

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 проведению практических занятий  
для студентов всех форм обучения  
специальностей 080111 и 080502

Курган 2011

Кафедра: «Экономика и маркетинг»

Дисциплина: Стратегическая диагностика деятельности предприятия  
(специальности 080111, 080502)

Составили: канд. экон. наук, доцент Васильева О.Е.  
старший преподаватель Лазарева Л.В.

Утверждены на заседании кафедры 11 ноября 2010г.

Рекомендованы методическим советом университета

15 ноября 2010 г.

## Введение

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.

Стратегическая диагностика деятельности организации - это средство преобразования данных, полученных в результате стратегического анализа внешней и внутренней среды, в стратегический план развития предприятия.

Усвоение студентами знаний по данной дисциплине требует детальной проработки на практических занятиях следующих заданий, которые являются сквозными и выполняются на примере конкретного предприятия, на котором студент проходил производственную практику.

### *Задание 1. Выбор стратегических бизнес-единиц (СБЕ) предприятия*

Задание выполняется на основе материалов, собранных во время прохождения практики на производственном предприятии. На основе информации об организационной структуре предприятия выделить стратегические бизнес-единицы, сгруппировав их по уровням иерархичности, для создания сбалансированной системы показателей.

#### **Указания по выполнению задания.**

Представление предприятия в виде совокупности стратегических бизнес-единиц или стратегическая сегментация бизнеса выступает в качестве организационных предпосылок системы стратегического планирования и включает в себя 4 этапа:

1 Выделение в составе окружения предприятия стратегических зон хозяйствования (СЗХ).

2 Формирование в соответствии с выделенными СЗХ в организационной структуре предприятия стратегических хозяйственных подразделений (СХП).

3 Выделение зон стратегических ресурсов.

4 Выделение групп, влияющих на формирование стратегии.

Выделенные СБЕ сгруппировать по уровням иерархичности и выделить сферу ответственности руководителей за принятие решений.

Существуют три основных иерархических уровня, которые являются существенными в процессе стратегического планирования: корпоративный уровень, бизнес-уровень и функциональный уровень.

К корпоративному уровню относятся управленческие решения, охватывающие деятельность предприятия в целом. Они находятся в компетенции высшего топ-менеджмента (уровень генерального директора и его ключевых заместителей). Принятие этих решений не может быть децентрализовано без риска совершения серьезных ошибок.

На бизнес-уровне (уровень бизнес-единицы) основные усилия направлены на сохранение долгосрочного конкурентного преимущества во всех текущих сферах деятельности предприятия. Руководители СХП формулируют и

осуществляют стратегические действия, совпадающие с основными корпоративными интересами, и полностью отвечают за формирование и реализацию конкурентной стратегии.

Функциональные стратегии не только укрепляют функциональные требования, предъявляемые всем комплексом различных сфер деятельности предприятия, но также создают некий запас основных конкурентоспособных средств для развития уникальных возможностей предприятия.

## ***Задание 2. 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.

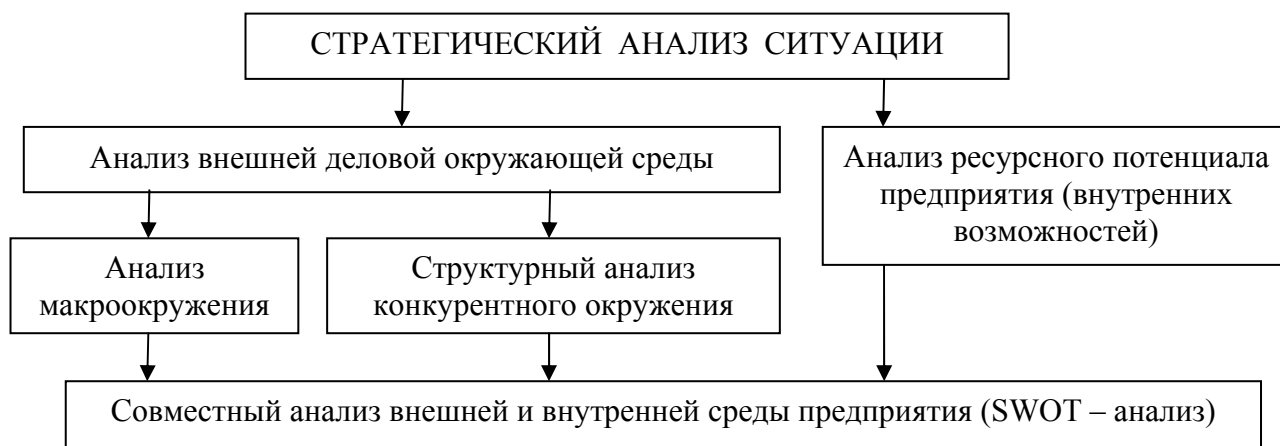


Рисунок 1 - Схема проведения стратегического анализа ситуации

Под внешней деловой окружающей средой понимается совокупность факторов, воздействующих на предприятие и оказывающих влияние на эффективность его функционирования. Внешнюю деловую окружающую среду обычно подразделяют на общую (макроокружение) и специфическую (микроокружение).

