

## Тесты кафедры анатомии человека МГМСУ им. А.И. Евдокимова

Автономное образовательное учреждение высшего профессионального образования  
Ленинградской области  
«Государственный институт экономики, финансов, права и технологий»  
Кафедра менеджмента

Курсовая работа

По дисциплине: «Стратегический менеджмент»

На тему: «Инструменты стратегического менеджмента»

Выполнила: студентка 6 курса 2-102 группы

Понкратова А.В.

Проверил: Драбенко В.А.

Гатчина

2015

Содержание

Введение

Глава 1. Теоретические основы стратегического менеджмента

1.1 Сущность и задачи стратегического менеджмента

1.2 Инструменты стратегического менеджмента

1.3 Методы стратегического менеджмента

Глава 2. Анализ факторов внутренней и внешней сред ООО «Диагностика»

2.1 Краткая характеристика ООО «Диагностика»

2.2 Анализ внутренней среды ООО «Диагностика»

2.3 Анализ факторов внешней среды ООО «Диагностика»

2.4 SWOT-анализ ООО «Диагностика»

Глава 3. Стратегический анализ ООО «Диагностика»

3.1 Анализ стратегии фирмы и оценка ее эффективности

3.2 Миссия и стратегические цели предприятия

3.3 Разработка мероприятий по реализации стратегических решений

Заключение

Список использованных источников

Приложения

Введение

Актуальность. В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и выработать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В

прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ею товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов. В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

Исходя из всего вышесказанного, можно с уверенностью утверждать, что тема данной курсовой работы - «Инструменты стратегического менеджмента» является актуальной.

Объектом исследования выбрано общество с ограниченной ответственностью «Диагностика».

Целью данной курсовой работы является анализ инструментов стратегического менеджмента.

Для достижения поставленной цели, необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические основы стратегического менеджмента;
2. Провести анализ факторов внутренней и внешней сред ООО «Диагностика»;
3. Провести стратегический анализ ООО «Диагностика» и разработать мероприятия по реализации в организации стратегических решений.

Глава 1. Теоретические основы стратегического менеджмента

### 1.1 Сущность и задачи стратегического менеджмента

Термин «стратегический менеджмент» был введен в обиход на стыке 60 -х-70-х гг. И уже в течение двух десятков лет стратегическое управление является одним из общепризнанных направлений экономической науки в промышленно развитых странах.

Стратегический менеджмент - это такой менеджмент, который опирается на

человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и проводит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая при этом своих целей.

Объектами стратегического менеджмента являются организации, стратегические хозяйственные подразделения и функциональные зоны организации [14, с. 86].

Предметом стратегического менеджмента являются:

1. Проблемы, которые прямо связаны с генеральными целями организации.
2. Проблемы и решения, связанные с каким-либо элементом организации, если этот элемент необходим для достижения целей, но в настоящее время отсутствует или имеется в недостаточном объеме.
3. Проблемы, связанные с внешними факторами, которые являются неконтролируемыми.

Стержнем стратегического менеджмента выступает система стратегий, включающая ряд взаимосвязанных конкретных предпринимательских, организационных и трудовых стратегий.

Стратегия - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата.

Выбор стратегии и ее реализация составляют основную часть содержания стратегического менеджмента. Стратегия дает ответ на вопрос, каким способом, с помощью каких действий организация сумеет достичь своих целей в условиях изменяющегося и конкурентного окружения.

Основные задачи стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих задач. Эти задачи логически вытекают одна из другой. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждой задачи на остальные и на всю их совокупность. Это является важной особенностью системы стратегического менеджмента.

К основным задачам стратегического менеджмента относятся:

1. Формулировка стратегического видения предприятия. В рамках этой задачи происходит анализ и формирование благоприятной среды функционирования предприятия. Анализируется влияние внешней среды, что включает в себя изучения воздействия экономических и политических процессов, научно-технического и технологического развития общества, природной среды и ресурсов, социальной и культурной составляющей общества. А также анализируется внутренняя среда, что включает в себя определение того потенциала, на который может рассчитывать фирма в конкурентной борьбе в процессе достижения своих целей.
2. Формулирование миссии и постановка целей. В рамках этой задачи формируется миссия фирмы, которая выражает смысл существования фирмы, ее предназначение. Далее определяются цели предприятия, т. е. происходит обеспечение целевой

направленности всей деятельности предприятия. Формирование миссии и установление целей фирмы приводят к тому, что становится ясным, для чего функционирует фирма и к чему она стремится.

3. Разработка стратегии. После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Анализируются сильные и слабые стороны фирмы, выявляются ключевые факторы успеха, возможные угрозы, новые возможности развития предприятия, а также оцениваются альтернативные варианты стратегий [12, с. 56].

4. Внедрение и реализация стратегии. Создаются необходимые предпосылки для успешной реализации стратегии, и стратегия воплощается выбранная в жизнь. Реализация стратегии проведение стратегических предполагает изменений в организации. Происходит ответственности выполнение за распределение задач и прав на принятие организации в выбор, решений системы управления организацией, политики организации определение, переподготовка рабочей силы и т.п.

5. Деятельность отслеживания. Оценка изменений и корректировка. Определение что, каким и по того показателям проверять, оценка контролируемого объекта состояния в соответствии с принятыми стандартами, или другими нормативами эталонными показателями, выяснение отклонений если, причин таковые вскрываются в результате оценки и осуществление корректировки, если она необходима.

