

# Стратегическое планирование

1. Сущность и функции стратегического планирования
2. Миссия и цели организации
3. Анализ внешней и внутренней среды организации
4. Методики анализа среды
5. Стратегии развития организации
6. Технология разработки стратегии

## 1. Сущность и функции стратегического планирования

*Стратегическое планирование* – это комплекс действий по разработке стратегий, обеспечивающих достижение целей деятельности фирмы.

Главная *задача* стратегического планирования – обеспечение гибкости и нововведений в деятельности фирмы, необходимых для достижения целей в изменяющейся среде.

## Основные *функции* стратегического планирования:

- адаптация к внешней среде;
- установление соответствующей среде, целям и задачам организационной структуры;
- внутренняя координация;
- формирование стратегической организационной культуры.

## Процесс стратегического планирования

Формирование миссии фирмы



Постановка целей деятельности фирмы



Анализ и оценка внешней среды



Анализ и оценка внутренней структуры



Анализ стратегических альтернатив



Разработка стратегии развития фирмы



Разработка стратегического плана

## Особенности практики стратегического планирования:

- за стратегическое планирование отвечает плановая служба штаб-квартиры компании, а также плановые службы стратегических бизнес-единиц;
- основные элементы стратегического плана формируются ежегодно на совещаниях высшего руководства фирмы;
- осуществляется годовая детализация стратегического плана в тесной связи с годовым финансовым планом.

## Недостатки стратегического планирования:

- стратегическое планирование дает лишь качественное описание состояния, к которому должна стремиться компания;
- отсутствует четкий алгоритм составления и реализации стратегического плана;
- процесс стратегического планирования требует значительных затрат времени и ресурсов в сравнении с традиционным планированием;
- последствия ошибок в стратегическом планировании значительно серьезнее.



Целевое начало в деятельности организации рассматривается в двух аспектах:

- как направление развития, ориентиры, к которым организация должна стремиться;

- как организационная основа, которая объединяет людей, преследующих общие цели.



Целевое начало в стратегическом планировании находит выражение в двух составляющих:

- миссия организации;
- цели деятельности организации.

## 2. Миссия и цели организации

*Миссия* организации – это философия, концепция ведения деятельности, определяющая смысл существования фирмы и основные направления ее работы.

## На основе миссии:

- определяется организационно-правовая форма компании;
- происходит развитие фирмы;
- вырабатываются конкретные цели фирмы;
- определяются формы организации производства, труда и управления;
- производится формирование клиента.

## Требования к формированию миссии:

- формулировка миссии должна быть выражена в простых и ясных определениях в удобной для восприятия форме;
- в миссии должны учитываться интересы собственников фирмы, а также влияние внешней среды;
- в основе миссии должны находиться задачи удовлетворения запросов потребителей;
- миссия должна определять особенности культуры фирмы, то есть требования к персоналу и рабочий климат внутри компании.



Миссия организации определяет сферы и приоритеты ее деятельности, не содержа конкретные указания о том, что и когда необходимо сделать, и оставляя простор для развития.

Формирование миссии зависит от мировоззрения, ценностей, которым привержены владельцы и высшее руководство организации.

<b>Ценности</b>	<b>Категории ценностей</b>	<b>Основная цель (миссия)</b>
Теоретические	Истина, знание, рациональное мышление	Долгосрочные исследования и разработки
Экономические	Практичность, полезность, накопление богатства	Рост, прибыльность, результаты
Политические	Власть, признание	Объем капитала, величина продаж, количество работников
Социальные	Хорошие человеческие отношения, отсутствие конфликтов, привязанность	Социальная ответственность, благоприятная атмосфера в фирме
Эстетические	Художественная гармония, состав, форма, симметрия	Дизайн и качество изделий, их привлекательность даже с ущербом для прибыльности
Религиозные	Согласие во Вселенной	Этика, моральные проблемы



*Целями* организации является достижение в процессе ведения деятельности таких результатов, которые обусловлены ее миссией.

