

Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/342968>

**Тип работы:** Дипломная работа

**Предмет:** Менеджмент

Введение 3

1. Теоретические аспекты изучения стратегии развития современной организации 5

1.1. Понятие и содержание стратегии развития предприятия 5

1.2. Основные направления и элементы стратегии развития 20

2. Анализ современной стратегии развития АО «Пластик Г Узловая» 39

2.1. Организационно-экономическая характеристика предприятия 39

2.2. Анализ направлений развития предприятия АО «Пластик Г Узловая» 51

3. Совершенствование стратегии развития бизнеса АО «Пластик Г Узловая» в современных условиях 60

3.1. Разработка мер по улучшению стратегии развития бизнеса 60

3.2. Экономическая эффективность предложенных мероприятий 74

Заключение 77

Список используемой литературы 80

Компания в целом и ее основные подразделения могут устанавливать цели своей деятельности. Подразделения при этом не идут вразрез с главной миссией фирмы. Они лишь отражают ее часть и определенную функцию. Сам руководитель как центральный управляющий ставит главную цель перед фирмой, которую должны поддерживать его сотрудники и подчиненные. Централизация и децентрализация аппарата управления может активно влиять на скорость достижения целей. Так, цели предприятия учитывают состояние внешнего рынка и той атмосферы, которая есть внутри. Главная цель лишь корректирует то, что необходимо в будущем изменить. При этом компания может ставить как коллективные, так и личные задачи каждого подразделения по отдельности.

Рисунок 3 - Дерево целей организации

Каждая фирма имеет свой набор целей внутри разрабатываемой стратегии, однако в целом они выражаются в том или ином аспекте функционирования организации [10, с.102]:

- доходы
- продажи
- персонал
- производство.

Главная миссия компании может подразделяться на несколько ступеней и подфункций. Они не противоречат главной цели, они лишь адекватно дополняют ее.

Выделим несколько целей, которые компания так или иначе может перед собой ставить:

Маркетинг:

- Продвижение
- Расширение ассортимента

Производство:

- Минимизация расходов
- Повышение экономической эффективности
- Рост конкурентоспособности
- НИОКР

Персонал:

- Рост уровня профессионализма
- Обучение и повышение квалификационного уровня
- Стимулирование

- Обеспечение условий труда.

Финансы:

- Рост рентабельности деятельности
- Обеспечение финансовой устойчивости
- Разработка инвестиционных программ.

Таким образом, организация должна уметь грамотно ставить и быстро достигать ее целей.

Предполагая, что фирмы примерно спланировали свои стремления, стратегии роста бизнеса и то, как предлагаете создать конкурентное преимущество, можно начать работать над стратегиями развития компании (т.е. над тем, что нужно сделать с точки зрения компании, чтобы обеспечить рост, конкурентное преимущество и, в конечном счете, достичь корпоративных устремлений).

Лучший способ описать стратегии развития компании - это использовать 5 измерений:

1. Ориентируйтесь на людей – Какие ключевые навыки / должности вам нужны в компании и вокруг нее?
  2. Другие целевые ресурсы– Какие другие ключевые ресурсы (интеллектуальная собственность, физические активы, программные системы для поддержки бизнеса, информационный капитал [данные, аналитические методы и / или информация], партнерские отношения, сети, логистическая инфраструктура, наличные деньги в банке и т.д.) нужны в компании?
  3. Целевые мероприятия– Какие ключевые виды деятельности вы должны выполнять хорошо, чтобы реализовать стратегии роста вашего бизнеса и конкурентные преимущества (также известные как методологии, такие как возможности проектирования продукта, деятельность по разработке программного обеспечения, деятельность по прямым продажам, деятельность по развитию каналов или деятельность по обслуживанию клиентов)?
  4. Целевая экономическая модель – Какова целевая экономическая модель, которая в конечном итоге принесет правильные финансовые результаты?
  5. Целевые системы управления – Каковы ключевые компоненты системы управления, которые помогают людям, связанным с компанией, оптимизировать выполнение стратегий (организационный подход, системы подбора персонала и управления персоналом, системы коммуникации, структура собраний, ритм, ключевые отчеты и другие компоненты, которые привлекают нужных людей на место, позволяют сотрудникам выполнять свою работу наилучшим образом, хорошо работать вместе, максимизировать их общее воздействие и вносить соответствующие коррективы в стремления, стратегии, процессы и повседневную деятельность)?
- 5 основных “что” стратегии развития компании определяют людей и другие ключевые ресурсы, которые нужны, ключевые виды деятельности, целевую экономическую модель и ключевые компоненты системы управления, необходимые для реализации устремлений, стратегий роста бизнеса и целей конкурентного преимущества.

