Саратовский государственный социально-экономический университет

наименование учебного заведения

кафедра менеджмента

кафедра

**Курсовая работа**

Тема: Стратегический анализ внешней среды предприятия

Научный

Руководитель: Максимова Е.С.

Исполнитель: Желобитская ТВ.ст-ка 5 к 5гр

ФЭМ

г. Саратов 2006

**Содержание.**

[**Введение** 3](#_Toc145902054)

[***I. Стратегический анализ*** 4](#_Toc145902055)

[***1.1 Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера.*** 5](#_Toc145902056)

[***Силы конкуренции и факторы их определяющие.*** 5](#_Toc145902057)

[***1.2 SWOT-анализ*** 23](#_Toc145902058)

[***2Анализ внешней среды*** 28](#_Toc145902059)

[***2.1Внешняя среда прямого воздействия (непосредственного окружения)*** 28](#_Toc145902060)

[***2.2Внешняя среда косвенного воздействия.*** 38](#_Toc145902061)

[***3. SWOT – анализ*** 46](#_Toc145902062)

[***4. Состояние производства медицинских изделий в Российской Федерации и анализ конкурентоспособности отечественной продукции*** 51](#_Toc145902063)

[**Список использованной литературы:** 57](#_Toc145902064)

[**Приложение**  58](#_Toc145902065)

**Введение**

Стратегический анализ является одним из ключевых элементов стратегического управления и имеет огромное значение для деятельности организации и ее развития.Информация, полученная в процессе стратегического анализа, позволяет частично снять неопределенность при принятии стратегических решений и, таким образом, способствует их большей эффективности.

Объектами стратегического анализа на разных его этапах являются состояние и изменения внутренней и внешней среды организации (отраслевое окружение и среда косвенного воздействия), будущее и прошлые состояния организации, стратегические альтернативы.

Компания должна отслеживать все тенденции, как на своем рынке, так и на смежных (а желательно также и на несвязанных с основным) рынках и развивать те направления, которые будут необходимы после ожидаемых изменений. Безусловно, существует риск неправильно спрогнозировать динамику изменений, однако при серьезном подходе к подобному анализу он существенно уменьшается. Придерживаясь подобного подхода, компания в процессе стратегического анализа внутренней среды должна определить существующий разрыв в компетенциях и ресурсах по отношению к своим стратегическим намерениям и с учетом ожидающихся изменений на рынке, а после этого устранить его. Такой подход позволяет найти некий компромисс между подходами стратегического анализа, направленными на внешнюю среду, и подходами, базирующимися на анализе ресурсов и компетенций.

Таким образом, ***основной целью моей работы будет проведение стратегического анализа внешней среды ФГУП ПО «Корпус».***

***I. Стратегический анализ***

Стратегический анализ внешней среды предприятия - это процесс определения критически важных факторов среды, влияющих на принятие

управленческих решений. Но мало только выявить такие факты, необходимо предугадать их дальнейшее развитие и степень воздействия на предприятие.

Считается, что около 90% нужной информации можно извлечь из легальных источников. За рубежом такие прогнозы разрабатываются государственными учреждениями, общественными организациями и частными фирмами, занимающимися консалтинговой деятельностью. Часть прогнозов публикуется в периодической печати, часть продается фирмами, специализирующимися на этом виде услуг. В России, пока , рыночная инфраструктура очень слаба . Собираемая информация должна оцениваться с точки зрения отрицательных (потенциальные угрозы ) и положительных (вновь открывающиеся возможности ) воздействий среды на будущую деятельность. Различают факторы внешней среды косвенного воздействия (макросреды ) и факторы среди прямого воздействия (микросреды ). Не оказывая прямого воздействия на деятельность предприятия, факторы макросреды влияют на формирование общей атмосферы бизнеса. С этой точки зрения макросреду иногда называют «экологией фирмы ».

Необходимо помнить, что внешняя среда характеризуется :

•взаимосвязанностью факторов (применение одного из факторов воздействует на другие факторы);

•сложностью внешней среды (число факторов, на которые фирма обязана реагировать);

•подвижностью среды (скорость с которой происходят изменения в окружении);

•неопределенностью внешней среды (качество и достоверность информации).

Поэтому из всего многообразия действующих на предприятие факторов,

нужно выделить только те, которые являются для него наиболее важными.

Стратегический анализ положения фирмы надо начать, прежде всего, с исследования структуры отрасли в которой работает данная фирма. Здесь необходимо оговорить, что основной единицей будет являться отрасль, представляющая собой группу конкурентов, которые производят товары и услуги и непосредственно соперничают между собой.

На фирму в отрасли воздействуют пять сил, впервые выделенные американским экономистом М.Портером, которые определяют уровень конкуренции

***1.1 Модель «пяти сил конкуренции» М. Портера.***

***Силы конкуренции и факторы их определяющие.***

Отрасли отличаются друг от друга экономическими характеристиками, конкурентными ситуациями и перспективами. Условия в отраслях экономики могут отличаться настолько, что лидирующие компании в непривлекательных отраслях могут с большим трудом получать приемлемые прибыли, в то время как даже слабые компании в привлекательных отраслях могут иметь вполне приличные показатели. Условия отрасли непрерывно изменяются по мере увеличения или уменьшения числа влияющих на нее факторов. При анализе ситуации в отрасли и конкуренции используется совокупность концепций и методов определения условий изменения в отрасли, природы и интенсивности конкурентных сил. Это способствует пониманию стратегической ситуации в отрасли и позволяет сделать вывод, является ли данная отрасль привлекательной для инвестирования в нее капитала компании.

Одним из этапов анализа ситуации в отрасли выступает изучение конкурентного процесса в отрасли для выявления главных источников конкурентного давления и определения интенсивности каждой из конкурентных сил. Этот этап имеет огромное значение, так как руководство не может выработать успешную стратегию без глубокого понимания конкурентного характера своей отрасли. Портеровская модель пяти сил конкуренции является самым популярным методом анализа конкуренции в отрасли. Данная модель представляет собой мощный инструмент систематической диагностики конкурентных условий рынка и оценки того, насколько интенсивной и важной является каждая из конкурентных сил.

По мнению М. Портера, в борьбе за долю рынка в конкуренции участвуют не только непосредственные претенденты, но потребители, поставщики, потенциальные участники и продукты-заменители. Все они в той или иной степени оказывают влияние на отрасль.

Состояние конкуренции в отрасли определяется пятью основными силами (рис.1).

Угроза вторжения новых участников

Рыночная власть продавца

Соперничество между конкурирующими продавцами

Рыночная власть потребителей

Угроза появления продуктов-заменителей

Рис.1 Пять основных сил конкуренции.

Самыми мощными из пяти конкурентных сил обычно бывают **борьба за рыночную позицию** и приверженность покупателей одной из соперничающих между собой компании. Конкуренция возникает в результате того, что один или несколько конкурентов ищут возможности более полного удовлетворения запросов потребителей или находятся под давлением необходимости улучшения показателей своей деятельности. Интенсивность соперничества между конкурирующими продавцами отражается в том, насколько энергично они используют такие конкурентные тактические приемы, как понижение цен, повышение привлекательности своей продукции, увеличение объема обслуживания потребителей, удлинение сроков гарантийных обязательств, принятие специальных мер по стимулированию сбыта и выпуска новой продукции. «Характер такого соперничества может изменяться от дружественного до ожесточенного в зависимости от того, насколько часто и агрессивно компании совершают действия, ставящие под угрозу прибыль конкурентов. Это достигается путем добавления новых свойств своей продукции, таким образом увеличивая ее привлекательность для потребителя, и стремлением использовать слабости противника в различных рыночных аспектах.»[[1]](#footnote-1)

Независимо от того, какой является конкуренция – напряженной или слабой – каждая компания должна разработать такую стратегию, которая позволит достигнуть успеха в конкурентной борьбе. В идеале такая стратегия должна создавать конкурентное преимущество перед соперниками и укреплять рыночные позиции компании. Серьезной проблемой в большинстве отраслей является то, что успех стратегии одной компании зависит от того, какие стратегии будут использовать ее соперники, и от тех ресурсов, которые конкуренты захотят и смогут использовать для поддержания своих стратегических усилий.

Не только соперничество между продавцами определяет интенсивность конкуренции на рынке, но и тип конкурентного давления, которое возникает в результате соперничества между компаниями и изменяется с течением времени. «Акцент, который компании делают на цены, качество продукта, эксплуатационные характеристики, обслуживание потребителей, гарантии, дилерские сети, совершенствование продукции и т.д., часто перемещается при использовании различных тактик привлечения внимания потребителей и при выполнении конкурентами различных наступательных и оборонительных маневров.»[[2]](#footnote-2) Поэтому можно сказать, что соперничество – это динамический процесс. Текущая конкурентная ситуация постоянно меняется - иногда очень быстро, иногда методично – в результате действий и противодействий компаний, а также при переносе акцента с одной тактики на другую.

Выделяются две стороны конкурентного соперничества:1)запуск мощной конкурентной стратегии одной компании усиливает конкурентное давление на другие компании; 2)стиль, с помощью которого соперники используют различные средства конкурентной борьбы для получения преимущества, формирует «правила конкуренции» в отрасли и определяет требования, удовлетворение которых обеспечивает конкурентный успех. После осознания руководством компании превалирующих в отрасли правил конкурентной борьбы, можно определить является ли конкуренция жесткой, умеренной или относительно мягкой, будет ли она усиливаться со временем или ослабевать.

Независимо от отрасли усиление конкуренции зависит от следующих факторов:

