**Практическая работа № 1 Разработка стратегии организации методом SWOT-анализа**

**Цель работы:** выполнить SWOT-анализ ***внешнеторговой фирмы «Вид»*** и предложить стратегию ее развития.

Основная идея SWOT-анализа (strengths − силы; weaknesses – слабости; opportunities – возможности; threats – угрозы) сфокусирована на том, что стратегия должна учитывать внутренние возможности фирмы (ее сильные и слабые стороны) и внешнюю ситуацию (отраженную частично в возможностях и угрозах).

**Краткая характеристика фирмы**.

Швейная фирма «ВИД» - старейшее предприятие легкой промышленности г. Иркутска, крупнейший производитель одежды в Восточной Сибири с 80-летним опытом работы. Фирма входит в число ведущих предприятий России по производству мужского и детского делового ассортимента. На сегодняшний день швейная фирма «ВИД» это хорошо оснащенное высокотехнологичное предприятие, с широкой сетью оптовой и розничной торговли, с профессиональными специалистами, сертифицированной продукцией, производимой по техническим регламентам Таможенного Союза, имеет государственные награды и входящее в Реестр «100 Лучших товаров России». Форменную и специальную одежду заказывают государственные структуры и промышленные предприятия.

Основной выпускаемый ассортимент фирмы — это мужской костюм и детская школьная форма, а также спецодежда. В день организация выпускает 200 костюмов мужских, 225 мальчиковых. Женская одежда также шьется, но не в больших количествах, т.к. фирма ориентирована больше на мужские костюмы.

Форма собственности – открытое акционерное общество.

Внешнее окружение организации – это иркутские заказчики, государственные структуры, промышленные предприятия. Заказчики представлены как частными лицами, так и крупными компаниями. Ресурсами компании «Вид» являются кадры, технологическое оборудование, ресурсы и материалы, и все, что связанно с производством, связи с руководителями компаний потенциальных заказчиков.

Кадровая политика направлена на обеспечение ОАО «Вид» квалифицированным персоналом, мотивированным на высокопроизводительный труд, и создание сплоченного коллектива единомышленников. На данный момент на предприятии пиджаки шьют 63 человека, брюки – 41 человек. Это сдельные рабочие. В модельно-конструкторском цехе трудится шесть человек. Кадровый вопрос на фирме сегодня стоит очень остро. Из инженерных кадров на предприятии сегодня только два человека с высшим швейным образованием, причем один из них пенсионного возраста. Проблема кадров – не столько проблема фирмы, сколько проблема отрасли в целом. В настоящее время выпускается мало профессиональных кадров в области инженерии.

На основном производстве в швейных цехах компании «Вид» работает около 150 единиц швейной техники. Это универсальное швейное оборудование, специализированные машины, утюжильные столы и прессы для внутрипроцессной и окончательной влажно-тепловой обработки (ВТО). Компания постоянно занимается точечным перевооружением.

Оборудование у компании не только российское. Так, из универсальных швейных машин только 70% – российского производства. Остальные 30% – это Япония, фирма «Джуки». Специальное оборудование закупается немецкое, японское, американское. Новейшие машины стоят от 200 тысяч до миллиона рублей. Немецкое оборудование для  влажно-тепловой обработки еще дороже – до полутора миллионов рублей за единицу.

Сейчас компания начинает перевооружаться под детское производство, взяты прессы и станки исключительно для детского костюма. В этом году купили три новых утюжильных стола и один пресс ВТО на сумму 1,9 миллиона рублей.

Для рынка одежды за последние три-четыре года наблюдается жесткая конкуренция на одежду для школьников. Государство стремится ограничить количество поступающей из-за границы продукции, что благоприятно сказывается на деятельности компании. Развитие производственного оборудования позволяет успешно функционировать компании, автоматизировать свою систему, ведет к широкому внедрению инноваций.