Если есть более одной стратегии роста бизнеса, необходимо рассматривать стратегию развития компании в контексте каждой стратегии роста бизнеса.

Стратегическое планирование сфокусировано на принятии оптимальных решений, в то время как стратегический менеджмент связан с достижением стратегических результатов: новых рынков, новых товаров и новых технологий. Стратегическое планирование – аналитический процесс, а стратегический менеджмент – организационный.

В стратегическом планировании используются экономические и технологические переменные. В стратегическом менеджменте, кроме того, учитываются еще и психологические, социологические и политические факторы. Таким образом, стратегическое планирование отвечает на вопрос «что делать?», стратегический менеджмент – на вопросы «как» и «кто это будет делать?».

Стратегический менеджмент состоит из [10, с.211]:

- формулирования стратегии;
- развития деловых способностей компании;
- управления внедрением стратегий и развитием способностей.

Целью первой стадии стратегического проектирования является сбор информации. Так, при принятии важных жизненных решений мы обязательно руководствуемся соответствующей и необходимой информацией.

Рассмотрим более подробно общую схему проектирования стратегического менеджмента на предприятии, которая проиллюстрирована на рисунке.

Рисунок 4 - Общая схема проектирования стратегического менеджмента на предприятии [10, с.213]

Вторым этапом стратегического анализа является изучение внешней среды организации, т. е. внешний анализ. Этот этап представляет собой тщательный анализ двух «слоев» внешней среды - микросреды, или ближнего окружения организации, и макросреды, или ее дальнего окружения, что показано на рисунке.

Рисунок 5 - Разновидности стратегического анализа [10, с.215]

С помощью информации, собранной при проведении внешнего анализа, определяют, какие факторы предоставляют новые возможности, а какие представляют собой угрозы для жизнедеятельности компании. Вторая стадия стратегического процесса - правильный выбор наиболее оптимального курса действий в будущем на основе той информации, которая была получена при проведении стратегического анализа. Третья стадия стратегического процесса включает одобрение выбранной стратегической альтернативы и ее практическую реализацию.

На сегодняшний день концепция стратегического менеджмента относится к числу основных этапов стратегического управления, которые в свою очередь делятся на пять этапов реализации, осуществляемых в виде последовательных итераций.

1. Развитие стратегического видения и миссии заключается в поиске ответа на вопросы:

- Какие факторы определяют будущие условия и характер бизнеса компании?
- Что представляет собой компания в настоящее время?
- Кто являются клиентами (потребителями) компании?

2. Целеполагание включает в себя задачи определения генеральной (общей) цели стратегического развития организации как формы выражения миссии организации.

3. Формирование стратегии - разработать такую стратегию, которая, с одной стороны, была бы наиболее простым и результативным способом достижения поставленных стратегических целей и задач, а с другой - обеспечивала конкурентоспособность организации и способствовала укреплению ее положения на рынке.

4. Реализация стратегии состоит в обеспечении соответствия между текущей ситуацией (как сочетания реального состояния внутренней и внешней среды организации) и мерами для действенного исполнения стратегии.

5. Оценка реализации стратегии служит инструментом мониторинга в стратегическом управлении.

Успешное выявление и решение стратегических проблем является результатом эффективного и плавного сочетания элементов контента и процесса больших и малых предприятий.

Стратегическая проблема - это, прежде всего, проблема - нерешенный вопрос, требующий решения или ожидающий какого-то проясняющего будущего события [12, с.115]. Во-вторых, это является стратегическим и оказывает серьезное влияние на ход и направление бизнеса. Вероятно, это напрямую связано с одним или несколькими из фундаментальных «трех стратегических вопросов:

Что мы собираемся продавать?

