых для достижения долгосрочных целей по созданию высокопрофессионального, ответственного и сплоченного коллектива и учитывающих стратегические задачи организации и ее ресурсные возможности.