МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

 Федеральное государственное бюджетное образовательное

 учреждение высшего образования

 **«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

 **(ФГБОУ ВО «КубГУ»)**

 **Кафедра аналитической химии**

 **КУРСОВАЯ РАБОТА**

**ИСПОЛЬЗОВАНИЕ SWOT - АНАЛИЗА ПРИ ФОРМИРОВАНИИ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ В ОБЛАСТИ КАЧЕСТВА**

Работу выполнила \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Алина Васильевна Бобер

Факультет экономический курс 2, группа 212

Направление 27.03.02 «Управление качеством»

 Старший преподаватель

Научный руководитель \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Сальникова А.А.

 Старший преподаватель

Нормоконтролер \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Сальникова А.А.

 Краснодар

 2018

 **Содержание**

 Введение……………………………………………………………………....3

1. Понятие о SWOT – анализе.................................………………………. 6
2. Принцип использования SWOT-анализа, формирование миссий и цели качества…………………………………………………………………..10
3. SWOT-анализ ПАО «Магнит»………………………………………….27

Заключение………………………………………………………………….32

Список используемых источников………...………………………………34

 **Введение**

Состояние любой компании и организации зависит от того, насколько действенно и успешно она способна среагировать на различные внешние угрозы, способные оказать большое воздействие на всю структуру работы в целом. Проводя анализ внешней ситуации, следует выделить все самые значимые факторы, влияющие на данный период времени. Также следует заметить, что взаимосвязанное решение рассмотрения данных факторов и основных возможностей компании является важнейшим пунктом в реализации дальнейшего успеха всей организации. Не стоит забывать и об критических факторах и возможностью каждой организации контролировать их. Факторы могут быть внутренними и внешними, поддающими влиянию со стороны организации, либо наоборот, события на которые компания влиять неспособна. Один из самых популярных методик, позволяющий оценивать как и внутренние, так и внешние факторы, непосредственно влияющие на развитие и успех компании, является SWOT – анализ (СВОТ анализ).

**Актуальность темы исследования**обусловлена тем, что выбор стратегии организации важен в осуществлении миссии организации и достижение ее целей. Прежде всего – стратегия представляет собой набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений. Стратегический план придает предприятию определенность, индивидуальность, открывает перспективу для развития организации. Суть стратегического управления заключается в том, что в организации, существует четко организованное комплексное стратегическое планирование, чтобы обеспечить выработку долгосрочной стратегии для достижения целей фирмы и создание управленческих механизмов реализации этой стратегии через систему планов.

**Актуальность деятельности предприятия**ОАО «Магнит»объясняется высоким уровнем потребления данных услуг (ресторанный и игровой бизнес) на рынке сбыта.

**Степень разработанности проблемы.**Данная тема широко освящена многими учеными в области менеджмента. Стратегическое управление стало использоваться в теории и практике управления стран с рыночной экономикой с 1960 - 1970-х гг. Его основоположником считают И. Ансоффа, который обосновал и предложил новую концепцию стратегического планирования, основанную не на прогнозе вероятных тенденций развития хозяйствующего субъекта, а на предпринимательском подходе, на определении его будущей рыночной позиции так, чтобы субъект мог адекватно отреагировать на ее изменения.
      Инструментарием стратегического анализа выступают SNW-анализ, STEP-анализ, SWOT-анализ. 

Российская практика позволяет выделить следующих ученых: А.И. Наумова, Л.В. Карташову, Т.В. Никонову, А.М. Смолкина, И.Ю. Солдатову, М.А. Чернышева.

**Цель данной работы** – заключается в выборе стратегии управления предприятием ОАО «Магнит».

Для реализации данной цели в работе необходимо решить следующие

**задачи:**

- рассмотреть теоретические основы стратегического управления.

- проанализировать внутреннюю и внешнюю среду организации.

- выбрать бизнес-стратегию для предприятия.

**Объектом**исследованияявляется ПАО «Магнит».

**Предметом** исследования является стратегия развития ПАО «Магнит»

**Теоретико-методологической основой исследования**послужили фундаментальные экономические и социально-экономические концепции, гипотезы авторов основополагающих трудов отечественных и зарубежных ученых, посвященных исследованию и анализу стратегического управления предприятием, статистический анализ, PEST- анализ, SWOT-анализ, SNW- анализ и метод определения стратегической позиции.

**Информационно-эмпирической базой исследования**, обеспечивающей достоверность, надежность, точность выводов и предположений, послужили методы изучения и анализа литературных источников, официальных материалов статистических сборников, информация, изложенная в монографиях и научных статьях, устав предприятия.

**Практическая значимость работы.**Проведенные теоретические и практические исследования могут быть полезны в деятельности предприятия ОАО «Магнит».