## Требования к формированию целей организации:

- конкретность (необходимо определить, кто, что и в какие сроки должен сделать);
- измеримость (возможность количественной оценки);
- множественность (определяется группа целей в тех сферах, от которых зависит развитие фирмы);
- совместимость (все цели должны быть совместимы и соответствовать миссии);

# Требования к формированию целей организации (продолжение):

- достижимость (цели не должны быть слишком легкими для достижения, но и не выходить за пределы возможностей фирмы);
- гибкость (возможность корректировки при изменении внешних и внутренних условий);
- приемлемость для собственников и деловых партнеров организации.

## Основные цели фирм:

- прибыльность (объем прибыли, рентабельность);
- положение на рынке (объем продаж, доля рынка);
- эффективность (издержки, производительность труда, материалоемкость);
- продукция (сроки разработки и освоения, ассортимент, качество);

## Основные цели фирм (продолжение):

- ресурсы (величина чистого оборотного капитала, кредиторской задолженности);
- производственная мощность;
- организация (структура управления, распределение полномочий);
- социальная ответственность (благотворительная помощь, выбросы в окружающую среду);
- работа с потребителями (скорость обслуживания, количество жалоб);

## Основные цели фирм (продолжение):

- развитие компании (новые направления деятельности и рынки, слияния и поглощения);
- благосостояние персонала (оплата и условия труда, социальная инфраструктура).

## Оценка значимости целей американских фирм

Цели	Оценка цели	
	Ранг	Процент
Прибыльность	1	89
Рост	2	82
Доля рынка	3	66
Социальная ответственность	4	65
Благосостояние работников	5	62
Качество продукции и услуг	6	60
Научны исследования и разработки	7	54
Производительность	8	50
Финансовая стабильность	9	49
Ресурсное обеспечение	10	39
Развитие системы менеджмента	11	35
Диверсификация	12	31
Превращение в международную компанию	13	29
Консолидация	14	17

## Алгоритм выработки целей:

- 1) выявление и анализ тенденций во внешней среде;
- 2) установление конечных целей;
- 3) построение иерархии целей  
(распределение по уровням управления и подразделениям);
- 4) установление индивидуальных  
(локальных) целей.

### 3. Анализ внешней и внутренней среды организации

Анализ среды должен дать представление :

- о существующем состоянии, в котором находится организация;
- о резервах и конкурентных преимуществах организации;
- о возможностях и угрозах внешней среды.

Анализируется внешняя и внутренняя среда организации.

