

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 23.12.2021 01:13:29
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e51fc1feabb73e743d744811da38a0b9

МИНОБРАЗОВАНИЯ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова
« 14 » _____ 2021 г.



Стратегический анализ

Методические рекомендации для самостоятельной работы
студентов направления подготовки 38.04.02

Курск 2021

УДК 338
Составитель: О.А. Крыжановская

Рецензент
кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

Стратегический анализ: методические рекомендации для самостоятельной работы студентов направления подготовки 38.04.02 / Юго-Зап. гос. ун-т.: сост. О.А. Крыжановская; - Курск, 2021. - 30 с.

Предназначены студентам направления подготовки 38.04.02 Менеджмент для самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический анализ». Содержат теоретические основы и практические рекомендации по вопросам проведения стратегического анализа в современных условиях хозяйствования.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать _____ Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. _____. Уч.-изд. л. _____. Тираж ____ экземпляров.
Заказ *15/14* Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94.

Цель дисциплины

Формирование базовых теоретических знаний и основных практических навыков современного стратегического управления предприятиями и организациями на основе изучения методов, приемов, процедур, позволяющих решать реальные проблемы и задачи в области современного стратегического анализа; формирование навыков систематизации, обобщения, критического оценивания отечественных и зарубежных научных исследований в сфере стратегического менеджмента; выработка умения представлять результаты деятельности на конференциях; аргументированно и конструктивно отстаивать свои позиции и результаты исследования.

Задачи дисциплины

- формирование представления об особенностях современного стратегического управления в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды на российском и международном рынках;

- формирование навыков систематизации, обобщения, критического оценивания отечественных и зарубежных научных исследований в сфере стратегического менеджмента;

- выработка умения формулировать миссию и цели предприятия на основе современного стратегического анализа;

- изучение возможных вариантов стратегий, методов разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии организации;

- формирование практических навыков по разработке и реализации стратегии на основе использования инструментария стратегического менеджмента, системного и междисциплинарных подходов;

- изучение и применение на практике методов современного стратегического анализа, контроля и реализации стратегии;

- формирование навыков использования современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем, включая информационные технологии и программные средства, инструменты бизнес-аналитики, обработки

и анализа данных для решения поставленных управленческих и исследовательских задач;

- выработка умения представлять результаты деятельности на конференциях; аргументированно и конструктивно отстаивать свои позиции и результаты исследования на государственном языке РФ и иностранном языке.

**Содержание дисциплины, структурированное по темам
(разделам)**

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	Понятие стратегии. Место стратегического анализа в процессе разработки и реализации стратегии	Основная схема стратегического анализа. От корпоративного планирования к стратегическому менеджменту. Значение стратегии. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия. Как создается стратегия: планирование и управление. Различные функции стратегического менеджмента в фирме. Роль анализа в формулировании стратегии.
2	Инструменты современного стратегического анализа	Классические методы стратегического анализа: SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ. Метод SPACE, ABC-анализ, XYZ-анализ. Современные методы анализа внешней и внутренней среды организации: SCP-анализ. Модель Р. Гранта. Матрица Дж. Х. Вилсона. Метод «PDS». Конкурентный профиль. Метод QFD. Модель Конана и Гольдера. 4.Метод credit-men. График прибыльности «Майсигмы». GAPанализ. Метод SIX SIGMA. Метод «Lot»(лоцман). Система McKinsey. Модель Du Pont. Модель Э. Альтмана. Метод анализа базового рынка Абея. Подход Омаэ.

**Содержание дисциплины, структурированное по темам
(разделам)**

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
3	Разработка и реализация стратегии	Уяснение текущей стратегии. Анализ портфеля бизнесов (продукции). Разработка корпоративной, деловой и функциональных стратегий, соответствующих стратегическим целям и учитывающих результаты анализа организационной среды. Формирование портфеля стратегий. Окончательное уяснение сущности поставленных целей, выбранных стратегий, их корректности и соответствия друг другу и состоянию среды. Установление показателей оценки реализации стратегии. Доведение стратегических идей и целей до сотрудников фирмы. Приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями. Документальное оформление плана мероприятий по реализации стратегических преобразований
4	Оформление результатов исследования (в виде курсовой работы, тезисов конференции, научной статьи, научно-исследовательского проекта)	Формы представления научных результатов. Результаты исследования в научной работе: требования к тексту. Оформление результатов научного исследования. Общие рекомендации к оформлению. Написание и оформление курсовой работы. Статья, доклад и тезисы доклада. Научно-исследовательский проект. Использование современных программных продуктов и презентационных технологий для представления результатов исследования.