* «Соперничество усиливается по мере роста числа конкурентов и выравнивания их размеров и возможностей. Чем больше число конкурентов, тем выше вероятность того, что будут предприняты новые творческие инициативы».[[3]](#footnote-3) Если конкуренты приблизительно равны по величине и возможностям, они обычно конкурируют в относительно равных условиях, что не позволяет одной или нескольким компаниям доминировать на рынке.
* Медленный рост отрасли обостряет борьбу за долю на рынке. Обычно на быстро расширяющихся рынках для всех компаний находится место. Это вызвано тем, что все финансовые и управленческие ресурсы направлены на то, чтобы охватить прирост потребительского спроса, а на привлечение потребителей конкурентов – в значительно меньшей степени. Но «когда рост незначителен или спрос на рынке начинает внезапно падать, планирующие расширение или имеющие избыточные производственные мощности компании часто снижают цены или используют другие тактические ходы, стимулирующие продажи, инициируя битву за рыночную долю, которая может привести к вытеснению слабых и менее эффективных конкурентов.»[[4]](#footnote-4) Затем, как правило отрасль консолидируется вокруг меньшего числа индивидуально более сильных продавцов.
* «Соперничество носит более интенсивный характер, когда условия отрасли склоняют конкурентов использовать снижение цен или иного конкурентного оружия с целью уменьшения себестоимости продукции.»[[5]](#footnote-5) Когда постоянные затраты составляют незначительную часть общих затрат, себестоимость единицы продукции имеет тенденцию к снижению при полной или близкой к полной загрузке производственных мощностей, так как постоянные издержки в такой ситуации могут быть отнесены на большее число произведенных изделий. Неиспользуемые производственные мощности представляют собой значительный увеличивающий издержки фактор, поскольку меньшее число изделий принимает на себя бремя постоянных затрат. В том случае, когда рыночный спрос снижается и начинает сокращаться использование производственных мощностей, давление растущей себестоимости единицы продукции толкает конкурентов на уступки в цене, введение специальных скидок и другие стимулирующие сбыт меры, усиливающие конкуренцию. Также при производстве скоропортящейся, сезонной или дорогой для хранения продукции конкурентное давление заставляет компании выбрасывать на рынок избыточные запасы.
* «Конкуренция сильнее, если низки затраты потребителя на переключение с продукции одного производителя на продукцию другого.»[[6]](#footnote-6) Чем ниже затраты на такое переключение, тем легче конкуренту переманить потребителей. Однако высокая стоимость создает продавцу определенную защиту от попыток конкурентов переманить его потребителей.
* Конкуренция сильнее тогда, когда один или несколько конкурентов не удовлетворены своей рыночной позицией и предпринимают меры по ее улучшению за счет других участников рынка. Компании, теряющие опору на рынке или находящиеся в тяжелом финансовом положении, часто реагируют на это агрессивно и поглощают более мелких конкурентов, предлагают на рынке новую продукцию, усиливают рекламу, снижают цены и т.д. Такие действия могут инициировать новый раунд конкурентной борьбы за рыночную долю.
* «Соперничество усиливается пропорционально величине вероятного результата успешного стратегического действия. Чем более привлекательной является возможность, тем вероятнее, что некоторые компании применят агрессивные стратегии, чтобы воспользоваться ею. Значение стратегического успеха зависит от скорости получения результата».[[7]](#footnote-7) Когда конкуренты реагируют медленно (или вообще не реагируют), инициатор реализации конкурентной стратегии может пожинать плоды уже в самый первый период и, возможно, получить преимущество первого хода, которое потом трудно будет преодолеть. Лучшее время для создания сильной позиции - в самом начале, когда товар нов, а конкуренты еще слабы или напуганы. Но этой роскошью долго наслаждаться, увы, не приходится. Чем больше преимуществ будет получено от первого хода, тем выше вероятность того, что какая – нибудь компания пойдет на риск и предпримет это действие. Конкуренция имеет тенденцию становиться более жесткой, когда затраты на выход из отрасли превосходят затраты на то, чтобы остаться и конкурировать. Очень высокий барьер выхода - это сильнодействующий катализатор, ухудшающий привлекательность отрасли в период зрелости и упадка рынка. Когда отрасль находится на последней стадии своего жизненного цикла, происходит сокращение числа участников, так как отсутствуют возможности поддержки полного состава игроков, как это было бы при лучших структурных условиях. Тем не менее, кода выход из отрасли очень труден или даже невозможен, это происходит, например, когда предприятие имеет специфические активы и издержки выхода очень высоки, постепенное сокращение неосуществимо. В результате, снижение прибыли ожидает всех конкурентов. К таким барьерам выхода относят долгосрочные и специализированные активы, высокие затраты на выход из отрасли, связанные с необходимостью сворачивать производство, с невыполнением контрактов влекущих штрафные санкции и т.д. Барьеры выхода обостряют конкуренцию компаний, если они получают невысокую или даже негативную прибыль на инвестированный капитал. Избыточные производственные мощности продолжают работать, и прибыльность благополучных конкурентов несет потери, так как слабые конкуренты не отступают ни на шаг. И, наконец, существуют фирмы, которые умышленно стараются остаться навсегда в отрасли. Это обычно случается там, где фирмы имеют множество направлений деятельности, т.е. они сталкиваются друг с другом в различных отраслях, при этом каждая имеет определенные преимущества на определенном участке рынка. В случае, когда мультиотраслевой участник сталкивается с атакой со стороны конкурентов на своем основном поле деятельности, фирма может ответить такой же атакой, но не в пределах своей основной области, а в области главной деятельности того конкурента.
* «Соперничество становится тем более опасным и непредсказуемым, чем более различимыми являются конкуренты по своим стратегиям, корпоративным приоритетам, ресурсам и особенностям стран их происхождения. В различные группы продавцов часто входят компании, готовые « раскачивать лодку» с помощью необычных действий и рыночных подходов, создавая, таким образом, острую и непредсказуемую конкурентную среду».[[8]](#footnote-8) Попытки иностранных конкурентов занять более прочное положение на рынке всегда ведут к усилению соперничества, особенно тогда, когда они имеют более низкие издержки. Соперничество усиливается в случаях, когда крупные компании из других отраслей приобретают слабые фирмы данной отрасли и предпринимают агрессивные и щедро финансируемые действия по преобразованию этих фирм в главных претендентов на лидерство в отрасли.
* Конкурентное давление является интенсивным, когда действия конкурентов снижают прибыльность отрасли. Оно является умеренным, когда большинство компаний могут получать приемлемые прибыли. Оно является слабым, когда большинство компаний могут обеспечить себе прибыли на инвестиции выше средних. Хроническое обострение соперничества между конкурирующими продавцами может создать в отрасли очень ожесточенную конкуренцию.

**Силы конкуренции, обусловленные угрозой вторжения новых конкурентов.**

Новые конкуренты привносят на рынок новые производственные мощности, чтобы войти на рынок, занять свою долю и получить доступ к ресурсам. Насколько серьезной является угроза со стороны возможного появления на рынке новых конкурентов, зависит от наличия барьеров для входа и реакции конкурентов. «Если барьеры для входа достаточно высоки и претенденты сталкиваются с противодействием сильных конкурентов в отрасли, тогда новички не будут представлять серьезной опасности для конкурентов».[[9]](#footnote-9) Существует несколько типов барьеров для входа:

* Эффект масштаба. Лидирующие компании в этом случае сдерживают вторжение новых конкурентов, вынуждая их выходить в отрасль в большом масштабе производства, либо согласиться с завышенными издержками, т.е. низкой прибыльностью. «Необходимость крупномасштабного проникновения – труднопреодолимый барьер, т.к. создает избыток производственных мощностей в отрасли и может привести к сильным угрозам рыночных долей уже существующих в отрасли компаний, поэтому они будут достаточно активно их защищать с помощью снижения цен, увеличения рекламы, стимулирования продаж и т.д.»[[10]](#footnote-10) В другом случае потенциального конкурента могут остановить перспективы низких прибылей. Также проникающие компании могут столкнуться с барьерами, связанными с масштабами не только в производстве, но и маркетинге, рекламе, распределении, финансировании, послепродажном обслуживании, закупке сырья. Неспособность получить доступ к технологии и специализированному ноу-хау. Во многих отраслях требуются технологические возможности и опыт, не всегда доступные для проникновения на новый рынок компании. «Сложными барьерами могут стать отсутствие патентов, нехватка технически подготовленного персонала и неспособность использовать сложные производственные технологии. До тех пор пока проникающие в отрасль компании не смогут получить доступ к находящимся в собственности знаниям, они будут испытывать недостаток технических возможностей для «равноправной игры на новом поле»».[[11]](#footnote-11)
* Потребительские предпочтения и приверженность торговой марке. Потребители чаще всего предпочитают хорошо известные торговые марки. Наличие такой приверженности торговым маркам означает, что проникающий на рынок производитель должен быть готов потратить достаточно сил и средств на рекламу и стимулирование сбыта, чтобы преодолеть существующие предпочтения и создать свою потребительскую базу. Если покупатель, говоря о товарной категории, использует товарную марку, тогда нетрудно узнать, кто является лидером в отрасли.
* Потребности в капитале. Чем больше капиталовложений требуются для вхождения в отрасль, тем меньше желающих это сделать. Потребности в капитале связаны с производственными мощностями, оборудованием, оборотным капиталом для финансирования запасов и потребительским кредитом, рекламой и стимулированием сбыта, наличием резервных средств для покрытия первоначальных убытков. Если крупнейшие корпорации располагают финансовыми ресурсами для вхождения в любую отрасль, необходимость огромных капиталовложений в некоторых областях, таких как компьютерная индустрия и добыча полезных ископаемых, ограничивают количество потенциальных конкурентов.
* Доступ к каналам распределения. Новые конкуренты должны позаботиться о надежных каналах распределения своих товаров и услуг. Новые продукты питания, например, могут вытеснить с полок супермаркетов существующие продукты за счет более низкой цены, продуманной политики продвижения и применения других способов. Розничных продавцов необходимо убедить в целесообразности предоставления новой продукции достаточного места на полках и соответствующего периода пробных продаж. Чем теснее существующие производители связаны с имеющимися каналами распределения, тем труднее вход в отрасль. Иногда эти барьеры столь труднопреодолимы, что производители вынуждены создавать собственные каналы распределения.
* «Существование эффектов освоения и обучения. Кривая обучения основана на показателях эффективности, достигнутых за период времени рабочими, выполняющими одни и те же операции. Концепция кривой опыта сводится к утверждению, что во многих отраслях издержки на единицу продукции снижаются с «опытом», или увеличением отдельными компаниями объемов производств. Причины снижения себестоимости связаны с экономией за счет роста объемов производства, кривой обучения и заменой капитала трудом».[[12]](#footnote-12) Снижение себестоимости создает барьер для вторжения соперников, так как издержки производства новых конкурентов, ввиду отсутствия «опыта», оказываются выше среднеотраслевых и особенно по сравнению с лидерами рынка.
* «Затраты не зависящие от масштаба. Работающие в отрасли компании могут иметь преимущества в затратах, недоступные для фирмы независимо от ее величины».[[13]](#footnote-13) Эти преимущества могут включать: доступ к наиболее дешевым и лучшим источникам сырья, обладание патентами и авторскими правами на технологию, положительные эффекты кривой опыта и обучения, существование предприятий, построенных и оборудованием с меньшими затратами, благоприятное место расположения и более низкую стоимость заимствования.
* Политические и административные вопросы. Правительственные органы могут ограничивать и даже запрещать проникновение новых компаний в отрасль через выдачу разрешений и лицензий. К таким отраслям относятся кабельное телевидение, электро- и газоснабжение, радио и телевещание, розничная торговля алкогольными напитками и железные дороги. На международных рынках местные правительства часто ограничивают вход на рынок для иностранных конкурентов, требуя предоставления на одобрение всех заявок на иностранные инвестиции. Устанавливаемые правительствами строгие правила безопасности, и стандарты загрязнения окружающей среды также являются барьерами, так как увеличивают стоимость входа нового конкурента.
* Тарифы и ограничения в международной торговле. «Национальные правительства обычно используют тарифы и торговые ограничения (квоты) с целью создания барьеров для иностранных компаний. Если потенциальный конкурент готов к решению проблем, связанных с барьерами для входа, ему следует также проанализировать, как существующие компании будут реагировать на его вторжение. Насколько агрессивно они будут отстаивать свои рыночные позиции, используя снижение цен, активную рекламу, совершенствование продукции и т.д. Потенциальный конкурент может отказаться от вхождения, если уже работающие в отрасли компании будут использовать рычаги давления на дистрибьюторов и потребителей.