Таким образом, сущность управления стратегического менеджмента заключается в формировании и реализации стратегии организации развития на основе непрерывного контроля и оценки изменений, происходящих в ее деятельности с целью поддержания способности к эффективному и выживанию условиях в функционированию нестабильной внешней среды.

## 1.2 Инструменты стратегического менеджмента

Стратегический менеджмент - комплексная система постановки и реализации стратегических предприятия целей, прогнозировании на основанная среды и выработке адаптации способов к ее также и изменениям воздействия на нее. Так в стратегическом менеджменте обычно используют следующие основные инструменты:

1. SWOT-анализ (рис. 1) -- это оценка фактического положения и стратегических перспектив компании, в результате изучения слабых и сильных компании сторон, ее рыночных возможностей и факторов риска. SWOT-анализ показывает, насколько стратегия компании соответствует ее внутренним ресурсам и рыночным возможностям и не пора ли пересмотреть компании заключение о слабости или того или иного ресурса, той или иной опасности или угрозы. SWOT-анализ имеет и стратегическую ценность, если сообщает о том, какие ресурсы и возможности понадобятся компании в будущем для реагирования на новые условия внешней среды и обеспечения удовлетворительной прибыли останутся, ли сегодняшние сильные компании сильными. Иными словами, SWOT-анализ должен дать

исчерпывающее описание компании состояния.

Рисунок 1 - Составляющие SWOT-анализа

SWOT - это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя - в O и T [15, с. 87].

2. SNW-анализ анализ. SNW-анализ - это анализ сильных, нейтральных и слабых сторон организации.

SNW-анализ используется исключительно при анализе факторов внутренней среды предприятия. Аббревиатура SNW отражает характер позиции предприятия по исследуемому фактору:

- S - сильная позиция (strength position);
- N - нейтральная позиция (neutral position);
- W - слабая позиция (weakness position).

Сильная и слабая оценка позиции присуща как методу SWOT-анализ, так и SNW-анализ, но в SNW-анализе система оценки дополняется нейтральной позицией, которая соответствует, как правило, среднеотраслевым значениям оценки того или иного фактора по аналогичным предприятиям. Такой подход позволяет рассматривать нейтральную позицию того или иного фактора, влияющего на финансовую деятельность предприятия, как критерий минимально необходимого стратегического его соответствия.

Управленческие цели SNW подхода:

1. Сильные стороны как хороший ресурс организации сохранить + дополнительно усилить;
2. Слабые стороны - т.е. плохой внутренний ресурс - устранить.

Основная причина добавления нейтральной стороны: для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S.

Что это дает предприятию? Прежде всего, это позволяет выявить наиболее сильную сторону организации и совершенствовать ее, то есть позиционировать предприятие на том или ином рынке.

В ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции лучше всего фиксировать среднерыночное состояние для данной конкретной ситуации [1, с. 67].

Таким образом, в результате SNW - анализа:

1. Все достоинства SWOT- подхода остаются в силе;
2. Четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е. своеобразная нулевая точка конкуренции.

Следовательно, SNW-подхода -- это значимое развитие SW/SWOT-подхода.

Общий анализ внутренней среды состоит из следующих аспектов:

1. Маркетинг;
2. Финансы;
3. Операции;

4. Человеческие ресурсы;

5. Культура и корпорация.

1. Маркетинг, в свою очередь, состоит из следующих компонентов: доля рынка, конкурентоспособность предприятия, ассортимент и качество продукции (услуги), конъюнктура рынка, продажа, реклама и позиционирование товара.

2. Анализ финансовой ситуации в организации позволяет оценить эффективность стратегического планирования, а также выявить потенциальные слабые внутренние места в организации и ее положение относительно конкурентов.

3. В любой организации существенная роль отводится анализу управленческих операций.

4. Как говорится, кадры решают всё. Именно поэтому человеческие ресурсы, а именно квалификация работников, их отношение к поставленным целям, а также компетентность работников и руководства в целом, выполняют одну из важнейших ролей в эффективности деятельности того или иного предприятия.

5. Корпоративная культура - это нетрадиционный фактор, который тем не менее выполняет существенную роль во всей организации. Согласитесь, без благоприятного климата в коллективе сложно наладить отношения между сотрудниками и добиться эффективного выполнения поставленных задач. От слаженной работы всех структурных подразделений во многом зависит успех организации.

3. PEST-анализ. PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) -- это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании.

Политика изучается потому, что она регулирует власть, которая в свою очередь определяет среду компании и получение ключевых ресурсов для её деятельности. Основная причина изучения экономики -- это создание картины распределения ресурсов на уровне государства, которая является важнейшим условием деятельности предприятия. Не менее важные потребительские предпочтения определяются с помощью социального компонента PEST-анализа. Последним фактором является технологический компонент. Целью его исследования принято считать выявление тенденций в технологическом развитии, которые зачастую являются причинами изменений и потерь рынка, а также появления новых продуктов.

Анализ выполняется по схеме «фактор -- предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, сказуемым -- сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

4. GAP-анализ (рис. 2) (анализ разрывов). Gap Analysis -- это комплексное аналитическое исследование, изучающее несоответствия, разрывы между текущим состоянием компании и желаемым. Этот анализ также позволяет выделить проблемные зоны, препятствующие развитию, и оценить степень готовности

компании к выполнению перехода от текущего состояния к желаемому.

