

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
КУРГАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

Кафедра «Экономика и маркетинг»

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ
ПРЕДПРИЯТИЯ**

Методические указания
к выполнению индивидуального домашнего задания
для студентов очного обучения специальностей 080111, 080502
к выполнению контрольной работы
для студентов заочного обучения специальности 080502

Курган 2011

Кафедра: «Экономика и маркетинг»

Дисциплина: «Стратегическая диагностика деятельности предприятия»
(специальность 080502).

Составил: старший преподаватель Лазарева Л.В.

Утверждены на заседании кафедры «30» сентября 2010 г.

Рекомендованы методическим советом университета

«3» ноября 2010 г.

Общие указания

В результате изучения дисциплины «Стратегическая диагностика деятельности предприятия» студент формирует стратегическое управленческое мышление, понимание функционирования предприятия как сложной социально-экономической системы в условиях изменения внешней среды.

Изучение дисциплины требует от студентов **очной формы обучения** углубленного изучения теоретических вопросов стратегического анализа и выработку практических навыков его проведения путем решения практического задания. Выполняется на примере конкретного предприятия по согласованию с преподавателем. Выполненное индивидуальное домашнее задание не позднее чем за 2 недели до начала сессии сдается на проверку. В случае недостаточно полного и правильного выполнения задания работа может быть возвращена на доработку. Зачтенное индивидуальное домашнее задание является допуском к зачету.

Изучение дисциплины требует от студентов **заочной формы обучения** самостоятельного изучения теоретических вопросов указанной дисциплины и решение практической задачи на примере машиностроительного предприятия. Подготовка контрольной работы предусматривает выполнение двух заданий: первое – изложение теоретического вопроса, второе – выполнение практического задания. Выбор теоретического вопроса осуществляется из предложенного ниже списка в соответствии с порядковым номером студента в списке учебной группы. Выполненная контрольная работа не позднее чем за неделю до начала экзаменационной сессии представляется на рецензию. В случае недостаточно полного и правильного выполнения заданий контрольная работа может быть возвращена на доработку.

Список теоретических вопросов

- 1 Сущность и основные принципы планирования.
- 2 Система планов предприятия. Основные отличия долгосрочного и стратегического планирования.
- 3 Методологические основы стратегического планирования.
- 4 Понятие и виды стратегий, их отличительные черты.
- 5 Стратегическая бизнес сегментация.
- 6 Основные организационные уровни стратегического планирования.
- 7 Последовательность этапов процесса стратегического планирования на предприятии.
- 8 Иерархия ориентиров движения предприятия.
- 9 Видение, миссия и стратегические цели предприятия.
- 10 Определение и виды целей; правила целеполагания, иерархия целей предприятия.
- 11 Определение стратегических альтернатив развития.
- 12 Формирование портфеля стратегических альтернатив.
- 13 Иерархия стратегий предприятия.
- 14 Модели разработки общей стратегии предприятия.

- 15 Модель Ансоффа «Товар – рынок» и ее развитие – сетка Стейнера.
- 16 Модель Артур Д. Литтл.
- 17 Модель Бостонской консультативной группы (БКГ).
- 18 Модифицированная матрица БКГ.
- 19 Модель Дженерал Электрик – Мак Кинси.
- 20 Модель Шелл.
- 21 Метод стратегического планирования PIMS.
- 22 Деловая (конкурентная) стратегия и ее разработка.
- 23 Виды функциональных стратегий предприятия.
- 24 Реализация стратегии. Контроль и оценка стратегии.
- 25 Бизнес-план как форма представления стратегии развития стратегической бизнес-единицы.

***Практическое задание.
«Стратегический анализ ситуации»***

Стратегический анализ ситуации состоит из двух самостоятельных этапов: анализа внешней деловой окружающей среды и анализа ресурсного потенциала первичного хозяйственного звена (внутренних возможностей).

Схема проведения стратегического анализа ситуации представлена на рисунке 1.



Рисунок 1 - Схема проведения стратегического анализа ситуации

Объектом исследования может являться любое машиностроительное предприятие.

Перед выполнением практического задания необходимо изучить следующие теоретические вопросы:

- 1 Схема проведения стратегического анализа рыночной ситуации.
- 2 Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа.
- 3 Анализ макроокружения предприятия.
- 4 Характеристика состояния и перспектив развития отрасли.
- 5 Анализ конкурентной среды в отрасли.
- 6 Определение ключевых факторов конкурентного успеха.

- 7 Источники информации для проведения конкурентного анализа.
- 8 Анализ использования потенциала предприятия, его сильные и слабые стороны.
- 9 Совместное изучение внешней и внутренней среды предприятия.