Конкурентный анализ специфической окружающей среды проводится по трем основным параметрам: структурный анализ конкурентного окружения, определение конкурентных позиций (анализ стратегических групп) и анализ структуры.

Задание выполняется на основе следующих источников:

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

- отраслевых специализированных порталов сети Интернет;
- материалов, собранных во время прохождения производственной практики.

## **2.1 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.

При этом, описывая природу внешней среды, особое внимание необходимо обратить на ее динамизм и сложность. С увеличением динамизма и сложности изменяется роль формализованных методов прогнозирования и повышается роль неформальных экспертных оценок и прогнозов. Поэтому в задании предлагается использовать метод экспертных оценок (балльный метод).

Необходимо выделить из перечисленных (таблица 1) совокупность наиболее значимых для предприятия сфер и факторов макроокружения, определить силу и степень их влияния на предприятие, рассчитать интегральную оценку и составить аналитическое заключение.

Таблица 1 - Сферы и факторы макросреды предприятия

<b>Сфера</b>	<b>Факторы макросреды</b>
1 Международные факторы	Количество «горячих точек» в мире, где происходят какие-либо военные конфликты Численность военных и других лиц, задействованных в «горячих точках» в данное время Тенденции продолжительности жизни населения в целом в мировом сообществе Международные соглашения Межправительственные соглашения о сотрудничестве и др.
2 Политические факторы	Стабильность демократических преобразований в стране Вероятность возврата к прошлой политической системе Количество забастовок с численностью участвующих более 100 чел., проводимых в стране Криминогенная обстановка в стране Количество политических фракций в законодательной власти и др.
3 Экономические факторы	Удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке продукции предприятий страны Удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке продукции предприятий страны Тенденции изменения внешнеэкономических связей Дефицит бюджета стран Среднегодовые темпы инфляции Удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны

Продолжение таблицы 1

	<p>Удельный вес сырьевых ресурсов в экспорте страны</p> <p>Показатели налоговой системы</p> <p>Показатели внешнеэкономической деятельности</p> <p>Структура распределения доходов и расходов населения</p> <p>Уровень развития финансовой системы страны</p> <p>Уровень ввозных и вывозных таможенных пошлин</p> <p>Политика естественных монополий и др.</p>
4 Социально-демографические факторы	<p>Место страны в мире по продолжительности жизни</p> <p>Место страны в мире по жизненному уровню населения</p> <p>Продолжительность жизни</p> <p>Рождаемость и смертность населения</p> <p>Структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, социальному статусу, доходам, профессии</p> <p>Плотность населения по регионам</p> <p>Миграция населения</p> <p>Перспективность городов и др.</p>
5 Правовые факторы	<p>Наличие федеральных правовых актов по стандартизации, метрологии, защите прав потребителей, антимонопольной политике, сертификации товаров, работ и услуг, управлению качеством и конкурентоспособностью товаров, охране окружающей среды, предпринимательству, ценным бумагам, финансам и др.</p> <p>Наличие федеральных правовых актов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность страны и предприятий</p> <p>Преимственность правового обеспечения по вертикали и горизонтали</p> <p>Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов и др.</p>
6 Экологические факторы	<p>Параметры экосистемы страны</p> <p>Количество городов и удельный вес численности их населения, которые не отвечают требованиям по экологичности</p> <p>Затраты в бюджете страны на поддержание экосистемы страны и др.</p>
7 Природно-климатические факторы	<p>Оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе</p> <p>Характеристика климатических факторов страны</p> <p>Дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны</p> <p>Степень использования вторичных ресурсов и др.</p>
8 Научно-технические факторы	<p>Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества</p> <p>Удельный вес докторов наук, профессоров в численности работающих страны</p> <p>Стоимость основных производственных фондов страны, приходящаяся на одного ученого</p> <p>Уровень автоматизации производства в отраслях экономики</p> <p>Показатели износа основных производственных фондов в отраслях экономики</p> <p>Характеристика системы информации страны</p> <p>Уровень компьютеризации страны и др.</p>
9 Культурные факторы	<p>Средний уровень образования населения в стране</p> <p>Обеспеченность населения страны объектами культуры</p> <p>Отношение людей к окружающему миру</p> <p>Долговременные тенденции развития в области культурных ценностей и др.</p>

Рекомендуется табличная форма проведения анализа макроокружения (таблица 2).

Таблица 2 – 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  $i$ ;  $\gamma_i$  - коэффициент значимости фактора  $i$  ( $\sum_{i=1}^n \gamma_i = 1$ ),  $n$  – количество рассматриваемых факторов.

## 2.2 Структурный анализ конкурентного окружения

Структурный анализ конкурентного окружения проводится по методике, предложенной Майклом Портером (рисунок 2).