Рисунок 4 - GAP-анализ организации.

Эти разрывы в общем виде могут включать:

1. Разрыв между рыночным предложением компании (в самом широком смысле) и существующим на рынке уровнем спроса;
2. Разрыв между текущей деятельностью или бизнес-процессами и их характеристиками, и видением того, как должно быть в идеале или с точки зрения руководства;
3. Разрыв между действительными целями и задачами работы компании в целом и сотрудников в частности с одной стороны и с другой стороны -- теоретически необходимыми целями и задачами
4. Разрыв между текущими показателями работы и лучшими показателями в отрасли (benchmarks) [25, с. 96].

Говоря о GAP-анализе, как правило, понимают набор мероприятий, позволяющих делать выводы о несоответствии внутренней среды маркетинга внешнему окружению или о внутренних несоответствиях. Это может быть, например, между планами руководства и пониманием исполнителей, а также несоответствие ассортимента структуре спроса, несоответствие продукции аналогичной продукции конкурентов, несоответствие восприятия продукции и её отдельных качеств по сравнению с восприятием продукции конкурентов, можно говорить также и о ГЭП-анализе различий между идентичностью бренда и его восприятием.

Цель GAP-анализа в том, чтобы выявить те рыночные возможности и возможности компании, которые могут стать для компании эффективными рыночными преимуществами.

Другими словами ГЭП-анализ позволяет максимально реализовать внутренний потенциал компании (малоиспользуемый, скрытый), максимально используя внешние возможности. Кроме того, ГЭП-анализ позволяет снять проблемные ситуации внутри компании, разрешить противоречивые требования подразделений, например, технологов и маркетологов. стратегический менеджмент хозяйственный консалтинговый

GAP-анализ может применяться как в повседневной практике в целях повышения эффективности работы отдельных направлений компании, так и в процессе стратегического планирования. В последнем случае применение ГЭП-анализа наиболее эффективно, так как позволяет реально оценить достижимость и эффективность планируемых целей и задач до того, как они будут согласованы, утверждены и на них будут выделены финансовые средства [16, с. 56].

5. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы (БКГ).

Матрица БКГ - инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсоном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста спроса данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке.

Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции:

жизненный цикл товара и эффекта масштаба производства или кривой обучения. На матрице по осям отображаются рост спроса (вертикальная ось) и доля рынка (горизонтальная ось). Сочетание оценок этих двух показателей даёт возможность классифицировать товар, выделив четыре возможные роли товара для производящей или продающей его компании.

Классификации типов стратегических хозяйственных подразделений (рис. 3):

1. «Звезды». Высокий рост объёма продаж и высокая доля рынка. Долю рынка необходимо сохранять и увеличивать. «Звезды» приносят очень большой доход. Но, несмотря на привлекательность данного товара, его чистый денежный поток достаточно низок, так как требует существенных инвестиций для обеспечения высокого темпа роста.
2. «Дойные коровы». Высокая доля на рынке, но низкий темп роста объёма продаж. «Дойных коров» необходимо беречь и максимально контролировать. Их привлекательность объясняется тем, что они не требуют дополнительных инвестиций и сами при этом обеспечивают хороший денежный доход. Средства от продаж можно направлять на развитие «Трудных детей» и на поддержку «Звезд».
3. «Неудачники» («Собаки»). Темп роста низкий, доля рынка низкая, продукт, как правило, низкого уровня рентабельности и требует большого внимания со стороны управляющего. От «Собак» нужно избавляться.
4. «Трудные дети» («Проблема»). Низкая доля рынка, но высокие темпы роста. «Трудных детей» необходимо изучать. В перспективе они могут стать как звездами, так и собаками. Если существует возможность перевода в звезды, то нужно инвестировать, иначе -- избавляться.

Рисунок 3 - Классификации типов стратегических хозяйственных подразделений матрицы БКГ.

Недостатки матрицы БКГ:

- Сильное упрощение ситуации: в модели учитываются только два фактора, однако высокая относительная доля рынка -- не единственный фактор успеха, а высокие темпы прироста -- не единственный показатель привлекательности рынка;
- Отсутствие учёта финансового аспекта: удаление собак может привести к удорожанию себестоимости коров и звёзд, а также негативно сказаться на лояльности клиентов, пользующихся данным продуктом;
- Допущение о том, что доля рынка соответствует прибыли: это правило может нарушаться при выводе на рынок нового продукта с большими инвестиционными затратами;
- Допущение, что снижение рынка вызвано окончанием жизненного цикла товара: бывают другие ситуации на рынке, например, окончание ажиотажного спроса или экономический кризис [11, с. 63].

Преимущества матрицы БКГ:

- Теоретическая проработка взаимосвязи между финансовыми поступлениями и анализируемыми параметрами;
- Объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка);

- Наглядность получаемых результатов и простота построения;
  - Она позволяет сочетать анализ портфеля с моделью жизненного цикла товара;
  - Проста и доступна для понимания;
  - Легко разработать стратегию для бизнес-единиц и инвестиционную
6. Анализ пяти сил Портера - методика для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса, разработанная Майклом Портером в Гарвардской школе бизнеса в 1979 году.