Для определения силы потенциального входа вхождения в отрасль следует задать вопрос, достаточны ли привлекательны перспективы роста и получения прибыли в отрасли для стимулирования входа новых конкурентов. Если ответ отрицательный, то потенциальный вход не является источником конкурентного давления. Если же ответ положительный, то потенциальный вход является мощной силой. Чем актуальнее угроза входа, тем больше мотивов для существующих компаний для защиты своих позиций путем увеличения сложности и стоимости входа.

Также степень угрозы вторжения новых конкурентов изменяется в зависимости от того, яснее или туманнее становятся перспективы отрасли и поднимаются барьеры или опускаются барьеры для входа. Действия работающих компаний по усилению рекламы, укреплению взаимоотношений между дистрибьюторами и дилерами, расширение научно-исследовательских и конструкторских работ, совершенствование качества продукции могут сделать более высокими барьеры для входа. На международных рынках барьеры для входа иностранных компаний понижаются при уменьшении торговых тарифов тогда, когда местные дилеры и оптовики стремятся получить более дешевые иностранные товары либо когда у местных покупателей появляется склонность покупать иностранные товары. Исходя из вышеперечисленного, можно заключить, что высокие барьеры входа в отрасль являются ключевым фактором для объяснения определенного уровня отраслевой прибыльности. Стратегия, ведущая к повышению барьеров входа в отрасль, порождает огромные долгосрочные платежи. Портер предложил очень простую модель, показывающую соотношение барьеров входа и выхода в отрасли. Высокая прибыльность возможна только при высоких барьерах входа, а стабильность достигается за счет низких барьеров выхода. Следовательно, можно точно определить идеальную ситуацию - эта ситуация, когда, с одной стороны отрасль имеет высокие барьеры входа, а с другой стороны, низкие барьеры выхода. К сожалению, на практике одновременное соблюдение двух условий встречается довольно редко, так как факторы, призванные укреплять барьеры входа в отрасль, одновременно укрепляют и барьеры выхода из нее.

**Угроза появления продуктов–заменителей.**

Часто компании. Работающие в одной отрасли, находятся в состоянии жесткой конкуренции с компаниями из других отраслей, если выпускаемые им и изделия могут заменять друг друга. Производители очков конкурируют с производителями контактных линз; предприятия сахарной промышленности конкурируют с производителями искусственных сахаристых веществ; производители пластмассовых упаковочных материалов конкурируют с производителями стеклянных бутылок и банок, картона, жестяных и алюминиевых банок. Товары-заменители не только ограничивают прибыль предприятий, но и сокращают совокупные доходы в отрасли.

Конкурентное давление товаров-заменителей передается несколькими путями. Так, наличие доступного и оптимального по цене и качеству заменителя устанавливает предел цен в отрасли, которые могут устанавливаться без риска переключения потребителей на товар-заменитель и падения продаж. В то же время этот предел накладывает ограничения на прибыль компаний отрасли, пока те не найдут пути сокращения издержек. Если заменители дешевле, то компании отрасли попадают под тяжелое конкурентное давление, требующее снижение цен и поиска путей компенсации за счет сокращения издержек производства. Кроме того, доступность заменителей ведет к сравнению потребителем качества и эксплуатационных характеристик товаров. Таким образом, конкурентное давление товаров-заменителей заставляет компании отрасли постоянно убеждать потребителей в том, что их продукция выгоднее, чем заменители. Для этого требуется разработка конкурентной стратегии дифференциации продукции отрасли с помощью сочетания свойств, включающего более низкие цены, более высокое качество, лучшее обслуживание и предпочтительные эксплуатационные свойства. Компании могут пойти дальше, нежели продвигать отдельные марки товаров.

Другим фактором для определения того, являются ли заменители мощной или слабой конкурентной силой, представляет собой ответ на вопрос, насколько сложным или дорогим может быть для потребителя переключение на заменяющую продукцию. Стоимость переключения включает затраты на переподготовку персонала, приобретение дополнительного оборудования, оплату технической помощи при перестройке производства, время и затраты на проверку качества и надежности продукции. Если стоимость переключения высока, то производители товара-заменителя могут для привлечения клиентов предложить еще большие преимущества по стоимости и эксплуатационным характеристикам. Когда стоимость переключения невысока, то для потребителя не составляет сложности переключиться на продукцию-заменитель. И чем ниже стоимость переключения, выше его качество и характеристики, ниже стоимость самого заменителя, тем более мощное оказывается конкурентное давление со стороны товаров-заменителей. Наилучшими индикаторами конкурентной силы заменителей является скорость роста продаж их продаж, планы по расширению производственных мощностей под их выпуск и объем прибылей изготовителей заменителей.

**Рыночная власть поставщиков.**

Поставщики могут оказывать влияние при заключении сделки на участников отрасли, увеличивая цены или снижая качество предлагаемых товаров и услуг. Влияние поставщиков таким образом «выжимает» прибыль из отрасли, не способной справиться с повышением издержек при их собственных ценах.[[14]](#footnote-14) Сильной или слабой является власть поставщиков, зависит от условий рынка отрасли поставщика и значения той продукции, которую он поставляет. «Конкурентная сила невелика, если он поставляет стандартизированную продукцию, которую можно свободно приобрести на рынке у огромного числа поставщиков. В таком случае легко приобрести все, что нужно по списку поставщиков, разделив покупки между несколькими поставщиками, снижая, таким образом, свою зависимость от них и создавая конкуренцию за заказы». [[15]](#footnote-15)Поставщики обладают достаточной рыночной властью тогда, когда поставки становятся напряженными, а потребители соглашаются на условия более предпочтительные для поставщиков. Кроме того, поставщики не обладают достаточной властью, если существуют хорошие товары-заменители, а переключение относительно нетрудное и недорогое.

Поставщики обладают незначительными возможностями и тогда, когда снабжаемая ими отрасль является главным потребителем. Тогда благосостояние поставщика оказывается прямо связанным с благосостоянием главных потребителей. Поставщик становится заинтересованным в защите отрасли потребителя путем установления умеренных цен, совершенствования качества продукции и разработки новых видов продукции и услуг, которые могут улучшить конкурентную позицию потребителя, увеличить его продажи и прибыли. Члены отрасли устанавливают тесные отношения со своими поставщиками, чтобы получить преимущества в виде получения изделий более высокого качества, обеспечения своевременных поставок и снижения затрат на хранение запасов.

Противоположностью такой ситуации является ситуация, когда изделия поставщиков составляют значительную стоимости часть продукции отрасли, являются важнейшей частью производственного процесса, от них зависит в большой степени качество конечной продукции, в этом случае поставщики приобретают большое влияние на процесс конкуренции. Особенно сильно это появляется, когда небольшое число крупных компаний контролирует большую часть поставок и обладает рычагами регулирования цен. Также поставщик обладает большой рыночной властью, если обслуживаемому им потребителю сложно переключиться на другого поставщика. Это связано с тем, что покупатель уже вложил капитал в специализированное вспомогательное оборудование поставщика или обучение работе с ним либо его производственные линии связаны с эксплуатацией предприятия поставщиков. У крупных поставщиков с хорошей репутацией и растущим спросом на их продукцию труднее добиться уступки, чем у борющихся за выживание компаний. Поставщики обладают рыночной властью и тогда, когда они могут поставлять продукцию за меньшую стоимость, чем та, которую придется заплатить компании при собственном изготовлении этих же изделий. Данная рыночная власть сохранится до тех пор, пока объем необходимых деталей не станет достаточно большим, чтобы оправдать интеграцию назад, т.е. вновь заняться производством этих изделий. При этом баланс власти переместится с поставщика на потребителя. Чем более актуальной становится для поставщика опасность интеграции назад потребителя, тем большие возможности имеет потребитель в получении для себя лучших условий поставки.

Другая ситуация, когда поставщики играют важную конкурентную роль, имеет место, когда поставщики не хотят или не могут производить продукцию высокого или удовлетворительного качества. Например, когда в деталях поставщика часто встречаются дефекты или они преждевременно выходят из строя; такие детали могут значительно повысить затраты на гарантийное обслуживание, потери от брака, ухудшить репутацию производителя, и в конечном счете, ослабить конкурентную позицию.

**Рыночная власть потребителей.**

Потребители стремятся снижать цены и требуют высшего качества товаров и увеличения обслуживания, и тем самым, настраивая производителей друг на друга, иногда в ущерб прибыльности всей отрасли. Конкурентная сила покупателей может находиться в диапазоне от мощной до слабой. Существуют некоторые различия между отдельными категориями покупателей. Непосредственные потребители, как правило, более чувствительны к цене, если они приобретают недифференцированные и сравнительно дорогостоящие товары либо качество товаров этой категории не столь для них важно. Влияние розничных торговцев может превосходить влияние производителей, так как способны воздействовать на решения при покупке, например при покупке аудиоаппаратуры, бытовых приборов, ювелирных изделий.

Выделяют несколько случаев, когда потребитель обладает значительной рыночной властью. Наиболее распространен случай, когда потребитель покупает значительную часть продукции отрасли. Чем крупнее покупатели и больше объем их закупок, тем больше имеют возможности повлиять на производителя во время переговоров, например, в области уступок в цене либо других выгодных условий. Также покупатели обладают рыночной властью, когда стоимость переключения на продукцию конкурента или заменителя незначительна. В любое время покупатели могут удовлетворить свои потребности, работая с несколькими поставщиками. Если продукция почти идентична, то покупатели легко могут переключиться на продукцию другого поставщика с небольшими затратами. Если же продукция дифференцирована, покупателям уже сложнее переключиться на других поставщиков без затрат на это. Кроме того, покупатели могут демонстрировать прямую угрозу регрессивной интеграции для создания промышленного продукта. Так «большая тройка» автопроизводителей часто используют угрозу создания собственного производства как средство воздействия при заключении сделок на комплектующие.

Совместное влияние всех конкурентных сил определяет характер конкуренции на рынке. Для анализа конкурентной среды отрасли фирмы должны оценить величину каждой из пяти конкурентных сил. Обычно чем сильнее конкурентные силы, тем ниже общая прибыльность компаний на данном рынке. Наиболее тяжелая ситуация возникает, когда все пять конкурентных сил оказывают мощное влияние. В таком случае рынок в течение длительного времени характеризуется прибыльностью ниже среднего или даже убытками у большинства компаний. Конкурентная структура отрасли становится непривлекательной, с точки зрения получения прибыли, когда резко обостряется соперничество между продавцами, низки барьеры для входа конкурентов, сильна конкуренция со стороны заменителей, а поставщики и потребители способны использовать свою рыночную власть.

Идеальной конкурентной средой для получения прибылей, по мнению М.Портера, является ситуация, когда покупатели и поставщики обладают небольшой рыночной властью, отсутствуют хорошие заменители, барьеры для входа относительно высоки, а соперничество между продавцами носит умеренный характер.[[16]](#footnote-16) Однако отрасль может оставаться достаточно привлекательной, даже если некоторые конкурентные силы достаточно мощны, но при этом конкурентная стратегия и рыночная позиция фирм должны быть достаточно хороши для защиты от конкурентного давления и сохранения способности к получению прибылей выше среднего.