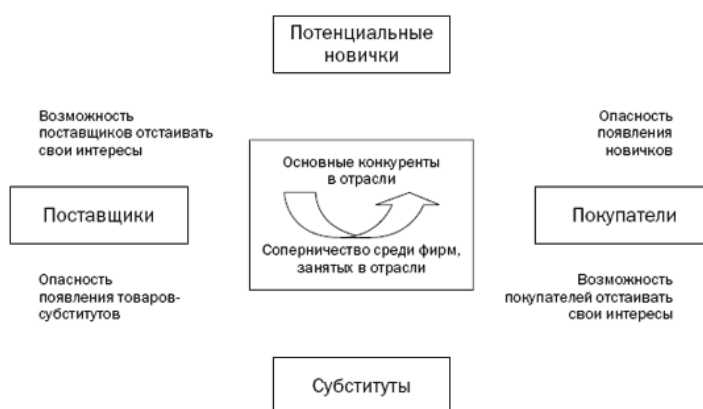


Рисунок 2 – Модель пяти конкурентных сил Майкла Портера

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.

1 Наиболее значимой конкурентной силой является обычно конкуренция *среди существующих в отрасли фирм* (конкурентная сила №1). Фирмы конкурируют посредством: производства новых видов продукции, совершенствования старых; снижения цены; изменения способов продвижения товаров и т.д.

Факторы конкуренции:

- 1 Число и разнообразие конкурентов, их различия (лидеры координируют рынок).
- 2 Рост отрасли (в растущих отраслях конкуренция ниже, чем в стабильных или сужающихся).
- 3 Дифференциация товаров (снижение конкуренции).
- 4 Барьеры для выхода:
  - необходимость списания огромных инвестиций;
  - экономические факторы;
  - социальные факторы (профсоюзы, правительство и др.);
  - нарушение планов партнеров (поставщиков и клиентов);
  - проблемы эмоционального характера (роль гигантов, честолюбие менеджеров).

2 *Угроза появления в отрасли новых фирм* – сила конкуренции №2, которая должна быть проанализирована. Серьезные последствия появления таких фирм проявляются в снижении доходности деятельности отрасли, борьбе за передел рынков, увеличении маркетинговых затрат. Величина угрозы зависит от наличия и значительности входных барьеров. Уровень «входного барьера», то есть совокупность экономических, технических и организационных условий для создания нового производства, определяется рядом факторов (таблица 3).

Таблица 3 - Факторы, определяющие высокий уровень входных барьеров в отрасль

Факторы входных барьеров	Содержание
Преимущественный тип производства в отрасли и связанный с ним уровень отраслевой себестоимости	Масштабность производства и наличие крупных производителей является препятствием для достижения преимуществ над конкурентами в себестоимости производимой продукции. Низкий уровень отраслевой себестоимости, связанный с крупным масштабом производства, может стать существенной защитой от появления новых конкурентов. Вместе с тем крупномасштабное производство в некоторых случаях способствует снижению уровня «входного барьера»: за счет высокой степени стандартизации продукции, препятствующей удовлетворению специфических потребностей покупателей; часто большой объем выпуска отрицательно сказывается на имидже товаров и их привлекательности



Продолжение таблицы 3

<p>Степень дифференцированности продукции</p>	<p>Наличие большого разнообразия моделей, модификаций, типоразмеров одной и той же продукции, то есть высокая степень ее дифференциации, означает глубокую сегментированность рынка и высокую степень его занятости. В такой ситуации различные группы потребителей продукции имеют устоявшиеся предпочтения, и задача вновь образующихся предприятий усложняется необходимостью поиска незанятого сегмента рынка (что весьма затруднительно при высокой степени дифференцированности производимой продукции) или изменения сложившихся предпочтений потребителей. И то и другое требует дополнительных материальных и финансовых затрат</p>
<p>Доступность каналов распределения продукции</p>	<p>Освоенность рынка, как правило, означает, что сеть оптовой и розничной продажи, а также другие формы каналов распределения продукции заняты конкурентами. На практике это заставляет кооперироваться с существующими предприятиями по сбыту продукции или создавать новые, собственные каналы распределения. И то и другое уменьшает рентабельность продаж в период становления предприятия и, следовательно, облегчает задачу отраслевых конкурентов по выживанию новичков</p>
<p>Потребность в дополнительных капитальных вложениях</p>	<p>Необходимость привлечения значительных финансовых ресурсов для создания нового производства часто является критическим фактором, ограничивающим доступ новых предприятий в отрасль. Финансовое истощение вновь образованного предприятия на начальных этапах его деятельности, с одной стороны, и необходимость наращивания оборотных средств, осуществления расчетов с банками по кредитам, погашения возможных убытков от организации нового бизнеса и т.п. обстоятельства, с другой, существенно ограничивают возможности вхождения в отрасль</p>
<p>Консерватизм существующей системы поставок</p>	<p>Характер и устойчивость связей поставщик – потребитель и общее количество поставщиков определяют «цену переключения», которую должно оплатить новое предприятие по переориентации существующей системы поставок на себя. На практике это означает создание более благоприятных условий для поставки (снижение требований входного контроля; увеличение цен на поставляемое сырье, запасные части, полуфабрикаты, узлы и агрегаты; ориентация на удобные поставщику график, транспорт, кратность поставки и т.д.), что увеличивает себестоимость и цену конечной продукции</p>
<p>Факторы, определяющие высокий уровень себестоимости у предприятий, входящих в отрасль, и не связанные с масштабом производства</p>	<p>Высокая защищенность современных технологий, используемых в отрасли, патентами, лицензиями и другими исключительными правами. Затрудненный доступ к используемому сырью. Занятость наиболее выгодных с точки зрения рыночной конъюнктуры географических регионов страны. Высокие профессиональные навыки и квалификация, требуемые для производства отраслевой продукции</p>

3 Конкурентная сила №3 - *Сила влияния поставщиков* во многом определяется типом рынка, на котором действуют поставщики и предприятия отрасли. Цена и качество товаров поставщиков определяет цену и качество

товаров производителей. Сила позиции поставщиков определяется следующими факторами: количество поставщиков, уровень концентрации поставщиков и производителей, дифференциация товаров поставщиков, наличие товаров-заменителей, угроза интеграции поставщиков в отрасль производителей.