**Перечень внутренних слабых и сильных сторон организации, возможностей и угроз со стороны внешнего окружения.**

**Сильные стороны фирмы:**

1. Работа с государственными структурами;
2. Высокотехнологичное оборудование;
3. Репутация фирмы и большой опыт работы;
4. Невысокая стоимость продукции за хорошее качество;
5. Фирма является почти монополией;
6. Широкая сеть оптовой и розничной торговли;
7. Поддержка государством деятельности компании.

**Слабые стороны:**

1. Недостаточное количество высококвалифицированных работников;
2. Невозможность переоборудования на другой вид выпускаемой продукции.

**Внешние возможности фирмы:**

1. Выход на новые рынки сбыта продукции;
2. Обучение кадров для работы на производстве;
3. Выпуск новой смежной продукции (женской одежды).

**Внешние угрозы:**

1. Новая конкуренция;
2. Прекращение лояльной политики государства к отечественным производителям;
3. Недостаточное количество работников.

**Выводы**

Принятие участия в обучении кадров, сотрудничество с вузами для привлечения будущих специалистов, создание благоприятных условий работы, повышение зарплаты сотрудникам, выделение социальных пакетов поможет решить нехватку кадров.

Закупка нового оборудования, подходящего для перехода на выпуск нового вида продукции, проведение обучающих мероприятий по работе нового оборудования для сотрудников, изучение технологии изготовления новой продукции позволят полностью перейти на выпуск новой продукции.

Укрепление позиций на рынке, проведение маркетинговых исследований рынка, проведение мероприятий и рекламной компании помогут компании завоевать большую часть рынка и составить сильную конкуренцию для новых фирм.

Выход на новые рынки и ожидаемый рост спроса на продукцию позволят привлечь необходимые средства на закупку нового оборудования и укрепить позиции предприятия на рынке.

**Заполняем таблицу**

Количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды приведена в табл. 1

Оценка дается по 5-балльной шкале на основе личного опыта эксперта.

Суммируя полученные оценки, можно определить общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей (табл. 2).

Суммирование ведется по вертикали и горизонтали.

Проблемы, возникшие в комбинации сторон с угрозами и возможностями, представлены в проблемном поле (табл. 3). Здесь же формируются возможные пути решения проблем и дается количественная оценка решений (табл. 4).

Таблица 1

***Оценки показателей деятельности фирмы, балл***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Угрозы и возможности | Решение проблемы | Сильные стороны | | | | | | | Слабые стороны | |
| Работа с гос. структурами | Высокотехнологичное оборудование | Репутация фирмы и опыт работы | Невысокая стоимость продукции | Фирма почти монополия | Широкая сеть торговли | Поддержка государства | Недостаток кадров | Невозможность переоборудования |
| Угрозы | Новая конкуренция | 2 | 2 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 1 | 4 |
| Недостаточное количество кадров | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 | 2 |
| Прекращение лояльной политики государства | 4 | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 4 | 1 | 1 |
| Возможности | Выход на новые рынки сбыта | 1 | 2 | 4 | 1 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 |
| Обучение кадров для работы | 2 | 2 | 4 | 1 | 2 | 1 | 2 | 4 | 1 |
| Выпуск новой продукции | 1 | 4 | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 4 |

***Таблица 2***

***Суммарные оценки деятельности фирмы, балл***

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны**  Работа с государственными структурами 12  Высокотехнологичное оборудование 13  Репутация фирмы и большой опыт работы 17  Невысокая стоимость продукции за хорошее качество 8  Фирма является почти монополией 13  Широкая сеть оптовой и розничной торговли 14  Поддержка государством деятельности компании 14 | **Слабые стороны**  Недостаточное количество высококвалифицированных работников 15  Невозможность переоборудования на другой вид выпускаемой продукции 14 |
| **Возможности**  Выход на новые рынки сбыта продукции 20  Обучение кадров для работы на производстве 19  Выпуск новой смежной продукции (женской одежды) 23 | **Угрозы**  Новая конкуренция 24  Прекращение лояльной политики государства к отечественным производителям 19  Недостаточное количество работников 15 |