Кому мы собираемся продавать?

Как мы победим наших конкурентов или избежим их?

Стратегические вопросы лежат в самом сердце бизнеса. Соответственно, этап процесса, связанный со стратегическими вопросами, лежит в основе упрощенного стратегического планирования. Этапы сбора информации и анализа процесса выстраиваются и сводятся к стратегическим вопросам, в то время как более поздние этапы формулирования намерений вытекают непосредственно из него. Стратегические вопросы являются краеугольным камнем любого процесса стратегического планирования.

Этапы формирования информации выполняются на ранних стадиях процесса. Они предоставляют исходный материал для обзора и анализа, который происходит непосредственно перед стратегическими вопросами.

Очень немногие стратегические вопросы являются продуктами усердного копания. Потенциальные стратегические проблемы часто всплывают во время анализа сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (известных в упрощенном стратегическом планировании как оценка возможностей, предполагаемые возможности, предполагаемые угрозы) [7, с.65].

Иногда потенциальные стратегические проблемы не сразу всплывают на поверхность. После анализа информации каждому члену команды должно быть предоставлено время для формулирования того, что они считают ключевыми вопросами. Признавая, что стратегические проблемы - это те важные и нерешенные вопросы, которые необходимо решить, прежде чем стратегии могут быть полностью сформулированы.

Следующий шаг - зафиксировать ключевые стратегические вопросы. Стратегические вопросы, как правило,

несколько уникальны в зависимости от компании. Они также будут меняться из года в год по мере того, как некоторые проблемы будут полностью решены и возникнут новые. Однако существуют некоторые общие темы, которые, как правило, являются источниками стратегических проблем во многих компаниях. Некоторыми областями, которые обычно порождают стратегические проблемы, являются:

- Стратегическая направленность
- Стратегические компетенции
- Изменение культуры/Организационные изменения
- Ограниченность ресурсов
- Стратегические альянсы/приобретения/слияния/совместные предприятия.

Как правило, команда формирует более длинный список потенциальных стратегических проблем, чем у них будет времени для обсуждения и решения. Поэтому список должен быть сокращен и расставлен по приоритетам.

На этом этапе фирмы готовы приступить к обсуждению и решению стратегических вопросов. Решение вопросов стратегической направленности и стратегических компетенций в первую очередь обеспечивает более жесткие рамки для обсуждения других стратегических вопросов и соответствующим образом сужает поле для альтернативных решений. Остальные стратегические вопросы решаются в приоритетном порядке. После определения команда должна рассмотреть и стремиться к определенной степени разрешения каждой проблемы. Они должны быть в первую очередь заинтересованы в принятии решения, которое определяет будущее направление, не углубляясь во все тактические подрешения, необходимые для реализации. Не все стратегические вопросы могут быть решены немедленно.

Решение некоторых стратегических вопросов может потребовать использования простых версий более сложных, нематематических методов принятия решений. Два знакомых метода - это матрицы и аналогии. Также часто бывает необходимо выявить противоречивые, неявные предположения и концепции ключевых причинно-следственных связей, которых придерживаются разные члены команды [10, с.43]. Часто крупная стратегическая проблема, которая была признана и обсуждалась, но так и не была полностью решена в течение ряда лет, может быть решена довольно просто, следуя этому процессу.

Таким образом, стратегические вопросы могут быть связаны с этапом процесса, который определяет будущую роль организации, и этапом процесса, который определяет общие и постоянные ожидаемые результаты, необходимые и достаточные для удовлетворения концепции успеха организации (целей). Для определения целей и осуществления процесса постановки задач предприятие использует систему SMART, которая предъясняет основные требования и критерии определения цели [7, с.111]:

- S - конкретность цели,
- M - измеримость цели,
- A - достижимость цели,
- R - актуальность цели,
- T - ее ограниченность во времени.

#### Рисунок 6 - Критерии SMART - цели

Конкретность цели означает, что предприятие четко определило для себя, к чему оно стремится. Например, удовлетворение потребностей клиентов, лидерство в производстве продукции или захват большей доли рынка.