**Тема и цель** курсовой работы обусловила ее структуру, логику и порядок исследования поставленных задач.

1. **Понятие о SWOT анализе**

SWOT-анализ является необходимым элементом исследований, обязательным предварительным этапом при составлении любого уровня стратегических и маркетинговых планов. Данные, полученные в результате ситуационного анализа, служат базисными элементами при разработке стратегических целей и задач компании.

Данная методика считается одной из самых удобных и универсальных методик, используемых в наше время. Также следует отметить, что ее можно использовать и в повседневной жизни. Например, провести свой личный SWOT – анализ, чтобы понять, куда двигаться дальше в карьерном росте или развитии. Даже в самой обычной житейской ситуации есть место для данной методики, позволяющей найти реальное решении из различных каверзных ситуаций. [5]

Изначально сама модель «SWOT-анализа» возникла в 1960-1970 годах. Основателем данной теории стал Альберт Хамфри – консультант по менеджменту, США. Он начал изучать основные причины проблем и неудач в стратегическом планировании компании. В ходе изучения была изобретена методика «SOFT – анализа», имеющего следующую расшифровку:

* S = Satisfactory, т.е. удовлетворительные параметры компании на текущий момент
* O=Opportunities, т.е. возможности, которые могут быть достигнуты в будущем
* F=Fails, т.е неудачи или провалы компании на текущий момент
* T= Threats, т.е. угрозы, которые могут возникнуть в будущем

Хотя непосредственно сам термин «SWOT» был презентован на семинаре по стратегическому планированию в швейцарском Цюрихе в 1964 году. На данном семинаре была представлена концепция, в которой «F=fails» было изменено на «W=weaknesses», и более точно указана формулировка расшифровки аббревиатур.

Расшифровка аббревиатуры SWOT анализа, представлена на рисунке 1:

* S= Strengths, сильные стороны товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или боле выгодное положение в сравнении с конкурентами, другими словами те области, в которых товар компании чувствует себя лучше и стабильнее конкурентов.
* W=Weaknesses, слабые стороны или недостатки товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рыке, являются неконкурентоспособными на рынке.
* O=Opportunities, возможности компании. Факторы внешней среды, которые могут благоприятно влиять на рост бизнеса в будущем.
* T=Threats, угрозы компании. Факторы внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность компании на рынке в будущем и привести к снижению продаж и потери доли рынка.

В дальнейшем, одним из наиболее важных событий в истории развития представленной модели SWOT анализа стало одно из предложений использования SWOT-анализ в виде матрицы 2х2. Такая модель была ознаменована SWOT-матрицей.

Так же, стоит заметить, что с 1980-х годов профессионалы в сфере менеджмента и маркетинга активно используют SWOT анализ. За все время существования в инструментарии менеджмента методика SWOT-анализа является чуть ли не единственным инструментов, который до сих пор актуален. В текущий момент, проведения любого бизнес-анализа предприятия начинается с оценки SWOT. [6]



 Рис. 1. Расшифровка аббревиатуры.

В текущем виде SWOT-анализ представлен благодаря работе коалиции ученых Стэнфордского Исследовательского Института: Р.Стюарта (руководитель исследования), Мэрион Дошер, Отис Бенепе и Альберта Хэмфри. Рассматривая организацию стратегического планирования в организациях из списка Fortune's 500 (исследование проводилось с 1960 по 1969 год), ученые в итоге разработали систему, которую именовали SOFT: Satisfactory, Opportunity, Fault, Threat. В последующем данная модель была обновлена и переименована в описанный ранее SWOT, а также стала популярна в академических кругах и среди практиков.

По данным SCIP (The Society of Competitive Intelligence Professionals) SWOT анализ также используется в конкурентной разведке.

Учитывая все сказанное выше, делаем вывод о том, что с разработкой SWOT модели аналитики получили действенный инструмент для своей интеллектуальной работы. Не менее известные, но автономные и не системные представления о фирме и конкурентной среде SWOT-анализ предоставил возможность сформировать аналитикам в формате логически выстроенной схемы взаимодействия сил, слабостей, возможностей и угроз. Вследствие проведения классического SWOT анализа формируется структурированная информация в рамках единой SWOT модели.

Существует несколько форм SWOT-анализа:

1. Экспресс-SWOT-анализ - наиболее часто встречающийся (в силу простоты проведения) вид качественного анализа, позволяющего определить, какие сильные стороны организации помогут бороться с угрозами и использовать возможности внешней среды, а какие слабые стороны помешают это сделать. Схема его проведения имеет несомненное достоинство: она очень наглядна и проста. Однако на практике эта методика имеет недостатки: в пункты всех клеток таблицы попадают только самые очевидные факторы, и даже при этом часть этих факторов исчезает в перекрестной матрице, поскольку не может быть использована.