***1.2 SWOT-анализ***

*Смысл SWOT –анализа*

SWOT – это акроним слов Strengts (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Тhreats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в S и W, а внешняя – в О и Т.   
 1. Назначение метода

Основное назначение SWOT- анализа — изучение сильных и слабых сторон в деятельности организации с целью приспособления к изменяющимся воз­можностям и угрозам внешней среды.

С позиции современной теории управления состояние организации зависит от того, насколько успешно она реагирует на различные по своей природе воздействия извне. Анализируя сложившуюся ситуацию, важно выделить наиболее существенные в конкретных обстоятельствах факторы, взаимосвя­занное рассмотрение которых позволяет решать имеющиеся проблемы. При этом необходимо установить, являются ли эти факторы внутренними или внешними по отношению к данной организации, поскольку возможности воздействия на них различны.

SWOT- анализ является одним из наиболее распространенных в управленческой практике методов, который связывает внешние и внутренние факторы, определяющие разви­тие организации.

2. Описание составляющих SWOT-анализа

Strengths (сильные стороны)

К сильным сторонам относятся внутренние факторы, например, высокое качество товара, цены, которые ниже, чем у конкурентов или уровень подготовки продавцов. Эти факторы считаются сильными сторонами, поскольку дают преимущество в конкурентной борьбе.

Weaknesses (слабые стороны)

К слабым сторонам так же относят внутренние факторы, например, малые размеры организации по сравнению с основными конкурентами или ограниченный рекламный бюджет. Это могут быть параметры, которые важны для Ваших потребителей, но по которым Вы являетесь слабее ваших конкурентов.

Opportunities (возможности)

Возможности (благоприятные) исходят из внешней среды, такие как, например, изменение вкусов потребителей, новые рынки для экспорта, благоприятные курсы валют, снятие государственных ограничений и т.п. Эти факторы могут способствовать успешной деятельности Вашей организации.

Threats (угрозы)

К угрозам так же относятся внешние факторы, такие как, например, выпуск нового товара конкурентами, появление нового конкурента, предлагающего низкие цены, или неопределенность в политике правительства, имеющей отношение к сфере деятельности вашей организации. Эти факторы могут препятствовать успешной деятельности Вашей организации.

Таким образом, первые две составляющие (SW) относятся к способностям (или отсутствию таковых) Вашего отдела или организации в целом; последние две (ОТ) ка­саются характера внешнего окружения отдела или организации.

3. Основные этапы проведения SWOT-анализа

 1. Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого менеджеры могут контролировать внешние по отношению к орга­низации факторы с целью определения потенциальных внешних угроз и от­крывающихся возможностей. Результатом этого этапа анализа являются выявленные Возможности (Opportunities) и Угрозы (Threats), которые фиксируются в соответствующих квадрантах матрицы SWOT-анализа.

 2. Проведя анализ внешней среды, необходимо оценить: обладает ли организация внутренними силами, чтобы реализовать имеющиеся возмож­ности и противостоять угрозам, и какие внутренние слабости могут усложнить ситуацию. Для выявления сильных и слабых сторон в деятельности организации необходимо изучить внутренние факторы организации, нахо­дящиеся под прямым контролем менеджеров, т. е. провести "внутренний ау­дит". Результатом этого этапа анализа являются выявленные Сильные стороны (Strengths) и Слабые стороны (Weaknesses), которые фиксируются в соответствующих квадрантах матрицы SWOT-анализа.

В результате мы получаем в простой, ясной и структурированной форме наглядное представление о положении организации.

3. Практическое использование данных SWOT- анализа

Практическое использование данных SWOT означает:

 1. Соотнесение слабых и сильных сторон организации с выявленными возможностями и угрозами

Для этого полезно задуматься над следующими вопросами:

- Позволяют ли сильные стороны получить выгоду благодаря возможностям?

- Позволят ли сильные стороны избежать угроз?

- Препятствуют ли слабые стороны использованию возможностей?

- Препятствуют ли слабые стороны уходу от угроз?

 2. Определение направлений изменений

Используя данные SWOT-анализа, полезно выделить те области, где необходимо провести определенные изменения.

Наиболее простым способом определения направлений изменений является анализ слабых сторон с целью превращения их в преимущества с учетом благоприятных и неблагоприятных внешних обстоятельств. При более глубоком исследовании необходимо взвешивать многие «за» и «против» осуществления изменений с учетом различных приоритетов.

Все данные, впоследствии сводятся в одну таблицу состоящую из 4 основных полей: сила, слабость, возможности и угрозы. Такую таблицу, так же называют матрицей SWOT анализа.

Матрица SWOT анализа

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | *Возможности* | *Угрозы* |
| *Сильные стороны* | На сколько сильные стороны позволяют использовать эту возможность | Могут ли сильные стороны позволить избежать этой угрозы |
| *Слабые стороны* | На сколько слабые стороны мешают использованию этой возможности | На сколько слабые стороны препятствуют избеганию угроз |

  Анализируя расположенные в таблице данные составляется список возможных действий для нейтрализации слабых сторон компании, в том числе за счет сильных. Так же, разрабатываются возможные варианты развития компании при изменении внешних факторов, способы использования сильных сторон для уменьшения рисков и т.д.

***2Анализ внешней среды***

***2.1Внешняя среда прямого воздействия (непосредственного окружения)***

Исследование *непосредственного окружения* осуществляется через анализ конкурентов, потребителей, поставщиков, профсоюзов и контактных аудиторий (банков, страховых компаний), имеющих прямые деловые контакты с фирмой. Фактически в данном разделе изучаются тенденции той отрасли, в которой работает рассматриваемое предприятие.

Для анализа используется модель **пяти сил Портера.**

***1 сила:*** *производители аналогичной продукции (внутриотраслевая конкуренция)*

17 июля 1934 года в г. Москве был образован завод точной электромеханики (ЗАТЭМ), предназначенный для изготовления и серийной поставки войсковым частям РККА приборов управления зенитным огнём «ПУАЗО» и систем звукоулавливания «Л-3» для пеленгования самолётов.

В начале 90-х годов с целью переориентации избыточного технологического потенциала на выпуск продукции народно-хозяйственного назначения, на заводе наладили выпуск сложной медицинской техники, предназначенной для технического оснащения хирургии, терапии, службы скорой помощи, медицины катастроф.

Федеральное государственное унитарное предприятие «Производственное объединение «Корпус» (ФГУП «ПО «Корпус») является ведущим в России серийным изготовителем командных приборов систем стабилизации и управления ракетно-космической техники, а также центром специализированных научно-исследовательских разработок, обладающим уникальными технологиями и имущественным комплексом специального назначения, обеспечивающим надлежащее выполнение поставленных перед ним государственных задач.

*Миссия ФГУП «ПО «Корпус»* - это разработка, производство и сервисное обслуживание техники специального назначения для выполнения федеральной космической программы, поддержания обороноспособности и государственной безопасности РФ, а также удовлетворение потребностей больниц, клиник и других медицинских учреждений в качественной медицинской технике (наркозно-дыхательной аппаратуре).

ФГУП «ПО «Корпус» осуществляет свою деятельность на рынке систем управления для ракетно – космической техники. Предприятие технологически связано с ФГУП «НПЦ АП» (г. Москва), РКК «Энергия» (г. Королев, Московская обл.), ФГУП ЦСКБ «Прогресс» (г. Самара), ОАО «МЗ «Арсенал» (г. Санкт-Петербург); работает по разработанной ими документации и образует с ними производственную кооперацию, являясь единственным поставщиком гироскопических приборов, как для выше указанных предприятий, так и для ряда других. Таким образом, ФГУП «ПО «Корпус» функционирует на рынке чистой монополии.Емкость данного рынка(объемы производства и поставок продукции) определяются Программой вооружения, Федеральной космической программой, Федеральной целевой программой «Глонасс», программами международного сотрудничества РФ в космической области, коммерческими космическими проектами. Рынок, на котором работает предприятие, является «рынком страны». Состояние предприятия на рынке является устойчивым, поскольку аналогичную продукцию для основных потребителей в Российской Федерации больше никто не производит.

В связи с имеющимися тенденциями в области космической деятельности и принятием программы перевооружения («Тополь-М», «Булава») предприятием ожидается умеренный рост имеющегося уровня заказов на основную продукцию предприятия в течение 4 – 5 лет. Основным заказчиком выпускаемой продукции является ФГУП «Приборостроительная корпорация «Ракетно-космические системы управления имени академика Н.А.Пилюгина», в связи с присоединением к нему ФГУП «ПО «Корпус» в качестве филиала, принято решение об увеличении, начиная с 2006 года заказов, выполняемых ФГУП «ПО «Корпус» по основной номенклатуре продукции на 60-70%.

Второстепенный рынок предприятия характеризуется наличием разовых заказов единичного или мелкосерийного производства, является нестабильным и находится в стадии становления. Его объем составляет около 3% от общего объема производства предприятия.

Емкость рынка(объемы производства и поставок продукции) определяются Программой вооружения, Федеральной космической программой (ФКП), Федеральной целевой программой «Глонасс», программами международного сотрудничества РФ в космической области, коммерческими космическими проектами. Состояние предприятия на рынке является устойчивым, поскольку аналогичную продукцию для основных потребителей (ФГУП «ГК НПЦ им. Н.В. Хруничева г. Москва, РКК «Энергия» г. Королев, Московская обл., ФГУП ЦСКБ «Прогресс» г. Самара, ОАО «МЗ «Арсенал» г. Санкт-Петербург, ФГУП «НПЦ «Полюс» г. Томск) в Российской Федерации больше никто не производит. Предприятие является монополистом в области производства поплавковых и динамически настраиваемых гироскопических приборов для СУ РКТ.

В настоящее время сложилась ситуация, когда у предприятия нет конкурентов, которые могли бы противостоять ему по основной продукции, но есть несколько крупных конкурентов на второстепенном рынке. К ним относятся:

ОАО "Уральский приборостроительный завод"   
620151, г. Екатеринбург, ул. Горького, 17  
Тел.: (343) 359-94-52, 359-94-54  
Факс: (343) 371-25-66, 371-59-14  
 Генеральный директор: Годлевский Владимир Устинович

Услуги

ОАО "Уральский приборостроительный завод" оказывает услуги по производству широкого спектра деталей и конечных продуктов. Производство обладает большим спектром технологических возможностей литейно-прессовочного и механосборочного цехов. Выпускает аппараты ИВЛ(искусственной вентиляции легких) и ингаляционного наркоза – «Фаза». Завод является одним из крупнейших в России изготовителей аппаратов искусственной вентиляции легких. На **XV заседании Международной Ассоциации разработчиков медицинской техники** завод принят в Ассоциацию, таким образом, медицинская аппаратура признана мировыми производителями.

