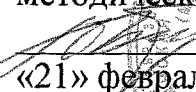


УТВЕРЖДАЮ  
Начальник учебно-методического управления  
 Ю.В. Бирюков  
«21» февраля 2018 г.



## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**по выполнению домашней контрольной работы по дисциплине**

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

По направлению подготовки:

38.03.04 «Государственное и муниципальное управление»

Направленность (профиль) образовательной программы:

«Региональное управление»

Мурманск, 2018 г.

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: Методические рекомендации по выполнению домашней контрольной работы / - Мурманск: ЧОУ ВО «МАЭУ», 2018. - 28 с.**

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: Методические рекомендации по выполнению домашней контрольной работы:** Предназначены для обучающихся по направлению подготовки: 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление». Является единой для всех форм обучения.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение	4
Методические рекомендации по выполнению контрольных заданий	6
Задания для домашней контрольной работы	8
Рекомендуемый список литературы	10

## ВВЕДЕНИЕ

Целью выполнения контрольной работы является закрепление знаний теоретических основ и практических методов антикризисного управления.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

Таблица - Структура компетенций, формируемых в результате дисциплины

Код компетенции	Наименование компетенции	Вид деятельности и проф. задачи	Планируемые результаты	Уровень освоения компетенции
<b>ОПК-1</b>	владение навыками поиска, анализа и использования нормативных и правовых документов в своей профессиональной деятельности	Информационно-методическая документационное обеспечение деятельности лиц, замещающих государственные должности Российской Федерации, замещающих государственные должности субъектов Российской Федерации, замещающих муниципальной службы, лиц на должностях в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организаций, политических партий, общественнополитических, некоммерческих и коммерческих организаций;	<i>Знать</i> : - основные операции, методы количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественнополитических, коммерческих и некоммерческих организаций; <i>Уметь</i> - производить разрозненные операции количественного и качественного анализа; - не системно применять методами количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических	<b>Пороговый</b>

			<p>партий, общественнополитических, коммерческих и некоммерческих организаций  <i>Владеть</i> - навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Знать</i>: - основные операции, методы количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественнополитических, коммерческих и некоммерческих организаций  <i>Уметь</i> - производить основные операции количественного и качественного анализа; - системно применять методами количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти</p>	<b>Базовый</b>
--	--	--	---	----------------

			<p>Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественнополитических, коммерческих и некоммерческих организаций; - обосновывать выполняемые математические и логические операции; - осуществлять анализ упражнения и на его основе решать типовые задачи.</p> <p><i>Владеть</i> - навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <p><i>Знать</i>: - основные операции, методы количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий,</p>	<b>Продвинутый</b>
--	--	--	--	--------------------

			<p>общественнополитических, коммерческих и некоммерческих организаций  <i>Уметь</i> - производить основные операции количественного и качественного анализа; - системно применять методами количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественнополитических, коммерческих и некоммерческих организаций; - обосновывать выполняемые математические и логические операции; - осуществлять анализ упражнения и на его основе решать типовые задачи; - систематизировать и проводить оличественный и качественный анализ элементов внешней и внутренней среды исследуемого объекта; - сравнивать результаты и делать выводы из приведенного сравнения для последующей модернизации созданного алгоритма решения задачи; - выделять существенные признаки, свойства объекта, абстрагируясь от второстепенных.  <i>Владеть</i> - навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти</p>	
--	--	--	--	--

<p><b>ПК-1</b></p>	<p>умение определять приоритеты профессиональной деятельности, разрабатывать и эффективно исполнять управленческие решения, в том числе в условиях неопределенности и рисков, применять адекватные инструменты и технологии регулирующего воздействия при реализации управленческого решения</p>	<p>Исполнительно-распорядительная</p>	<p>Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций; - всей структурой процесса решения задачи;</p> <p><i>Знать</i> -основы планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Уметь</i> - планировать и организовывать и деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций; - производить разрозненные операции процесса стратегического планирования.</p> <p><i>Владеть</i> - навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации</p>	<p><b>Пороговый</b></p>
--------------------	--	---------------------------------------	--	-------------------------