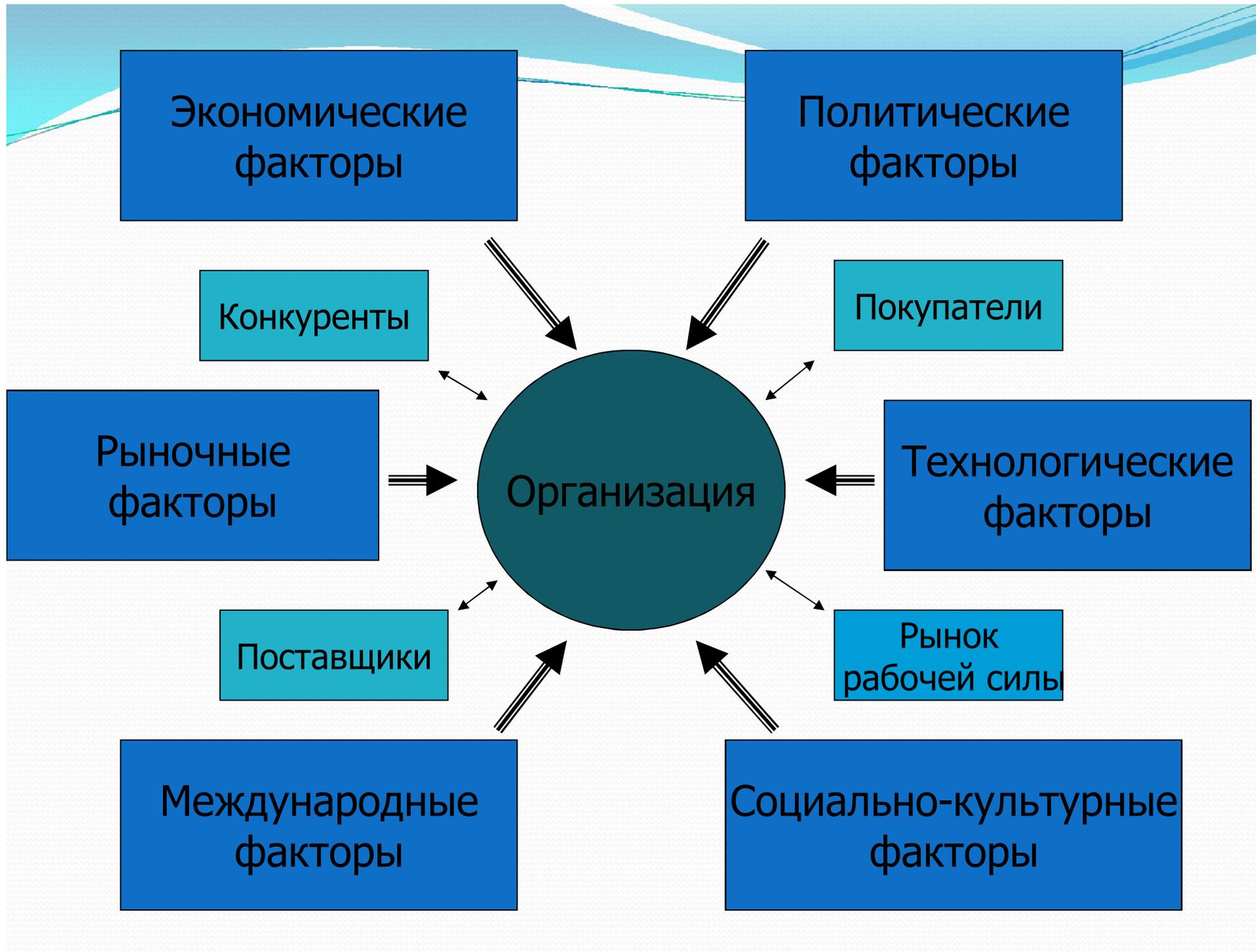
## При анализе и оценке внешней среды:

- отслеживаются изменения внешней среды, которые могут оказать воздействие на развитие организации;
- определяется, какие факторы внешней среды могут представлять угрозу для организации;
- выявляются факторы, способствующие достижению целей организации.



Внешняя среда рассматривается как совокупность двух составляющих: макроокружения и непосредственного окружения.

Факторы *макроокружения* являются наиболее важными, поскольку возможности организации влиять на них минимальны, а последствия их воздействия могут быть необратимыми.



## Факторы макроокружения:

- *Экономические* факторы связаны с состоянием экономики страны (темпы инфляции, ставки налогов и банковские ставки, курсы валют, уровень доходов населения и др.) и оказывают решающее воздействие на деятельность организации.
- *Политические* факторы дают представление о политике и дальнейших намерениях центральных и местных властей.

- К рыночным факторам относятся демографическая ситуация, жизненные циклы изделий, уровень конкуренции.
- Технологические факторы обусловлены развитием научно-технического прогресса.
- Международные факторы связаны с процессами глобализации экономики и положением государства в мире и регионе.
- Социально-культурные факторы охватывают такие явления и процессы, как преобладающие в обществе нравы, традиции, отношение людей к работе и уровню жизни.

*Анализ непосредственного окружения*  
предусматривает изучение тех  
компонентов внешней среды, с которыми  
организация непосредственно  
контактирует в процессе ведения  
деятельности.