Измеримость цели указывает на конкретные количественные степени выражения цели. Например, увеличить продажи на 3% или количество клиентов до 200 человек.

Достижимость цели отвечает за те возможности, которые есть у компании для достижения ее целей. Например, наличие конкурентных преимуществ или низких затрат, разработанные каналы сбыта или продвинутая реклама.

Реалистичность цели отвечает за те конкретные инструменты достижения цели, которые на данный момент есть у организации: ресурсы, патенты, технологии, бренд, высокое качество продукции.

Наконец, ограниченность цели во времени четко указывает на те сроки, в которые предприятие должно достичь поставленной цели (3 года).

Таким образом, критерии SMART цели позволяют компаниям планировать свою стратегию и все необходимые ресурсы для достижения целей и реализации миссии своей деятельности.

Таким образом, процесс реализации стратегии развития на предприятии заключается в проведении внутреннего и внешнего анализа деятельности предприятия, выбора наиболее оптимальной стратегии

поведения на основе полученной информации и непосредственная реализация стратегического менеджмента на практике.

## 1.2. Основные направления и элементы стратегии развития

Стратегическое развитие, также известное как стратегическое планирование, имеет основополагающее значение для создания и функционирования организации. Разработка стратегии включает в себя поиск влияний и постановку целей и задач, которые могут измениться в ответ на внутренние и внешние сдвиги. Понимание ценности стратегии и ее разработки может помочь продвинуться в вашей карьере лидера и менеджера.

Стратегическое развитие - это процесс, который организации используют для анализа своей внутренней и внешней среды с целью определения ресурсов и действий, необходимых им для поддержания конкурентоспособности и успеха. Разработка стратегий может помочь компаниям достичь своих целей, корректируя их направление в ответ на меняющиеся условия. Организация может разработать стратегию по некоторым из следующих причин:

- Проанализировать операции, посмотрев на то, на чем организация может сосредоточиться в следующий раз

- Для реализации текущего стратегического направления

- Для уточнения текущей стратегии

- Чтобы построить стратегию в первый раз

Разработка стратегии позволяет организациям любого размера проявлять инициативу, расставлять приоритеты для сотрудников, инвесторов и лидеров, а также сообщать о направлении деятельности организации. Разработка стратегии также может повысить эффективность, помочь увеличить доходы и прибыли, снизить затраты, создать возможности для новых продуктов и услуг и позволить организациям дольше оставаться на своем рынке.

Сроки разработки стратегии обычно рассчитаны на ближайшие три-пять лет, поскольку долгосрочное планирование подвержено меняющимся вызовам и возможностям со стороны многих неизвестных внешних сил. Важным элементом разработки стратегии является определение шагов, которые можете предпринять, чтобы сократить разрыв между тем, где находится организация сейчас, и тем, где она может быть через три-пять лет. Если разрыв кажется слишком большим, чтобы его можно было устранить в период стратегического планирования, может потребоваться переоценка целей, задач и подхода.

Изложить свою стратегию на каждый месяц в течение первого года, затем ежеквартально и ежегодно в течение последних трех лет пятилетнего плана. Запись стратегии позволяет оценить, как все элементы работают вместе, и определить, могут ли отсутствовать какие-либо данные или другая информация.

Еженедельно встречайтесь со своим руководством и сотрудниками на этапе разработки стратегии, чтобы сверить то, что вы документируете, с их отзывами и вкладом.

Процесс разработки стратегии обеспечивает основу для создания и реализации стратегии организации.

Прохождение процесса планирования важно для того, чтобы все в организации могли согласовать стратегию и понять ее. Поэтому, возможно, было бы хорошей идеей организовать сессию или несколько мозговых штурмов для сбора информации среди множества заинтересованных сторон.

При реализации функций в системе организации можно выделить объект управления и субъект управления, между которыми есть связь (рис. 5).

Рисунок 7 - Модель системы стратегического управления организации [12, с.56]

Таким образом, управляющая система выполняет функции управления производством предприятия. Она включает в себя также аппарат управления персоналом организации, который непосредственно производит товары или реализует услуги своего предприятия на рынке.

