**Содержание**

Введение

Глава 1. Проведение стратегического анализа предприятия

1.1 Содержание и принципы проведения стратегического анализа

1.2 Определяющее влияние потенциала организации на формирование стратегии фирмы

Глава 2. Анализ ресурсного потенциала предприятия

2.1 Анализ основных ресурсов организации

# 2.1.1 Анализ макроокружения

2.1.2 Анализ непосредственного окружения

2.1.3 Анализ внутренней среды

2.2 Методические подходы к анализу ресурсного потенциала предприятия.

Заключение

Список использованной литературы

**Введение**

В настоящее время практически все предприятия осознали, что залогом долгосрочного и успешного функционирования является не ориентация на сиюминутную прибыль и успех, а построение эффективной стратегии существования на долгосрочную перспективу.

В условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации фирмы должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел, но и вырабатывать долгосрочную стратегию поведения, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию фирмы к быстро меняющимся условиям ведения бизнеса. Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Не существует стратегии, единой для всех компаний, так же, как и не существует единого универсального стратегического управления. Каждая фирма уникальна в своем роде, поэтому и процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого ее товара или оказываемых ее услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.[[1]](#footnote-1)

В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

Целью этой работы является получить представление о сущности, методологических принципах и основных методах проведения стратегического анализа деятельности предприятия.

В соответствие с целью курсового проекта были поставлены следующие задачи:

1. Раскрыть содержание и принципы проведения стратегического анализа;
2. Определит необходимость анализа ресурсного потенциала предприятия.

**Глава 1. Проведение стратегического анализа предприятия**

* 1. **Содержание и принципы проведения стратегического анализа**

Стратегический анализ предприятия является одним из стержневых элементов процедуры формирования стратегического плана развития предприятия.

По своей сути стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, деловой окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования. Таким образом, на этапе анализа создается необходимая информационная база, позволяющая наиболее эффективным образом провести процесс целеполагания и выбора альтернатив.[[2]](#footnote-2)

Понимание процедуры стратегического анализа объясняется двумя основными причинами:

Во-первых, существовавшая в течение нескольких десятилетий практика планирования на предприятиях в условиях директивного управления ориентировала специалистов первичного хозяйственного звена на анализ его хозяйственной деятельности и поиск резервов повышения эффективности производства, а внешние условия функционирования экономики достаточно жестко задавалась вышестоящими органами. В условиях же рыночной экономики ситуация кардинально изменилась. Предприятию, функционирующему в условиях неопределенного рынка, необходима информация о состоянии дел и перспективах функционирования как на макроуровне, так и на региональном и отраслевом уровнях национальной экономики. Без этого предприятию невозможно эффективно использовать свой ресурсный потенциал.

Во-вторых, рыночная инфраструктура, находясь в стадии формирования, не может обеспечить предприятие необходимой и достоверной информацией. Поэтому специалисты в области планирования на предприятии вынуждены заниматься поиском информации самостоятельно, получая ее в «усеченном варианте» из различных источников и проводя ее верификацию. Следует отметить также, что экономическая нестабильность национальной экономики не способствует точности вырабатываемых прогнозных расчетов

Вместе с тем проблема стратегического анализа деятельности предприятия требует решения как в методологическом, так и в практическом плане. Поэтому, предлагая ряд методологических принципов организации стратегического анализа первичного субъекта рыночных отношений национальной экономики, мы исходим из следующих положений:[[3]](#footnote-3)

1. Анализ предприятия состоит из двух самостоятельных этапов: анализа внешней деловой окружающей среды и анализа ресурсного потенциала предприятия. Естественно, что эти два этапа взаимосвязаны, поскольку результат анализа – это синтез выводов, полученных на каждом этапе, однако цели исследования и информационная база позволяют рассматривать их изолированно.
2. Подход основан на исследованиях западных специалистов в области стратегического управления, адаптированного к условиям отечественной экономики. Поставлена задача построения некоторой «идеальной модели»,что позволяет, во-первых, руководителям предприятий и специалистам в области планирования представить процесс стратегического анализа системным, соответствующим рыночным условиям хозяйствования; во-вторых, выдвинуть требования к рыночной инфраструктуре по расчету необходимых показателей и проведению аналитических исследований по проблемам функционирования и развития предприятия.
3. Процедура стратегического анализа, каждого его этапа требует дальнейшей проработки до методических рекомендаций, обеспечивающих его внедрение в практику работы отечественных предприятий в условиях рыночных отношений хозяйствования.