Организация может оказывать влияние  
на них, предотвращать появление угроз и  
создавать преимущества.

## *Анализ конкурентов предусматривает:*

- выявление их целей;
- оценку стратегий конкурентов;
- прогнозирование развития отрасли и действий конкурентов в будущем;
- углубленное изучение сильных и слабых сторон конкурентов.

*Анализ покупателей* предполагает определение их следующих основных характеристик:

- географическое место нахождения;
- демографические характеристики;
- социально-психологические характеристики;
- отношение к продукту фирмы.

*Анализ поставщиков* включает выяснение следующих факторов:

- уровень их специализации;
- затраты, которые может понести поставщик при смене клиента;
- возможность замены используемых ресурсов или поставщика;
- степень концентрации поставщиков на работе с конкретными клиентами;
- объем продаж поставщиков.

*Анализ рынка рабочей силы охватывает*  
изучение:

- наличия на рынке необходимых организации кадров определенной квалификации, пола, возраста и других характеристик;
- политики государства, профсоюзов и других нанимателей в области занятости и оплаты труда;
- стоимости рабочей силы и динамики ее изменения.

Целью анализа внутренней среды организации является выявление сильных и слабых сторон в ее деятельности.

Он охватывает несколько основных областей:

- маркетинг;
- производство;
- финансы и бухгалтерский учет;
- персонал;
- культура и имидж организации;
- перспективность видов бизнеса и подразделений организации.

При обследовании *маркетинга* анализируется:

- доля рынка и конкурентоспособность продукции;
- разнообразие ассортимента и качество продукции;
- эффективность работы служб сбыта и рекламы;
- рыночная демографическая статистика;
- возможности производства новых товаров;
- предпродажное и послепродажное обслуживание покупателей и другие факторы.

Анализ *производства* должен дать ответы на следующие вопросы:

- может ли фирма производить товары по менее высокой цене, с меньшими издержками, чем конкуренты?
- доступны ли ей новые материалы и технологии?
- являются ли основные средства современными и хорошо ли они обслуживаются?
- можно ли снизить величину товарных запасов и длительность производственного цикла?
- обладает ли фирма эффективной системой регулирования и контроля качества?

Исследование *финансов и бухгалтерского учета* позволяет выявить следующие факторы:

- возможность получения краткосрочных и долгосрочных кредитов;
- возможность использования других финансовых источников;
- величина капитала фирмы и его структура в сравнении с конкурентами;
- величина и структура налогов;
- эффективность контроля над издержками.

Изучение *персонала* должно дать ответы на следующие вопросы:

- какова подготовка и компетентность работников?
- эффективна ли система стимулирования труда?
- имеется ли текучесть кадров, особенно высшего звена?
- какова эффективность системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации кадров?
- как обеспечивается преемственность руководящих кадров?

*Культура организации* – это совокупность преобладающих в ней обычаев, нравов, традиций и ожиданий. Руководство использует культуру для привлечения работников определенного типа и для стимулирования определенных типов поведения.

*Имидж* отражает впечатление об организации у сотрудников, клиентов и общества в целом. Он стимулирует клиентов к покупке товаров (услуг) у определенной организации.

Культура и имидж организации находят свое выражение в ее репутации.

*Репутация организации* складывается на основе оценки ее последовательности в действиях, сравнения с другими организациями, соответствия ее товаров и услуг рекламе.

Оценка перспективности видов бизнеса и подразделений организации включает в себя:

- 1) Определение стратегических позиций каждого вида бизнеса и подразделения организации.
- 2) Сравнение долгосрочной привлекательности отраслей для каждого из видов бизнеса.
- 3) Выявление и сравнение конкурентной силы каждого подразделения на своем рынке.
- 4) Оценка совместимости каждого подразделения с общей стратегией организации, возможности и готовности его работы в качестве самостоятельной бизнес-единицы.