Все элементы системы управления организацией можно представить на Рисунке.

Рисунок 8 - Элементы системы стратегического управления организацией [15]

Необходимость наличия этих элементов в системе управления организацией основана на важной потребности выполнения всех соответствующих функций предприятия и успешности его деятельности.

Стратегический потенциал для любой организации заключается в оценке возможностей фирмы и сопоставлении этих возможностей с внешней средой. Параллельный процесс развития помогает бизнес интегрировать это стратегическое мышление с их общим видением будущего. Понимание текущей ситуации в компании и признание ее сильных сторон является сутью управления стратегическим преимуществом организации [12, с.76].

Традиционное деловое мышление часто поощряет планирование, основанное на прошлом деловом опыте. Эта практика, основанная на предположении, что изменения носят постепенный характер и хорошо работали до последнего десятилетия. В нынешней деловой среде все организации сталкиваются с турбулентностью, угрозами и невообразимыми возможностями. Эта динамичная среда снижает ценность планирования, основанного на прошлом. Ничто не может заменить деловой опыт руководства, но по мере роста бизнеса более структурированный подход, основанный на формализованном планировании, повышает согласованность и качество планов и решений.

План стратегии бизнеса начинается с оценки внутренних возможностей фирмы и внешней среды. Эта информация используется для создания матрицы, которая определяет будущий потенциал фирмы. Бизнес-модели и инструменты включены для поддержки разработки бизнес-стратегий и принятия решений. Когда мероприятия по бизнес-планированию будут завершены, руководство и совет директоров или акционеры должны быть в состоянии завершить разработку бизнес-стратегии и решения о реинвестировании.

Необходимо разработать матрицу принятия решений, которая поможет организовать факторы бизнес-планирования в структуру, поддерживающую эффективное планирование. Модель бизнес-планирования основана на двумерной матрице, использующей силу внутреннего потенциала фирмы-возможности и привлекательность его внешней среды [10, с.76].

Результатом является стратегический потенциал фирмы. Эти две переменные являются центральными для всех аспектов процесса бизнес-планирования. Внутренние возможности фирмы - это ресурсы, которые руководство использует для разработки плана бизнес-стратегии. Эти возможности включают финансовые, маркетинговые и организационные ресурсы фирмы. Внешняя среда фирмы включает рынок, отрасль и общую среду. Внешняя среда описывает все, что происходит за пределами фирмы, включая клиентов, конкуренцию, действия правительства и новые технологии. Привлекательная внешняя среда позволяет бизнесу реализовывать свои планы и создает новые возможности для бизнеса.

Концепция стратегического потенциала используется для оценки текущего положения фирмы и ее будущего потенциала, определения приоритетов фирмы, оценки возможных бизнес-стратегий и окончательного принятия инвестиционных решений. Стратегический потенциал важен для фирмы, потому что это в конечном счете определяет бизнес-стратегию и варианты инвестиций.

Обеспечение того, чтобы у компании была отличная стратегия, является одной из наиболее важных функций совета директоров и конечной мерой его руководства. Тем не менее, даже несмотря на то, что новые обязанности в области управления и более быстрые конкурентные изменения требуют гораздо большего — и гораздо лучшего — участия советов директоров в разработке стратегии, многие советы директоров по-прежнему сталкиваются со знакомыми проблемами.

Стратегический анализ потенциала относится к процессу проведения исследования компании и ее операционной среды с целью формулирования стратегии. Определение стратегического анализа может отличаться, но процесс включает в себя несколько общих факторов [7, с.165]:

- Выявление и оценка данных, имеющих отношение к стратегии компании

- Определение внутренней и внешней среды, подлежащей анализу

Используя несколько аналитических методов, таких как анализ пяти сил Портера, SWOT-анализ и анализ цепочки создания стоимости.

Стратегия - это план действий, предпринимаемых менеджерами для достижения общей цели компании и других вспомогательных целей. Это часто определяет успех компании.

Чтобы разработать бизнес-стратегию, компании необходимо очень четкое понимание того, что это такое и что она представляет. Стратегам необходимо обратить внимание на следующее:

- Видение - чего она хочет достичь в будущем (5-10 лет)

- Заявление о миссии - в каком бизнесе работает компания и как это объединяет людей

- Ценности - Фундаментальные убеждения организации, отражающие ее обязательства и этику.