ОАО "КРАСНОГВАРДЕЕЦ"

197376, Санкт-Петербург, ул. Инструментальная, 3

Коммерческая служба, тел./факс: 234-36-91,234-96-66,234-49-66

Контактные лица: Медведева Валентина Ивановна, Кузьмин Владимир Иванович

АО «Красногвардеец» – старейшее предприятие в России по выпуску медицинской техники. С момента создания предприятие не меняло своего профиля. Первое название будущего завода было «Мастеровая изба», в 1760 году завод получил название «Петербургская инструментальная фабрика», в 1796 – «Петербургский инструментальный завод», в 1896 – «Завод военно-врачебных заготовлений», в 1922 – «Красногвардеец». Завод работает в области наркозно-дыхательной аппаратуры, приборов для функциональной диагностики, офтальмологии, оториноларингологических инструментов, лабораторной техники, аппаратов и инструментов для хирургии: сшивающих аппаратов, аппаратов для обработки костей, аппаратов для снятия кожных трансплантатов.

Вся выпускаемая продукция сертифицирована в России, а ряд изделий имеет Европейский сертификат качества и поставляется на рынки Европейского Союза. ОАО «Красногвардеец» является учредителем Международной ассоциации по медицинской технике (IAMT), Российской ассоциации разработчиков и производителей медицинской техники «Русоптимед», Ассоциации предприятий и организаций медицинской промышленности Санкт-Петербурга и Ленинградской области, Северо-западной академии медико-технических наук, Межрегиональной ассоциации Здравоохранение Северо-запада. Открытое акционерное общество «Красногвардеец» чувствует себя уверенно в области разработки и производства медицинской техники в рыночной экономике и прикладывает все свои знания и силы, чтобы не уступить своих позиций в данной области.  
 Более подробно ознакомится с выпускаемыми аппаратами заводов «Красногвардеец» и «УПЗ» можно ознакомиться в приложении № Конкурентным преимуществами их медицинской техники при сравнении с аналогичными продуктами «ПО Корпус» являются:

- более совершенный дизайн внешнего вида продукции;

- более полный набор функциональных возможностей;

- наличие аккумуляторной батареи.

1. габаритно-весовые характеристики;
2. применение современной элементной базы

У «ПО Корпус» конкурентными преимуществами являются: ценовое (более низкая цена по сравнению с конкурентами) и быстрое сервисное обслуживание за счет маленького сегмента рынка. Персональным преимуществом аппарата Веда-5 является более высокая надежность по сравнению с аналогичными аппаратами конкурентов. Этого преимущества недостаточно для закрепления за «ПО Корпус» весомой ниши на рынке наркозно-дыхательной аппаратуры.

***2 сила:*** *сила влияния поставщика*

Поставка материальных ресурсов осуществляется фирмами: ЗАО «ВНИИМП-ВИТА» г. Москва; ЗАО «Бастор», Ульяновская область; ООО «Медиак» Владимирская обл., г. Муром; ООО «Медиос» г. Москва. Поставка основных материальных ресурсов осуществляется фирмами: ЗАО «ВНИИМП-ВИТА» г. Москва; ЗАО «Бастор», Ульяновская область; ООО «Медиак» Владимирская Обл., г. Муром; ООО «Медиос» г. Москва

«ВНИИМП-ВИТА» разрабатывает и производит широкую номенклатуру наркозно-дыхательной аппаратуры, приборов и аппаратов для терапии, функциональной и лабораторной диагностики, аппаратуру для психофизиологических исследований, медицинские светильники и облучатели, аппараты искусственного жизнеобеспечения. Разработаны и внедрены в серийное производство монополярные и биполярные имплантируемые электроды для кардиостимуляции взамен импортных.   
 ЗАО "Бастор" производит манометры технические М-1/4,М-1/4С, МТП-1,МП-3У, МП-4У для измерения давления неагрессивных жидкостей и газов (в т.ч. кислород, пропан, ацетилен), манометры дистанционные МТП-60С1М1(МТС-16У), термометры дистанционные капиллярные ТКП-60/3М2 (ТПП-2В), термометры котельные для бытовых котлов, указатели расхода МТП-280РМ1(азот, аргон, гелий, углекислый газ, водород), ановакуумметры,

датчики-реле температуры, тягонапоромеры, напоромеры и др. приборную продукцию.

ООО «МЕДИАК», оказывает услуги по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию медицинского оборудования и аппаратуры (Точное машиностроение)

ООО «МЕДИОС» - Производство изделий медицинской техники, включая хирургическое оборудование, и ортопедических приспособлений (Точное машиностроение). Предоставление услуг по монтажу, ремонту и техническому обслуживанию медицинского оборудования и аппаратуры (Точное машиностроение)

Отношения с поставщиками материальных ресурсов, характеризуются срывами поставок, недопоставками, поставками некачественной продукции, что свидетельствует о недобросовестных партнерских отношениях. В этой ситуации желательна смена поставщиков, а также разработка методов при их дальнейшем выборе.

Анализ поставщиков сырья, материалов и инструмента непосредственно для производственного процесса говорит о следующем. Заводу необходимо принимать меры по поиску новых поставщиков или пересматривать договора с уже имеющимися и ужесточать меры ответственности за их нарушение.

***3 сила:*** *конкурентная сила покупателей продукта*

Основными покупателями медицинской техники в большей степени являются посреднические фирмы, что ведет к удорожанию продукции для конечного потребителя – лечебных учреждений. Исключение посредников невозможно, потому что закупка техники в лечебные учреждения осуществляется через проведение тендера, а предприятие не удовлетворяет условиям участия в нем, так как является режимным и не может предоставить бухгалтерскую отчетность для подтверждения своей безубыточности.

Определенный круг потребителей положительно относятся к продукции предприятия, отдают ей предпочтение из-за низкой цены и быстрого сервисного обслуживания, высокого уровня консультационных и инженерных услуг.

В связи с реализацией Федерального проекта «Здравоохранения» рынок медицинской техники будет расширяться и завод «Корпус», может занять при устранении недоработок в своей аппаратуре, весомый сегмент этого рынка.

***4 сила:*** *сила потенциальных производителей аналогичной продукции*

Производство сложной медицинской техники требует наличия собственной производственной базы. Однако это является достаточно трудновыполнимы для вновь входящих в отрасль.

Освоение производственного процесса требует серьёзных капитальных вложений, знания технологии, потребностей рынка и т.п. Затраты на всё это очень велики, срок окупаемости их довольно значителен. С этой точки зрения как угрозу можно рассматривать вхождение на рынок предприятий, производящих уже технологически подобную продукцию, либо технологический процесс которых можно довольно легко перестроить на производство необходимой продукции.

Угрозу составляют входящие на рынок зарубежные предприятия. Их продукция более высокого качества, а при вхождении в ВТО станет еще и доступной по цене.

Но пока «Корпус» имеет весомое ценовое преимущество и более быстро осуществляет наладку и сервисное обслуживание. Именно поэтому покупателя трудно переключить на продукцию других компаний.

***5 сила:*** *сила производителей товаров-заменителей:*

Вероятность переключения потребителя с товара, предлагаемого, ПО «Корпус», на товар со сходным функциональным назначением равна нулю, т.к. поставляемая продукция стандартизирована и не может быть заменена на какую-либо другую.

**Таблица 1**

**Качественный анализ факторов среды прямого воздействия**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Факторы** | **Возможности** | **Угрозы** |
| Поставщики | 1. На основе анализа имеющихся поставщиков определять наиболее выгодных и перспективных. 2. Поиск новых поставщиков более качественного и недорогого оборудования. | 1. Недостаточный уровень обслуживания со стороны поставщиков. 2. Нестабильность цен поставщиков. 3. Нестабильность поставок. 4. Большинство поставщиков расположено в других областях, что затрудняет поставки. |
| Конкуренты | 1. Короткие сроки выполнения заказов. | 1. Увеличение числа конкурентов. 2. Возможность переключения потребителей на конкурентов. |
| Потребители | 1. Рост потребности в комплексном оснащении лечебно-профилактических учреждений 2. Рост спроса на медицинскую технику | 1. Потребность в высококачественной продукции. 2. Заинтересованность потребителя в низких ценах. 3. Нестабильное финансовое положение потребителей. |

**Таблица 2**

**Количественная оценка факторов внешней среды прямого воздействия:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы** | **Важность для отрасли**  **X** | **Влияние на организацию**  ***Y*** | **Направленность влияния**  ***Z*** | **Степень важности**  ***S=X\*Y\*Z*** |
| Конкуренты | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Поставщики | 2 | 2 | +1 | +4 |
| Покупатели | 3 | 3 | +1 | +9 |

**Оценка важности фактора для отрасли (Х):**

3 – большое значение

2 – умеренное значение

1 – слабое значение

**Оценка влияния на организацию (Y):**

3 – сильное влияние

2 – умеренное влияние

1 – слабое влияние

0 – отсутствие влияния

**Оценка направленности влияния (Z):**

+1 – позитивная направленность

-1 – негативная направленность

Таким образом, внешняя среда прямого воздействия имеет довольно благоприятный характер.

***2.2Внешняя среда косвенного воздействия.***

Анализ внешней среды косвенного воздействия осуществляется с помощью PESTE – анализа.

**Таблица 3**

**Качественный PESTE-анализ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **PESTЕ-факторы** | **Что дает возможность?** | **Что дает угрозу?** |
| **Политические и правовые факторы** | 1. Стабильная политическая ситуация в стране. 2. Создание в скором будущем единого экономического пространства на территории России, Украины, Белоруссии и Казахстана откроет новые рынки.   Проведение Федеральной программы «Здравоохранение» открывает дополнительные возможности расширения рынка медицинской техники. | 1. Несовершенство государственной политики в области инвестирования. 2. Высокие таможенные барьеры, визовые режимы, анархия в тарифах между странами СНГ. 3. Фрагментарность законодательства. 4. Неэффективная практика исполнения существующего законодательства. 5. из-за бюрократии на местах трудность сертификации продукции. |
| **Экономические факторы** | 1. Существенное замедление темпов инфляции. 2. Рост покупательной способности рубля. 3. Понижение курса доллара и его стабилизация. 4. Благоприятная для России внешнеэкономическая конъюнктура. 5. Высокие мировые цены на товары российского экспорта. 6. Рост экспорта в страны СНГ и в страны дальнего зарубежья. 7. Продолжение экономического роста. 8. Улучшение деятельности банковской системы. | 1. Повышение цен на энергоносители. 2. Недостаточная для устойчивого роста инвестиционная активность. 3. Уменьшение объемов прибыли предприятий и организаций. 4. Снижение рентабельности производства вследствие опережающего роста издержек по сравнению с объемами производства. 5. Повышение цен на транспортные перевозки. 6. Несовершенство налогообложения (в частности, отмена налоговых льгот на прибыль). 7. Удешевление импортных товаров вследствие укрепления рубля ужесточит конкуренцию российских производителей с иностранными. |
| **Социальные факторы** | 1. Рост реальных денежных доходов населения. 2. Рост склонности населения к организованным сбережениям. 3. Рост числа квалифицированных специалистов вследствие повышенного внимания молодёжи к образованию. 4. Изучение и применение зарубежного опыта и использование эффективных методов управления человеческими ресурсами. 5. Особое внимание уделяется совершенствованию системы трудовых отношений на основе социального партнёрства и реформирования трудового законодательства. | 1. Рост суммарной задолженности по заработной плате. 2. Социальная незащищённость населения. 3. Отсутствие благоприятных экономических условий, позволяющих гражданам обеспечивать высокий уровень социального потребления. 4. Высокий уровень смертности мужчин в трудоспособном возрасте.   5. нехватка молодых квалифицированных рабочих. |
| **Технологические и технические факторы** | 1. Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования. 2. Вложение инвестиций в усовершенствование технологического процесса и модернизацию оборудования. 3. Постепенная активизация усилий Правительства, ориентированных, прежде всего на модернизацию имеющихся производств на основе ресурсосберегающих технологий и улучшение потребительских свойств продукции. 4. Внедрение программ информатизации и развития экономической деятельности на основе интернет-технологий и иных современных информационных технологий, системы электронной коммерции. | * 1. Высокая энергоёмкость продукции.   2. Критическое состояние производственной инфраструктуры.   3. Наличие незагруженных технологически эффективных мощностей, квалифицированных кадров, научно-технических заделов и т.п.   4. Низкая инновационная активность и невысокие темпы развития высокотехнологичного сектора экономики.   5. Возможность использования конкурентами современных технологий (в том числе информационных), позволяющих занять более выгодное положение по ассортименту продукции и уровню затрат. |
| **Экологические факторы** | 1. В условиях эконо-мического спада 1990-х снизился уровень реальных экологических угроз. 2. Рост популярности и внедрение на предприятиях экологического менеджмента. 3. Рост экологической и социальной ответственности. 4. Осознание проблемы экологического неблагополучия и понимание необходимости создания в стране системы экологии, которая должна включать механизмы власти, наукоемкие технологии, систему знаний об объективной экологической опасности. | 1. Низкие темпы развития высокотехнологичного, трудо- и наукоемкого машиностроения, определяющего прогресс в экологической сфере. 2. Рост удельной энерго-, материало-, природоемкости производства. 3. Антиэкологичекий характер динамики внешнеэкономических связей. 4. Отечественные изношенные основные фонды, «дряхлеющая» в ходе реформ инфраструктура — источник роста числа техногенных аварий. 5. Рост нарушений природоохранных норм. 6. Темпы опустошения российских недр намного превышают прирост разведанных запасов.   Недостаток мер экологического характера со стороны Правительства. |