Условия, при которых это влияние ощутимо повышает интенсивность конкуренции в отрасли, сводятся к следующим обстоятельствам (таблица 4).

Таблица 4 - Условия конкурентного давления поставщиков продукции в отрасль

Условие	Характер конкурентного давления
Небольшое количество поставщиков, ...	...которые могут определять политику поставок, выбирать наиболее выгодные предложения по поставкам, отказывать (в необходимых случаях) нежелательным клиентам
Отрасль потребляет незначительную часть продукции, производимой поставщиками...	...и поэтому изменение цен на данную продукцию несущественно сказывается на себестоимости и цене конечных изделий, производимых в отрасли
Поставляемая продукция играет важную роль в конечном изделии, выпускаемом потребителем	Это обстоятельство укрепляет зависимость потребителя от поставщика
Отсутствие эффективных заменителей поставляемой продукции...	...уменьшает возможности выбора и снижает уровень требований к характеристикам поставляемых изделий
Высокая степень дифференцированности поставляемой продукции...	...является следствием высокого уровня специализации поставщиков на выпуске конкретных изделий, что осложняет для потребителя поиск других поставщиков аналогичной продукции
Низкий уровень вертикальной интеграции производства у предприятий отрасли, ...	...при котором предприятия отрасли не в состоянии производить на своих мощностях закупаемую продукцию и, следовательно, полностью зависят от поставок извне

4 Конкурентная сила №4 - *Сила влияния покупателей*, как и в предыдущем случае, во многом определяется типом рынка, на котором действуют предприятия отрасли и покупатели их продукции. Сила позиции покупателей определяется следующими факторами: количество покупателей (чем их больше, тем меньше их влияние), объем закупок, дифференциация товара (чем выше дифференциация, тем меньше сила покупателя), доходы покупателей, уровень информированности покупателей (чем выше информированность, тем выше влияние), угроза интеграции назад. Потребители сталкиваются интересы конкурирующих предприятий с помощью специальных средств воздействия на рынок, что приводит к снижению цен, повышению качества продукции, увеличению количества и качества потребляемых услуг. Сила воздействия различных групп потребителей на интенсивность конкуренции значительна при наличии следующих условий (таблица 5).

Таблица 5 - Условия конкурентного давления потребителей на отрасль

Условие	Характер конкурентного давления
Потребители приобретают большую часть продукции, производимой предприятием...	...и за счет этого оказывают давление на него (предприятие) под угрозой уменьшения объема закупок
Приобретаемая продукция составляет значительную часть бюджета потребителя, ...	...что делает его более чувствительным к изменению цен, качества и других коммерческих характеристик изделия
Высокая степень стандартизации продукции...	...обуславливает ситуацию, в которой существует большой выбор производителей одного и того же (аналогичного) товара, а значит и отсутствуют существенные препятствия для переключения потребителя на другого производителя данного товара
Потребители представляют собой низкорентабельные производства или состоят из физических лиц, имеющих небольшие доходы	Небольшая прибыль является причиной малых закупок. Она формирует высокую чувствительность к изменению цен, повышает эластичность спроса и ограничивает производителей в повышении цен
Высокая степень вертикальной интеграции у потребителя	В ситуации, когда приобретаемый товар параллельно производится самим потребителем (например, производство деталей, узлов, агрегатов на автосборочном предприятии и параллельная поставка этих же изделий со специализированных заводов), последний имеет возможность оказывать давление на производителя под угрозой прекращения закупок и перехода на самообеспечение
Приобретаемая продукция не оказывает существенного влияния на качество конечной продукции, производимой потребителем	В этом случае потребитель более чувствителен к цене и стремится не допускать ее повышения
Потребитель имеет обширную информацию о продукции, производимой в отрасли	Полная информация об объемах, ценах, типах, себестоимости производимой в отрасли продукции увеличивает возможный выбор и за счет этого способствует обострению конкуренции в отрасли
Высокая степень организации потребителей: ...	...наличие союзов потребителей, специальной прессы, законов о правах потребителей и т.п. создают угрозу вмешательства государства

Эти и другие условия, усиливающие позицию потребителей и обостряющие конкуренцию на товарном рынке, не являются абсолютными. Производители борются за изменение обстоятельств, порождающих эти условия. В частности, за счет поиска таких потребительских сегментов, которые в меньшей степени отвечают перечисленным характеристикам.