Получив глубокое понимание видения, миссии и ценностей компании, стратеги могут помочь бизнесу пройти стратегический анализ. Целью стратегического анализа является анализ внешней и внутренней среды организации, оценка текущих стратегий, а также выработка и оценка наиболее успешных

стратегических альтернатив.

Процесс стратегического анализа потенциала предприятия[8, с.82]:

1. Провести анализ текущих стратегий

Начиная с самого начала, компания должна завершить анализ своих текущих стратегий. Соображения внутренней среды включают такие вопросы, как операционная неэффективность, моральный дух сотрудников и ограничения, связанные с финансовыми проблемами. Соображения внешней среды включают политические тенденции, экономические сдвиги и изменения во вкусах потребителей.

2. Определить эффективность существующих стратегий

Ключевой целью стратегического анализа является определение эффективности текущей стратегии в условиях преобладающей бизнес-среды. Стратеги должны задавать себе такие вопросы, как: стратегия провальна или успешна? Соответствует ли стратегия нашему видению, миссии и ценностям?

3. Формулировать планы

Если ответ на вопросы, поставленные на этапе оценки, “Нет” или “Не уверен”, переходим к этапу планирования, на котором компания предлагает стратегические альтернативы. Стратеги могут предложить способы снижения затрат и оптимизации операций. Потенциальные стратегические альтернативы включают изменения в структуре капитала, изменения в управлении цепочками поставок или любую другую альтернативу бизнес-процессу.

4. Рекомендовать и внедрять наиболее жизнеспособную стратегию

Наконец, после оценки стратегий и предложения альтернатив выносим рекомендацию. Оценив все возможные стратегические альтернативы, выбираем для реализации наиболее жизнеспособную и количественно прибыльную стратегию. После выработки рекомендации итеративно повторяем весь процесс. Стратегии должны быть реализованы, оценены и переоценены. Они должны измениться, потому что бизнес-среда не является статичной.

Стратегический потенциал фирмы включает в себя три уровня с точки зрения охвата:

1. Корпоративный уровень (портфолио)

На самом высоком уровне корпоративная стратегия включает в себя стратегические решения высокого уровня, которые помогут компании сохранить конкурентное преимущество и оставаться прибыльной в обозримом будущем. Решения корпоративного уровня являются всеобъемлющими для компании.

2. Бизнес-уровень

На среднем уровне находятся решения бизнес-уровня. Стратегия на уровне бизнеса фокусируется на положении на рынке, чтобы помочь компании получить конкурентное преимущество в своей собственной отрасли или других отраслях.

3. Функциональный уровень

На самом низком уровне находятся решения функционального уровня. Они сосредоточены на деятельности внутри различных функций и между ними, направленной на повышение эффективности бизнеса в целом. Эти стратегии ориентированы на конкретные функции и группы.

Таким образом, стратегический потенциал организации базируется на изучении внутренних факторов

развития предприятия в соответствии с внешней средой.

Определения стратегического анализа часто различаются, но с ним обычно ассоциируются следующие атрибуты:

1. Выявление и оценка данных, имеющих отношение к формулированию стратегии.

2. Определение внешней и внутренней среды, подлежащей анализу.

3. Ряд аналитических методов, которые могут быть использованы при анализе.

Примеры аналитических методов, используемых в стратегическом анализе стратегических преимуществ компании, включают [11, с.80]:

- SWOT-анализ
- Анализ вредителей
- Анализ пяти сил Портера
- анализ четырех угловых
- анализ цепочки создания стоимости
- сканирование с ранним предупреждением
- варгейминг.

Кроме того, эти инструменты широко используются во многих организациях для принятия стратегических решений. Поэтому преимуществом является развитие хороших навыков стратегического анализа на ранней стадии.

Аналитические методы и инструменты являются ключевыми для обеспечения последовательности и надлежащего уровня строгости при проведении анализа.