# Параметры оценки необходимости подразделений для организации

<b>Конкурентные позиции подразделения</b>	↔	<b>Полезность подразделения для организации</b>
Доля рынка, рентабельность		Степень соответствия стратегии фирмы
Характеристика продукции, ее способность конкурировать по качеству и цене		Наличие технологий и производственных мощностей, используемых другими подразделениями
Инновационный, технологический и технический потенциал		Степень уязвимости (состояние технологии, техники, острота конкуренции и т.д.)
Степень привлекательности бренда		Перспективы развития (потенциал извлечения прибыли)



При оценке степени самостоятельности и готовности подразделения работать в качестве самостоятельной бизнес-единицы используют следующие критерии:

- 1) Технологическая автономность
- 2) Устойчивость рынка сбыта продукта
- 3) Наличие руководителя-лидера и команды управленцев
- 4) Обеспеченность необходимыми кадрами
- 5) Наличие резерва мощностей
- 6) Наличие начального капитала

## 4. Методики анализа среды

**PEST-анализ** – исследования тенденций изменения политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) факторов.



PEST-анализ обычно проводится командой по разработке стратегии с помощью мозговой атаки.

Цель – определение, какие из факторов оказывают наиболее существенное воздействие на бизнес и на стратегию организации.



Содержание PEST-анализа состоит в составлении и изучении перечня тенденций по четырем элементам внешней среды.

Получение достаточно ясной и подробной картины внешнего окружения в начале процесса разработки стратегии увеличивает шансы получить успешную стратегию.

Факторы, которые могут оказаться релевантными для компании:

- *Политические*: стабильность политической ситуации; время до следующих выборов; возможность лоббирования интересов компании в правительстве; наличие каких-либо изменений в законодательстве; возможность антимонопольного воздействия на компанию; проведение экспортных или импортных операций с партнерами из стран, с которыми существуют натянутые политические отношения; вероятность конфискации наших активов; взаимоотношения наших конкурентов с правительством.

*Экономические:* влияние политики обменного курса на импорт и экспорт; вероятность изменения системы налогообложения; влияние изменений процентных ставок на инвестиции; влияние изменений процентных ставок и налогов на покупательную способность наших потребителей; финансовая стабильность поставщиков и покупателей; ожидания акционеров; необходимость получения внешнего финансирования для реализации стратегии.

*Социальные:* имеется ли в нашем бизнесе что-то, приводящее к созданию негативного общественного мнения; какие тенденции на существующих рынках могут представлять угрозы, а какие – открывать новые возможности; имеются ли существенные демографические изменения; если наша компания находится не в конце цепочки создания ценности, понимаем ли мы, кто наши конечные потребители и как они воздействуют на нас?

*Технологические:* какое влияние могут оказать технологии на желания наших потребителей; можем ли мы усовершенствовать технологии; осуществляем ли мы адекватное обучение персонала и инвестиции для обеспечения развития компании; каковы действия наших конкурентов в этом направлении; существуют ли какие-то тенденции, которые могут привести к снижению или ликвидации спроса на наши продукты; внедряем и развиваем ли мы новые технологии?



Информация, полученная в ходе PEST-анализа, в дальнейшем может быть использована при разработке блоков «Возможности» и «Угрозы» SWOT-анализа.

Один из основных *методов анализа среды* – метод **SWOT** (Strength, Weak, Opportunity, Threat – сила, слабость, возможность, угроза).

Метод реализуется в три этапа:

- 1) выявляются сильные и слабые стороны фирмы, возможности и угрозы внешней среды и составляется их список;
- 2) устанавливаются связи между ними;
- 3) оценивается степень влияния возможностей и угроз на деятельность фирмы.