Проведём количественный PESTE-анализ

**Таблица 4**

**Количественный PESTE-анализ:**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Факторы** | **Важность для отрасли Х** | **Влияние на организацию**  ***Y*** | **Направ-ленность влияния**  ***Z*** | **Степень важности**  ***S=X\*Y\*Z*** |
| Политические и правовые факторы | 2 | 1 | +1 | +2 |
| Экономические факторы | 2 | 3 | -1 | -6 |
| Социальные факторы | 2 | 1 | +1 | +2 |
| Технологические и технические факторы | 1 | 2 | +1 | +2 |
| Экологические факторы | 2 | 1 | -1 | -2 |

**Оценка важности фактора для отрасли (Х):**

3 – большое значение

2 – умеренное значение

1 – слабое значение

**Оценка влияния на организацию (Y):**

3 – сильное влияние

2 – умеренное влияние

1 – слабое влияние

0 – отсутствие влияния

**Оценка направленности влияния (Z):**

+1 – позитивная направленность

-1 – негативная направленность

**Вывод:**

1. Анализ PESTE – факторов позволяет сделать вывод о том, что в целом влияние факторов внешней среды косвенного воздействия носит в целом довольно благоприятный характер.
2. Наибольшую угрозу для ПО «Корпус» представляют экономические факторы. Именно на преодоление угрозы со стороны экономических факторов предприятию следует направить свои сильные стороны.
3. Технологические, политические и социальные факторы дают предприятию умеренные возможности, которые оно в силах реализовать, если правильно направит на это свои сильные стороны, а также, если сумеет использовать эти возможности для усиления своих слабых сторон.

Обобщим полученные в ходе анализа внешней среды результаты и сведём их в таблицу.

**Таблица 5**

**Матрица профиля внешней среды**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Важность для отрасли Х  *X* | Влияние на организацию  *Y* | Направ-ленность влияния  *Z* | Степень важности  *S=X\*Y\*Z* |
| Политические и правовые факторы | 2 | 1 | +1 | +2 |
| Экономические факторы | 2 | 3 | -1 | -6 |
| Социальные факторы | 2 | 1 | +1 | +2 |
| Технологические и технические факторы | 1 | 2 | +1 | +2 |
| Экологические факторы | 2 | 1 | -1 | -2 |
| Конкуренты | 3 | 2 | -1 | -6 |
| Поставщики | 2 | 2 | +1 | +4 |
| Покупатели | 3 | 3 | +1 | +9 |

С учётом факторов внешней среды прямого воздействия также можно сделать вывод о том, что внешняя среда организации имеет скорее благоприятный характер.

Анализ внешней среды предприятия показал, что наибольшую угрозу для компании представляют экономические факторы. ПО «Корпус» стоит в первую очередь в отношении этих факторов применить свои сильные стороны, которые должны помочь преодолеть существующие угрозы.

В наибольшей степени благоприятное влияние на организацию оказывают покупатели и поставщики, со стороны которых нет каких-либо существенных угроз. То же можно сказать и о политических, социальных и технологических факторах внешней среды. Таким образом, именно данными возможностями и, прежде всего со стороны покупателей предприятие должно воспользоваться для преодоления своих слабых сторон.

***3. SWOT – анализ***

Важнейшим этапом при выработке эффективной стратегии фирмы, является стратегический анализ, который должен дать реальную оценку собственных ресурсов и возможностей применительно к состоянию (потребностям) внешней среды, в которой работает фирма.

Проводят первичный стратегический анализ с помощью составления матрицы **SWOT.** Методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей.

**SWOT – анализ деятельности ПО «Корпус»**

|  |  |
| --- | --- |
| **Сильные стороны**   1. Широкий рынок сбыта 2. Возможность комплексного оснащения аппаратами ИВЛ и ИН ЛПУ 3. Гибкая система скидок 4. Удобные условия доставки товара клиенту 5. Внимательное отношение к заказчику и долгосрочное сотрудничество 6. Оказание консультационных и инженерных услуги 7. Большой опыт в проведении всех видов ремонта техники, которую предприятие поставляет 8. Увеличение объёма рекламы 9. Развитие собственного производства 10. Гибкий производственный цикл 11. Возможность обучения кадров 12. Высокий образовательный уровень персонала 13. Эффективная система мотивации сотрудников 14. Деловая и профессиональная специализация 15. Умение сотрудников работать в команде | **Возможности**   1. Политическая стабильность 2. Снижение ставки рефинансирования 3. Рост покупательной способности рубля 4. Создание в скором будущем единого экономического пространства на территории России, Украины, Белоруссии и Казахстана 5. Экономический рост металлургических отраслей 6. Потребность заказчика в комплексных поставках 7. Снижение таможенных пошлин 8. Большой рынок рабочей силы высокой квалификации 9. Большой выбор поставщиков 10. Появление современных технологий производства и высокоэффективного оборудования |
| **Слабые стороны**   1. Отсутствие маркетинговых исследований 2. Недостаточно знаний о конкурентах 3. Снижение рентабельности деятельности вследствие опережающего роста издержек 4. Неэффективное использование ресурсов 5. Затоваривание складов 6. Значительный износ оборудования на заводе 7. Недостаток квалифицированных рабочих на заводе 8. отставание в области исследований и технологий 9. неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии | **Угрозы**   1. Повышение требований к качеству товара и низким ценам 2. Рост числа конкурентов 3. Нестабильность цен поставщиков 4. Нестабильность поставок со стороны поставщиков 5. Риск использования конкурентами современных технологий 6. Повышение цен на энергоносители 7. Повышение цен на транспортные перевозки 8. Критическое состояние производственной инфраструктуры 9. Низкие темпы развития высокотехнологичного, трудо- и наукоемкого машиностроения 10. Рост удельной энерго-, материало-, природоемкости производства |

Таким образом, проведённый SWOT-анализ позволяет сделать вывод о том, что сильный стороны ПО «Корпус» и возможности среды позволят компании преодолеть её слабые стороны, а также устранить имеющиеся угрозы.

После того, как составлен конкретный список слабых и сильных сторон компании, а также угроз и возможностей, переходим к этапу установления связей между ними. Для этого создаётся матрица SWOT, имеющая вид:

**Матрица SWOT**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Возможности** | **Угрозы** |
| **Сильные стороны** | поле **С** и **В** | поле **С** и **У** |
| **Слабые стороны** | поле **Сл** и **В** | поле **Сл** и **У** |

**Рис.6. Матрица SWOT**

Слева выделяются два блока (сильные и слабые стороны), в которые соответственно вписывают все выявленные на первом этапе анализ сторон организации. В верхней части матрицы также выделяются два блока (возможности и угрозы), в которые соответственно вписывают все выявленные возможности и угрозы. На пересечении блоков образуются четыре поля: С и В (сила и возможности), С и У (сила и угрозы), Сл и В (слабость и возможности), Сл и У (слабость угрозы). В каждом из этих полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации.

В отношении тех пар, которые были выбраны в поле С и В, следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Для тех пар, которые оказались в поле Сл и В, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счёт появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Если пара находится в поле С и У, то стратегия должна предполагать использование силы организации для устранения угрозы.

Что же касается пар в поле Сл и У, то организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как избавиться от слабости, так и попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.

Для каждого поля описанной таблицы выявим наиболее значимые комбинации и определим те стратегические и тактические возможности, которые они дают.

**Таблица 34**

**Стратегические и тактические возможности ПО «Корпус»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование комбинаций квадрантов SWOT-матрицы** | **Номера позиций в квадрантах комбинаций** | **Стратегические и тактические возможности** |
| Поле **С** и **В** | С1+С2+С3+С4+С5+С6+В3+В4+В6 | 1. Рост объёма поставок 2. Увеличение доли рынка |
| С9+С10+В9 | 1. Снижение зависимости от поставщиков 2. Расширение номенклатуры продукции |
| С9+С10+В11 | 1. Рост объёмов производства 2. Более эффективное использование производственных мощностей |
| Поле **Сл** и **В** | Сл3+В1+В2+В3 | 1.Стабилизация финансового поло-жения предприятия  2. Обеспечение притока денежных средств |
| Сл1+Сл2+Сл7+В8 | 1. создание подразделения в отделе маркетинга, проводящего марке-тинговые исследования способной адекватно реагировать на изменения внешней и внутренней среды  2. Сокращение уровня текучести кадров и привлечение квалифицированных специалистов. |
| Сл4+Сл6+В10 | 1. Повышение эффективности использования ресурсов  2. Обновление оборудования |
| Поле **С** и **У** | С1+С2+С3+С4+С5+С6+С7+У1+У2+У3+У4 | Сохранение занимаемых позиций и уровня конкурентоспособности |
| Поле **Сл** и **У** | Сл1+Сл2+ Сл10+У1+У2 | Интенсификация маркетинговых усилий |
| Сл3+Сл4+У6+У7+У8 | Повышение эффективности производственной деятельности |

Именно данные комбинации компания должна использовать при разработке стратегии дальнейшего развития компании.