ТЕМА 1. Понятие стратегии. Место стратегического анализа в процессе разработки и реализации стратегии

Вопросы для самостоятельного изучения

1. Основная схема стратегического анализа.
2. От корпоративного планирования к стратегическому менеджменту.
3. Значение стратегии.
4. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия.
5. Как создается стратегия: планирование и управление.
6. Различные функции стратегического менеджмента в фирме.
7. Роль анализа в формулировании стратегии.

Перечень рекомендованной литературы

1. Киселев, А. А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 336 с. : ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192> (дата обращения: 02.09.2021). – Библиогр.: с. 3312-316. – ISBN 978-5-4499-1339-5. – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.
2. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стереотип. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03550-0. - Текст : электронный.
3. Крыжановская, О. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие : [предназначено для аудиторной и самостоятельной работы студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.05 «Бизнес-информатика»] / О. А. Крыжановская, Ю. В. Вертакова ; Юго-Зап. гос. ун-т. - Электрон.текстовые дан. (7314 КБ). - Курск : ЮЗГУ, 2017. - 348 с.
4. Стратегическое управление : учебник / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина и др. ; под ред. И. К. Ларионова. – 3-е

изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214> (дата обращения: 01.09.2021). – ISBN 978-5-394-03171-7.) . – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

5. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / С. В. Левушкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Секвойя, 2017. – 80 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035> (дата обращения: 01.09.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 5-7567-0164-8. – Текст : электронный.

6. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. - Москва : Дашков и К°, 2020. - 333 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337>(дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7. Операционный менеджмент : учебник : [для использования в учебном процессе по образовательным программам высшего образования направления подготовки "Менеджмент"] / А. В. Трачук, Ю. С. Лисичкина, Ю. К. Сычев [и др.] ; под ред. А. В. Трачука. - 2-изд., перераб. - Москва : КноРус, 2020. - 360 с. - Текст : непосредственный.

8. Стратегический менеджмент : учебник / П. А. Михненко, Т. А. Волкова, А. Л. Дрондин, А. В. Вегера ; под ред. П. А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). – URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>. (дата обращения 31.08.2021) - Режим доступа: по подписке. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7. - Текст : электронный.

ТЕМА 2. Инструменты современного стратегического анализа

Задание 1 Анализ внешней и внутренней среды организации

Цель работы - провести анализ внешней и внутренней среды АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова

Задание:

1. Коротко охарактеризовать АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова».
2. Провести PEST-анализ (STEP-анализ) АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», сделать выводы;
3. применить SWOT-анализ для анализа сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова, сделать выводы;
4. провести SNW-анализ для оценки внутренней среды АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», сделать выводы.

Пример

АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» (до июня 2014 года — Курское ОАО «Прибор») входит в состав Концерна «Радиоэлектронные технологии» — крупнейшей российской холдинговой компании, объединяющей разработчиков и производителей радиоэлектронной продукции.

Деятельность АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» направлена на создание современной авионики, максимально полно соответствующей требованиям заказчика. Предприятие разрабатывает и производит системы управления оружием, интерфейсные блоки, системы регистрации полетной информации, органы оперативного управления для перспективных и модернизируемых летательных аппаратов (ЛА), бронетанковой техники, электрические и электромагнитные приводы, медицинскую технику.

Для диагностики внешней среды предприятия был составлен PEST-анализ, который поможет понять позиции компании и потенциал развития.

Таблица 1 - PEST-анализ АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

<p>Политические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Законодательство - Членство России в ВТО - Государственное регулирование конкуренции 	<p>Экономические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Динамика курса рубля - Динамичное развитие рынка электротехники - Демпинг со стороны поставщиков низкокачественной продукции
<p>Социокультурные факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Влияние СМИ - Особое восприятие известных брендов - Образование 	<p>Технико-технологические факторы:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Тенденции НИОКР - Развитие технологий - Новые патенты

Проявления факторов и возможные ответные меры предприятия, полученные по результатам PEST-анализа, представлены в таблице 2.

Таблица 2 - Проявления факторов и возможные ответные меры АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова», полученные по результатам PEST-анализа