## Примерный перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз

### Достоинства и недостатки организации

<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
Наличие финансовых ресурсов	Устаревшее оборудование и технология
Низкие издержки	Текучность кадров
Компетентность персонала	Низкая квалификация персонала
Эффективная система управления	Слабая система маркетинга
Лидерство на рынке	Сильная зависимость от поставщиков
Высокое качество продукции	Большая кредиторская задолженность

### Внешняя среда

<b>Возможности</b>	<b>Угрозы</b>
Выход на новые рынки	Появление новых конкурентов
Привлечение инвестиций	Неблагоприятная политика
Льготное налогообложение	Изменение потребностей покупателей
Появление новых технологий	Затухание делового цикла
Получение государственной поддержки	Возрастающее конкурентное давление

Связи между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами внешней среды устанавливаются с помощью матрицы

	Возможности: 1. 2. 3. ...	Угрозы: 1. 2. 3. ...
Сильные стороны: 1. 2. 3. ...	СИВ	СИУ
Слабые стороны: 1. 2. 3. ...	СЛВ	СЛУ

На каждом из четырех полей выделяются парные комбинации, которые должны быть учтены при разработке стратегии организации.

- Исходя из комбинаций, находящихся на поле СИВ, разрабатываются мероприятия по использованию сильных сторон для получения отдачи от возможностей, выявленных во внешней среде.
- Исходя из комбинаций, находящихся на поле СЛВ, разрабатываются мероприятия по преодолению слабых сторон фирмы за счет возможностей внешней среды.

- 
- Для комбинаций, находящихся на поле СИУ, стратегия должна предполагать использование сильных сторон для устранения угроз.
  - Для комбинаций, находящихся на поле СЛУ, необходимо выработать стратегию, позволяющую избавиться от слабых сторон и предотвращающую угрозы.

Для оценки степени влияния возможностей и угроз используется метод позиционирования на матрице.

### Матрица возможностей

	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая	ВС	ВУ	ВМ
Средняя	СС	СУ	СМ
Низкая	НС	НУ	НМ

Полученные на матрице возможностей девять полей имеют разное значение для организации.

- Возможности, попавшие на поля ВС, ВУ и СС, имеют большую значимость и ими обязательно необходимо воспользоваться.
- Возможности, попавшие на поля СМ, НУ и НМ, не имеют практического значения и их можно не учитывать.
- В отношении возможностей, находящихся на полях НС, СУ и ВМ, решение об использовании принимается исходя из наличия или отсутствия достаточного количества ресурсов.

## Матрица угроз

	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая	ВР	ВК	ВТ	ВЛ
Средняя	СР	СК	СТ	СЛ
Низкая	НР	НК	НТ	НЛ

Полученные на матрице угроз девять полей имеют разное значение для организации.

- Угрозы, попавшие на поля ВР, ВК и СР, представляют наибольшую опасность и требуют обязательного и немедленного устранения.
- Угрозы, попавшие на поля ВТ, СК и НР, должны быть устранены в первую очередь.
- Угрозы, попавшие на поля ВЛ, СТ и НК, должны находиться под наблюдением и контролем.
- Последняя группа угроз на полях СЛ, НТ и НЛ также не должна выпадать из поля зрения.

## 5. Стратегии развития организации

*Корпоративная и деловая стратегия* рассматривается как траектория движения организации в будущем, определяющая направления развития, сферы деятельности, систему взаимоотношений с другими участниками бизнеса, приводящая организацию к достижению поставленных целей.



При разработке стратегии должно быть определено:

- во-первых, что организация должна и чего не должна делать;
- во-вторых, что более и что менее важно в деятельности организации.



Стратегия должна обеспечивать реализацию двух основных требований:

1) эффективность использования ресурсов организации;

2) достижение максимальной потребительской ценности продукции.

Три направления формирования стратегии:

**1) Достижение лидерства в области минимизации издержек.**

В результате за счет низких цен появляется возможность завоевания большей доли рынка.

Требования: хорошая организация производства, инженерно-конструкторская база, система доставки продукции потребителям.