2. Сводный SWOT-анализ, в котором представлены основные показатели, которые характеризуют деятельность фирмы в текущий момент и перспективы будущего развития. Достоинством такой формы проведения анализа является то, что он позволяет в некотором приближении дать количественную оценку тех факторов, которые были выявлены с помощью других методов стратегического анализа. Еще одним достоинством является возможность (на основе проведения всех видов стратегического анализа) сразу перейти к выработке стратегии и разработать комплекс мероприятий, необходимых для достижения стратегических целей. Очевидным недостатком является более сложная процедура проведения.

3. Смешанный SWOT-анализ - это попытка совместить первую и вторую формы проведения анализа. Для этого предварительно проводятся как минимум основные три вида стратегического анализа. Затем все факторы объединяются в единые таблицы, из которых формируется перекрестная матрица (как в экспресс-форме). Количественная оценка факторов обычно не производится. Достоинством этой формы является глубина анализа. [15]

**2. Принцип использования SWOT-анализа, формирование миссий и цели качества**

Методика проведения SWOT –анализа

Как мы выяснили, SWOT-анализ — это промежуточное звено между формулированием миссии организации предприятия и определением наиболее эффективной стратегии развития фирмы, предприятия. В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рисунке 2, так называемой «матрицы SWOT-анализа». В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.



 Рис.2. Матрица SWOT – анализа.

Сильные стороны организации — то, в чем она преуспела или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки.

Слабые стороны фирмы — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями и ставит в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса. [19]

Рыночные возможности — это благоприятные обстоятельства, которые можно использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать данная организация предприятие.

Рыночные угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на компанию предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости.

При этом один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина-дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

Методология построения матрицы первичного стратегического анализа заключается в том, что сначала весь мир делится на две части - внешнюю среду и внутреннюю (саму компанию), а затем события в каждой из этих частей - на благоприятные и неблагоприятные. [8]

Шаг 1. Анализ внешней среды.

Этот этап предполагает анализ двух относительно самостоятельных подсистем: макроокружения и непосредственного окружения.

Макроокружение создаёт общие условия среды нахождения организации.

Изучение экономической компоненты макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Здесь важно обращать внимание на такие факторы как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Изучение политической составляющей должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, какое отношение у правительства существует к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов, какова степень общественного недовольства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Изучение социальной компоненты направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографические структуры общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей или готовность к перемене места жительства. [21]

Анализ технологической компоненты позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции.

Совокупность вышеперечисленных элементов - это PEST-анализ, который рекомендуется проводить перед составлением матрицы SWOT.

Анализ правового регулирования, предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определять для себя допустимы границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Здесь важно обращать внимание на действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальную сторону практической реализации законодательства.

Для того, чтобы организация могла результативно изучать состояние компонент макроокружения, должна быть создана специальная система отслеживания внешней среды. Она включает: анализ материалов, опубликованных в книгах, журналах и других информационных изданиях; участие в профессиональных конференциях; анализ опыта деятельности организации; изучение мнения сотрудников организации; проведении внутриорганизационных собраний и обсуждений.

Изучение непосредственного окружения компании направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии.

Анализ покупателей в первую очередь имеет задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:

- географическое месторасположение покупателя

- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности)

- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки и др.)

- отношение покупателя к продукту (почему он покупает данный продукт, является ли он сам пользователем продукта, как оценивает продукт)

Изучая покупателя, фирма также уясняет для себя его торговую силу (соотношение степени зависимости покупателя от продавца и наоборот; объем закупок, осуществляемых покупателем; уровень информированности покупателя; наличие замещающих продуктов; стоимость для покупателя перехода к другому продавцу; чувствительность покупателя к цене).

Анализ поставщиков включает изучение его конкурентной силы (уровень специализированности поставщика, величина стоимости переключения для поставщика на других клиентов, концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами, важность для поставщика объема продаж), стоимости и гарантии качества поставляемого товара, временного графика поставок, пунктуальности и обязательности выполнения условий поставки товара.

Изучение конкурентов направлено на то, чтобы выявить их слабые и сильные стороны и на базе этого строить свою стратегию конкурентной борьбы.

Анализ рынка рабочей силы направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации необходимыми для решения ею своих задач кадрами. При этом играют роль специальность и квалификация, уровень образования, возраст, пол и стоимость рабочей силы.

Полученные данные являются основой для определения возможностей и угроз фирмы. [18]

Шаг 2. Анализ внутренней среды.

Внутренняя среда организации – та часть общей среды, которая находится в рамках организации. Она оказывает постоянное и непосредственное воздействие на функционирование организации и имеет несколько срезов.

Кадровый срез – взаимодействие менеджеров и рабочих; найм, обучение и продвижение кадров; оценка результатов труда и стимулирование; создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез – коммуникационные процессы; организационные структуры; нормы, правила, процедуры; распределение прав и ответственности; иерархия подчинения.