Пять сил Портера включают в себя:

1. Анализ угрозы появления продуктов-заменителей;
2. Анализ угрозы появления новых игроков;
3. Анализ рыночной власти поставщиков;
4. Анализ рыночной власти потребителей;
5. Анализ уровня конкурентной борьбы [3, с. 45].

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них.

Золотое правило теории пяти сил конкуренции Майкла Портера заключается следующем: чем слабее влияние конкурентных сил, тем больше возможностей к получению высокой прибыли в отрасли имеет компания. И наоборот, чем выше влияние конкурентных сил, тем выше вероятность, что ни одна компания не в состоянии будет обеспечить высокую прибыльность от капиталовложений. А средняя прибыльность отрасли определяется наиболее влиятельными конкурентными силами.

Модель пяти сил используется наиболее часто в стратегическом управлении, а в маркетинге она удобна для следующих направлений работ:

1. Угрозы для роста компании, обнаруженные с помощью модели анализа конкуренции Портера, помогают при проведении SWOT-анализа компании;
2. Модель пяти сил конкуренции Майкла Портера помогает в составлении подробного конкурентного анализа и анализа рынка.
7. Модель развития товара Ансоффа. Матрица Ансоффа (матрица товар-рынок) -- аналитический инструмент стратегического менеджмента, разработанный основоположником этой науки, американцем русского происхождения Игорем Ансоффом.

Матрица Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями -- горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта (табл. 1):

Таблица 1 - матрица Ансоффа

Существующий товар

Новый товар

Существующий рынок

Проникновение на рынок

Развитие товара

Новый рынок

Развитие рынка

Диверсификация

Матрица возможностей по товарам-рынкам предусматривает использование четырех альтернативных стратегий маркетинга для сохранения и/или увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация.

Выбор альтернативы зависит от степени насыщенности рынка и возможности компании постоянно обновлять производство. Две или более стратегий могут сочетаться.

Стратегия проникновения на рынок -- усиление маркетинговых мероприятий для

укрепления и усиления позиций предприятия на рынке.

Стратегия развития рынка -- освоение новых рынков с помощью сбыта старых товаров на новых региональных, национальных или интернациональных рынках.

Стратегия развития продукта -- продажа новых продуктов на старых рынках с целью увеличения рыночной силы.

Стратегия диверсификации -- предприятие выходит на новые рынки с целью снизить риски на уже имеющихся рынках. Производственная программа включает продукты, которые предприятие еще не выпускало. Главная опасность данной стратегии -- распыление сил [17, с. 76].

Выбор стратегии зависит от ресурсов предприятия и готовности к риску

Стратегия проникновения на рынок эффективна, когда рынок растет или еще не насыщен.

Фирма может расширить сбыт имеющихся товаров на существующих рынках при помощи их наступательного продвижения, применения конкурентных цен. Это увеличивает сбыт за счет привлечения тех, кто раньше не пользовался продукцией данной фирмы, а также клиентов-конкурентов и увеличивает спрос со стороны уже привлеченных потребителей.

Стратегия развития рынка эффективна, если фирма стремится увеличить сбыт существующей продукции. Она может проникать на новые географические рынки; выходить на новые сегменты рынка, спрос на которых еще не удовлетворен; по-новому предлагать существующие товары; использовать новые методы распределения и сбыта; сделать более интенсивными усилия по продвижению своих товаров.

Стратегия разработки товара эффективна, когда фирма имеет ряд успешных торговых марок и пользуется приверженностью потребителей.

Фирма разрабатывает новые или модифицированные товары для существующих рынков. Она делает упор на новые модели, улучшение качества и другие мелкие инновации, тесно связанные с уже внедренными товарами, и реализует их потребителям, благосклонно настроенным по отношению к данной компании и ее торговым маркам. Используются традиционные методы сбыта; продвижение делает упор на то, что новые товары выпускаются хорошо известной фирмой.

Стратегия диверсификации используется для того, чтобы фирма не стала чересчур зависимой от одной ассортиментной группы.

Фирма начинает выпуск новых товаров, ориентированных на новые рынки. Цели распределения, сбыта и продвижения отличаются от традиционных для данной фирмы.

### 1.3 Методы стратегического менеджмента

Роль методов в организации управленческой деятельности не менее важна, чем роль технологий, так как с помощью методов мы можем ориентироваться в многочисленных стратегиях, выделять, классифицировать и группировать их, разрабатывать типовые схемы поиска, выбора и реализации стратегий.

К настоящему времени наиболее разработанными для практического применения на

предприятия являются такие методы стратегического управления, как:

А) Метод управления путем ранжирования стратегических задач заключается в раннем выявлении неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них [5, с. 85].

В рамках управления с использованием ранжирования выполняются следующие мероприятия:

1. Проводится постоянное отслеживание тенденций изменения внешней среды.
2. Осуществляется анализ выявленных тенденций изменения внешней среды и проводится оценка срочности принятия решений, которые доводятся до сведения высшего руководства организации.
3. Руководство высшего звена и планово-экономическая служба предприятия рассматривает полученные результаты анализа внешних и внутренних тенденций предприятия и в свою очередь ранжирует их по четырем категориям:
  - Самые срочные и важные задачи, требующие немедленного рассмотрения, отправляются на изучение, в ходе которого существующими подразделениями организации разрабатываются и принимаются приемлемые решения;
  - Важные задачи средней срочности, которые могут быть решены в пределах следующего планового периода;
  - Важные, но несрочные задачи, требующие постоянного контроля;
  - Задачи, которые являются не существенными для предприятия и не заслуживают дальнейшего рассмотрения.
4. Высшим руководством предприятия контролируются решения, принимаемые подразделениями компании, и оцениваются с точки зрения возможных стратегических и тактических последствий.
5. Руководство должно постоянно пересматривать и обновлять список возникающих проблем и их приоритетность [10, с. 48].