Группа факторов	Факторы	Проявление	Возможные ответные меры
1. Политические факторы	Законодательство	Отдельными видами деятельности, перечень которых определяется федеральными законами, Общество может заниматься только на основании специального разрешения (лицензии). Предприятие осуществляет мероприятия по гражданской обороне и мобилизационной подготовке в соответствии с законодательством Российской Федерации. АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» проводит работы, связанные с использованием сведений, составляющих государственную тайну, и принимает на себя обязательства исполнять требования законодательства Российской Федерации в области защиты государственной тайны. Общество обеспечивает режим секретности проводимых работ, разработку и осуществление мероприятий по сохранению служебной информации, а также защиту информации, содержащей государственную и коммерческую тайну, в строгом соответствии с требованиями федеральных законов и других нормативных актов	Предприятию необходимо исполнять требования законодательства РФ, заниматься выпуском отдельных видов продукции в соответствии с условиями специального разрешения (лицензии), обеспечивать режим секретности.
	Членство России в ВТО	Торговая система ВТО помогает беспрепятственному осуществлению торговли и обеспечивает страны конструктивным и справедливым механизмом для разрешения споров по торговым вопросам, тем самым создавая и укрепляя международную стабильность и сотрудничество. Членство России в ВТО дает легитимный выход на правовое пространство и международно-правовую защиту, гарантируемую нормами ВТО. Это относится к таким важным положениям, как: <ul style="list-style-type: none"> – режим наибольшего благоприятствования и национальный режим для российских товаров и услуг; – защита от дискриминационных внутренних налогов, акцизов и таможенных сборов; – свобода транзита, защита от дискриминационного применения 	«АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» необходимо найти дополнительные средства для повышения имиджа, повышения конкурентоспособности продукции и предприятия в целом не только на российском рынке, но и на зарубежном. Необходимо найти дополнительные конкурентные преимущества продукции, реинвестировать средства в разработку новой продукции и развитие технологий.

		гаммы технических, санитарных и фитосанитарных барьеров; – определенная гарантия против произвольного использования других торгово-политических средств, включая квотирование, антидемпинговые и компенсационные меры.	
	Государственное регулирование конкуренции	Контролирующим органом деятельности предприятия АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» является Федеральная антимонопольная служба.	Предприятию при изменении цен на продукцию необходимо придерживаться установленных пределов для ведения честной конкурентной борьбы на рынке.
2. Экономические факторы	Динамика курса рубля	Снижение курса рубля повлекло повышение стоимости закупки импортных запчастей.	Предприятию необходимо найти поставщиков запчастей на отечественном рынке, принимая меры тем самым для ускорения импортозамещения.
	Демпинг со стороны поставщиков низкокачественной продукции	Искусственное снижение цен со стороны поставщиков низкокачественных материалов для изготовления продукции предприятия может повлечь снижение качества выпускаемого товара	Предприятию необходимо повысить контроль над качеством закупаемых материалов.
3. Социокультурные факторы	Влияние СМИ	Предприятие АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» широко известна в кругу своих партнеров.	Необходимо усовершенствовать рекламную компанию предприятия для повышения узнаваемости и в широкой массе.
	Образование	Сложившаяся ситуация нехватки высококвалифицированных специалистов в стране требует повышения уровня образования в стране.	Предприятию необходимо увеличить количество инвестиций в образование сотрудников. Также необходимо сотрудничать с ведущими техническими ВУЗами для привлечения будущих кадров на предприятие.
4. Техно-технологические факторы	Тенденции НИОКР	Современная экономика развивается за счет постоянного внедрения инноваций, которые создают возможности для повышения эффективности создания добавленной стоимости. Именно	Предприятие АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова ведет широкую деятельность по выполнению научно-

		<p>инновации обеспечивают конкурентоспособности современных национальных экономик, что обуславливает необходимость интенсификации инновационного развития России. Поиск направлений, форм и стратегий инновационного развития российского предпринимательства требует исследования тенденций глобального инновационного развития, новых форм организации инновационной деятельности.</p>	<p>исследовательских и опытно-конструкторских работ.</p>
	<p>Развитие технологий</p>	<p>Развитие технологий производства являются ключевым источником повышения качества продукции.</p>	<p>АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» необходимо продолжать развивать технологическую базу, закупать новое оборудование, следить за своевременным ремонтом оборудования и разрабатывать меры по снижению износа оборудования.</p>

Таким образом, PEST-анализ АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» показал факторы политической, экономической, социокультурной, технико-технологической сферы, которые оказывают наибольшее влияние на деятельность предприятия, а также возможные ответные меры, которые необходимо применить предприятию в сложившейся внешней среде.