Задание выполняется на основе следующих источников:

- официальных сайтов Министерства финансов РФ (www.minfin.ru), Федеральной налоговой службы РФ (www.nalog.ru), Федеральной антимонопольной службы России (www.fas.gov.ru), Федеральной службы государственной статистики (www.gks.ru), Российской газеты - издания Правительства РФ, официального публикатора документов (www.rg.ru);
- материалов периодической печати (общеекономические и отраслевые газеты и журналы);
- отраслевых специализированных порталов сети Интернет.

1 Анализ макроокружения предприятия

Анализ общей окружающей среды включает в себя прогнозы для определения долгосрочных возможностей предприятия в условиях прогнозируемых возмущений внешней среды.

Цель - выявить возможности и угрозы макроокружения предприятия и сформулировать управленческие решения по использованию возможностей и предотвращению угроз для достижения целевых ориентиров предприятия.

Необходимо выделить совокупность наиболее значимых для предприятия сфер и факторов макроокружения, определить силу и степень их влияния на предприятие, рассчитать интегральную оценку и сделать аналитические выводы по результатам.

Рекомендуется табличная форма проведения анализа макроокружения (таблица 1).

Таблица 1 – Анализ макроокружения предприятия

Факторы макроокружения	Состояние фактора в текущем году	Прогнозируемая тенденция	Характер влияния (+, -)	Балльная оценка (-5;+5)	Коэффициент относительной важности	Возможная реакция предприятия
1 Сфера						
1.1						
1.2						
...						
2 Сфера						
2.1						
2.2						
...						

Интегральная оценка влияния факторов макроокружения на деятельность предприятия (ИО) рассчитывается по формуле:

$$ИО = \sum_{i=1}^n B_i \times \gamma_i,$$

где B_i - балльная оценка влияния фактора i ; γ_i - коэффициент значимости фактора i ($\sum_{i=1}^n \gamma_i = 1$), n – количество рассматриваемых факторов.

2 Структурный анализ конкурентного окружения

Структурный анализ конкурентного окружения проводится по методике, предложенной известным американским экономистом М. Портером.

Он выделил пять сил конкуренции, которые определяют уровень прибыли в отрасли:

- 1) проникновение новых конкурентов;
- 2) угроза появления на рынке товаров-субститутов;
- 3) возможности покупателей;
- 4) возможности поставщиков;
- 5) конкуренция между компаниями, уже укрепившимися на рынке.

Используя предложенную схему анализа, предприятие может выявить свои сильные или слабые стороны (в своей отрасли), которые влияют на конкуренцию и определяют, таким образом, эффективность его функционирования на рынке.

Указания по выполнению задания:

- 1 Определить конкурентов, поставщиков, потребителей, потенциальных конкурентов и товары-заменители для предприятия и заполнить таблицу 2.
- 2 Построить модель пяти сил конкуренции по М. Портеру.
- 3 Сделать аналитические выводы.

Таблица 2 - Исходная информация для построения модели пяти сил конкуренции

Сила конкуренции	Сила влияния определяется...
Конкуренты	
Потенциальные конкуренты	
Поставщики	
Покупатели	
Товары-заменители	

3 Построение карт стратегических групп конкурентов

Суть анализа стратегических групп заключается в объединении в группы предприятий с одинаковыми стратегическими характеристиками. При этом процесс рассматривается в динамике, когда и ресурсная база и стратегические

устремления могут существенно изменяться. Это означает, что предприятие может переходить из одной стратегической группы в другую и менять таким образом свое конкурентное окружение.

Порядок выполнения:

- 1 Идентифицировать конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов и т.д.).
- 2 Соотнести по парам некоррелируемые параметры (стратегические конкурентные характеристики).
- 3 Определить шкалу каждой характеристики.
- 4 Положение всех фирм внутри отрасли нанести на двумерный график.
- 5 Выделить группы с ближайшими (одинаковыми) характеристиками, попадающие в одну стратегическую область.
- 6 Оценить долю каждой группы в полном объеме продаж направления.
- 7 Оценить поведение ближайших конкурентов по схеме (рисунок 2).