***4. Состояние производства медицинских изделий в Российской Федерации и анализ конкурентоспособности отечественной продукции***

*В.А. Викторов, член-корреспондент РАМН, д. т. н., профессор*

*Генеральный директор ЗАО «ВНИИМП-ВИТА»*

Обеспечение здоровья населения и развитие отечественного здравоохранения в значительной степени определяются состоянием оснащенности лечебно-профилактических учреждений медицинскими изделиями.

За последние 10 лет мировая тенденция в области производства медицинских изделий характеризуется общим увеличением объемов средств, затрачиваемых на потребление медицинской продукции, в том числе и медицинских изделий. Более того, в экономически развитых странах медицинская промышленность входит в пятерку отраслей, приносящих наибольший доход от экспорта своей продукции.

Общий объем рынка медицинских изделий в России в 2001 году составил 34,2 млрд. рублей.

**Объем производства в России медицинских изделий в 2001 году** (по оценке) составил 9,1 млрд. рублей. По импорту закуплено медицинских изделий на сумму 785,0 млн. долл. США (22 125 млн. рублей). Доля отечественной продукции на рынке составляет 29,1%

Россия имеет развитую научную и промышленную базу для создания и производства современных медицинских изделий. Более 1500 предприятий и организаций различных форм собственности имеют лицензии на производство медицинских изделий, в том числе 32 базовых предприятия медицинской промышленности выпускают около 60% продукции на сумму 4,42 млрд. рублей, конверсионные предприятия выпускают 14% продукции на сумму 1,28 млрд. рублей, предприятиями Минатома России произведено 3,3 % медицинских изделий на сумму 0,3 млрд. рублей. Около 800 малых предприятий изготовили медицинских изделий на сумму более 3,0 млрд. рублей, что составило более 10 % от общего объёма производства. При этом основными производителями медицинских изделий являются 250 ведущих отечественных предприятий, которые обеспечивают почти 90% всего объема выпуска этой продукции в России.

**Приборы и аппараты** занимают 40,5% объема рынка медицинских изделий. При этом соотношение отечественного производства и импорта составляет 26,5%.

Отечественные производители успешно работают в секторе продукции массового спроса, это физиотерапевтическая, эндоскопическая, рентгеновская, флюорографическая техника, наркозно-дыхательная техника, барокамеры, электрокардиографы, автомобили скорой медицинской помощи, мониторы, лазерные аппараты, светильники и др.

Рынок современной дорогостоящей компьютеризированной диагностической техники практически полностью занят импортной продукцией.

УЗ-аппаратура, томографы, высокопроизводительная лабораторная техника по импорту составляют около \_\_\_\_\_\_\_\_\_% от общих поставок, что определяется прежде всего отсутствием производства в стране многих видов этой техники.

**Медицинское оборудование,** включающее в себя столы операционные, светильники, стерилизаторы, камеры дезинфекционные, кровати функциональные и другое, занимает около 12% объема рынка медицинских изделий. При этом удельный вес отечественного медицинского оборудования составляет 31%.

По функциональному назначению большая часть номенклатуры отечественного медицинского оборудования соответствует современным требованиям отечественного здравоохранения. Импортное медицинское оборудование имеет преимущество за счет лучшего дизайна и повышенной комфортности в эксплуатации.

Объемы потребления инструментов составляют более 7 млрд. рублей (24%), доля отечественного производства – 27%. Конкурентность на рынке России по показателю импорт/отечественная продукция пока не в нашу пользу.

По экспертным оценкам ЗАО «ВНИИМП-ВИТА» с участием ведущих медицинских специалистов, а также на основе рекомендаций проблемных комиссий Межведомственного научного совета РАМН и Минздрава России, можно сделать следующие выводы.

По традиционным и массовым изделиям, по таким группам, как, частично, рентгенодиагностическая аппаратура, наркозно-дыхательная аппаратура, электрокардиографические приборы, измерители артериального и внутриглазного давления, электрохирургические аппараты и хирургический инструмент, аппараты искусственного кровообращения, системы ядерной лучевой диагностики и терапии, физиотерапевтическая аппаратура, барокамеры, некоторые виды лабораторной техники и некоторые другие, здравоохранение страны может быть обеспечено отечественной продукцией. По этим группам техники необходимо расширить работы по созданию и освоению производства новых, более эффективных моделей за счет средств предприятий, ориентируя их на создание конкурентоспособных изделий, которые могут быть широко востребованы на рынке, и создать более благоприятные условия на Российском рынке для отечественных производителей.

По наукоемким, сложным и автоматизированным приборам и аппаратам, особенно в группах приборов лучевой диагностики, жизнеобеспечения, ряда направлений функциональной диагностики, активной имплантируемой протезной техники, автоматической лабораторной техники для экспресс-микроанализа, устройствам телемедицинских комплексов, медицинским экспертным системам и ряду других имеется значительное отставание от мировых достижений, а многие виды подобной техники вообще не производятся в России. По этим видам техники целесообразно для ускорения разработок использовать ведущие иностранные фирмы для организации совместного производства на российских предприятиях с последующим переходом на выпуск отечественной продукции, или, в случае нецелесообразности – закупать импортную.

**Структура объемов продаж медицинских изделий  
на российском рынке в 2001 году**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Виды продукции | Объем продаж | | | | | | |
| Всего | | В том числе | | | | |
| млн. рублей | в % к итогу | Медицинские изделия отечественного производства | | Импорт\* | | Доля медицинских изделий отечественного производства |
| млн. рублей | в % к итогу | млн. рублей | в % к итогу |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 |
| Медицинские изделия, в том числе: | 31 225 | 100 | 9 100 | 100 | 2 212 | 100 | 29,1% |
| Приборы и аппараты | 12 651 | 40,5 | 3 358 | 36,9 | 9 293 | 42,0 | 26,5% |
| Медицинские инструменты | 7 430 | 23,8 | 2 002 | 22,0 | 5 428 | 24,5 | 26,9 |
| Медицинское оборудование | 3 829 | 12,2 | 1 174 | 12,9 | 2 655 | 12,0 | 30,7 |
| Медицинские изделия из стекла и полимеров | 1 800 | 5,8 | 1 476 | 16,2 | 324 | 1,5 | 82,0 |
| Изделия медицинского назначения | 5 515 | 17,7 | 1 090 | 12,0 | 4 425 | 20,0 | 19,8 |

\* Примечание: оценка по данным ГТК России за 9 месяцев 2001 года.

Потенциал российского рынка медицинских изделий в 2001 году составил более 31 млрд. рублей.

**Заключение**

Скорость изменения внешней среды увеличивается постоянно и компании уже не могут в полной мере реагировать на наступающие изменения. В этой связи, представляется логичным учитывать эти изменения заранее. Добиться этого можно, прежде всего, с помощью переориентации стратегического анализа с настоящего на рынок будущего. Это поможет уже сегодня получать достаточную информацию для принятия управленческих решений по изменению стратегии организации в соответствии с поставленными целями. Именно поэтому в данной работе:

1. Выделены общие задачи стратегического анализа, его преимущества и недостатки, а также общая схема стратегического анализа
2. Проведен стратегический анализ внешней среды ФГУП ПО «Корпус» который позволяет объективно оценить положение предприятия на рынке, его преимущества и недостатки перед конкурентами, определить направления его развития.

Стратегические перспективы предприятия могут быть связаны с реализацией следующих форм стратегий:

1.Стратегия проникновения на рынок.

В связи с тем, что предприятие подавляющую часть своей продукции (97,7%) производит в рамках государственного заказа для конкретных изделий ее применение для других целей ограничено, т.е. рынок носит ограниченный характер.

Расширение производства будет осуществляться в основном за счет перераспределения объемов работ по основной номенклатуре в рамках создаваемой интегрированной структуры, а также за счет освоения новых рынков на региональном и общероссийском уровне, в том числе в нетрадиционных сферах.

2. Стратегия роста.

Рост предприятия возможен по трем направлениям:

* интенсивный рост;
* диверсифицированный рост;
* реконструкция и техническое перевооружение гироскопического производства.

Рост по первому направлению ограничен условиями применения продукции предприятия, зависит от государственных заказчиков и будет осуществляться за счет увеличения государственного заказа и появления новых потребителей профильной продукции завода.

Диверсифицированный рост связан с возможностями горизонтальной диверсификации.

Горизонтальная диверсификациясвязана с возможностями предприятия в следующих областях:

* изготовление пластмассовых изделий любого вида сложности методом литья;
* изготовление медицинского оборудования (приложение №1):
  + - аппарат искусственной вентиляции легких «Спирон-201»;
    - аппарат искусственной вентиляции легких «Спиро-Вита-412»;
    - аппарат ингаляционного наркоза портативный «Наркон-6»;
    - аппарат комбинированной анестезии «Полинаркон-6»;
    - шприц-насос микропроцессорный «Вэда-5».

Рост предприятия за счет реконструкции и технического перевооружения обусловлен необходимостью выполнения возрастающего объема работ по государственному заказу и обеспечивается за счет средств федерального бюджета.

**Список использованной литературы:**

* 1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. - М.: Гардарика, 1998.
  2. Гольдштейн Г.Я. "Стратегический менеджмент" Таганрог 1997г.
  3. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. – 2-е изд.,испр. и доп.- М.: ИНФРА-М, 2003.
  4. А.А.Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. /Пер.с.9-го англ.изд. – М.: ИНФРА-М, 2001г.
  5. М.Портер. Конкуренция /Издательство «Вильямс»,2001г.
  6. Попов С.Г. Внешнеэкономическая деятельность фирмы. Особенности менеджмента и маркетинга. Учебное пособие.- Изд. 4-е, доп.- М.: Издательство «Ось-89»,2001г.
  7. Анализ финансово- экономической деятельности предприятия под ред. Н. П. Любушина М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2002г.
  8. Сергеев И.В. Экономика предприятия: учебное пособие 2-е издание, перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2002 – 304с.
  9. http://www.gvardman.ru/data/content.html
  10. http://www.upz.ru
  11. http://ref.neword.ru
  12. http://www.big-group.ru/strategy/strategy.htm
  13. http://practic5.ibbusiness.ru/PosGos/base/3-3.htm
  14. http://big.spb.ru
  15. http://www.mti.ru/

**Приложение № 1**

АППАРАТ ИНГАЛЯЦ. НАРКОЗА<ПОЛИНАРКОН-2П> ОАО «Красногвардеец»



**ОБЛАСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ:** хирургические отделения клиники больниц.

**АППАРАТ ИН <ПОЛИНАРКОН-2П> ПРЕДНАЗНАЧЕН** для проведения ингаляционного наркоза по любому дыхательному контуру.  
**АППАРАТ УКОМПЛЕКТОВАН** моноиспарителем с автоматической термокомпенсацией и плавной регулировкой концентрации наркотических веществ.