			<p>Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Знать</i> - основы планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Уметь</i> - планировать и организовывать и деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций; - производить разрозненные операции процесса стратегического планирования. - обосновывать выполняемые операции в рамках стратегического планирования;</p> <p><i>Владеть</i> - навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления</p>	<b>Базовый</b>
--	--	--	--	----------------

			<p>самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Знать</i> -основы планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций <i>Уметь</i> - планировать и организовывать и деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций; - производить разрозненные операции процесса стратегического планирования. - обосновывать выполняемые операции в рамках стратегического планирования; умеет систематизировать и проводить анализ отдельных свойств исследуемого объекта; - сравнивать результаты и делать выводы из приведенного сравнения для последующей модернизации созданного алгоритма решения задачи. В</p>	<p><b>Продвинутый</b></p>
--	--	--	--	---------------------------

			<p>рамках стратегического планирования; - выделять существенные признаки, свойства объекта, абстрагируясь от второстепенных в рамках стратегического планирования).</p> <p><i>Владеть</i> - навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p>	
--	--	--	--	--

ПК-6	<p>владением навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p>	<p>информационно-методическая документация обеспечена деятельностью лиц, замещающих государственные должности и Российской Федерации, замещающих государственные должности и субъектов Российской Федерации, замещающих государственные должности муниципальной службы, лица</p>	<p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные операции, методы количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</li> </ul> <p><i>Уметь</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- производить разрозненные операции количественного и качественного анализа;</li> <li>- не системно применять методами количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</li> </ul> <p><i>Владеть</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической,</li> </ul>	<p><b>Пороговый</b></p>
------	---	--	--	-------------------------

		<p>должностях в государственных и муниципальных предприятиях и учреждениях, научных и образовательных организаций, политических партий, общественно-политических, некоммерческих и коммерческих организаций;</p>	<p>социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><b>Знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные операции, методы количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</li> </ul> <p><b>Уметь</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- производить основные операции количественного и качественного анализа;</li> <li>- системно применять методами количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</li> <li>- обосновывать выполняемые математические и логические операции;</li> <li>- осуществлять анализ упражнения и на его основе решать типовые задачи.</li> </ul> <p><b>Владеть</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками количественного и качественного анализа при оценке</li> </ul>	<p><b>Базовый</b></p>
--	--	--	---	-----------------------

		<p>состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <p>Знать:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные операции, методы количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</li> </ul> <p><i>Уметь</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- производить основные операции количественного и качественного анализа;</li> <li>- системно применять методами количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</li> <li>- обосновывать выполняемые математические и логические операции;</li> <li>- осуществлять анализ упражнения и на его основе решать типовые задачи;</li> <li>- систематизировать и проводить</li> </ul>	<p><b>Продвинутый</b></p>
--	--	---	---------------------------

			<p>количественный и качественный анализ элементов внешней и внутренней среды исследуемого объекта; - сравнивать результаты и делать выводы из приведенного сравнения для последующей модернизации созданного алгоритма решения задачи;</p> <p>- выделять существенные признаки, свойства объекта, абстрагируясь от второстепенных.</p> <p><i>Владеть</i></p> <p>- навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <p>- всей структурой процесса решения задачи;</p>	
ПК-23	<p>владением навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p>	исполнительно-распорядительная	<p><i>Знать</i></p> <p>-основы планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Уметь</i></p> <p>- планировать и организовывать и деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <p>- производить разрозненные</p>	<b>Пороговый</b>

		<p>операции процесса стратегического планирования.</p> <p><i>Владеть</i></p> <p>- навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Знать</i></p> <p>-основы планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Уметь</i></p> <p>- планировать и организовывать и деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций;</p> <p>- производить разрозненные операции процесса стратегического планирования.</p> <p>- обосновывать выполняемые операции в рамках стратегического планирования;</p> <p><i>Владеть</i></p> <p>- навыками планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного</p>	<p><b>Базовый</b></p>
--	--	--	-----------------------