Производственный срез – изготовление продукта, снабжение и ведение складского хозяйства; обслуживание технологического парка; осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез – все те процессы, которые связаны с реализацией продукции (стратегии продукта, ценообразования, продвижения продукта на рынке; выбор рынков сбыта и систем распределения).

Финансовый срез – процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств организации (поддержание ликвидности и обеспечение прибыльности, создание инвестиционных возможностей и т.д.)

Изучение организационной культуры – как сотрудники трудятся на своих рабочих местах, как они коммуницируют друг с другом, чему отдают предпочтение в разговорах, существуют ли в компании устойчивые заповеди, неписаные нормы поведения, ритуальные мероприятия и т.п., насколько об этом осведомлены сотрудники и насколько серьезно к этому относятся. Полученные данные – основа для определения сильных и слабых сторон организации.

Шаг 3. Формулирование сильных и слабых сторон фирмы.

К сильным сторонам организации можно отнести:

более образованное и динамичное молодое руководство среднего звена;

активная роль маркетинга (большое внимание уделяется маркетингу в регионе, лучшее знание заказчиков, лучшее обслуживание);

лучшая упаковка (по некоторым видам продукции);

более гибкая ценовая политика;

вопросы снабжения сырьем решаются более профессионально;

менее дорогое сырье и материалы;

хорошая репутация у покупателей;

высокое качество выпускаемых товаров.

Слабыми сторонами организации могут быть:

старое оборудование, большие объемы отходов, необходимость частых ремонтов и проверки технического состояния оборудования;

расположение в центре города: тесные производственные помещения, отсутствие единого склада готовой продукции;

дополнительные транспортные издержки (наличие удаленного склада сырья);

более низкая прибыльность из-за высоких издержек;

низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии.

После этого из всего списка сильных и слабых сторон необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа. Чтобы не испытывать трудностей при дальнейшем анализе, рекомендуется ограничиться 5-10 сильных и таким же количеством слабых сторон. [12]

Шаг 4. Формулирование рыночных возможностей и угроз.

Возможностями фирмы могут быть:

наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка;

наличие на рынке поставщиков современного высокопроизводительного оборудования;

наличие существующих дилерских сетей и/или поставщиков сырья;

расширение производственной линии;

необходимость получать лицензию на занятие данным видом деятельности.

К угрозам компании можно отнести:

возможность появления новых конкурентов;

возрастающее давление на цены у покупателей и поставщиков;

растущее конкурентное давление;

ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента;

нестабильность курса доллара;

банкротство.

Затем, как и в первом случае, необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные. Для этого каждую возможность (или угрозу) нужно оценить по двум параметрам: «Насколько высока вероятность того, что это случится?» и «Насколько это может повлиять на организацию предприятие?». Выбранные 5-10 возможностей и угроз, которые произойдут с большей долей вероятности и окажут заметное влияние на бизнес, следует занести в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

Шаг 5. Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами.

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволит ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?

Какие слабые стороны предприятия могут в этом помешать?

За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?

Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Результатом проделанной работы и является матрица SWOT.

До перехода к следующему шагу мы хотим дать некое обобщение

Итак, правила проведения SWOT – анализа:

Правило 1. Следует тщательно определить сферу каждого SWOT-анализа. Компании часто проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Скорее всего, он будет слишком обобщенным и бесполезным для менеджеров, которых интересуют возможности на конкретных рынках или сегментах. Фокусирование SWOT-анализа, например, на конкретном сегменте, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Нужно понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны — это внутренние черты компании, следовательно, ей подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и неподвластны влиянию организации.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Нужно включать в анализ только наиболее относящиеся к делу преимущества и слабости. Они должны определяться в свете предложений конкурентов. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Например, качество продукта будет силой, только если он работает лучше, чем продукты конкурентов. И, наконец, таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого, преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правило 4. Следует быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию. Конечно, не всегда удается проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT-анализ — это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на объективных фактах и данных исследований.

Правило 5. Необходимо избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT-анализ ослабляется именно из-за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее всего, ничего не значат для большинства покупателей. Чем точнее формулировки, тем полезнее будет анализ. [10]

Видение организации - это образное представление смысла деятельности и перспектив (будущего) организации. Оно объясняет и демонстрирует всем сотрудникам и общественности, что представляет собой организация, какой она должна стать и к чему она стремится.

Формирование видения - это одна из задач высшего руководства. Горизонт видения, т.е. период отдаленности во времени формируемого образа предприятия, может быть различным, от нескольких месяцев до нескольких лет. Видение будущего крупной компании - это представление о политической, экономической, социальной ситуации в стране, в отрасли, а также о желаемом состоянии предприятия в этой ситуации.