Существует ряд важных соображений, о которых следует помнить при использовании аналитических инструментов [10, с.107]:

1. Инструмент должен помочь ответить на вопрос, который задала организация.
2. Необходимо определить ожидаемую выгоду от использования инструмента, и она должна быть действенной. Чем более четко определен инструмент, тем больше вероятность того, что анализ будет успешным.
3. Многие инструменты выигрывают от вклада и сотрудничества с другими людьми, функциями или даже организации. Должно быть достаточно времени для совместной работы и заблаговременного предупреждения, чтобы люди могли приспособиться к анализу.
4. Правильное использование аналитических инструментов может занять много времени. Важно убедиться, что ключевые заинтересованные стороны, например, совет директоров, старшие директора и отделы компании, знают об этом. В противном случае они могут оказаться не в состоянии обеспечить необходимые обязательства для завершения анализа.

Цель аналитического инструмента - заострить внимание на анализе и обеспечить методичный, сбалансированный подход.

Все аналитические инструменты полагаются на исторические, ретроспективные данные для экстраполяции будущих предположений. Важно проявлять осторожность при интерпретации результатов стратегического анализа. В противном случае на анализ могут оказать чрезмерное влияние предубеждения или давление внутри организации, которые стремятся подтвердить конкретное стратегическое предположение.

Одним из ключевых навыков стратегического аналитика является понимание того, какие аналитические инструменты или методы наиболее соответствуют целям анализа. Ниже приведен обзор некоторых наиболее часто используемых инструментов стратегического анализа.

SWOT-анализ - это простой, но широко используемый инструмент, который помогает понять сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, связанные с проектом или бизнес-деятельностью.

Он начинается с определения цели проекта или деловой активности и определяет внутренние и внешние факторы, которые важны для достижения этой цели. Сильные и слабые стороны обычно являются внутренними для организации, в то время как возможности и угрозы обычно являются внешними. Часто они наносятся на простую матрицу 2x2.

При использовании SWOT-анализа следует убедиться, что:

- Используются только конкретные, поддающиеся проверке утверждения. Примером может быть "цена на 1,50 фунта стерлингов за единицу ниже, чем у конкурентов", а не "хорошее соотношение цены и качества".
- Внутренние и внешние факторы расставлены по приоритетам таким образом, чтобы время тратилось на концентрацию на наиболее значимых факторах. Это должно включать оценку рисков, чтобы гарантировать, что угрозы и возможности с высоким риском или высокой отдачей четко определены и рассматриваются в приоритетном порядке.
- Выявленные проблемы сохраняются на более поздних этапах процесса формирования стратегии.
- Анализ проводится на уровне проекта или деловой активности, а не на уровне всей компании, что может быть менее действенным.
- Он не используется в эксклюзивных целях. Ни один инструмент, скорее всего, не будет полностью всеобъемлющим, поэтому следует использовать смесь инструментов для создания опций.

PEST-анализ - это сканирование внешней макросреды, в которой существует организация. Это полезный инструмент для понимания политической, экономической, социокультурной и технологической среды, в которой работает организация. Оно может использоваться для оценки роста или спада рынка и, как таковой, положения, потенциала и направления бизнеса.

Политические факторы. К ним относятся государственные нормативные акты, такие как трудовое законодательство, экологические нормы и налоговая политика. Другими политическими факторами являются торговые ограничения и политическая стабильность.

Экономические факторы. Они влияют на стоимость капитала и покупательную способность организации. Экономические факторы включают экономический рост, процентные ставки, инфляцию и курсы обмена валют.

Социальные факторы. Это влияет на потребности потребителя и потенциальный рынок размер товаров и услуг организации. Социальные факторы включают рост населения, возрастную демографию и отношение к здоровью.



Технологические факторы. Они влияют на барьеры для входа, принятия решений о покупке и инвестиций в инновации, такие как автоматизация, инвестиционные стимулы и темпы технологических изменений. Часто бывает полезно завершить PEST-анализ перед завершением SWOT-анализа. Также стоит отметить, что четыре парадигмы PEST различаются по значимости в зависимости от типа бизнеса. Например, социальные факторы более очевидно имеют отношение к потребительскому бизнесу или бизнесу B2B, расположенному вблизи потребительского конца цепочки поставок. И наоборот, политические факторы более очевидно имеют отношение к оборонному подрядчику или производителю аэрокосмической продукции.