		<p>самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Знать</i> -основы планирования и организации деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций</p> <p><i>Уметь</i> - планировать и организовывать и деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций; - производить разрозненные операции процесса стратегического планирования. - обосновывать выполняемые операции в рамках стратегического планирования; умеет систематизировать и проводить анализ отдельных свойств исследуемого объекта; - сравнивать результаты и делать выводы из приведенного сравнения для последующей модернизации созданного алгоритма решения задачи. В рамках стратегического планирования; - выделять существенные признаки, свойства объекта, абстрагируясь от второстепенных в рамках стратегического планирования).</p> <p><i>Владеть</i> - навыками планирования и организации деятельности органов</p>	<p><b>Продвинутый</b></p>
--	--	---	---------------------------

			государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций	
--	--	--	---	--

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ**

Контрольная работа представляет собой реферат, состоящий из трех указанных ниже разделов по теоретическим и практическим основам управления качеством и четвертого раздела с углубленным изложением одного из контрольных вопросов согласно приведенному перечню.

Реферат выполняется с использованием специальной литературы, материалов периодической печати по проблемам стратегического менеджмента, а также материалов конкретного предприятия, организации.

Контрольная работа общим объемом не менее 20 страниц печатного текста должна включать следующие разделы:

Введение (не более 1 страницы).

Индивидуальное задание: изложение одного из контрольных вопросов согласно приведенному перечню.

Текст контрольной работы необходимо дополнять иллюстрациями, таблицами, схемами, графиками. Должен быть приведен список используемой литературы. При использовании литературы (цитат или мыслей - «скрытое цитирование») следует делать ссылку на источник с указанием страницы.

Работа должна быть написана аккуратно, разборчиво, без сокращения слов, с полями (1,5-2 см) для замечаний рецензента.

Контрольная работа представляется на проверку за 10 дней до начала экзаменационной сессии.

При возврате проверенной, но не зачтенной работы студент должен внести исправления по замечаниям рецензента и сдать работу на повторную проверку.

Контрольные работы с нарушением перечисленных требований на проверку не принимаются.

Задания включают в себя 2 теоретических и 2 практических задания.

## ЗАДАНИЯ ДЛЯ ДОМАШНЕЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

### Задание 1 (теоретическое)

Составьте таблицу, где необходимо показать различия между текущим, стратегическим, оперативным и антикризисным управлением.

### Задание 2 (теоретическое)

Составить конспект по следующим вопросам:

1. Что представляет собой миссия? Дайте определение миссии организации.
2. Почему для некоторых организаций очень трудно сформулировать миссию?
3. В чем общий смысл целей организации? Какие классификации стратегических целей вы знаете? Дайте примеры стратегических целей.
4. Почему важно уделять особое внимание долгосрочным целям?
5. Какими характеристиками должны обладать правильно поставленные цели?

*Используемая литература:*

1. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Ред. А. Н. Петров. - 3-е изд. - СПб. : Питер, 2012. - 398 с. - (Учебник для вузов) (Стандарт третьего поколения).

Задание выполнить на примере конкретной организации в соответствии со спецификой направления подготовки.

### **Задание 3 Выполнить PEST-анализ конкретной организации (учреждения, гос. органа и др.)**

Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице.

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» — сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» — отсутствие воздействия, угрозы.
4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия. Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды. Результаты подведения итогов анализа внешних стратегических факторов (условный пример) показаны в таблице 3.

Таблица 3 -Результаты подведения итогов анализа внешних стратегических факторов

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<b>Возможности</b>			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	0,20
Развитие розничной сети	0,10	2	0,20
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	1,00
<b>Угрозы</b>			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	0,60
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40
Новые технологии	0,15	2	0,30
Снижение активности потребителей	0,10	2	0,20
Суммарная оценка	1,0		3,05

В данном случае оценка 3,05 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

*Задание:*

**Провести PEST - анализ фирмы.....(по выбору студента)**

*Ответьте на следующие вопросы:*

1. Как расшифровывается аббревиатура PEST-анализ?
2. Каков порядок проведения PEST -анализа?
3. По какой шкале дается оценка степени влияния каждого фактора-события на возможное развитие предприятия?
4. Каким образом выводится суммарная оценка по PEST анализу?

#### **Задание 4 Проведение SWOT-анализа**

Алгоритм проведения SWOT- анализа:

1. Изучение *возможностей и угроз* компании со стороны микросреды (ближайшего окружения компании).