С точки зрения практического использования метод управления путем ранжирования стратегических задач является сравнительно простой системой отслеживания тенденций изменения внешней и внутренней среды организации.

Б) Метод управления по слабым и сильным сигналам. В процессе принятия решений в организациях большая роль отводится этапу распознавания проблемы. В состоянии ли фирма по имеющейся информации идентифицировать проблему, дать оценку ее значимости и принять соответствующие меры для решения? Если «да», то дело имеется с информацией такого количества и качества, что определяем это как «сильные сигналы». Если «нет», то дело в «слабости» сигналов. Можно идентифицировать многие надвигающиеся проблемы, если бы руководители научились выявлять и учитывать так называемые «слабые сигналы» - ранние неточные признаки наступающих важных событий.

Основа метода стратегического управления по слабым сигналам - это разработка стратегий «слабых реакций» (осторожных, предварительных) фирмы во внешней и внутренней среде.

Технологические операции метода следующие:

- Организация наблюдения, чувствительного к предупреждающим сигналам, и

выявление «слабых сигналов»;

- Идентификация проблем и оценка последствий;
- Разработка альтернативных «слабых реакций» и выбор предпочтительной реакции;
- Установление возможных ответных мер и динамики реагирования, а также диагностика готовности к реакции [23, с. 96].

В) Метод управления по сильным сигналам - это очень распространенный метод. Действительно, часто на фирмах возникают ситуации, когда отдельные специалисты давно говорят о надвигающихся угрозах, но в силу различных фильтров, действующих в организации, решение о реакции принимается только тогда, когда ситуация становится ясна всем, включая сотрудников фирмы всех уровней, потребителям, поставщикам и главным конкурентам. И когда решение принято, оказывается, что времени уже нет.

Метод управления в условиях стратегических неожиданностей

В реальной жизни некоторые проблемы ускользают от наблюдателей, как бы они ни старались их выявить, и превращаются в стратегические неожиданности. Это означает, что:

- Проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям;
- Она ставит новые задачи, не соответствующие прошлому опыту организации;
- Неумение принять организацией адекватные контрмеры приводит либо к крупному финансовому ущербу, либо к ухудшению возможностей получения прибылей;
- Контрмеры должны быть приняты срочно, но обычный, существующий в организации порядок действий этого сделать не позволяет.

В таких случаях, как правило, прежние стратегии не годятся: задачи новые, информация, которую надо осмысливать, идет нарастающим потоком, создавая перегрузки для лиц, принимающих решения. Инициатива снизу в условиях стратегических неожиданностей, не имеющая системного характера, может лишь усугубить обстановку. Принятие решений в «верхушке» руководства запаздывает. Если организация предполагает, что уровень внешней нестабильности является существенным, то она должна заняться подготовкой системы чрезвычайных мер при стратегической неожиданности.

Характерные черты этой системы состоят в следующем:

1. В условиях стратегической неожиданности включается коммуникационная сеть связей для чрезвычайных ситуаций, которая действует, пересекая границы организационных подразделений, фильтрует информацию и быстро передает ее во все звенья организации.
2. На время чрезвычайного положения перераспределяются обязанности руководства: одна группа посвящает свое внимание контролю и сохранению здорового морального климата в организации; другая - ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов; третья -- занимается принятием чрезвычайных мер [6, с. 96].
3. Для выработки чрезвычайных мер вводится в действие сеть оперативных групп:
  - Руководители и члены оперативных групп, невзирая на сложившиеся каналы

внутриорганизационных взаимосвязей, составляют подразделения или группы стратегического действия, а не планирования;

- Связь между оперативными группами и группой управляющих высшего звена строится напрямую;
- Группа управляющих, принадлежащая к высшему руководству, формулирует общую стратегию, распределяет ответственность между исполнителями и координирует управление;
- Низовые оперативные группы выполняют работу на своих участках в рамках общей стратегии.

Оперативные группы и связи между ними формируются заранее и проходят испытания. Для этого заранее может быть организовано несколько систем связи различного назначения: одна для решения неожиданных проблем в области сбыта, другая -- в области технологий, третья -- в области политики и т. д. При этом оперативные группы обучаются быстро реагировать на принципиально новые проблемы, сочетая точные методы анализа с творческим подходом.

Центральной задачей метода является обеспечение стратегической гибкости организации.

Г) Метод управления посредством выбора стратегических позиций.

Одним из недостатков стратегического планирования является то, что данный вид управления не учитывает возможностей самой фирмы по реализации тех или иных стратегий. Вследствие чего в любом случае у руководителей фирмы возникает необходимость в проверке (оценке) стратегии на осуществимость. Однако, оценка ресурсов производится только после проведения стратегического анализа и грозит возможностью повторения большого количества работ, при условии отклонения стратегии.