# 1.2 Определяющее влияние потенциала организации на формирование стратегии фирмы

Опираясь на данный анализ привлекательности отрасли Портер указывает на существование только двух путей достижения оптимального функционирования: либо фирма становится в своей отрасли производителем с самым низким уровнем себестоимости, либо она дифференцирует свою продукцию в тех направлениях, которые ценятся покупателем до такой степени, что он заплатит наивысшую цену, чтобы получить их. Фирмы могут выбирать, применять ли им эти стратегии на широком рынке или же на узком сегменте рынка, где сфокусирована их деятельность.[[4]](#footnote-4)

## Лидерство по издержкам.

Существует множество способов снижения издержек с одновременным поддержанием среднего по отрасли качества, некоторые из них связаны с движением по кривой опыта, опережая рост конкуренции, увеличением масштабов производства для достижения максимальной экономии, которую можно получить от такого увеличения.

Основная суть двух этих эффектов состоит в том, что они подразумевают, что объем реализации является важной предпосылкой к достижению низкой себестоимости. Путь к достижению лучших результатов подразумевает захват и удержание большой доли рынка. Вследствие этого, когда в борьбе участвует более одной фирмы, то конкуренция за обладание рынком может в значительной степени подорвать любое преимущество, основанное на низкой себестоимости, если цены снижаются фирмами, стремящимися к достижению определенных объемов реализации.

Низкая себестоимость может позволить фирме проводить при необходимости ценовую конкуренцию. Она также может являться источником прибыли, которая может быть реинвестирована в производство для улучшения качества продукции, в то время как цена на эту продукцию будет соответствовать средней цене по отрасли. Таким образом, не низкая себестоимость сама по себе предоставляет конкурентные преимущества, а возможности этой низкой себестоимости улучшают конкурентоспособность.

То, что фирма является производителем продукции с низкой себестоимостью, должно оградить ее от воздействия пяти сил. Производитель с низкой себестоимостью занимает более выгодную позицию, позволяющую ему выжить во время ценовой войны, а осведомленность об этом может удержать от ценовой конкуренции конкурентов, у которых издержки выше.

Однако существует несколько рисков, связанных со стратегией лидерства по издержкам.

1. Чрезмерный акцент на эффективность может привести к потере фирмой реакции на изменяющиеся требования покупателей.
2. Многие пути достижения низкой себестоимости могут быть легко скопированы
3. Наибольшая угроза исходит от конкурентов, которые способны устанавливать цену на уровне предельной себестоимости, потому что у них есть другие, более рентабельные производственные линии, которые более чем покрывают постоянные производственные затраты.[[5]](#footnote-5)

## Дифференциация

Стратегия дифференциации означает не только то, что нужно чем-то отличаться от других. Ключом к успеху при проведении дифференциации должна являться уникальность, которая ценится покупателями. Если покупатели желают платить за эти уникальные особенности большую цену, то надбавка к цене приведет к большей прибыльности.

Центральным в этой стратегии является понимание нужд покупателя. Необходимо знать, что ценится покупателем, предоставлять именно требуемый набор качеств и соответственно назначать цену. Успешно проводимая стратегия дифференциации уменьшает острую конкуренцию, которая часто наблюдается в отраслях по производству товаров широкого потребления. Если фирма добилась успеха, то определенная группа покупателей на этом сегменте рынка не будет рассматривать товары конкурентов. Если поставщики поднимут цены, "преданные" покупатели скорее всего примут конечное повышение цен, предложенное производителем эксклюзивного товара.

Однако стратегии дифференциации, также присущ элемент риска.

1. Основа достижения дифференциации может быть легко скопирована, в этом случае конкуренция в отрасли превратится в ценовую.
2. Фирмы, ориентирующиеся на широкую дифференциацию, могут быть оттеснены компаниями, чьи усилия направлены только на один определенный сегмент.
3. Если фирма будет игнорировать затраты на дифференциацию, то повышение цены не приведет к повышению прибыли[[6]](#footnote-6)

## Фокусирование

Стратегия фокусирования подразумевает выбор сегмента или группы сегментов в отрасли и удовлетворение потребностей этого сегмента с большей эффективностью, чем это могут сделать конкуренты, обслуживающие более широкий сегмент рынка. Стратегия фокусирования может применяться как фирмой, являющейся лидером по себестоимости, которая обслуживает данный сегмент, так и дифференциатором, удовлетворяющим специальные требования сегмента рынка тем способом, который позволяет назначить высокую цену. Так что фирмы могут конкурировать по широкому фронту или сосредотачиваться на узком направлении. Оба варианта стратегии фокусирования основываются на различиях между целевыми сегментами и остальными сегментами отрасли. Фирма, сфокусированная на себестоимости, может превзойти фирмы ориентирующиеся на широкий круг потребителей за счет своей возможности устранить излишества, которые не ценятся на данном сегменте.