*Возможности* компании классифицируются в соответствии с их привлекательностью и вероятностью успеха.

Наиболее эффективно функционирует та компания, которая способна создать максимальную ценность продукции для потребителя. В ходе анализа составляется «матрица возможностей». Основное внимание обращается на те возможности, которые обеспечивают высокую вероятность успеха.

*Угрозы* со стороны окружающей среды — негативное влияние неких тенденций или неблагоприятное развитие событий, которые могут привести к сокращению объемов продаж и снижению доходов компании.

*Угрозы* классифицируют в соответствии с их серьезностью и вероятностью возникновения. В ходе анализа составляется «матрица угроз». Чтобы избежать

угроз, компания должна подготовить план действий, в котором будет предусмотрена ее ответная реакция.

2. Анализ *сильных и слабых сторон*. В ходе анализа сильных и слабых сторон обычно рассматривают внутреннюю структуру, ресурсы и организационную деятельность компании, давая оценку каждому фактору (основная сильная сторона, менее сильная сторона, незначительная слабая сторона, основная слабая сторона). Более подробно факторы самооценки внутренней среды компании будут рассмотрены в следующих разделах данной главы.

В матрице возможностей в левом верхнем квадранте (1) представлены наиболее перспективные рыночные возможности компании.

Возможности, представленные в нижнем правом квадранте (4), незначительны и даже не рассматриваются. Возможности, представленные в верхнем правом (2) и нижнем левом (3) квадрантах, должны быть тщательно проанализированы на случай, если через какое-то время их привлекательность и вероятность успеха увеличатся.

Таблица 1 SWOT анализ, анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Сильные стороны компании	Возможности компании во внешней среде
Слабые стороны компании	Угрозы внешней среды для бизнеса

*Ответьте на следующие вопросы:*

1. Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах является возможностью внешней среды или сильной стороной организации?
2. Покупатели и поставщики являются частью макросреды или микросреды организации?
3. Где впервые была опубликована методика SWOT-анализа?

### **Формирование матрицы SWOT-анализа**

Таблица 2 - Матрица SWOT-анализа

	Интенсивность (АО)	Возможности (O)			Угрозы (T)		
		O1	O2	O3	T1	T2	T3
Вероятность появления (Pj)							
Коэффициент влияния (Kj)							
Сильные стороны (S)							
S1							
S2							
S3							
Слабые стороны (W)							
W1							
W2							
W3							

В строке Pj указывается вероятность появления конкретных возможностей и угроз. Pj может принимать значения в интервале от 0 до 1. При заполнении матрицы рекомендуется использовать следующую шкалу.

Таблица 3 – Шкала оценки вероятностей

Качественная характеристика вероятности появления события	Числовое значение
Низкая вероятность	0,1-0,3
Средняя вероятность	0,4-0,6
Высокая вероятность	0,7-0,9
Очень высокая вероятность	1

В строке Kj указывается значение коэффициента влияния на деятельность организации конкретных возможностей и угроз (в пределах от 0 до 1):

Таблица 4 – Шкала оценки факторов влияния

Значение	Интерпретация
0	Влияние отсутствует
1	Создаются совершенные новые возможности для деятельности организации или если реализация угрозы может повлечь прекращение деятельности
0,1-0,3	Влияние слабое
0,4-0,6	Влияние среднее
0,7-0,9	Влияние сильное

В столбце  $A_i$  проставляется интенсивность сильных и слабых сторон организации, при этом используется пятибалльная шкала (см. таблица 5)

Таблица 5 - Шкала оценки интенсивности сильных сторон организации

Балльная оценка	Интерпретация
5	Интенсивность высокая (очень сильное преимущество)
3-4	Интенсивность средняя (достаточно сильное преимущество)
1-2	Незначительное преимущество

Оценка интенсивности слабых сторон выполняется аналогичным образом, но со знаком «минус».