При диагностике состояния организации необходимо выявить и проанализировать ее сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы внешнего окружения. Для этого с учетом результатов PEST-анализа необходимо составить SWOT – анализ «АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

Таблица 3 - SWOT - анализ «АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

S	Сильные стороны	W	Слабые стороны
1	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	1	Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности
2	Высокое качество выпускаемых товаров	2	Слабая маркетинговая политика, и как следствие неритмичность и непредсказуемость получения заказов
3	Проверенный и надежный поставщик комплектующих деталей	3	Зависимость от внешней среды
4	Хорошая репутация у потребителей	4	Невысокий уровень заработной платы
5	Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности	5	Не полное обеспечение кадрами предприятия
6	Наличие собственных технологий высокого качества	6	Слабо развиты связи с общественностью
7	Способность к введению инноваций в производство	7	Не полная загруженность производственных мощностей
8	Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников	8	Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений
9	Наличие системы профессионального обучения и повышения квалификации.	9	Низкий уровень сервиса
10	Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %	10	Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса
О	Возможности	Т	Угрозы
1	Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов	1	Ограничения возможностей вхождения в отдельные отрасли
2	Существенное увеличение ссудного	2	Возрастающее конкурентное давление,

	портфеля за счет реализации сделок в новых отраслях		попытка вытеснения с рынка
3	Выход на европейские рынки	3	Увольнение ключевых работников
4	Возможность получения дополнительных инвестиций	4	Ограничение импорта (высокие импортные пошлины)
5	Поиск новых каналов сбыта	5	Повышение цен на материалы

По десятибалльной шкале эксперты оценивали важность каждого критерия. Далее каждый из экспертов давал свою оценку: сначала оценивалось существующее положение по каждому критерию, затем прогнозировалась ситуация на конец года. Полученные данные сведены в таблицу 4.

Таблица 4 – Полученные экспертные данные по результатам качественного SWOT - анализа «АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

Критерии	Важность	Оценка										Сумма фактическая	Сумма прогнозная	Дельта прироста
		Слабая			Средняя		Сильная							
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Сильные стороны														
Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	6							7	8			42	48	6
Высокое качество выпускаемых товаров	9									9	10	81	90	9
Проверенный и надежный поставщик комплектующих деталей	7			3		5						21	35	14
Хорошая репутация у потребителей	6							7		9		42	54	12
Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности	5				4			7				20	35	15
Наличие собственных технологий высокого качества	6							7			10	42	60	18
Способность к введению инноваций в производство	4				4				8			16	32	16
Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке	5						6		8			30	40	10

работников													
Наличие системы профессионального обучения и повышения квалификации.	3		2	3							6	9	3
Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %	8				5			8			40	64	24
Слабые стороны													
Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности	5			3			6				15	30	15
Слабая маркетинговая политика, и как следствие неритмичность и непредсказуемость получения заказов	8								9	10	72	80	8
Зависимость от внешней среды	4			3			7				12	28	16
Невысокий уровень заработной платы	4		2		5						8	20	12
Не полное обеспечение кадрами предприятия	5				5			8			25	40	15
Слабо развиты связи с общественностью	9						7			10	63	90	17
Не полная загруженность производственных мощностей	6				4			8			24	48	24
Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений	3			3		5					9	15	6
Низкий уровень сервиса	5				4		6				20	30	10
Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса	4			3	4						12	16	4
Возможности													
Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов	8					6		8			48	64	16
Существенное увеличение ссудного портфеля за счет реализации сделок в новых отраслях	5				4	5					20	25	5
Выход на европейские рынки	9							8		10	72	90	18

Возможность получения дополнительных инвестиций	7				5		7				35	49	14
Поиск новых каналов сбыта	10							8		10	80	100	20
Угрозы													
Ограничения возможностей вхождения в отдельные отрасли	7								9	10	63	70	7
Возрастающее конкурентное давление, попытка вытеснения с рынка	10				5				9		50	90	40
Увольнение ключевых работников	9		3				7				27	63	36
Ограничение импорта (высокие импортные пошлины)	7				5			8			35	56	21
Повышение цен на материалы	10		3				7				30	70	40
ИТОГО	19 4										1060	1541	481
Результат по факту	34 %												
Результат по плану	50 %												
Дельта прироста	16 %												

Пояснения по полученному прогнозу и предлагаемые мероприятия приведены в таблице 5.

Таблица 5 - Пояснения по полученному прогнозу и предлагаемые мероприятия

№	Критерий	Пояснение	Мероприятия	Прогнозируемая оценка	
Проблемы высшего приоритета (важность 9 – 10, оценка 1-2)					
Проблемы высокого приоритета (важность 9 – 10, оценка 3-4, важность 7-8, оценка 1-2)					
Проблемы среднего приоритета (важность 7 – 8, оценка 3-4, важность 6 и ниже, оценка 1-2)					
1	Невысокий уровень заработной платы	Экономический кризис и внешнеполитические процессы привели к уменьшению финансирования	Увеличить фонд заработной платы, внедрить систему стимулирующих выплат, повысить точность тарифного	4	20