Очевидной опасностью стратегии фокусирования является то, что целевой сегмент может по каким-либо причинам исчезнуть или сократиться.

Если фирма обнаружила возможность получать прибыль от реализации какого-либо товара по более высокой цене определенным потребителям, то скорее всего другие тоже смогли разглядеть этот манящий свет. Прежде чем руководство компании осознает это, не чувствительные к ценам денежные потребители будут иметь для выбора огромное количество фирм, положив тем самым конец возможности устанавливать более высокую цену. Перенос интереса с широкого рынка на ограниченный сегмент обычно означает резкое сокращение объемов производства. Это может привести к чрезвычайно высокой себестоимости единицы продукции. Таким образом, фирма может закончить свою деятельность, испытывая давление и со стороны цен, и со стороны издержек.

Компания, которая не сделала выбор между стратегиями – быть ли ей лидером в области издержек или же заниматься дифференциацией, рискует застрять на полпути. Плохие результаты деятельности являются следствием того, что фирма – лидер по издержкам, дифференциатор или фирма с фокусированной стратегией буду иметь лучшее положение на рынке для конкуренции на любом сегменте. Фирма, застрявшая в середине, будет получать значительную прибыль только в случае, если положение в отрасли чрезвычайно благоприятно, либо если все остальные фирмы находятся в подобном положении. Быстрый рост на ранних стадиях развития жизненного цикла отрасли может позволить таким фирмам получать хорошую отдачу от своих вложений, но по мере вхождения отрасли в стадию зрелости и по мере того как конкуренция становится более интенсивной, те фирмы, которые не сделали свой выбор между существующими альтернативными стратегиями, рискуют быть вытесненными.[[7]](#footnote-7)

Наряду с данными стратегиями многие исследователи выделяют также стратегию инноваций и стратегию копирования. В первом случае фирма способствует научно-техническому развитию и делает акцент на нововведения, рассчитывая работать с довольно обеспеченным сегментом потребителей или же защищать свои изобретения с помощью патентов и лицензий. Однако чрезмерные расходы на инновации могут отрицательно сказаться на положении фирмы в случае если конкуренты будут использовать ее достижения в своем производстве, т.е. применяя стратегию копирования. Эти две стратегии могут применяться в сочетании с общими стратегиями развития фирмы.

Так возможен случай когда обновление (особенно технологического процесса) может помочь фирме резко снижать издержки производства и проводить дифференциацию одновременно. Точно так же, если себестоимость тесно связана с долей на рынке, то тогда производитель с минимальной себестоимостью продукции в состоянии усилить свой потенциал в дифференциации и при этом остаться производителем, имеющим самые низкие издержки производства. С другой стороны, преуспевающая дифференцированная компания может достичь такого объема реализации, который поможет ей стать также лидером по издержкам.

Следование той или иной общей стратегии требует того, чтобы у компании были определенные ограничения, которые затрудняли бы имитацию их стратегии. Так как эти барьеры не являются непреодолимыми, то фирме обычно необходимо предлагать своим конкурентам меняющуюся цель путем постоянного инвестирования и обновления.

**Глава 2. Анализ ресурсного потенциала предприятия**

# 2.1 Анализ основных ресурсов организации

Любая организация находится и функционирует в среде. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление. Внутренняя среда организации является источником его жизненной силы. Она заключает в себе тот потенциал, который дает возможность организации функционировать, существовать и выживать в определенном промежутке времени. Но внутренняя среда может также быть источником проблем и даже гибели организации в том случае, если она не обеспечивает необходимого функционирования организации.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического анализа состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.[[8]](#footnote-8)

Для того чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь углубленное представление как о внутренней среде организации, ее потенциале и тенденциях развития, так и о внешней среде, тенденциях ее развития и месте, занимаемом в ней организацией. При этом внутренняя среда изучается для того, чтобы вскрыть сильные и слабые стороны организации, а внешнее окружение изучается стратегическим управлением, в первую очередь для того, чтобы вскрыть те угрозы и возможности, которые организация должна учитывать при определении своих целей и при их достижении.