В ячейках  $a_u$  указывается способность сильных сторон содействовать реализации возможностей и противостоять угрозам и способность слабых сторон ослабить воздействие возможностей и усилить угрозы. Для упрощения процесса оценки рекомендуется использовать следующую шкалу:

Таблица 6 - Шкала оценки взаимосвязи сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами

Балльная оценка	Интерпретация
5	фактор дает полную возможность использовать благоприятные события или предотвратить отрицательные последствия угроз;
4, 3	существенное содействие использованию благоприятных возможностей или защите от угроз
1, 2	незначительное влияние на использование благоприятных возможностей или защиту от угроз

Оценки в этих квадрантах должны выставляться без учета реальной интенсивности фактора для организации, т.к. это уже учтено в столбце интенсивность ( $A_j$ ), то есть проводятся экспертные оценки влияния силы или слабости номинального выявленного фактора на отмеченные возможности или угрозы.

### Преобразование матрицы

Преобразование исходной матрицы осуществляется на основании следующей формулы (7):

$$A_{ij} = A_i * K_j * P_j * a_{ij}$$

Затем производится суммирование полученных оценок по строкам и столбцам матрицы, а также разработка выводов и рекомендаций.

Рассмотрим методику проведения количественного SWOT-анализа на примере организации, предоставляющей услуги доступа в интернет.

Предположим, что экспертами сформулированы следующие сильные и слабые стороны, а также возможности и угрозы:



Сильные стороны:

S1 квалифицированный персонал

S2 - высокое качество услуг

S3 - развитая инфраструктура сети Слабые стороны:

W1 - недостаточная известность W2 - дефицит финансовых ресурсов W3 -

низкая мотивация персонала Возможности:

1 - рост спроса на услуги вследствие внедрения инноваций во многих сферах бизнеса

2 - реализация крупных проектов ("Электронная Россия", "Образование")

3 - выход на федеральный уровень Угрозы:

T1 - отток пользователей к конкурентам

T2 - переманивание квалифицированного персонала конкурентами

T3 - внедрение конкурентами новых технологий

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2											
3			У	Возможности			Итого	Угрозы			Итого
4				01	02	03		T1	T2	гз	
5				0,7	0,9	0,75		0,5	0,5	0,25	
6											
7											
8											
9											
10											
11											
12											
13											
14											
15											

дг

Для получения результирующей матрицы необходимо выполнить преобразования. для этого в ячейку D22 необходимо ввести формулу:  $=\$C7*\$D\$4*\$D\$5*\$D7$ , а затем растянуть ее на диапазон ячеек D22:F24

	А	Б	С	Д	Е	Ф	Г	Н	1	Ж	К
1											
2			Возможно см			Ктого	Угрозы			Ктого	
3		.Ai	01	03	03		71	тз	73		
4		Вероятность появления (Pf)	0,5	0,45	0,35	0,5	0:5	0,25			
5		Коэффициент влияния (Kj)	0,~	0Д	0,75	0Д	0Д	075			
6		Сильные стороны fSI									
7		S1	3	:	3	3	3	3	0		
8		S2	3	:	5	:	:	0	0		
9		S3	3	:	3	:	3	0	0		
10		Ктого									
11		Слабые стороны (W)									
12		W1	-	:	5	:	:	2	0		
13		W2	-3	3	5	:	4	:	3		
14		W3	-3	2	3	3	0	:	0		
15		Ктого									
17			Возможности			Ктого	Угрозы			Итого	
18		.Ai	01	03	03		71	тз	73		
19		Вероятность появления (:?j)	0.5	0,45	0,35	0,5	0Д	0,25			
20		Коэффициент влияния (Kj)	0,~	0Д	075	0д	0д	075			
21		Сильные стороны :S1									
22		S1	3	=5C*DS4*DS5*D*							
23		S2	3								
24		S3	3								
25		Ктого									
26		Слабые стороны (W)									
27		W1	-								
28		W2	-3								
29		W3	-3								
30		Ктого									

Далее в ячейку G22 необходимо ввести функцию =СУММ(D22:F22) и скопировать в итоговый столбец и итоговую строку. Аналогичные операции выполнить для оставшихся трех квадрантов матрицы.