Управление посредством выбора стратегических позиций представляет из себя управление, при котором планирование стратегии фирмы осуществляется одновременно с планированием возможностей (ресурсов) фирмы. Это позволяет отсеивать заранее неосуществимые стратегии уже на раннем этапе и отбирать те из них, реализация которых наиболее вероятна. Кроме того, при выполнении стратегии фирмы одновременно с действиями направленными на улучшение конкурентной позиции фирмы развивается и ее ресурсная база. Ресурсная база фирмы образует ее функциональный потенциал, т.е. потенциал маркетинга фирмы, производства, НИОКР, финансовой службы, а также навыки общекорпоративного управления [18, с. 39].

Д) Метод управления стратегическим набором

При формировании стратегического набора предприятия СЗХ должна быть определена как часть внешней среды, которая:

- Принадлежит к той или иной отрасли национальной экономики или ее части с оптимальными, с точки зрения обслуживающего ее предприятия, границами;
- Предъявляет спрос на продукцию, требующую от обслуживающего ее предприятия определенной структуры стратегического потенциала;
- Должна размещаться в регионе с благоприятным для обслуживающего ее

предприятия предпринимательским климатом;

- Обеспечивает стабильную положительную динамику денежных потоков, возникающих в процессе ее обслуживания предприятием [9, с. 28].

При выработке принципов управления набором СЗХ возникает ряд проблем: Первая проблема - определение предпочтительных границ СЗХ. Ширина границ предопределяет степень разнообразия товаров и услуг, спрос на которые предъявляет СЗХ. Границы СЗХ во многом определяются величиной издержек, связанных с адаптацией комплекса имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов, к разнообразию и изменчивости требований, предъявляемых со стороны СЗХ к обслуживающему ее предприятию [19, с. 94].

Вторая проблема возникает в связи с тем, что необходимо определить состав стратегического набора, т.е., какие стратегические зоны хозяйствования должны быть включены в набор, чтобы обеспечить получение максимальных по величине и стабильных в течение продолжительного периода времени совокупных по всем СЗХ чистых дисконтированных денежных потоков предприятия.

Третья проблема - оценка условий предпринимательской деятельности, сложившихся или возможных в перспективе в исследуемой части внешней среды, которая может выступать в качестве СЗХ. Эти условия отражаются категорией предпринимательского климата. Если в регионе базирования потенциальной СЗХ региональные факторы и региональная политика формируют неблагоприятный предпринимательский климат, предприятие не сможет осуществлять эффективную деятельность.

Четвертая проблема - выбор оценки эффективности деятельности предприятия в действующей (или потенциальной) СЗХ.

На основании выявленных критериев формирования СЗХ с учетом балансировки по фазам жизненного цикла разработан следующий пошаговый алгоритм процесса управления стратегическим набором предприятия:

1. Формирование множества возможных вариантов СЗХ, отвечающих миссии предприятия;
  2. Формирование подмножества вариантов СЗХ с приемлемой для предприятия шириной границ;
  3. Формирование допустимого подмножества вариантов СЗХ с благоприятными условиями предпринимательского климата;
  4. Выбор предпочтительного варианта набора СЗХ и оптимальной структуры стратегического потенциала предприятия по максимизируемому критерию совокупных чистых дисконтированных денежных потоков с учетом ресурсных ограничений;
  5. Балансировка предпочтительного набора СЗХ по фазам жизненного цикла, обеспечивающая поддержание стабильного уровня суммарных чистых дисконтированных денежных потоков предприятия;
  6. Корректировка набора СЗХ за счет исключения из него бесперспективных зон, выявленных по изменившимся условиям предпринимательской деятельности.
- Анализ финансового состояния позволяет ответить на вопрос, выгодно ли

предприятию принять тот или иной набор СЗХ. Поэтому предлагается подойти к процессу выбора и оценки привлекательности СЗХ на основе информации, объективно отражающей существующее и возможное в перспективе финансовое состояние предприятия. Анализ финансовых результатов хозяйственной деятельности, дифференцированных по стратегическим зонам хозяйствования, позволит оценить роль и значение отдельной СЗХ в общем стратегическом наборе предприятия [7, с. 56].

## Глава 2. Анализ факторов внутренней и внешней сред ООО «Диагностика»

### 2.1 Краткая характеристика ООО «Диагностика»

Общество с ограниченной ответственностью «Диагностика» учреждено на основании действующего законодательства Российской Федерации и в соответствии с Учредительным договором участников Общества от «11» января 1999 года.

Срок деятельности Общества не ограничен. Деятельность Общества прекращается по решению общего собрания участников Общества, либо по основаниям, предусмотренным действующим Российским Законодательством.

Целью деятельности Общества является извлечение прибыли за счет объединения интеллектуальных, научно-производственных, финансовых и иных возможностей учредителей для достижения максимальной эффективности хозяйственной и коммерческой деятельности, высокорентабельной работы на основе использования передовых методов организации производства и современной технологии.

Согласно уставу предприятия основными видами деятельности Общества являются:

- Разработка, производство и реализация изделий бытовой и промышленной электроники.
- Торгово-закупочные и заготовительные операции на договорной основе с предприятиями, организациями и отдельными гражданами.
- Ремонтно-строительные, реставрационные и художественно-оформительские работы.
- Оказание посреднических услуг.
- Предоставление технических и бытовых услуг населению и предприятиям.
- Создание и развитие производства товаров народного потребления.
- Научно-технические разработки, реализация новых и усовершенствование существующих технологий.
- Организация производства и размещение заказов на изготовление сырья материалов и изделий.