Стратегическое управление рассматривает окружение как совокупность трех сред: макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды организации.

# 2.1.1 Анализ макроокружения

Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительно к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организации.

# Экономическая компонента.

Изучение *экономической компоненты* макроокружения позволяет понять то, как формируются и распределяются ресурсы. Совершенно очевидно, что это является жизненно важным для организации, так как доступ к ресурсам очень сильно определяет состояние входа в организацию. Изучение экономики предполагает анализ ряда показателей: величины валового национального продукта, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п. При изучении экономической компоненты важно обращать внимание на такие факторы, как общий уровень экономического развития, добываемые природные ресурсы, климат, тип и уровень развитости конкурентных отношений, структура населения, уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Для стратегического управления при изучении перечисленных показателей и факторов представляет интерес не значения показателей как таковые, а в первую очередь то, какие возможности для ведения бизнеса это дает. Также в сферу интереса стратегического анализа входит и вскрытие потенциальных угроз для организации, которые заключены в отдельных составляющих экономической компоненты. Часто бывает так, что возможности и угрозы идут в жесткой связке. Например, низкая цена рабочей силы, с одной стороны, может привести к снижению издержек. Но, с другой стороны, она таит в себе угрозу снижения качества.

Анализ экономической компоненты ни в коем случае не должен сводиться к анализу отдельных его составляющих. Он должен быть направлен на комплексную оценку ее состояния.[[9]](#footnote-9) В первую очередь, это фиксация уровня риска, степень напряженности конкуренции и уровень деловой привлекательности.

**Правовая компонента**

Анализ *правового регулирования,* предполагающий изучение законов и других нормативных актов, устанавливающих правовые нормы и рамки отношений, дает организации возможность определить для себя допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами права и приемлемые методы отстаивания своих интересов. Изучение правового регулирования не должно сводиться только к изучению содержания правовых актов. Важно обращать внимание на такие аспекты правовой среды, как действенность правовой системы, сложившиеся традиции в этой области и процессуальная сторона практической реализации законодательства.

При изучении правовой компоненты макроокружения стратегический анализ интересует степень правовой защищенности, динамизм правовой среды, уровень общественного контроля за деятельностью правовой системы общества. Очень важными являются выяснение степени обязательности действия правовых норм, а также того, распространяется ли их действие на все организации или же существуют исключения из правил, и, наконец, уяснение того, насколько неотвратимо применение санкций к организации в случае нарушения ею правовых норм.

**Политическая компонента**

*Политическая составляющая* макроокружения должна изучаться в первую очередь для того, чтобы иметь ясное представление о намерениях органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику. Изучение политической компоненты должно концентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, как правительство относится к различным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономические процессы. При этом важно уяснить базовые характеристики политической системы: какая идеология определяет политику правительства, насколько стабильно правительство, насколько оно в состоянии проводить свою политику, какова степень общественного руководства и насколько сильны оппозиционные политические структуры.

Ключевым процессом политической компоненты макроокружения является борьба за власть. Власть же в свою очередь связана с регламентацией того, как обращаются деньги. Власть, с одной стороны, определяет то, как осуществляется доступ к деньгам, и, с другой стороны, то, как и в каком размере отчуждаются деньги у организаций на государственные нужды. Оба эти процесса являются источником возможностей и угроз для потенциала организации.

**Социальная компонента**

Изучение *социальной компоненты* макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на потенциал организации таких социальных явлений и процессов, как отношение людей к работе и качеству жизни, как существующие в обществе обычаи и верования, как разделяемые людьми ценности, как демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т.п. Особенность социальной компоненты состоит в том, что она влияет как на другие компоненты макроокружения, так и на внутреннюю среду организации. Еще одной отличительной особенностью социальных процессов является то, что они изменяются относительно медленно, но приводят ко многим очень существенным изменениям потенциала организации. Поэтому организация должна серьезно отслеживать возможные социальные изменения.

Процессы, протекающие в социальной компоненте внешнего окружения, оказывают воздействие как на вход организации, так и на ее выход. Именно эта компонента оказывает наибольшее влияние на формирование потребительских предпочтений, от которых очень сильно зависит направленность и величина потребительского спроса, а, следовательно, и возможность организации реализовать свой потенциал.