Видение относится лишь к будущему: оно теряет свою актуальность при достижении желаемого состояния предприятия и должно быть сформулировано вновь. Формулировка видения должна быть лаконичной, динамичной конструкцией, удобной для восприятия (часто это бывает лозунг), и отвечать следующим требованиям: вдохновлять, быть простой, как воспоминание или образ, заслуживать доверие и содержать ориентиры, которые могут служить основой для разработки стратегии. [5]

Миссия - это деловое понятие, отражающее предназначение бизнеса, его основную цель. В отличие от видения миссия характеризует только "настоящее" организации: вид, масштабы деятельности, отличия от конкурентов, оставляя без внимания перспективы развития бизнеса. Миссия детализирует статус предприятия и обеспечивает ориентиры для выработки целей и стратегий на различных организационных уровнях.

Основные компоненты миссии:

1. Продукты или услуги, которые производит предприятие, т.е. круг удовлетворяемых потребностей.
2. Категории целевых групп потребителей.
3. Применяемые управленческие технологии и функции, т.е. способ удовлетворения нужд потребителей.
4. Конкурентные преимущества.
5. Философия бизнеса.

Существует два подхода к пониманию миссии: широкий и узкий. В широком понимании миссия - это философия и предназначение организации. При таком подходе миссия определяется в общих терминах без жесткой привязки к номенклатуре производимой продукции, группе потребителей и т.п.

Содержание миссии раскрывается через ценности, верования, принципы, которые положены в основу деятельности организации, а также те действия, которые она намерена осуществлять.

Широкий подход к формированию миссии ориентирует предприятие на достижение стратегических преимуществ за счет создания возможностей производства широкой номенклатуры продукции (услуг); одновременный охват многих сегментов рынка и групп потребителей; гибкость маневрирования в управлении организацией.

При узком подходе миссия рассматривается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Узко заданная миссия концентрирует стратегию на производстве ограниченной номенклатуры продукции, конкретных рыночных сегментах, группах потребителей или используемых стратегических путях достижения целей бизнеса.

Такой подход способствует повышению действенности управления за счет усиления определенности и организованности вследствие применения более сфокусированных скоординированных методов осуществления стратегий. Правильно сформулированная миссия наряду с общим смыслом обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной в своем роде, характеризующей именно ту организацию, в которой она была выработана. [11]

Формулирование миссии способствует решению следующих проблем управления. Во-первых, миссия заставляет менеджеров систематически заниматься всесторонним анализом сильных и слабых сторон организации и ее конкурентов, возможностей и угроз, что повышает обоснованность принимаемых стратегических решений. Во-вторых, в случае больших по размеру или географически разбросанных компаний миссия способствует интеграции обособленных организационных единиц в одно целое, мотивации персонала и более эффективному взаимодействию руководителей и подчиненных на различных уровнях. В-третьих, хорошая миссия способствует проецированию рационального и позитивного имиджа компании на деловых партнеров, акционеров, инвесторов, от которых в различных формах и степени зависит судьба предприятия.

Цель - это конечное состояние, желаемый результат, которого стремится добиться любая организация. Признак "общие" означает широкие по масштабу и времени цели, которые, как правило, не имеют четко выраженных количественных характеристик.

Долгосрочные цели определяют стратегическое намерение предприятия занять определенное место в бизнесе. Определение общих долгосрочных целей требуется для каждого ключевого результата, который менеджеры считают важным для достижения успеха и создания соответствующих конкурентных преимуществ организации. Выделяют семь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели:

1. Положение на рынке. Рыночными целями могут быть завоевания лидерства в определенном сегменте рынка, увеличение доли рынка предприятия до определенного размера.
2. Инновации. Целевые установки в этой области связаны с определением новых способов ведения бизнеса: освоением новых рынков, применением новых технологий или способов организации производства.
3. Маркетинг. Основными результатами деятельности в этой области могут быть выход на первое место по продаже определенного товара, создание определенного имиджа у товара, улучшение обслуживания клиентов.
4. Производство. Приоритетными целями в этом случае являются достижение наивысшей производительности труда, повышение качества продукта, снижение издержек производства по сравнению с основными конкурентами.
5. Финансы. Общая цель - сохранение и поддержание на необходимом уровне всех видов финансовых ресурсов, их рациональное использование.
6. Управление персоналом. Цели в отношении персонала могут быть связаны с сохранением рабочих мест, обеспечением приемлемого уровня оплаты труда, улучшением условий и мотивации труда.
7. Менеджмент. Ключевая цель в этой области - определение критических сфер управленческого воздействия. [7]

Цели предприятия должны обладать рядом характеристик, которые иногда называют критериями качества поставленных целей. К числу основных характеристик целей относятся:

* конкретность и измеримость. Выражая цели в четких измеримых формах, руководство создает базу для принятия решений и оценки хода работ;
* горизонт планирования. Выделяют долгосрочные (горизонт планирования более 5 лет), среднесрочные (плановый период от 1 года до 5 лет) и краткосрочные (обычно в пределах года) цели. Чем уже горизонт планирования, тем конкретнее должна быть выражена цель;
* достижимость. Цели устанавливают так, чтобы они не превышали возможности предприятия. Установление недостижимых целей блокирует стремление работников к успеху и снижает мотивацию труда;
* непротиворечивость. Действия и решения, необходимые для достижения одной цели, не должны мешать достижению других.