		предприятий государством	нормирования труда		
Проблемы низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 3-4)					
1	Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности	Ненадежность дебиторов и несвоевременность выплат задолженности влечет за собой непостоянство денежного потока предприятия	Изменить период дебиторской задолженности, организовать аналитический учет по каждому дебитору, создать резерв по сомнительным долгам	5	30
2	Зависимость от внешней среды	Экономический кризис и скачущий курс валют оказывают прямое воздействие на финансовое состояние предприятия	Найти поставщиков деталей и материалов на отечественном рынке, организовать постоянный сбор информации о новациях, организовать учет факторов макросреды предприятия	4	28
3	Не полная загруженность производственных мощностей	Недостаточность заказов на продукцию и снизившийся спрос негативно отразились на загруженности производственных мощностей	Усовершенствовать рекламную кампанию предприятия, увеличить финансирование маркетинговых мероприятий	6	48
4	Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений	Несовершенство процесса контроля над исполнением указов и распоряжений влечет за собой неэффективность деятельности подчиненных, невыполнение указов	Расширить должностные обязанности руководителей отделов, повысить квалификацию менеджеров, внедрить систему санкций за невыполнение указаний и распоряжений	3	15
5	Низкий уровень сервиса	Несовершенство сервисного обслуживания	Увеличить гарантийный срок на продукцию,	5	30

		ухудшает впечатления потребителей и снижает спрос на продукцию	обеспечивать бесплатную доставки до потребителя, ввести «бесплатную горячую линию» на предприятии		
6	Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса	Нехватка одних видов сырья, материалов и полуфабрикатов и одновременный избыток других, а также длительная продолжительность технологического процесса влечет невозможность удовлетворения масштабного спроса	Найти надежных поставщиков сырья и материалов, модернизировать максимальное количество единиц оборудования, обеспечить регулярную корректировку планов производства	4	16
Преимущества высшего приоритета (важность 9 – 10, оценка 9-10)					
1	Высокое качество выпускаемых товаров	Высокое качество товаров повысит спрос на продукцию и оправдает ожидание покупателей	Обновить оборудование, ввести конструктивные и технологические новшества в процесс производства, усовершенствовать формы и методы управления качеством на всех уровнях	9	90
3	Выход на европейские рынки	Выход на европейские рынки сделает предприятие популярным и даст возможность открывать филиалы в Европе	Разработать новые концепции выхода и продвижения товаров, разработать рекламный концепт	9	90
4	Поиск новых каналов сбыта	Расширение занимаемого сегмента экономики позволит повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить прибыль	Осуществить поиск новых покупателей, усовершенствовать сервисное обслуживание, осуществлять постоянный анализ рынка	10	100
Преимущества высокого приоритета (важность 7 – 8, оценка 9-10, важность 9-10, оценка 7-8)					

1	Выход на европейские рынки	Выход на европейские рынки сделает предприятие популярным и даст возможность открывать филиалы в Европе	Разработать новые концепции выхода и продвижения товаров, разработать рекламный концепт	9	90
2	Поиск новых каналов сбыта	Расширение занимаемого сегмента экономики позволит повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить прибыль	Осуществить поиск новых покупателей, усовершенствовать сервисное обслуживание, осуществлять постоянный анализ рынка	10	100
Преимущества среднего приоритета (важность 7 – 8, оценка 7-8; важность 6 и ниже, оценка 9 – 10)					
1	Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %	Низкая по сравнению с конкурентами себестоимость продукции позволяет снижать рыночные цены, что привлекает дополнительных покупателей и увеличивает объем продаж	Закупка качественных материалов и сырья у новых поставщиков с меньшими затратами позволяет снизить себестоимость производимой продукции, а в перспективе и конечную рыночную цену, что повышает конкурентоспособность предприятия и спрос на продукцию	8	64
2	Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов	Внедрение имеющего опыта построения бизнес-процессов позволяет снизить или исключить риски	Реализация имеющихся навыков и умений ведения бизнес-процесса приводит к снижению рисков и убытков, а также на построении эффективной и результативной системы производства	8	64
3	Хорошая репутация у потребителей	Завоевание хорошей репутации у потребителей влечет постоянство спроса и тенденцию к развитию предприятия	Обеспечение высокого качества продукции, снижение цен, совершенствование сервисного обслуживания коренным образом влияет на репутацию	6	54