**ДИАПАЗОНЫ ДОЗИРОВАНИЯ ПАРОВ** фторотана от 0,5 до 4,5%.



**АППАРАТ РАБОТАЕТ** при давлении сжатых газов в диапазоне (400 + 50) кПа, (4 + 0,5) кгс/см2.

**РАСХОД КИСЛОРОДА** при экстренной подаче более 45 л/мин.

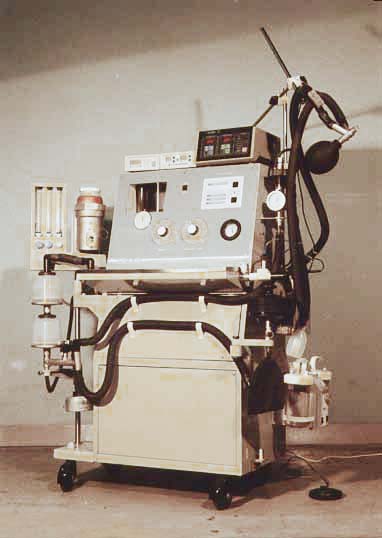
**БЛОКИРОВОЧНОЕ УСТРОЙСТВО** аппарата при падении давления кислорода пропорционально уменьшает давление закиси азота и полностью отсекает закись азота при прекращении подачи кислорода.

**ПРЕДОХРАНИТЕЛЬНЫЙ КЛАПАН** ограничивает давление в дыхательном контуре в регулируемых пределах от 0,1 кПа (10 мм. вод. ст.) до 6 кПа (600 мм. вод. ст.) и обеспечивает возможность присоединения поглощающего фильтра или трубки для отвода сбрасываемого газа за пределы операционной.

**АДСОРБЕР** имеет две камеры для заполнения их химическим поглотителем ХПИ общей емкостью не менее 1,3 л.

**МАССА** аппарата не более 40 кг.

АППАРАТ ИВЛ <РО-6-04> ОАО «Красногвардеец»  
**ПРЕДНАЗНАЧЕН** для искусственной вентиляции легких (ИВЛ) во время наркоза или реанимации.



**АППАРАТ ОБЕСПЕЧИВАЕТ:**

* управляемую ИВЛ с пассивным выдохом, в том числе с положительным давлением конца выдоха;
* самостоятельное дыхание пациента через аппарат, в том числе под повышенным давлением;
* управляемую вентиляцию вручную с помощью мешка или меха (последнее возможно и при прекращении подачи сжатых газов);
* измерение давления в дыхательных путях пациента, частоты дыхания и пульса, длительности работы аппарата;
* аварийную световую и звуковую сигнализацию разгерметизации дыхательного контура, несанкционированного отключения электропитания, снижения давления в линии питания кислорода ниже 2 кгс/см2, увеличения времени вдоха свыше 6 с;
* световую и звуковую сигнализацию при выходе максимального давления вдоха за установленные пределы;
* автоматическое переключение в противоположную фазу при увеличении вдоха или выдоха до 10±2 с;
* сохранение значений ранее установленных параметров при несанкционированном отключении электропитания на время до 1 мин.,

**ОСНОВНЫЕ ПАРАМЕТРЫ:**

* диапазон регулирования минутной вентиляции от 2 до 25 л/мин;
* диапазон регулирования дыхательного объема от 0,2 до 1,2 л;
* отношение продолжительностей вдоха и выдоха 1 : 2;
* диапазон регулирования давления конца выдоха от 30 до 250 мм вод. ст.;
* сопротивление самостоятельному дыханию не более 15 мм вод. ст.;
* установка предохранительного клапана давления 300 мм вод. ст.  
  (возможна также полная блокировка клапана);
* питание аппарата от однофазной сети:
* напряжение, 220 В,
* частота, 50 Гц;

Аппарат искусственной вентиляции легких Фаза-9 ОАО «Уральский приборостроительный завод»

|  |
| --- |
| Предназначен для проведения управляемой ИВЛ у новорожденных и детей до 6 лет, обеспечивает проведение ИВЛ с пассивным выдохом, регулируемым сопротивлением выдоху, подогревом и увлажнением дыхательной смеси, подаваемой пациенту.  Аппарат имеет пять основных режимов ИВЛ: автоматическую ИВЛ, ИВЛ с периодическим раздуванием легких, спонтанную ИВЛ, синхронизированную перемежающуюся принудительную вентиляцию легких, тригерную ИВЛ.  Однако при правильном и полном использовании его функциональных возможностей можно создать еще ряд режимов, например: СРАР, Pressure Support, IMV и т.д. |
| **Основные технические данные:**   |  |  | | --- | --- | | Диапазон регулирования минутной вентиляции при автоматическом режиме, л/мин | 0,5-10 | | Диапазон регулирования частоты дыхания, 1/мин | 20-120 | | Продолжительность вдоха в дыхательном цикле, % | 20-80 | | Переключение дыхательных циклов | по времени по давлению | | Выдох | пассивный | | Положительное давление в конце акта выдоха (ПДКВ), см.вод.ст. | 0-20 | | Максимальное давление вдоха (ограничиваемое предохранительным клапаном), см.вод.ст | 50 | | Время ожидания на режиме перемежающейся принудительной вентиляции (ППВ), с | 3-50 | | Пределы подачи кислорода через блок дозиметров, л/мин | 0,2-10 | | Температура дыхательной смеси тройника пациента, С | 32-36 | | Режим работы | продолжительный | | Привод | электросеть, 220 В, 50 Гц | | Потребляемый ток, А, не более - без увлажнителя - с увлажнителем - в режиме дезинфекции | 0,5 2,0 5,0 | | Масса (непосредственно аппарата), кг | 45 | | Масса комплекта поставки, кг | 80 | |

Аппарат ИВЛ "Фаза-5" и его модификации



Аппарат ИВЛ "Фаза-5" модернизированный (с приводом ДБ-40-16-6-Д20) предназначен для проведения ингаляции кислородно-воздушной смесью, ингаляционного наркоза или искусственной вентиляции легких.   
Аппарат позволяет применять взрывобезопасный анестетик фторотан. Модернизация аппарата позволила улучшить эксплуатационно-потребительские качества, уменьшить шум, вибрацию, повысить надежность и ресурс аппарата в 3 и более раза.

Аппарат выпускается в двух исполнениях:

* "Фаза-5НР" - для использования в отделениях анестезиологии и реанимации; в комплект входят непосредственно аппарат ИВЛ, наркозная приставка, увлажнитель, адсорбер СО2, смеситель;
* "Фаза-5Р" - для использования только в отделениях реанимации; в комплект входят непосредственно аппарат ИВЛ, увлажнитель, смеситель.

Аппарат ИВЛ "Фаза-5" может работать по любому дыхательному контуру (полуоткрытому, полузакрытому и т.д.), обеспечивая проведение управляемой ИВЛ с пассивным выдохом, регулируемым сопротивлением

выдоху, подогревом и увлажнением дыхательной смеси, подаваемой пациенту. Конструкция аппарата позволяет управлять частотой дыхания как автоматически, так и вручную при помощи пульта дистанционного управления. Отличительной особенностью аппарата является возможность многократного проведения с помощью увлажнителя термической дезинфекции дыхательного контура аппарата без его разборки.

Аппарат оснащен звуковой и световой системой аварийно-предупредительной сигнализации, срабатывающей при нарушении режимов работы: разгерметизации дыхательного контура, отклонении от заданного уровня давления ИВЛ, перегрева дыхательной смеси на выходе увлажнителя, отказе системы термостабилизации испарителя анестетиков, самопроизвольном отключении электропитания аппарата.

Удобство эксплуатации аппарата обеспечивается также тем, что он комплектуется специальным передвижным столиком, снабженным раздвижной штангой для крепления дыхательного контура.

Основные технические данные и характеристики аппарата: ИВЛ "Фаза-5"

|  |  |
| --- | --- |
| Диапазон регулирования минутной вентиляции, л/мин | 2-37 |
| Диапазон регулирования частоты дыхания, 1/мин | |
| - автоматическое управление | 10-40 |
| - высокочастотный режим | 40-160 |
| Продолжительность вдоха в дыхательном цикле, % | 30-60 |
| Выдох | пассивный |
| Положительное давление в конце акта выдоха (ПДКВ, см.вод.ст.) | от 0 до 20+5 |
| Максимальное давление вдоха, см.вод.ст. | 60 |
| Время ожидания на режиме перемежающейся принудительной вентиляции (ППВ, сек) | от 5 до 35 |
| Содержание кислорода в дыхательной смеси при работе совместно с кислородным смесителем, % | 40-80 |
| Температура дыхательной смеси на выходе увлажнителя, °С | 32-38 |
| Дозированный расход газов через приставку: |  |
| - кислород, л/мин | от 0,2 до 10 |
| - закись азота, л/мин | от 1 до 10 |
| Экстренная подача кислорода в обход испарителя анестетиков, л/мин | не менее 45 |
| Диапазон регулирования объемной концентрации паров фторотана, % | 0,4-5 |
| Привод | электросеть, 220 В, 50 Гц |
| Номинально потребляемый ток, А: |  |
| - при работе без увлажнителя и наркозной приставки | 0,4 |
| - при работе с увлажнителем и наркозной приставки | 3,5 |
| Режим работы | длительный |
| Масса, кг: | не более |
| - непосредственно аппарата | 18 |
| - в полном комплекте поставки | 70 |
| Габариты, мм: | не более |
| - аппарата | 330х280х365 |
| - наркозной приставки | 260х185х385 |
| - полного комплекта в рабочем положении | 700х600х1100 |

1. А.А.Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. /Пер.с.9-го англ.изд. – М.: ИНФРА-М, 2001г. [↑](#footnote-ref-1)
2. А.А.Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. /Пер.с.9-го англ.изд. – М.: ИНФРА-М, 2001г. [↑](#footnote-ref-2)
3. М.Портер. Конкуренция /Издательство «Вильямс»,2001г. [↑](#footnote-ref-3)
4. М.Портер. Конкуренция /Издательство «Вильямс»,2001г. [↑](#footnote-ref-4)
5. А.А.Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. /Пер.с.9-го англ.изд. – М.: ИНФРА-М, 2001г. [↑](#footnote-ref-5)
6. М.Портер. Конкуренция /Издательство «Вильямс»,2001г. [↑](#footnote-ref-6)
7. А.А.Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. /Пер.с.9-го англ.изд. – М.: ИНФРА-М, 2001г. [↑](#footnote-ref-7)
8. А.А.Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. /Пер.с.9-го англ.изд. – М.: ИНФРА-М, 2001г. [↑](#footnote-ref-8)
9. М.Портер. Конкуренция /Издательство «Вильямс»,2001г. [↑](#footnote-ref-9)
10. А.А.Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. /Пер.с.9-го англ.изд. – М.: ИНФРА-М, 2001г. [↑](#footnote-ref-10)
11. М.Портер. Конкуренция /Издательство «Вильямс»,2001г. [↑](#footnote-ref-11)
12. М.Портер. Конкуренция /Издательство «Вильямс»,2001г. [↑](#footnote-ref-12)
13. М.Портер. Конкуренция /Издательство «Вильямс»,2001г. [↑](#footnote-ref-13)
14. М.Портер. Конкуренция /Издательство «Вильямс»,2001г. [↑](#footnote-ref-14)
15. А.А.Томпсон, мл., А.Дж. Стрикленд. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. /Пер.с.9-го англ.изд. – М.: ИНФРА-М, 2001г.

    [↑](#footnote-ref-15)
16. М.Портер. Конкуренция /Издательство «Вильямс»,2001г. [↑](#footnote-ref-16)