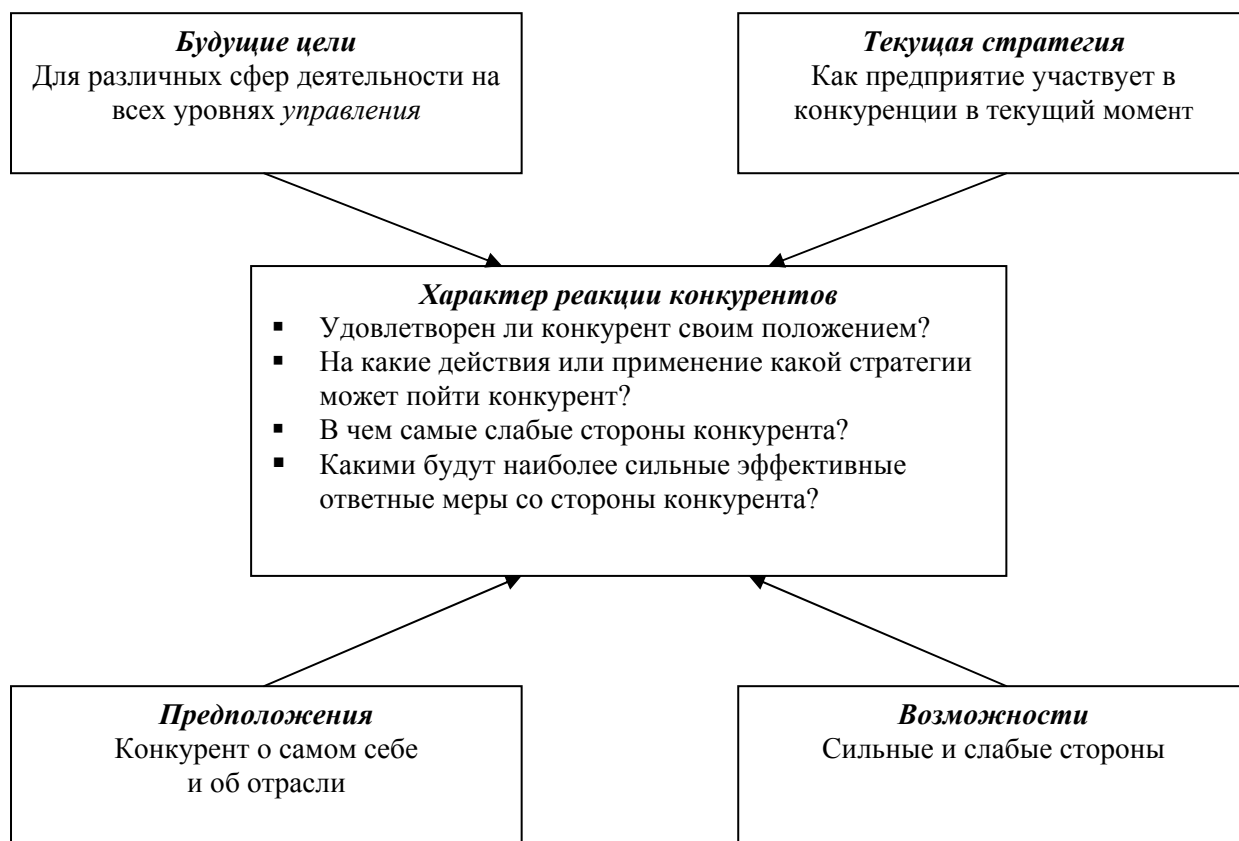


Рисунок 2 - Анализ конкурентов (по М.Портеру)

При построении карт стратегических групп конкурентов необходимо соблюдать следующие правила:

- основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собой;
- эти переменные должны отражать существенные отличия конкурентов;
- эти переменные должны носить дискретный характер;

- площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли;
- если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Хотя фирмы в одних и тех же стратегических группах - ближайшие соперники, следующие ближайшие по рангу соперники - в ближайших группах.

Сделать аналитические выводы по результатам.

4 Анализ ресурсного потенциала предприятия

Анализ ресурсного потенциала (внутренних возможностей) предприятия является вторым ключевым этапом стратегического анализа ситуации. Современные западные методики оценки внутренних возможностей предприятия базируются на системе ценностей (цепочка ценностей М. Портера).

Прежде всего выделяют пять основных этапов хозяйственной деятельности, создающие главные ценности товара:

- 1) материально-техническое обеспечение (логистика);
- 2) изготовление продукции;
- 3) складирование, доставка и распределение продукции;
- 4) маркетинг (включая сбыт);
- 5) обслуживание товара у потребителя.

Другая часть составляющих включает в себя общие вспомогательные виды деятельности:

- 1) управленческая структура;
- 2) управление персоналом;
- 3) технологическое обеспечение производства;
- 4) обеспечение материалами внутри предприятия.

Основной и вспомогательный виды деятельности объединены в систему, образующую внутреннюю среду организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот ресурсный потенциал, которым располагает организация.

В соответствии с предложенной методологической базой исследования анализ ресурсного потенциала предприятия (построение конкурентного профиля) предлагается проводить методом экспертных оценок с использованием семантического дифференциала (таблица 3).