**Технологическая компонента**

Анализ *технологической компоненты* позволяет своевременно увидеть те возможности, которые развитие науки и техники открывает для производства новой продукции, для усовершенствования производимой продукции и для модернизации технологии изготовления и сбыта продукции. Прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не менее огромные угрозы для организации. Многие организации не в состоянии увидеть открывающиеся новые перспективы, так как технический потенциал для осуществления коренных изменений преимущественно создается за пределами отрасли, в которой они функционируют. Опоздав с модернизацией, они теряют свою долю рынка, что может привести к крайне негативным для них последствиям.

Одним из мощных процессов обновления продукции и технологии ее изготовления является так называемый процесс переноса технологии, который состоит в том, что лабораторные разработки, производимые в высокотехнологичных отраслях, выносятся на рынок, где их могут приобрести производители продукции различных отраслей. В результате этого процесса устоявшиеся в течение многих лет и ставшие традиционными рынки отдельных видов продукции могут практически в одночасье претерпеть кардинальные изменения. Это произошло с рынком конторских машин в результате развития компьютеров, это произошло с рынком часов в результате введения в механизм часов интегральных систем, это произошло с рынком аудиотехники в результате создания систем цифровой записи звука. Множество революционных изменений в производстве новой продукции ожидается в скором будущем в результате тех разработок, которые ведутся в области высоких технологий.

Отслеживание процесса развития технологий важно не только в связи с тем, что необходимо вовремя начать использование новых технологических достижений, но также и в связи с тем, что организация должна предвидеть и спрогнозировать момент отказа от используемой технологии. Это означает, что процесс анализа технологической компоненты должен способствовать выбору таких решений, которые позволяют не опоздать с началом технологического обновления и не задержаться слишком долго с использованием когда-то передовой технологии и с производством когда-то нового продукта.

Изучая компоненты, важно всегда иметь в виду следующие два момента. Первое – это то, что все компоненты сильно влияют друг на друга. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах. Поэтому их анализ должны вестись не по отдельности, а системно, с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах.

Второе – это то, что степень воздействия отдельных компонент на различные организации различна. В частности, степень влияния зависит от размере организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Считаются, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при анализе, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов оказывают значительное влияние на ее деятельность. Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

**2.1.2 Анализ непосредственного окружения**

Изучение непосредственного окружения организации направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном взаимодействии. При этом важно подчеркнуть, что организация может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым активно участвовать в формировании своего потенциала.

**Покупатели**

Анализ *покупателей* в первую очередь имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Изучение покупателей позволяет организации лучше уяснить то, какой продукт в наибольшей мере будет приниматься покупателями, на кокой объем продаж может рассчитывать организация, в какой мере покупатели привержены продукту именно данной организации, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает продукт в будущем и многое другое.

Профиль покупателя может быть составлен по следующим характеристикам:[[10]](#footnote-10)

* географическое местоположение
* демографические характеристики
* социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки)
* отношение покупателя к продукту

Изучая покупателя, организация также уясняет для себя, насколько сильны его позиции по отношению к ней в процессе торга. Если, например, покупатель имеет ограниченную возможность выбора продавца нежного ему товара, то его сила торговаться существенно ниже. Если же наоборот, то продавец должен стремиться заменить данного покупателя другим, который имел бы меньше свободы в выборе продавца. Торговая сила покупателя зависит также от того, насколько существенно для него качество покупаемой продукции.

Существует ряд факторов, определяющих торговую силу покупателя, которые обязательно должны быть изучены в процессе анализа. К числу таких факторов относятся:[[11]](#footnote-11)

* соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя
* объем закупок, осуществляемых покупателем
* уровень информированности покупателя
* наличие замещающих продуктов
* стоимость для покупателя для перехода к другому продавцу
* чувствительность покупателя к цене, зависящая о общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода.

При измерении показателя важно обращать внимание на то, кто платит, кто покупает и кто потребляет, так как необязательно все три функции выполняет одно и то же лицо.

**Поставщики**

Анализ *поставщиков* направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т.п., от которых зависит эффективность работы организации.