			предприятия		
4	Наличие собственных технологий высокого качества	Технологии высокого качества позволяют повысить качество продукции и упростить и усовершенствовать сам процесс производства	Изучение имеющихся технологий и мощностей, разработка комплекса мероприятий по их максимально эффективному использованию	6	60
Преимущества низкого приоритета (важность 6 и ниже, оценка 7-8)					
1	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Высокий уровень квалификации руководящего звена позволяет обеспечивать стабильную деятельность предприятия и дает возможность развития	Обеспечить обучение и переподготовку кадров, прохождение практик руководящими сотрудниками предприятия	6	48
2	Хорошая репутация у потребителей	Завоевание хорошей репутации у потребителей влечет постоянство спроса и тенденцию к развитию предприятия	Обеспечение высокого качества продукции, снижение цен, совершенствование сервисного обслуживания коренным образом влияет на репутацию предприятия	6	54
3	Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности	Хорошо разработанные и продуманные стратегии в данной сфере деятельности способствуют развитию и повышению уровня рентабельности предприятия	Оценить собственные силы и возможности предприятия, выбрать первостепенные стратегии, включить в должностные обязанности ведущих менеджеров контроль над исполнением стратегии	5	35
4	Наличие собственных технологий высокого качества	Технологии высокого качества позволяют повысить качество продукции и упростить и	Изучение имеющихся технологий и мощностей, разработка	6	60

		усовершенствовать сам процесс производства	комплекса мероприятий по их максимально эффективному использованию		
5	Способность к введению инноваций в производство	Введение инноваций в производство позволит снизить издержки, модернизировать процесс производство, повысить качество продукции	Оценить финансовые возможности предприятия, выделить первостепенные инновации, необходимые рассматриваемому предприятию, создать отдел по управлению инновационной деятельности предприятия	4	32
6	Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников	Развитие социальной сферы позволяет стабилизировать трудовые ресурсы предприятия	Проводить спортивные мероприятия, ввести служебный транспорт для перевозки сотрудников	5	40
	Итого				1248
	Результат			11%	

В результате анализа сильных сторон предприятия можно предложить АО «Авиаавтоматика имени В.В. Тарасова» совершенствовать свои сильные стороны для усиления позиций на рынке, к ним можно отнести следующие:

1. Выход на европейские рынки (выход на европейские рынки сделает предприятие популярным и даст возможность открывать филиалы в Европе);

2. Поиск новых каналов сбыта (расширение занимаемого сегмента экономики позволит повысить конкурентоспособность предприятия и увеличить прибыль. Себестоимость продукции ниже чем у региональных конкурентов на 10 %)

3. Успешное внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов (внедрение имеющегося опыта построения бизнес-процессов позволяет снизить или исключить риски);

4. Хорошая репутация у потребителей (завоевание хорошей репутации у потребителей влечет постоянство спроса и тенденцию к развитию предприятия).

Данные направления деятельности являются первостепенными для предприятия. Именно реализация и воплощение в жизнь данных преимуществ является основным источником прибыли и рентабельности предприятия. Поэтому АО «Авиаавтоматика имени В.В. Тарасова» необходимо развивать данные преимущества и реализовывать в наибольшей степени.

Также не менее важными сильными сторонами АО «Авиаавтоматика имени В.В. Тарасова» являются:

1. Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия;
2. Хорошая репутация у потребителей;
3. Наличие у предприятия хорошо продуманных стратегий в данной сфере деятельности;
4. Наличие собственных технологий высокого качества;
5. Способность к введению инноваций в производство;
6. Предприятие проводит активную политику по социальной поддержке работников.

Данные преимущества в меньшей степени реализуемы на рассматриваемый период времени, но имеют большой потенциал. Следовательно, данные сильные стороны также очень важны для предприятия, их необходимо совершенствовать и развивать.

К слабым сторонам относятся:

1. Невысокий уровень заработной платы (экономический кризис и внешнеполитические процессы привели к уменьшению финансирования предприятий государством);
2. Непостоянство денежного потока из-за большого периода оборота дебиторской задолженности (ненадежность дебиторов и несвоевременность выплат задолженности влечет за собой непостоянство денежного потока предприятия);
3. Зависимость от внешней среды (экономический кризис и скачущий курс валют оказывают прямое воздействие на финансовое состояние предприятия);

4. Не полная загруженность производственных мощностей (недостаточность заказов на продукцию и снизившийся спрос негативно отразились на загруженности производственных мощностей);

5. Недостаточный контроль исполнения указов и распоряжений (несовершенство процесса контроля над исполнением указов и распоряжений влечет за собой неэффективность деятельности подчиненных, невыполнение указов);

6. Низкий уровень сервиса (несовершенство сервисного обслуживания ухудшает впечатления потребителей и снижает спрос на продукцию);

7. Ограниченные возможности удовлетворения масштабного спроса (Н⁹нехватка одних видов сырья, материалов и полуфабрикатов и одновременный избыток других, а также длительная продолжительность технологического процесса влечет невозможность).

Вышеперечисленные проблемы и угрозы предприятия являются особенно актуальными, ведь они влияют на рентабельность предприятия, на его развитие. Поэтому данные проблемы необходимо решать и направить на это основные усилия и средства.

АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» следует уделить внимание устранению (или снижению воздействия) всех возможных угроз и совершенствовать все свои преимущества. Предложенные мероприятия могут лечь в основу действий предприятия.

В АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» был проведён анализ сильных, нейтральных слабых сторон деятельности организации (анализ внутренней среды) с помощью SNW-анализа. Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6 - SNW-анализ АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова»

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка		
		S	N	W
1	Корпоративная культура предприятия	+		
2	Инновации в качестве исследования и разработки	+		
3	Репутация как работодателя	+		
4	Отношения с органами власти	+		
5	Качество торговой марки			
6	Уровень маркетинга	+		
7	Эффективность деятельности рабочего персонала	+		
8	Уровень производства в целом	+		
9	Способность к лидерству		+	
10	Способность к лидерству руководящего лица	+		
11	Способность к лидерству каждого сотрудника			+
12	Дистрибуция в качестве системы реализации продукции	+		
13	Конкурентоспособность продукта в целом	+		
14	Уровень бухгалтерского учёта	+		
15	Бизнес стратегия	+		
16	Репутация производителя	+		
17	Торговая марка	+		
18	Географическое расположение	+		
19	Организационная культура		+	
20	Себестоимость продукции		+	
21	Ценовая политика	+		
22	Степень менеджмента	+		
23	Обслуживание после непосредственных продаж	+		
24	Информационные технологии	+		
25	Доступность инвестиционных ресурсов	+		

Анализируя полученные результаты, можно сделать вывод о том, что в АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова» большинство факторов внутренней среды развиты на высоком уровне. Так, можно утверждать, что предприятие имеет возможности для победы в конкурентной борьбе.

Но есть и слабые стороны внутренней среды предприятия. К ним относится слабая способность к лидерству каждого сотрудника. Данный «недостаток» можно исправить путем увеличения вложений в повышение профессиональной подготовки кадров, а именно проводить тренинги, направлять сотрудников на курсы повышения квалификации.

К нейтральным позициям матрицы относятся такие позиции, как способность к лидерству, организационная культура, себестоимость продукции. Над данными позициями необходимо работать для изменения нейтрального положения путем перехода в сильные позиции предприятия. Данную задачу можно решить с помощью следующих мероприятий:

1. Способность к лидерству можно увеличивать с помощью разработки более эффективных маркетинговых мероприятий, совершенствования в сфере гарантийного обслуживания, повышения качества выпускаемой продукции.

2. Организационную структуру можно совершенствовать путем проведения реинжиниринга, т.е. перепроектирования существующих бизнес-процессов руководством компании.

3. Снижение себестоимости возможно путём применения методов эффективного управления затратами предприятия.

Таким образом, в работе был проведен анализ внешней и внутренней среды АО «Авиаавтоматика» имени В.В. Тарасова, сделаны соответствующие выводы.

Задание 2. Портфельный анализ

Цель работы - провести портфельный анализ исследуемой организации для выявления стратегических направлений развития предприятия.

Задание:

1. коротко охарактеризовать исследуемую организацию;
2. построить матрицу BCG для исследуемой организации, сделать выводы;
3. построить матрицу GE/McKinsey для исследуемой организации, сделать выводы;

4. построить матрицу Hofer/Schendel для исследуемой организации, сделать выводы;
5. построить модель Shell/DPM для исследуемой организации, сделать выводы;
6. построить матрицу SPACE для исследуемой организации, сделать выводы;
7. Осуществить выбор стратегического направления развития исследуемой организации, определить тип/типы будущей стратегии/стратегий, обосновать основные этапы и рекомендации по дальнейшему развитию исследуемой организации.

ТЕМА 3. Разработка и реализация стратегии

Задание. Разработка стратегии исследуемой организации

1. Характеристика и анализ деятельности исследуемой организации
2. Анализ внутренней и внешней среды, оценка рисков
 - 2.1. Общий анализ отрасли, с описанием прогнозируемых потребностей рынка на перспективу и приобретенных направлений отрасли
 - 2.2. Анализ стратегического положения и выявления перспектив развития исследуемой организации
 - 2.3. Анализ внутренней среды
 - 2.4. Анализ прочих значимых факторов деятельности исследуемой организации
 - 2.5. Оценка рисков
3. Определение целей развития исследуемой организации с учетом проведенного анализа внутренней и внешней среды и оценки рисков
4. Показатели достижения целей развития исследуемой организации с указанием планируемых сроков их достижения
5. Мероприятия (производственные, финансовые, инвестиционные, управленческие, кадровые, инновационные), необходимые для достижения целей стратегии развития в планируемые сроки
6. Информация о финансовом и ресурсном обеспечении стратегии развития исследуемой организации
7. План мероприятий по реализации стратегии развития
8. Мониторинг и контроль реализации стратегии развития

ТЕМА 4. Оформление результатов исследования (в виде курсовой работы, тезисов конференции, научной статьи, научно-исследовательского проекта)

Формы представления научных результатов

В научной среде различают две формы представления результатов научного исследования:

- квалификационную;
- научно-исследовательскую.