Пять факторов анализа конкурентной позиции Портера были разработаны в 1979 году Майклом Э. Портером из Гарвардской школы бизнеса в качестве простой основы для оценки и оценка конкурентной силы и положения коммерческой организации. Эта теория основана на концепции, согласно которой существует пять сил, определяющих интенсивность конкуренции и привлекательность рынка. Пять сил Портера помогают определить, в чем заключается сила в деловой ситуации. Это полезно как для понимания силы текущей конкурентной позиции организации, так и для определения силы позиции, на которую организация может стремиться перейти.

Стратегические аналитики часто используют пять сил Портера, чтобы понять, являются ли новые продукты или услуги потенциально прибыльными. Понимая, в чем заключается сила, теория также может быть использована для определения сильных сторон, улучшения слабых сторон и предотвращения ошибок.

1. Бариленко В. И. Бизнес-анализ как важный вид консалтинговых услуг // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. — № 4. — 2018. — С.202-207.
2. Бариленко В. И. и др. Основы бизнес — анализа: учебное пособие. / под ред. В. И. Бариленко. — М.: КНОРУС, 2019. — 272 с.
3. Баринов, В.А. Бизнес-планирование: Учебное пособие / В.А. Баринов. - М.: Форум, 2017. - 256 с.
4. Башкатова Ю.И. Управленческие решения/ учебник для студентов экономических специальностей. - М: Инфра-М, 2018. - 271 с.
5. Бердников В. Основы бизнес - анализа. - М.: КНОРУС, 2019. - 495 с.
6. Герчикова И.Н. Менеджмент организации. - М.: Юнити-Дана, 2018. - 162 с.
7. Горбунов, В.Л. Бизнес-планирование с оценкой рисков и эффективности проектов: Научно-практическое пособие / В.Л. Горбунов. - М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 248 с.
8. Дэвенпорт Т. Аналитика как конкурентное преимущество. Новая наука побеждать. - М.: Дашков и К, 2019. - 626 с.
9. Дубровин, И.А. Бизнес-планирование на предприятии: Учебник / И.А. Дубровин. - М.: Дашков и К, 2018. - 432 с.
10. Елиферов В.Г. Бизнес - процессы: регламентация и управление. - М.: Дашков и К, 2019. - 386 с.
11. Конрад К. Бизнес - анализ. - М.: Вильямс, 2018. - 576 с.
12. Каменски Х. Методы стратегического анализа. Доступ через <http://ecsocman.hse.ru/data/2010/05/18/1214035316/2008-4-5.pdf>
13. Michael E. Porter. The Five Competitive Forces that Shape Strategy. - Harvard Business Review, January, 2018. - 62 p.
14. Паклин Н., Орешков В. Бизнес-аналитика. От данных к знаниям. - М.: Дело, 2018. - 371 с.
15. Репин В.В. , Елиферов В.Г. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов. - М.: Юнити-Дана, 2019. - 419 с.
16. Савкина, Р.В. Планирование на предприятии: Учебник для бакалавров / Р.В. Савкина. - М.: Дашков и К, 2019. - 320 с.
17. Стрелкова, Л.В. Внутрифирменное планирование: Учебное пособие / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. - М.: ЮНИТИ, 2018. - 367 с.
18. Учитель Ю. Г. SWOT-анализ и синтез - основа формирования стратегии организации. - М.: Юнити-Дана, 2019. - 275 с.
19. Шуляк П.Н. Финансы предприятия/П.Н. Шуляк. - М.: Дашков и К, 2018. - 502 с.
20. Чуев И.Н. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности. - М.: Дашков и К, 2018. - 367 с.
21. Янковская, В.В. Планирование на предприятии: Учебник / В.В. Янковская. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2018. - 425 с.

*Эта часть работы выложена в ознакомительных целях. Если вы хотите получить работу полностью, то приобретите ее воспользовавшись формой заказа на странице с готовой работой:*

<https://stuservis.ru/diplomnaya-rabota/342968>