Недостаточное внимание к процессу установления целей или, наоборот, выдвижение недостижимых целей наносит ущерб предприятию. Так, широко провозглашенная многими российскими предприятиями в процессе перестройки цель - "сохранение трудового коллектива" - привела к снижению мотивации труда.

Цели предприятия могут быть скорректированы по результатам комплексного анализа внешней среды и внутренних возможностей бизнеса. Определение миссии и целей служит основой для выбора стратегии и общей политики предприятия. Стратегия задает направление реализации миссии и целей, а политика определяет четкие ориентиры для менеджеров всех подразделений.

Число и разнообразие целей и задач менеджмента требуют системного подхода к определению их состава. В качестве удобного апробированного на практике инструмента можно использовать модель в виде дерева целей, изображенного на рисунке 3.



 Рис. 3. Иерархия целей организации

Посредством дерева целей описывается их упорядоченная иерархия, для чего осуществляется последовательная декомпозиция главной цели на подцели по следующим правилам:

* общая цель должна содержать описание конечного результата;
* при развертывании общей цели в иерархическую структуру исходят из того, что реализация подцелей каждого последующего уровня является необходимым и достаточным условием достижения целей предыдущего уровня;
* при формулировке целей разных уровней необходимо описывать желаемые результаты, а не способы их получения;
* подцели каждого уровня должны быть независимы друг от друга и не выводимы друг из друга;
* фундамент дерева целей должны составлять задачи, представляющие собой формулировку работ, которые могут быть выполнены определенным способом в установленные сроки.

Количество уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от организационной структуры. Важным моментом целеполагания является моделирование не только иерархии целей, но и их динамики в аспекте развития за определенный период времени. При разработке перспективных планов предприятия используется динамическая модель.

**3. SWOT-анализ компании ПАО «Магнит».**

Деятельность: организация относится к отрасли обслуживание общественных и личных потребностей населения.

Миссия предприятия ПАО «Магнит» заключается в повышении благосостояния наших покупателей, сокращая их расходы на покупку качественных товаров повседневного спроса.

Основной целью ПАО «Магнит» является удовлетворение растущего спроса потребителей.

Основная сложность в деятельности предприятия заключается во влиянии конкуренции на данном рынке сбыта.

История: АО «Тандер», управляющая компания сети магазинов «Магнит» основана в 1994 г. как оптовый поставщик бытовой химии и косметики, а с 1997 г. приступила к освоению продовольственного сегмента рынка, став одним из пяти крупнейших дистрибьюторов в России. В 1998 году начата работа по развитию розничного рынка: открыт первый магазин самообслуживания. В течение года компания вышла на лидирующие позиции на юге России, после чего началось продвижение компании в другие регионы. 2000 г. – знаменательный год в истории компании. Руководство принимает решение о реорганизации работы розничного направления. Все магазины переводят в формат дискаунтера и объединяются под брендом «Магнит». В период с 2001 – 2005 гг. сеть показала стремительный региональный рост и заняла первое место в России по количеству магазинов – 1500 и стала второй по объему выручки в стране. В начале 2006 года была завершена реорганизация группы компаний «Магнит», в результате которой ОАО «Магнит» стало холдинговой компанией группы обществ, занимающихся розничной торговлей через сеть магазинов «Магнит».

Место нахождения общества: РФ, Краснодарский край, 350002, г. Краснодар, ул. Леваневского, 185.Почтовый адрес общества: РФ, Краснодарский край, 350002, г. Краснодар, ул. Леваневского, 185.

Миссия, цели и стратегия организации

Методология: миссия определена советом директоров. Основной целью ПАО «Магнит» является обеспечение максимального объема продаж всего заявленного ассортимента. Стратегической задачей является достижение максимальной зоны покрытия сети магазинов «Магнит».