Организационно-правовая структура предприятия. Высшим органом управления Общества является общее собрание его Участников. Оно состоит из Участников или надлежащим образом назначенных участниками своих представителей.

Представители Участников могут быть постоянными или назначаемыми на определенный срок.

Участник вправе в любое время заменить своего представителя в общем собрании, поставив в известность об этом других Участников. Участник Общества вправе

передать свои полномочия в общем собрании другому Участнику или представителю другого Участника Общества. Общее собрание Участников Общества вправе решать все вопросы деятельности Общества.

К исключительной компетенции общего собрания Участников Общества относятся:

- Определение основных направлений видов деятельности Общества, а также принятие решений об участии в ассоциациях и других объединениях коммерческих организаций.
- Изменение Устава Общества, изменение размера его уставного капитала.
- Внесение изменений в Учредительный договор.
- Образование исполнительных органов Общества и досрочное прекращение их полномочий.
- Утверждение годовых отчетов и бухгалтерских балансов Общества и распределение его прибылей и убытков.
- Решение о реорганизации и ликвидации Общества.
- Избрание ревизионной комиссии (ревизора) Общества.
- Принятие внутренних и нормативных документов.
- Установление размеров и порядка внесения дополнительных взносов в имущество предприятия.
- Принятие решений о привлечении к имущественной ответственности Участников и должностных лиц Общества за ущерб, причиненный Обществу по их вине.
- Решение вопросов о создании, реорганизации и ликвидации дочерних предприятий, филиалов и представительств, утверждение их учредительных документов.
- Другие вопросы, предусмотренные Федеральным законом.

Общее собрание избирает своего Председателя. Председатель избирается на 2 года.

Структура управления ООО «Диагностика»:

- Директор,
- Заместитель директора,
- Главный бухгалтер.

Директор и его заместитель занимаются непосредственно организацией производства и размещением заказов на изготовление сырья и материалов. Ведение текущей и отчетной финансовой документации осуществляет главный бухгалтер при некотором участии директора предприятия.

## 2.2 Анализ внутренней среды ООО «Диагностика»

Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внешняя среда включает в себя: персонал, финансы, информацию, производство.

Внутреннюю среду организации можно рассматривать с точки зрения статичности, выделяя состав ее элементов и структуру, и с точки зрения динамики, т.е. с точки зрения протекающих в ней процессов. Она включает все основные элементы и подсистемы, обеспечивающих процесс производства товаров и услуг, процесс управления, состоящий в разработке и реализации управленческих решений, а также

социальные, экономические и другие процессы, которые протекают в организации [21, с. 65].

Внутренняя среда организации формируется в зависимости от ее миссии и целей, которые, в свою очередь, во многом определяются внешней средой.

Сильные стороны ООО «Диагностика»:

10.3-возможности руководства фирмы в определении потребных для разработок искусств;

7.3-нужды специалистов в ряде искусств на короткий срок;

4.6-работа в отрасли, где много «мозгов» уже существует;

2.5-обучение методам использования продукта персонала целевых потребителей;

8.2-будущая полезность технологии;

10.10- фирме требуется сделать крупные открытия для обеспечения успеха;

14.9-оценка стоимости и доступности материалов;

11.1-возможности использования новой технологии для достижения издержек;

2.6-возможная нестабильность привычек целевого рынка;

5.6-положение, что «тайники» новой продукции не позволят имитировать этот бизнес.

Слабые стороны ООО «Диагностика»:

2.8-рискованность покупок нового товара;

4.3-количество фирм с технической компетентностью, способных противостоять входу нашей фирмы на рынок противостоять входу нашей фирмы на рынок;

9.1-неясность какая комбинация характеристик подобного изделия лучше продаётся;

3.2-оспаривание социально и политически новой продукции;

6.4-влияние фирмы в организациях стандартизации;

4.7-компетенция действий конкурентов;

10.7-неправильное определение достаточности ресурсов для разработки;

4.5-конкуренты, работающие в других отраслях, но использующие аналогичные технологии;

2.3-существенность требуемых изменений существующей производственно-технологической инфраструктуры;

10.4-возможности руководства фирмы в комплектовании эффективной команды разработчиков, лучшей, чем у конкурентов.

2.3 Анализ факторов внешней среды ООО «Диагностика»

Внешняя среда - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. К внешней среде организации относятся: поставщики; потребители; конкуренты; законодательство и органы государственного и муниципального управления, технологии.