Квалификационная форма представления результатов исследования позволяет ученому получить документ, подтверждающий уровень его научных компетенций. В этом случае исследование оформляется в виде диссертации или выпускной квалификационной работы.

К тексту работы предъявляются требования, прописанные в инструкциях ВАК, положениях ученых советов и других документах. Эксперты, оценивая основные результаты труда исследователя, присуждают ему степень магистра, кандидата или доктора наук, а также подтверждают прохождение определенного этапа обучения.

Научно-исследовательская форма, в свою очередь, делится еще на несколько подвидов:

- устные изложения;
- публикации в научных журналах;
- компьютерные версии.

Разница этих форм представления информации состоит в том, что результат исследования оформляется для выступления перед аудиторией, презентации или печати. Широкой аудитории становятся доступны именно научные статьи исследователя, и по их качеству оцениваются его квалификация, вклад в науку, формируется рейтинг ученого.

Результаты исследования в научной работе: требования к тексту

Главный способ представления информации в научной работе – это составление текста, при этом текст пишется на научном языке с использованием профессиональной терминологии. Главными

требованиями, предъявляемыми к тексту научной работы, считаются:

- лаконичность;
- последовательность и логичность изложения;
- структурирование материала;
- наличие выводов и заключений.

При написании текста важно использовать научный стиль изложения и лексику для выбранной предметной области. Для статьи, планируемой к публикации в журнале из международной базы данных (например, Scopus или Web of Science), необходимо выполнять профессиональный научный перевод терминологии.

Существует несколько вариантов текстового представления результатов научного исследования:

- статья в научном журнале или сборнике научных работ;
- отчет о НИР;
- монография;
- тезисы научного доклада.

В науке принято освещать опыт предыдущих поколений исследователей, поэтому каждая статья должна содержать обзор исследований предшественников и список использованной в работе литературы.

Оформление результатов научного исследования

Для большей наглядности результаты опытов, данные экспериментов и наблюдений лучше всего отобразить графически. Использование графиков, схем, диаграмм, гистограмм и таблиц позволяет быстро оценить и сравнить нужные величины. Графический материал должен дополнять текст работы, иметь сквозную нумерацию и письменное пояснение к каждому объекту.

При подготовке научной статьи или диссертации графический материал часто komponуют и оформляют в отдельное приложение. Иллюстративный материал к научной работе часто ложится в основу презентации для ее защиты.

Общие рекомендации к оформлению

От оформления результатов научного исследования во многом зависит эффект, который произведет работа на ее читателя или слушателя (преподавателя, студента, аспиранта, рецензента,

сотрудника НИИ, ученого, разработчика). Оно должно отвечать следующим требованиям:

- грамотность (стилистическая, орфографическая, пунктуационная);
- достоверность, точность формулировок и четкость структуры;
- наглядность, выраженная схемами, таблицами, диаграммами, графиками, фотографиями, рисунками, прочими изображениями;
- доступность изложения материала для лиц, являющихся потенциальными пользователями предложенных идей и методов.

Желательно избегать длинных предложений и сложных оборотов. Обязательно объясняйте профессиональные термины, которые могут быть непонятны читателю.

Допускается использование только общепринятых сокращений. При необходимости введения специфических сокращений они расшифровываются автором (исследователем) в специальном перечне.

Способы представления результатов исследования

Помимо публикации научного труда, результаты исследования часто представляются коллегам и наставникам ученого, а также широкому кругу заинтересованных лиц. Самыми распространенными способами представления полученных результатов исследования являются презентация, доклад, рецензия, научный обзор и отчет.

Рецензия представляет собой критический разбор и оценку научной работы. Доклад является инструментом, отражающим результаты исследовательской деятельности и предназначенным для печати или прочтения перед аудиторией. Научный отчет обычно содержит описание методики исследования, его результат и выводы к теоретической и экспериментальной части.

Наиболее эффективным способом из вышеперечисленных является презентация. Тема презентации должна совпадать с тематикой исследования, а большая часть материала должна быть представлена наглядно.

Формирование навыков оформления результатов исследования поможет вам в дальнейшем обучении и научной работе, позволит получить признание коллег и продвижение по карьерной лестнице.