Цели и задачи: открытие магазинов в городах с населением менее 500 тыс. человек – где проживает 73% городского населения России, повышение квалификации персонала, сокращение текучести кадров. [22]

**Внешняя среда.**

Сильные стороны:

|  |
| --- |
| 1. Развитая маркетинговая политика и налаженная маркетинговая стратегия - С помощью маркетинга ведется постоянный поиск новых рынков, новых потребителей, новых видов продукции, новых областей применения традиционной продукции, способной обеспечить предприятию наибольший уровень прибыли. |
| 2. Новые технологии- Для более качественного хранения продуктов и оптимизации поставки их в магазины, в компании создана дистрибьюторская сеть, включающая 18 распределительных центров. Своевременную доставку продуктов во все магазины розничной сети позволяет осуществить собственный автопарк, который насчитывает 4401 автомобилей |
| 3. Захват смежных сегментов рынка- магазины существуют в 4-х форматах «магазин у дома», «Магнит Семейный» «Магнит Косметик» и гипермаркет |
| 4. Дополнительные услуги- заказ продуктов на дом |
| 5. Тенденции спроса- спрос возрастает когда на товаре стоит «красная» цена. |
| 6. Сотрудничество с другими компаниями-с поставщиками известных брендов косметики и продуктов питания |

Слабые стороны:

|  |
| --- |
| 1 Появление большего числа конкурентных фирм- «Пятерочка», «Табрис», «Апельсин», поэтому проводиться снижение себестоимость продукции и усиливаются маркетинговые мероприятия |
| 2. Экономический кризис, который влияет на выручку и соответственно на доходность ПАО «Магнит» |
| 3. Законодательное регулирование. Ограничена продажа алкоголя по времени и по возрасту- как следствие предприятие несет убытки |
| 4. Затраты на грузоперевозки |
| 5 Соблюдение сохранности товара в торговом зале, потери от краж и брака |

**Внутренняя среда.**

Преимущества:

|  |
| --- |
| 1. Опыт- предприятие существует с 1994 года и стабильно развивается |
| 2. Высокое качество товаров повседневного спроса по доступной цене |
| 3. Известность фирмы- ПАО «Магнит» является лидером по количеству продовольственных магазинов. 31 декабря 2016 года сеть компании включала 6984 магазина |
| 4. Высокие продажи. Сеть «Магнит» является одной из ведущих розничных компаний по объему продаж в России. Выручка компании за 2017 год составила 1,14 трлн рублей. [23] |
| 5. Низкая себестоимость товаров, соответственно доступная цена. |
| 6. Удовлетворенность клиентов. Компания ориентирована на покупателей с различным уровнем доходов |
| 7. Сплоченный коллектив, розничная сеть «Магнит» является одним из крупнейших работодателей в России. На сегодняшний день общая численность сотрудников превышает 180 000 человек. Компании неоднократно присуждалось звание «Лучший работодатель года». [23] |
| 8. Качественное оборудование- кассы, новые витрины. |
| 9. Широкий ассортимент-от продуктов питания до средств личной гигиены и бытовой химии |
| 10 Реклама. Раздача прайс-буклетов с наименованиями продукции и ценами |
| 11. обучение персонала и введение свода правил корпоративной этики |

Недостатки:

1. Мало дополнительных источников прибыли

|  |
| --- |
| 1. Малое количество касс, даже в часы пик нагрузка очень большая
 |
| 1. Низкая заработная плата персонала, но большая загруженность и ответственность
2. Низкое качество обслуживания клиентов
 |

В качестве дополнительных данных составим матрицу возможностей.

|  |  |
| --- | --- |
| Вероятность использования возможностей | Влияние |
| Сильное | Умеренное | Малое |
| Высокая | Новые технологии;Высокое качество товаров повседневного спроса по доступной цене | Дополнительные услуги | Низкое качество обслуживания клиентов. |
| Средняя | Низкая себестоимость товаров | Известность фирмы, имидж, марка. | Качественное оборудование- кассы, новые витрины. |
| Низкая | Удовлетворенность клиентов | Сплоченный коллектив | Экономический кризис |

ПАО Магнит – безусловно мощная компания с огромными активами и большим прибыльным бизнесом.

Розничная сеть «Магнит» вошла в рейтинг 100 инновационных компаний мира по версии журнала Forbes.

«Магнит» вошел в ТОП крупнейших компаний России по версии общественно-делового издания РБК.

Розничная сеть «Магнит» стала лауреатом рейтинга «Эксперт Юг–250» и признана крупнейшим предприятием ЮФО.

**Заключение.**

В заключении можно сделать вывод, что цели, поставленные в работе, достигнуты, задачи выполнены. Работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка литературы.

В работе состоящей из трех частей, применены все полученные знания за прошедший курс по этой дисциплине на примере предприятия ПАО «Магнит».

Во введении обоснована актуальность выбранной темы, определен объект и предмет работы. Поставлены цели, сформулированы задачи и приведены методы их решения. Также выполнен обзор литературных источников и перечислены ключевые авторы.