## **2) Достижение лидерства в производстве определенного класса продукции.**

В результате потребители выбирают данную марку, даже если цена достаточно высока.

Требования: высокий научно-технический потенциал, высокоспециализированное производство, хорошая система обеспечения качества и маркетинга.

**3) Фиксация определенного сегмента рынка и концентрация на нем усилий.**

Организация исходит из потребностей определенных клиентов и может выбрать три линии поведения:

- а) стремиться к снижению издержек;
- б) специализироваться на производстве определенного продукта;
- в) совмещать работу по обоим направлениям.

В рамках этих направлений могут разрабатываться различные конкретные стратегии, которые объединяют в четыре основные группы (**стратегические альтернативы**):

- стратегии концентрированного роста;
- стратегии интегрированного роста;
- стратегии диверсифицированного роста;
- стратегии сокращения.

## 1. Стратегии концентрированного (ограниченного) роста.

Для них характерно установление целей от достигнутого, они применяются в зрелых отраслях с мало изменяющейся технологией, когда фирма в основном удовлетворена своим положением.

Привлекательны тем, что содержат наиболее привычный и наименее рискованный способ действий, учитывают психологию людей, которые не любят перемен.

- *Стратегия развития продукта* предполагает рост за счет производства нового продукта, планируемого к продаже на уже освоенном рынке.
- *Стратегия усиления позиций на рынке* предполагает увеличение маркетинговых усилий, которые могут быть дополнены установлением контроля над конкурентами.
- *Стратегия развития рынка* предполагает поиск новых рынков для уже существующих продуктов.

## *2. Стратегии интегрированного роста.*

Для них характерно ежегодное значительное увеличение темпов роста, они применяются в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющейся технологией.

Привлекательны тем, что для менеджеров дают возможность карьерного роста, для акционеров – прироста капитала (увеличения богатства), для персонала – роста заработной платы.

- Стратегия *обратной вертикальной интеграции* направлена на рост фирмы за счет приобретения или установления контроля над поставщиками.
- Стратегия *прямой вертикальной интеграции* выражается в приобретении или установлении контроля над сбытовыми организациями.

3. *Стратегии диверсифицированного* роста применяются в случаях, когда организация не может развиваться на существующем рынке с имеющимся продуктом:

- Стратегия *концентрической диверсификации* предполагает производство новых продуктов на существующей технологической базе.

- *Стратегия горизонтальной диверсификации* предполагает производство новых продуктов, которые ориентированы на потребителей основного продукта, на базе новых технологий с использованием существующих возможностей фирмы в других областях.
- *Стратегия конгломератной диверсификации* предполагает производство новых продуктов, технологически не связанных с существующим производством и предназначенных к продаже на новых рынках.

4. *Стратегии сокращения* используются в случаях, когда возникает необходимость в реструктуризации после длительного периода роста или в повышении эффективности в период спада:

- *Стратегия сокращения бизнеса* состоит в уменьшении количества подразделений путем ликвидации или продажи, сокращении персонала, расходов, производственных мощностей.

- Стратегия *сокращения расходов* отличается от предыдущей тем, что принимаемые меры носят временный и ограниченный характер.
- Стратегия *сиюминутного успеха* предполагает отказ от развития бизнеса в пользу извлечения максимальных доходов в краткосрочном периоде. Применяется в бесперспективном бизнесе.
- Стратегия *ликвидации* используется в случае невозможности дальнейшего ведения бизнеса.

## 6. Технология разработки стратегии

Оценка текущей стратегии



Анализ портфеля организации



Выбор стратегии



Оценка выбранной стратегии



Разработка стратегического плана



*Оценка текущей стратегии*  
производится путем рассмотрения ее соответствия внешним и внутренним факторам среды, возможностям и специфике деятельности, сравнительного анализа отраслей, в которых работает организация, с точки зрения доходности и уровня риска.