#### 5 Конкурентная сила №5 - *Угроза со стороны товаров-заменителей.*

Изделия, способные в той или иной степени заменить реализуемые товары, представляют собой важный фактор, влияющий на интенсивность конкуренции. В отношении подобных товаров-заменителей на рынке действует правило ценовой привлекательности: если цена на один из товаров возрастает,

увеличивается спрос на другой, являющийся его заменителем. В результате происходит переориентация покупателей на производителей, предлагающих решение потребительских проблем более дешевым способом. Угроза товаров-заменителей тем реальнее, чем больше:

- 1) количество эффективных заменителей данного товара;
- 2) объем производства товаров-заменителей;
- 3) разница в ценах между изделием-оригиналом и товарами-заменителями в пользу последних.

Кроме того, помимо легального производства товаров-заменителей, практика бизнеса изобилует примерами противозаконной имитации и дублирования известных товаров, марок, марочных названий, товарных знаков. Подобные заменители также обостряют конкуренцию, так как отвлекают основного производителя на создание ненужных потребителю атрибутов товара, которые повышают цену изделия, но не дают возможности нелегальному производителю качественно копировать (имитировать) характеристики товара-оригинала.

Теоретически одним из критериев взаимозаменяемости товаров является показатель перекрестной эластичности спроса по цене  $E_{Q_A/P_B}$ , исчисляемый по формуле:

$$E_{Q_A/P_B} = \frac{\Delta Q_A}{\Delta p_B},$$

где  $\Delta Q_A$  - изменение спроса (объема реализации в натуральном выражении) на товар А за определенный период времени, выраженное в процентах;

$\Delta p_B$  - изменение цены товара В за тот же период времени, выраженное в процентах.

Спрос на товар А при увеличении цены на товар В может и возрасть, и убывать в зависимости от отношения покупателя к совместному использованию того и другого товара. Если коэффициент перекрестной эластичности имеет положительное значение, то товары А и В являются взаимозаменяемыми (спрос на товар А и цена на товар В изменяются в одном направлении). Чем больше положительный коэффициент перекрестной эластичности по модулю, тем больше степень взаимозаменяемости товаров. Нулевой коэффициент перекрестной эластичности свидетельствует о незаменяемости товаров. Отрицательная перекрестная эластичность характерна для взаимодополняющих товаров (спрос на товар А и цена на товар В изменяются в противоположных направлениях).

В условиях несбалансированности спроса и предложения на рынке расчеты коэффициентов перекрестной эластичности в отдельных случаях могут приводить к искаженным результатам.

На практике прибегают к более доступным и менее трудоемким методам оценки взаимозаменяемости товаров – экспертным оценкам, интервью с покупателями и специалистами той или иной отрасли.

Критериями взаимозаменяемости также являются:

- 1) функциональная взаимозаменяемость различной продукции, которая устанавливается путем сопоставления цели потребления данного товара и его предполагаемых заменителей;
- 2) сходство потребительских свойств товара и его заменителей, которое устанавливается в результате сопоставления физических, технических, эксплуатационных, ценовых характеристик товара и его предполагаемых заменителей.

В условиях дефицитности рынка границы взаимозаменяемости товаров расширяются, но только до пределов, определяемых функциональным назначением товара.

В процессе анализа следует учитывать наличие барьеров взаимозаменяемости:

- 1) товар имеет преимущества перед заменителями в системе распределения;
- 2) товар имеет преимущества перед заменителями в условиях продажи и эксплуатации и т.п.

Характеристика *государственной политики в области регулирования конкуренции* также оказывает существенное влияние на силу конкуренции в отрасли. При оценке государственной политики, регулирующей конкуренцию на конкретном товарном рынке, необходимо рассмотреть во взаимосвязи воздействие государства как непосредственно на субъекты исследуемого товарного рынка, так и их взаимосвязи. В качестве анализируемых факторов, определяющих характер государственного регулирования конкуренции, выделяется ряд важнейших элементов государственной политики (таблица 6).

Таблица 6 - Характеристика государственной политики в области регулирования конкуренции

Факторы	Содержание
Антимонопольная политика	<p>определяет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– средства и методы контроля и ограничения существующих естественных и государственных монополий;</li> <li>– условия квалификации доминирующего положения на рынке и соответствующие санкции государства (вплоть до принудительного разукрупнения предприятий-монополистов);</li> <li>– порядок контроля за слияниями и поглощениями предприятий, а также за ходом приватизации в целях предупреждения появления новых монопольных структур;</li> <li>– границы государственного вмешательства во внешнюю торговлю;</li> <li>– условия прямого контроля над ценами и заработной платой (в экстренных случаях);</li> <li>– системы поощрения создания и функционирования конкурирующих производств и предприятий;</li> </ul>