***Таблица 3***

***Формулирование проблемного поля в рамках SWOT-матрицы***

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Угрозы и возможности | Решение проблемы | Сильные стороны | | | | | | | Слабые стороны | |
| Работа с гос. структурами | Высокотехнологичное оборудование | Репутация фирмы и опыт работы | Невысокая стоимость продукции | Фирма почти монополия | Широкая сеть торговли | Поддержка государства | Недостаток кадров | Невозможность переоборудования |
| Угрозы | Новая конкуренция | Укрепление позиций фирмы на рынке, проведение маркетинговых предприятий для привлечения большего количества потребителей. | | | | | | | Создать стажировки и начать сотрудничать с вузами, предлагать прохождение практики на производстве фирмы. | |
| Недостаточное количество кадров | Проведение обучения кадров для работы на предприятии. | | | | | | | | |
| Прекращение лояльной политики государства | Предусмотреть такую возможность, создать финансовый резерв на этот случай. | | | | | | | Осуществить закупку нового оборудования для выпуска другого вида продукции, провести анализ рынка, изучить технологии необходимые для переоборудования, обучить кадры работе с новым оборудованием. | |
| Возможности | Выход на новые рынки сбыта | Изучить и проанализировать новые рынки и возможности, проведение маркетинговых исследований на новых рынках. | | | | | | | | |
| Обучение кадров для работы | Создать стажировки и начать сотрудничать с вузами, предлагать прохождение практики на производстве фирмы. | | | | | | | | |
| Выпуск новой продукции | Осуществить закупку нового оборудования для выпуска другого вида продукции, провести анализ рынка, изучить технологии необходимые для переоборудования, обучить кадры работе с новым оборудованием. | | | | | | | | |

***Таблица 4***

***Количественная оценка проблемного поля***

|  |  |
| --- | --- |
| Укрепление позиций фирмы на рынке, проведение маркетинговых предприятий для привлечения большего количества потребителей. | 19 |
| Проведение обучения кадров для работы на предприятии. | 16 |
| Предусмотреть такую возможность, создать финансовый резерв на этот случай. | 17 |
| Изучить и проанализировать новые рынки и возможности, проведение маркетинговых исследований на новых рынках . | 20 |
| Создать стажировки и начать сотрудничать с вузами, предлагать прохождение практики на производстве фирмы . | 24 |
| Осуществить закупку нового оборудования для выпуска другого вида продукции, провести анализ рынка. | 25 |

**Мероприятиями по устранению слабых сторон организации являются:**

* Создать стажировки и начать сотрудничать с вузами, предлагать прохождение практики на производстве фирмы;
* Осуществить закупку нового оборудования для выпуска другого вида продукции, провести анализ рынка, изучить технологии необходимые для переоборудования, обучить кадры работе с новым оборудованием.

**Реализации имеющихся возможностей способствуют:**

* Изучить и проанализировать новые рынки и возможности, проведение маркетинговых исследований на новых рынках;
* Создать стажировки и начать сотрудничать с вузами, предлагать прохождение практики на производстве фирмы;
* Осуществить закупку нового оборудования для выпуска другого вида продукции, провести анализ рынка, изучить технологии необходимые для переоборудования, обучить кадры работе с новым оборудованием.

**Устранение угроз осуществляется путем:**

* Укрепление позиций фирмы на рынке, проведение маркетинговых предприятий для привлечения большего количества потребителей;
* Проведение обучения кадров для работы на предприятии;
* Предусмотреть такую возможность, создать финансовый резерв на этот случай.

Таким образом, фирма должна сконцентрировать свои усилия на решении следующих проблем: проблема нехватки квалифицированных кадров, невозможность выпуска нового вида продукции, небольшой охват рынка.