	7	Б	С	□	Е	Ф	Г	Н	1	Ж	К
16											
17			Возможно С П1			Ктого	Угр озы			Итого	
18		.Ai	01	02	03		71	ТЗ	73		
19		Вероятность появления (Gj)	0Д	0,45	0,35	0Д	0:5	0,25			
20		Коэффициент влияния :7Cj}	07	0д	075	0д	0д	0,75			
21		Сильные стороны [S']									
22		S1	3	5,25	3Д5	2,36	11,26	4,05	270	0,00	675
23		S3	3	5,25	6,0S	3Д4	15,26	675	0,00	0,00	675
24		S3	3	5,25	3Д5	3Д4	12,33	4,05	0,00	0,00	4,05
25		Ктого		1575	13,37	10,24		1-,35	2,70	0,00	
26		Слабые стороны (W)									
27		W1	--	-700	-3,10	-5,25	-20,35	-9,00	-2,40	0,00	-11,40
28		W2	-3	-3Т5	-5,03	-3Д4	-13,16	-5,40	--,50	-1,60	-11,50
29		AV3	-3	-2,10	-3Д5	-2,36	-3,11	0,00	--,50	0,00	--,50
30		Ктого		-12,25	-1732	-11,55		-1740	-11,40	-1,60	

Результаты представлены на рис.

На основании выполненных расчетов можно сделать следующие выводы:

Наиболее сильными сторонами компании, которые помогают ей воспользоваться имеющимися возможностями являются высокое качество услуг (15,26) и развитая инфраструктура сети (12,83).

Наиболее сильными сторонами компании, которые помогают защититься от угроз являются квалифицированный персонал (6,75) и высокое качество услуг (6,75).

Наиболее важными возможностями для интернет-провайдера, воспользоваться которыми можно при помощи сильных сторон являются:

- рост спроса на услуги вследствие внедрения инноваций во многих сферах бизнеса (15,75);
- участие в реализации крупных проектов («Электронная Россия», «Образование») (13,37).

Однако они являются наиболее уязвимыми из-за существующих слабых сторон (-17,82; -12,25)

Самой слабой стороной является недостаточный финансовый потенциал (наблюдается дефицит финансовых ресурсов - 20,35) недостаточная известность компании (-13,16). Более всего сильные стороны компании помогают защититься от угрозы оттока пользователей (14,85). Сильные стороны не защищают от угрозы внедрения конкурентами новых технологий (0).

Слабые стороны компании (дефицит финансовых ресурсов, низкая мотивация персонала) более всего усугубляют угрозу оттока пользователей к конкурентам (-14,40) и возможность переманивания квалифицированного персонала конкурентами (-11,40).

*Задание:*

Провести SWOT-анализ для конкретной организации, в соответствии со спецификой.

Сделать ссылки на организационные источники (статистики, законы и тд.)

Выявить не менее 4-х факторов каждой группы (сильных сторон, слабых сторон, возможностей и угроз). Сформировать динамическую модель в MS Excel.

По результатам анализа сделать выводы и разработать рекомендации по усилению конкурентной позиции.

## РЕКОМЕНДУЕМЫЙ СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.book.ru/book/929756> - BOOK.ru, 2019. – 282 с. – ISBN 978-5-406-06574-7.
2. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.book.ru/book/918003> - BOOK.ru, 2016. – 254 с. – ISBN 978-5-406-04571-8.
1. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.book.ru/book/926298> - BOOK.ru, 2017. – 125 с. – ISBN 978-5-4365-2056-8.
2. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.book.ru/book/919792> - BOOK.ru, 2015.
3. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.book.ru/book/920261> - BOOK.ru, 2017. – 496 с. – ISBN 978-5-406-05556-4.
4. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.book.ru/book/92593> - BOOK.ru, 2017. – 152 с. – ISBN 978-5-4365-1070-5.
6. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.book.ru/book/921611> - BOOK.ru, 2016. – 150 с. – ISBN 978-5-4365-1070-5.
7. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.book.ru/book/920508> - BOOK.ru, 2016. – 310 с. – ISBN 978-5-406-05224-2.
8. [Электронный ресурс]. – URL: <https://www.book.ru/book/922040> - BOOK.ru, 2017. – 179 с. – ISBN 978-5-4365-1385-0. – URL: <https://www.book.ru/book/929758> - BOOK.ru, 4365-2055-1.