Продолжение таблицы 6

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– квотирование и лицензирование определенных видов деятельности;</li> <li>– меры по стимулированию малого бизнеса путем предоставления налоговых льгот, дотаций и льготных кредитов;</li> </ul> <p>упрощение условий организации бизнеса в данной отрасли</p>
Финансовая политика	<p>включает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– регулирование объемов и условий предоставления кредитов;</li> <li>– депозитные ставки;</li> <li>– систему налогообложения;</li> <li>– динамику и размеры доходов субъектов рынка;</li> <li>– нормы рентабельности производства и реализации продукции</li> </ul>
Регулирование экспорта и импорта продукции	<p>осуществляется на основе:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– лицензирования и квотирования;</li> <li>– изменения таможенной политики</li> </ul>
Участие государства в производстве и реализации продукции отрасли	<p>за счет:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– поддержания определенных долей государственной собственности в отраслевых предприятиях (государственный сектор);</li> <li>– государственных капитальных вложений;</li> <li>– государственных заказов;</li> <li>– льготных государственных кредитов и ссуд.</li> </ul>
Государственная стандартизация	<ul style="list-style-type: none"> <li>– продукции;</li> <li>– технологий;</li> <li>– условий безопасности и экологичности производства;</li> <li>– охраны окружающей среды</li> </ul>
Регулирование	<ul style="list-style-type: none"> <li>– добычи полезных ископаемых;</li> <li>– цен на сырье, материалы, энергию, воду, землю</li> </ul>
Патентно-лицензионная политика	<p>законодательно закрепляет исключительные права на открытия, изобретения, рационализаторские предложения, ноу-хау и другую интеллектуальную собственность</p>
Социальная защита потребителей	<p>с помощью:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– законодательно закрепленных прав потребителей;</li> <li>– организации союзов потребителей;</li> <li>– системы дотаций и льгот;</li> <li>– другие средства создания равных условий хозяйствования</li> </ul>

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 7.
- 2 Построить модель пяти сил конкуренции по М. Портеру по аналогии с рисунком 2.
- 3 Составить аналитическое заключение.

Таблица 7 - Исходная информация для построения модели пяти сил конкуренции

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

### ***2.3 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.

Г. Джонсон и К. Шолес выделяют следующие факторы (показатели), которые используются в практическом анализе стратегических групп:

- уровень продуктового разнообразия;
- уровень географического охвата;
- число выделенных рыночных сегментов;
- используемые каналы распределения;
- число торговых марок;
- условия в области маркетинга;
- уровень интегральной интеграции;
- качество товаров и услуг;
- лидерство в области технологии;
- возможности в области НИОКР;
- позиции в области издержек;
- использование производственных мощностей;
- политика в области ценообразования;
- структура собственности;
- размер предприятия.

#### ***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 3).



Рисунок 3 - Анализ конкурентов (по М.Портеру)

При построении карт стратегических групп конкурентов необходимо соблюдать следующие правила:

- основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собою,
- 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.

По Портеру, анализ ближайших конкурентов предполагает четыре диагностических компоненты:

- 1) будущие цели конкурента;
- 2) предположения;
- 3) текущую стратегию;
- 4) возможности.

Анализ предполагает ответы на следующие ключевые вопросы.

- 1 Каковы шансы Ваших конкурентов на успех?
- 2 Как данный конкурент скорее всего отреагирует на возможные стратегические ходы других конкурентов?
- 3 Как отреагировали бы конкуренты на возможные многочисленные изменения в отрасли и внешнем окружении?
- 4 С кем в отрасли Вы хотели бы соперничать и какими средствами?
- 5 Чего конкурент надеется добиться своим стратегическим ходом и как Вам следует его рассматривать?
- 6 От чего Вам следует держаться подальше, чтобы избежать провокационных контрмер, которые могут причинить Вам неприятности или вызвать дополнительные затраты?

#### ***2.4 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, создающих 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.

Дж. Пирсом и Р. Робинсоном (Pearce and Robinson) был выделен набор ключевых внутренних факторов, которые могут быть источником как силы, так и слабости организации. Анализ этих факторов позволяет составить комплексное представление о внутренней среде организации и о ее слабых и сильных сторонах. Ниже приводится перечень этих факторов по следующим сферам.

***Кадры:***

Управленческий персонал;  
Мораль и квалификация сотрудников;  
Совокупность выплат работникам в сравнении с аналогичным показателем у конкурентов и в среднем по отрасли;  
Кадровая политика;  
Использование стимулов для мотивирования выполнения работы;  
Возможность контролировать циклы найма рабочей силы;  
Текучесть кадров и прогулы;  
Особая квалификация сотрудников;  
Опыт.

***Организация общего управления:***

Организационная структура;  
Престиж и имидж фирмы;  
Организация системы коммуникаций;  
Общая для всей организации система контроля (эффективность и использование);  
Организационный климат, культура;  
Использование систематизированных процедур и техники в процессе принятия решений;  
Квалификация, способности и интересы высшего руководства;  
Система стратегического планирования;  
Внутриорганизационная синергия (для многоотраслевых фирм).

***Производство:***

Стоимость сырья и его доступность, отношения с поставщиками;  
Система контроля запасов, оборот запасов;  
Местонахождение производственных помещений, расположение и использование мощностей;  
Экономия от масштаба производства;  
Техническая эффективность мощностей и их загруженность;  
Использование системы субконтрактирования;  
Степень вертикальной интеграции, чистая продукция и прибыль;  
Отдача от использования оборудования;  
Контроль за процессом изготовления продукта;  
Проектирование, составление графика работы;  
Закупка;  
Контроль качества;  
Сравнительная по отношению к конкурентам и средней по отрасли величина издержек;

Исследования и разработки, инновации;  
 Патенты, торговые марки и аналогичные правовые формы защиты товара.