Таблица 3 – Анализ ресурсного потенциала предприятия

Факторы	Удельный вес фактора	Варианты оценки					Значение фактора
		Хуже, чем конкурента		Так же как конкурента	Лучше, чем конкурента		
		-2	-1	0	+1	+2	
I Срез							
1.							
2.							
...							
II Срез							
...							

Сделать аналитические выводы.

5 Совместный анализ внешней и внутренней среды предприятия

Процедура проведения SWOT-анализа в общем виде сводится к заполнению матрицы, в которой отражаются и затем сопоставляются сильные и слабые стороны предприятия и возможности и угрозы внешней среды. Это сопоставление позволяет определить основные стратегические направления развития предприятия.

Сильные стороны могут заключаться в имеющемся у предприятия опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности вашей торговой марки и т.п.

Информация для заполнения полей «Возможности» и «Угрозы» берется из анализа внешней деловой окружающей среды (п. 1 – 3) и должна соответствовать аналитическим заключениям.

Информация для заполнения полей «Сильные стороны» и «Слабые стороны» берется из анализа ресурсного потенциала предприятия и должна соответствовать аналитическим выводам выполненного задания (п. 4).

В соответствующие ячейки матрицы (рисунок 3) необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	Поле С и В	Поле С и У
Слабые стороны	Поле Сл и В	Поле Сл и У

Рисунок 3 – Матрица SWOT

На пересечении образуются четыре поля:

С и В – защищенная позиция. Как использовать благоприятные возможности внешней среды и конкурентные преимущества предприятия для достижения стратегических ориентиров.

С и У – как предприятию возможно предотвратить угрозы внешней среды, используя свои сильные стороны.

Сл и В - как использовать благоприятные возможности внешней среды для достижения конкурентов по отстающим позициям.

Сл и У – критическая позиция. Какие усилия необходимо предпринять предприятию для предотвращения угроз внешней среды и усиления слабых сторон внутренней среды.

Сформулировать основные стратегические направления развития предприятия. Сделать аналитические выводы по результатам SWOT-анализа.

Список основной литературы

- 1 Гражданский кодекс РФ: В 4 ч.- М.:Гросс-Медиа, 2009.
- 2 Налоговый кодекс РФ. Налоговый кодекс Российской Федерации. Части 1 и 2 на 25.02.08. - М.:Омега-Л, 2008.
- 3 Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. - М.: Финансы и статистика, 2007.
- 4 Баев И.А., Варламова З.Н., Васильева О.Е. и др. Экономика предприятия: Учебник для вузов. 5-е изд. / Под ред. акад. В.М. Семенова. – СПб.: Питер, 2010.
- 5 Басовский Л.Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2004.
- 6 Бизнес – план: Составление, нормы и рекомендации. – М.: А-Приор, 2010.
- 7 Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. – СПб.: Питер, 2006.
- 8 Горемыкин В.А. Планирование на предприятии: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 2003.
- 9 Ильин А. И. Планирование на предприятии: Учебник. - 4 изд. – Мн.: Новое знание, 2003.
- 10 Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: Изд-во «Финпресс», 2003.
- 11 Пивоваров А.Н. Планирование на предприятии: учебное пособие. - М.: Дашков и К, 2004.
- 12 Попов В.М., Ляпунов С.И., Зверев А.А. и др. Сборник бизнес-планов: С рекомендациями и комментариями: Учебно-методическое пособие. – 5-е изд., перераб. – М.: КНО-РУС, 2004.

Список дополнительной литературы

- 1 Ансофф И. Новая корпоративная стратегия фирмы / Пер. с англ.; под ред. Ю.Р. Каптуревского. – СПб.: Изд-во «Питер», 2001.

- 2 Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Изд-во «Экономика», 1989.
- 3 Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Пер. с англ. - 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008.
- 4 Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Пер. с англ. - 3-е изд. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
- 5 Периодические издания «Маркетинг», «Маркетинг в России и за рубежом», «Маркетинг и маркетинговые исследования», «Менеджмент в России и за рубежом», «Российский экономический журнал», «Спрос», «Экономика и жизнь», «Эксперт».
- 6 Отраслевые издания.
- 7 Ресурсы сети Интернет.

Лазарева Людмила Валерьевна

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Методические указания
к выполнению индивидуального домашнего задания
для студентов очного обучения специальностей 080111, 080502
к выполнению контрольной работы
для студентов заочного обучения специальности 080502

Редактор Е.А. Устюгова

Подписано к печати	Формат 60x84 1/16	Бумага тип. № 1
Печать трафаретная	Усл. печ.л. 0,75	Уч. изд. л. 0,75
Заказ	Тираж 100	Цена свободная

РИЦ Курганского государственного университета.

640669, г.Курган, ул. Гоголя, 25.

Курганский государственный университет.