В первой главе обобщены теоретические основы стратегического управления:

Стратегическое управление - это управление, в котором отдается приоритет стратегии над тактикой, в котором стратегия оказывает определяющее влияние на все характеристики управления: структуру, функции, планирование, контроль, работу с персоналом, информационные технологии и пр.; это управление, имеющее достаточно определенную цель, стратегические ориентиры и стратегические приоритеты в разработке и выборе стратегии. Стратегия не может быть результатом лишь пожеланий или субъективного предвидения. Стратегия предполагает прогнозирование будущего, оценку реальности, расчет ресурсов и динамики их изменения, учет возможности противодействии и непредвиденных случайностей. Разработать эффективную стратегию можно только на основе серьезной исследовательской деятельности. Стратегия определяет направление развития, но это развитие осуществляется как по внутренним, так и по внешним характеристикам фирмы, т.е. с учетом внешних и внутренних факторов развития фирмы.

Во второй главе «Анализ внешней и внутренней среды организации ПАО «Магнит» рассмотрены миссия, ценности, стратегические приоритеты, проведён анализ внутренней и внешней среды организации, выделены её сильные и слабые стороны, возможности и угрозы от влияния внешних факторов. Для более наглядного представления о том, насколько элементы системы взаимодействуют между собой, представлен PEST – анализ, анализ деловой среды, SNW – анализ и SWOT – анализ.

В третьей главе «Выбор стратегии развития» ПАО «Магнит» представлены три блока стратегий развития:

1. Деловые стратегии развития;

2. Типовые стратегии бизнес-единиц;

3. Функциональные стратегии развития.

Данные стратегии предложены для возможного развития организации. Их применение в дальнейшем поможет организации увеличить объем продаж, привлечь новых клиентов, сократить затраты на производство, наладить коммуникации между сотрудниками, приобрести новое, более современное оборудование и расшириться за счет открытия новых филиалов и подразделений.

**Список используемых источников**

1. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебник. // М.: ТК Велби, Изд. Проспект, 2004 г.
2. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. - М.: АОЗТ «Центр экономики и маркетинга», 1996
3. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник – 2-е издание, переработанное и дополненное. – М.: Гардарика, 2000
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник. – 3-е изд. // М.: Гардарики, 2003 г.
5. Вершинина Г.В., Коршуневская Н.М., SWOT-анализ как современный инструмент управленческого анализа: сущность, проблемы и пути их решения: Центр развития научного сотрудничества, 2009 г.
6. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент. – Таганрог: Издат-во ТРТУ, 2003 г.
7. Гнездилова Н.Ю. Применение SWOT-анализа в управлении качеством услуг: Рекламно-информационное агентство «Стандарты и качество», 2010 г.
8. Горленко О.А., Можаева Т.П., Анализ рисков и возможностей процессов менеджмента качества на основе SWOT-анализа: Тольяттинский государственный университет, 2018 г.
9. Дойль Питер. Менеджмент: стратегия и тактика/ Пер. с англ. Вихровский А., Кузина В.: Питер,1999
10. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. Учебное пособие для вузов. – М.: Аспект Пресс,2002
11. Катлип Скотт М., Сентер Аллен Х., Брум Глен Н. Паблик рилейшнз: Теория и практика: Учебное пособие – 8-е изд. // М.: Изд. дом «Вильямс», 2003 г.
12. Мараданова Э.У. «Организация работы с информацией с целью принятия управленческих решений» // Маркетинг и маркетинговые исследования, гл. ред. Скоробогатых И.И. - М.: Изд. дом Гребенникова, № 4 (70) июль 2007 г.
13. Портер М. Международная конкуренция. Пер. с англ. - М.: Международные отношения, 1993г.
14. Поршнева А.Г., Румянцева З.П., Саломатина Н.А. Управление организацией: Учебник, 3-е изд., М.: ИНФРА-М, 2004 г.
15. Пыжлаков Д.С. Сила и возможности. Концепция динамического SWOT-анализа: Креативная экономика, 2008 г.
16. Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б.. Современный экономический словарь. – 2-е издание, испр. – М.: ИНФРА-М, 1999
17. Рой О.М., Зараева А.М. Менеджмент современной фирмы: организация, стратегия, финансы. Конспект лекций. – Омск: Изд-во ОмГТУ, 1998
18. Серебрякова А.Б., Токунова Г.Ф., Стратегический анализ в условиях рыночной экономики: опыт применения SWOT- анализа: СПБГАСУ, 2010 г.
19. Смирнов Н.Н. Стратегический менеджмент. – СПб.: Питер 2002 г.
20. Стерлин А.Р. и др. Стратегическое планирование в промышленных корпорациях: опыт развития и новые явления. - М.: Наука, 2002 г.
21. Токарев В. Стратегическая экспресс-диагностика. Книга 4 - SWOT-анализ: Издательские решения, 2016 г.
22. Официальный портал публичного акционерного общества Магнит/ [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: http://magnit-info.ru/ (дата обращения: 21.12.2016).
23. Велес Капитал - Инвестиционная компания/ [Электронный ресурс] — Режим доступа. — URL: https://veles-capital.ru/ (дата обращения: 21.12.2016)