**Маркетинг:**

Продукты (услуги), производимые фирмой;  
 Сбор необходимой информации о рынке;  
 Доля рынка;  
 Номенклатура товаров (услуг) и потенциал расширения;  
 Жизненный цикл основных продуктов;  
 Каналы распределения: число, охват и контроль;  
 Организация сбыта: знание потребностей покупателей;  
 Имидж, репутация и качество товара (услуги);  
 Продвижение товаров на рынке и их реклама;  
 Ценовая политика;  
 Процедура установления обратной связи с рынком;  
 Развитие новых продуктов, услуг и рынков;  
 После продажное обслуживание и отслеживание проданного товара;  
 Отношение к марке.

**Финансы и учет:**

Возможность привлечения краткосрочного капитала;  
 Возможность привлечения долгосрочного капитала;  
 Стоимость капитала по сравнению со средней отраслевой и стоимостью капитала у конкурентов;  
 Отношение к налогам;  
 Отношение к хозяевам, инвесторам, акционерам;  
 Возможность использования альтернативных финансовых стратегий;  
 «Рабочий» капитал: гибкость структуры капитала;  
 Эффективный контроль за издержками, возможность снижения издержек;  
 Система учета издержек, составление бюджета и планирования прибыли.

В соответствии с предложенной методологической базой исследования анализ ресурсного потенциала предприятия (построение конкурентного профиля) предлагается проводить методом экспертных оценок с использованием семантического дифференциала (таблица 8).

Таблица 8 – 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	
<b>I Срез</b>							
...							
<b>II Срез</b>							
...							

Сделать аналитические выводы.

## ***2.5 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.

SWOT расшифровывается как:

Strengths (сильные стороны) – конкурентные преимущества организации;

Weaknesses (слабые стороны) – позиции, по которым предприятие уступает конкурентам;

Opportunities (возможности) - факторы внешней среды, использование которых позволит создать преимущества для предприятия;

Threats (угрозы) - факторы, которые могут потенциально ухудшить положение 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.

Слабые стороны предприятия - это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие 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 и т.п.

Информация для заполнения полей «Сильные стороны» и «Слабые стороны» берется из анализа ресурсного потенциала предприятия и должна соответствовать аналитическим заключениям выполненного задания п. 2.4.

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

Угрозы - события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Информация для заполнения полей «Возможности» и «Угрозы» берется из анализа внешней деловой окружающей среды (п. 2.1 – 2.3) и должна соответствовать аналитическим заключениям выполненных ранее заданий.

В соответствующие ячейки матрицы (рисунок 4) необходимо занести сильные и слабые стороны Вашего 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 4 - SWOT-анализ

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.

Подготовить аналитический отчет по результатам SWOT-анализа.

### ***Задание 3. Разработка иерархии стратегий предприятия***

Ситуация. Вас попросили представить доклад о стратегии совету директоров вашей компании. В частности, необходима информация по следующим темам:

Значение термина «стратегия», его основные характеристики.

Чем стратегическое планирование отличается от других видов планирования.

На основе какой информации разрабатывается стратегия предприятия.

Подготовьте краткую записку по каждому из этих вопросов.

На примере вашего предприятия разработайте иерархию стратегий, обоснуйте выбор стратегии на каждом уровне и разработайте план реализации стратегий.

### ***Задание 4. Анализ хозяйственного портфеля с помощью матрицы БКГ***

**Задача.** На основании данных таблицы 9 проанализировать набор видов деятельности предприятия «Альфа» с помощью матрицы БКГ. Сформировать инвестиционный портфель предприятия на будущее. Предприятие работает на региональном рынке.

Таблица 9 – Прогноз темпов роста спроса на продукцию предприятия «Альфа» и объемы продаж в сравнении с основными конкурентами

Вид деятельности предприятия «Альфа»	Объем продаж в предыдущем году, млн.р.	Годовые темпы прироста рынка в предыдущем году, %	Крупнейшие конкуренты предприятия «Альфа» в данном виде деятельности	Абсолютная доля предприятия «Альфа» на рынке данного вида деятельности, %	Абсолютные доли крупнейших конкурентов предприятия «Альфа» на рынке данного вида деятельности, %
1 Производство автозапчастей	4508,2	6,0	«Бета», «Гамма»	3,0	4,0 и 1,0
2 Автостоянка	4859,9	3,0	«Дельта», «Сигма»	2,5	1,0 и 0,5
3 Автозаправочная станция	12259,3	2,0	«Дельта», «Сигма»	1,0	0,35 и 0,35
4 Услуги по ремонту и покраске автомобилей	5800,0	7,0	«Бета», «Энигма»	20,0	11,6 и 3,4
5 Производство ингаляторов	404,9	-1,0	«Фита», «Зета»	0,5	12,3 и 2,7
6 Типографские услуги	3148,1	4,0	«Гета», «Тетра»	2,0	10,0 и 4,0
7 Копировальные услуги	5976,0	8,0	«Инга», «Гуга»	1,5	1,0 и 1,0
8 Курсы бухгалтеров	8517,0	3,0	«Интел», «Оптима»	45,0	20,0 и 10,0
9 Строительное бюро мансардного типа	401473,4	8,0	«Икар», «Дедал»	85,0	2,5 и 2,5
10 Производство кухонных гарнитуров	1144,0	2,0	«Омега», «Крона»	5,5	5,1 и 5,0

Руководству предприятия «Альфа» стало известно, что его основной конкурент в сфере типографских услуг предприятие «Гета» испытывает серьезные финансовые затруднения, поэтому ведет переговоры с крупным издательством из другого региона на предмет поглощения.