Возможности ООО «Диагностика»:

13.1-имитация продукта;

- 7.8-возникновение потребности в существенных инвестициях для создания новой инфраструктуры;
  - 7.7-потребность в высокоспециализированных инвестициях при коммерциализации разработки;
  - 1.9-влияние демографических изменений;
  - 13.9-неясность уровня блокировки бизнеса;
  - 2.7-технологические стандарты, применяемые в отраслях-потребителях;
  - 1.5-потенциальные финансовые возможности у потенциальных потребителей конечного продукта;
  - 4.2-воздействие сильных конкурентов;
  - 13.5-премиальная цена, на которую можно рассчитывать;
  - 3.4-возможность предварительного сговора конкурентов фирмы.
- Угрозы ООО «Диагностика»:
- 9.2-цены, которые потребители готовы платить за достигнутые уровни различных характеристик;
  - 6.6-возможности фирмы навязать свой вариант стандартов;
  - 12.4- потери в маркетинговой стратегии;
  - 13.6-неопределённость восприятия продуктов рынком;
  - 10.9- наличие фирм-контрагентов, готовых работать с нашей фирмой;
  - 13.10-возможность альянсов с другими фирмами;
  - 13.8-будущий потенциал лицензирования;
  - 5.3-абсолютность патентной защиты нового бизнеса;
  - 3.3-возможность организованного сопротивления новым продуктом фирмы на рынке;
  - 12.1-потери в научной деятельности (НИОКР).
- «SWOT-анализ», «перекрестный SWOT-анализ» и «Морфологический анализ» представлены в приложении № 1, 2 и 3.
- 2.4 STEP-анализ ООО «Диагностика»

STEP - Анализ - это инструмент, предназначенный для выявления политических (Policy), экономических (Economy), социальных (Society) и технологических (Technology) аспектов внешней среды, которые могут повлиять на стратегию компании.

Выявленные аспекты оцениваются и наносятся на специальный график, образуя интуитивно понятную фигуру, обращающую внимание руководителя на самые неприятные моменты.

Например, в России негативное политическое влияние не ощущается. Однако выражена зависимость от разного рода инспекций и прочих аналогичных служб, причем такого рода и силы, что требует заметных затрат - либо в виде подношений, либо (что предпочтительнее) в виде инвестиций, соответствующих их требованиям. Чем острее связанные с этими проблемами вопросы и чем больше потребные для их решения инвестиции, тем выше должна быть оценка по этой шкале. При высокой оценке финансисту нужно сделать пометку о тщательной разработке бюджетов

инвестиций и калькуляции себестоимости продукции.

Социальные проблемы в нашей экономике сами по себе достаточно сильны, но по отношению ко многим предприятиям не ощущаются - внутри предприятий они решены. Однако там могут существовать внутренние проблемы, которые вызывают недовольство персонала и порой воспринимаются как социальные. Их проявлением можно считать текучесть кадров, потерю мотивации к работе, плохое прохождение информации внутри коллектива и т.д.

В зависимости от степени выраженности этих симптомов оценка будет выше или ниже. При высокой оценке следует углубленно проанализировать показатели отдачи от живого труда и провести сравнение с другими предприятиями.

Технологический аспект, конечно, сугубо индивидуален. Но чем острее стоят связанные с технологией проблемы, тем актуальнее связанные с их решением бюджеты.

Экономические аспекты проявляются прежде всего через основную динамику рынка, на котором работает компания. Если интересующий нас сегмент развивается, причем в нужном нам направлении - скажем, в направлении большего потребления пищевых полуфабрикатов, а мы заняты их производством, то все отлично. Если же нет, это рассматривается как приоритетная проблема и требует решения, обычно через SWOT-анализ.

Проведем STEP - анализ ООО «Диагностика». Результаты представлены в таблице 2. Таблица 2 - STEP - ООО «Диагностика».

Экономические факторы

Технологические факторы

- влияние инфляции
  - динамика ставки рефинансирования;
  - ставка налогообложения;
  - сезонность услуг (наибольший рост строительства объектов происходит летом)
  - основные внешние издержки: энергоносители, транспорт, сырье, коммуникации
- 
- развитие конкурентных технологий
  - высокий уровень производственной емкости

- влияние информационных технологий
- доступ к технологиям, лицензированию
- владение интеллектуальной собственностью

## Социальные факторы

## Политические факторы

- тенденции образа жизни
  - модели поведения покупателей;
  - мнения и отношения потребителей;
  - представления СМИ;
  - демографическая ситуация
- 
- будущие изменения в законодательстве;
  - текущее законодательство на рынке;
  - торговая политика строительной отрасли

Таким образом, мы видим, что экономические и технологические факторы для ООО «Диагностика» имеют важное значение.

## Глава 3. Стратегический анализ ООО «Диагностика»

### 3.1 Анализ стратегии фирмы и оценка ее эффективности

Стратегия - образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации. Определение сферы бизнеса, целеполагание, определение краткосрочных и долгосрочных задач (программ), определение стратегии достижения цели образует стратегический план. Основные компоненты стратегии компании показаны на рис.5.

Рисунок 4 - Основные компоненты «Диагностики» стратегии компании

ООО «Диагностика» является диверсифицированной компанией, так как ведет свою деятельность по различным направлениям. Следует обратить внимание на четыре важнейших стороны корпоративной стратегии диверсифицированной компании:

1. Действия по завершенности диверсификации.

Частью этой стратегии является решение, будет ли диверсификация узкой (в небольшом числе отраслей) или широкой (во многих отраслях), а также, то, как компания будет позиционироваться в выбранных отраслях.

2. Управление диверсифицированной компанией.

Должны быть приняты решения об усилении долгосрочных конкурентных позиций и, таким образом, прибыльности. Полный план управления портфелем обычно включает стратегию быстрого роста в наиболее благоприятных стратегических зонах хозяйствования (СЗХ), поддержку других СЗХ, организацию перестройки в слабых СЗХ с потенциалом и «раздевание» СЗХ, которые неперспективны в долговременном плане [22, с. 75]...