*Анализ портфеля* проводится с помощью **матрицы делового портфеля** – двухмерного графика, иллюстрирующего стратегические позиции видов деятельности (подразделений, продуктов) организации.

Чаще всего используют 3 вида матриц портфеля:

1) матрица «рост отрасли - доля на рынке» (модель BCG);

2) матрица «привлекательность отрасли - сильные стороны компании» (модели GE/McKinsey и Shell/DPM);

3) матрица жизненного цикла отрасли (модель ADL/LC).

*Выбор стратегии* осуществляется на основе анализа портфеля исходя из стратегических альтернатив и оценки следующих основных факторов:

- цели организации;
- преимущества фирмы и отрасли, в которой она действует;
- интересы собственников и высшего менеджмента;
- наличие финансовых ресурсов;
- квалификация персонала;
- степень зависимости от внешней среды.

*Выбор стратегии* осуществляется на основе анализа портфеля исходя из стратегических альтернатив и оценки следующих основных факторов:

- цели организации;
- преимущества фирмы и отрасли, в которой она действует;
- интересы собственников и высшего менеджмента;
- наличие финансовых ресурсов;
- квалификация персонала;
- степень зависимости от внешней среды.

# Матрица выбора стратегий фирмы



## *Оценка выбранной стратегии*

производится для того, чтобы установить ее соответствие состоянию внешней среды, потенциалу организации и степень приемлемости заложенного в ней риска.

Принятая стратегия служит основой для *разработки стратегического плана.*

Стратегический план может быть наступательным или оборонительным.

Наступательный план предполагает освоение новых продуктов и рынков, значительных инвестиций.

Оборонительный план ориентирует на удержание достигнутых позиций.

Стратегический план не имеет жесткой структуры и индивидуален для каждой организации.

## Примерная структура стратегического плана

Разделы	Содержание
1. Миссия фирмы	<ul style="list-style-type: none"><li>- цели и задачи фирмы;</li><li>- сферы деятельности;</li><li>- структура и темпы роста бизнеса;</li><li>- партнеры, покупатели и поставщики;</li><li>- культура фирмы, кадровая политика и мотивация труда;</li><li>- ДОХОДЫ</li></ul>
2. Продукция	<ul style="list-style-type: none"><li>- номенклатура выпускаемой, осваиваемой, снимаемой с производства и сопутствующей продукции;</li><li>- емкость рынка и объем продаж;</li><li>- рентабельность продукции;</li><li>- качество продукции</li><li>- ценовая политика</li><li>- сроки разработки и освоения новых товаров</li></ul>

### 3. Конкуренция

- уровень обслуживания клиентов;
- степень дифференциации продукции;
- уровень издержек;
- входные и выходные конкурентные барьеры;
- интенсивность конкуренции;
- мероприятия по использованию преимуществ и преодолению слабых сторон фирмы, реализации возможностей и предотвращению угроз рынка

### 4. Рынки

- границы рынков сбыта;
- существенность и доступность сегментов рынка;
- динамика изменения рынков;
- мощность каналов сбыта;
- транспортная сеть;
- прогноз появления товаров-заменителей;
- доля рынка

5. Ресурсы	<ul style="list-style-type: none"><li>- величина и структура активов;</li><li>- производственная мощность;</li><li>- кредиторская и дебиторская задолженность;</li><li>- эффективность использования ресурсов</li></ul>
6. Деловой портфель	<ul style="list-style-type: none"><li>- производственная структура фирмы;</li><li>- продажи и покупки активов, слияния и поглощения;</li><li>- степень диверсификации фирмы;</li><li>- эмиссия ценных бумаг</li></ul>
7. Инновации	<ul style="list-style-type: none"><li>- создание, освоение и повышение качества продукции;</li><li>- новые технологии;</li><li>- механизация и автоматизация производства;</li><li>- совершенствование управления</li><li>- экономия ресурсов</li></ul>