Кроме того, конкурент «Альфы» в мебельном сегменте - фабрика «Омега», за последний год снизила контролируруемую ею долю рынка кухонных гарнитуров вдвое, так как переориентировалась на экспорт этого вида продукции в соседние регионы. Освободившаяся доля рынка была тут же занята предприятиями «Альфа» и «Крона».

При этом «Крона», по сведениям аналитиков «Альфы», была вынуждена полностью загрузить свои мощности, а возможности расширения производства в ближайшее время у нее нет

Для копирования предприятие «Альфа» использует ризографы, в то время как его конкуренты – ксероксы. Ризография позволяет снизить себестоимость копии в 1,5 – 2 раза, увеличить скорость копирования на 30 – 40%.

*Рекомендации по решению задачи:*

- 1 Необходимо обосновать выбор стратегической бизнес единицы для данного предприятия.
- 2 В соответствии с рекомендациями по применению матрицы БКГ в качестве граничной точки, разделяющей медленно- и быстрорастущие СБЕ предприятия «Альфа», будем использовать средневзвешенную величину темпов их роста, поскольку, во-первых, предприятие является диверсифицированным; но, во-вторых, работает на региональном рынке. «Взвешивание» осуществим в объемах продаж за предыдущий год.

Положение СХП на матрице определяется двумя характеристиками:

- 1 Относительная доля рынка СХП, которая отражает силу конкурентной позиции СХП на рынке и рассчитывается по формуле:

$$\frac{\text{Относительная доля рынка СХП (в единицы)}}{\text{СХП (в долях)}} = \frac{\text{Абсолютная доля рынка СХП (в процентах)}}{\text{Сумма абсолютных долей рынка двух ведущих конкурентов (в процентах)}}$$

- 2 Темпы роста спроса отражают привлекательность отрасли, которой принадлежит СХП, для предприятия.

Возможны следующие варианты выбора граничной точки, разделяющей медленно- и быстрорастущие СХП:

- 1) При одноотраслевой номенклатуре предприятия в качестве граничной точки используются среднеотраслевые темпы роста.
- 2) Для диверсифицированных предприятий, ориентированных на внешний рынок, в качестве граничной точки используются темпы роста ВВП.
- 3) Граничная точка может соответствовать средневзвешенной величине

темпов роста всех СХП  $T_{\Sigma}$  :

$$T_2 = \frac{\sum_{i=1}^n P_i \times \Pi(V)_i}{\sum_{i=1}^n \Pi(V)_i},$$

где  $P_i$  – темпы роста  $i$ -го СХП предприятия, в процентах;

$\Pi_i(V_i)$  – прибыль (объем продаж) от  $i$ -го СХП, в денежном выражении.

### **Задание 5. Анализ хозяйственного портфеля с помощью матрицы Джeneral Электрик – Мак Кинси**

Исходные данные для проведения анализа хозяйственного портфеля с помощью матрицы Джeneral Электрик – Мак Кинси приведены в таблицах 10 и 11. Построить матрицу, дать стратегические рекомендации по результатам анализа.

Таблица 10 - Экспертные оценки привлекательности рынков

Характеристики привлекательности	Вес	Номер СХП									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Размер и темп роста рынка	0.2	4	1	7	8	10	4	9	5	3	6
Качество рынка	0.1	2	1	7	6	10	3	7	4	2	5
Конкурентная ситуация	0.4	3	1	6	5	8	3	7	6	2	3
Влияние внешней среды	0.3	5	3	8	7	9	6	8	6	4	7

Таблица 11 - Экспертные оценки конкурентных позиций СХП

Характеристики позиции в конкуренции	Вес	Номер СХП									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Относительная позиция на рынке	0.2	6	5	5	7	5	6	3	5	5	4
Относительный потенциал производства	0.25	4	4	5	8	6	7	8	6	4	5
Относительный потенциал НИОКР	0.35	5	4	3	4	4	5	4	4	6	3
Относительный потенциал персонала	0.2	7	6	9	8	8	7	8	8	6	9



## 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-е изд. – Минск: Новое знание, 2003.
- 10 Ефремов В. С. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: Учеб. пособие. – М.: 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 дополнительных источников

- 1 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».
- 2 Отраслевые издания.
- 3 Ресурсы сети Интернет.

Васильева Ольга Евгеньевна  
Лазарева Людмила Валерьевна

**СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Методические указания  
к проведению практических занятий  
для студентов всех форм обучения  
специальностей 080111 и 080502

Редактор Н.А. Леготина

---

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

---

РИЦ Курганского государственного университета.

640669, г.Курган, ул. Гоголя, 25.

Курганский государственный университет.