Поставщики материалов и комплектующих изделий, если они обладают большой конкурентной силой, могут поставить организацию в очень высокую зависимость от себя. Поэтому при выборе поставщиков важно глубоко и всесторонне изучить их деятельность и их потенциал, с тем чтобы суметь построить такие отношения с ними, которые обеспечивали бы организации максимум силы во взаимодействии с поставщиками. Конкурентная сила поставщика зависит от следующих факторов:

* уровень специализированности поставщика
* величина стоимости для поставщика переключения на других клиентов
* степень специализированности покупателя в приобретении ресурсов
* важность для поставщика объема продаж

**Конкуренты**

Изучение *конкурентов,* т.е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и важное место в стратегическом анализе. Такое изучение направлено на то, чтобы выявить слабые и сильные стороны конкурентов и на базе этого построить свою стратегию конкурентной борьбы.

Конкурентная среда формируется не только внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию и реализующими ее на одном и том же рынке. Субъектами конкурентной среды являются и те организации, которые могут войти на рынок, а также те, которые производят замещающий продукт. Кроме них на конкурентную среду организации оказывают влияние покупатели ее продукта и поставщики, которые, обладая силой к торгу, могут заметно ослабить потенциал организации.

Многие организации не уделяют должного внимания возможной угрозе со стороны вновь пришедших на их рынок и поэтому проигрывают в конкурентной борьбе именно им. Об этом важно помнить и заранее создавать барьеры на пути вхождения потенциальных пришельцев. Такими барьерами могут быть углубленная специализация в производстве продукта, низкие издержки за счет эффекта масштаба производства, контроль над каналами распределения, использование местных особенностей, дающих преимущество в конкуренции. Однако важно хорошо знать то, какие бартеры могут остановить или помешать потенциальному пришельцу выйти на рынок, и воздвигать именно эти барьеры.

**Рынок рабочей силы**

Анализ *рынка рабочей силы* направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения ею своих задач. Организация должна изучать рынок рабочей силы как с точки зрения на этом рынке кадров необходимой специальности и квалификации, необходимого уровня образования, возраста, пола и т.п., так и с точки зрения стоимости рабочей силы. Важным направлением изучения рынка рабочей силы является анализ политики профсоюзов, оказывающих влияние на этот рынок, так как в ряде случаев они могут сильно ограничивать доступ к необходимой для организации рабочей силе.

**2.1.3 Анализ внутренней среды**

Внутренняя среда организации – это та часть общей среды, которая находится непосредственно в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

# Срезы внутренней среды[[12]](#footnote-12)

***Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:***

* взаимодействие менеджеров и рабочих
* наем, обучение и продвижение кадров
* оценка результатов труда и стимулирование
* создание и поддержание отношений между работниками

***Организационный срез*** включает:

* коммуникационные процессы
* организационные структуры
* нормы, правила, процедуры
* распределение прав и ответственности
* иерархию подчинения

В ***производственный срез*** входят:

* изготовление продукции
* снабжение и ведение складского хозяйства
* обслуживание технологического парка
* осуществление исследований и разработок

***Маркетинговый срез*** внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

* стратегия продукта, стратегия ценообразования
* стратегия продвижения продукта на рынке
* выбор рынков сбыта и систем распределения

***Финансовый срез*** включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

* поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности
* создание инвестиционных возможностей

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается ***организационной структурой***, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

**2.2 Методические подходы к анализу ресурсного потенциала предприятия**

Представляется, что анализ ресурсного потенциала предприятия может включать следующие основные аспекты:[[13]](#footnote-13)

1. Анализ производственно – хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов.

1. Анализ имущественного комплекса предприятия.
2. Финансовый анализ.

В рамках стратегического анализа предприятия анализ производственно – хозяйственной деятельности необходим для определения эффективности использования ресурсов предприятия, его прибыльности и прогнозирования ресурсных возможностей. Анализ производственно – хозяйственной деятельности выполняется в следующей последовательности:

* анализ основных технико – экономических показателей;
* анализ производственной программы и ее рентабельности;
* анализ расходов;
* анализ финансовых результатов.

Состав показателей, по которым выполняется анализ основных технико – экономических показателей, может варьироваться в зависимости от социальной приоритетности данного предприятия в регионе и принятой системы организации его финансово – хозяйственной деятельности.

Целесообразно отслеживать общие тенденции развития предприятия, соответствие темпов изменения показателей развития предприятия средним темпам изменения аналогичных показателей в среднем по отрасли, региону или среди предприятий конкретной зоны стратегического хозяйствования.

Определение темпов изменения показателей позволяет оценить текущее состояние предприятия и его развитие за отчетный период. При анализе необходимо учитывать влияние инфляции, которая может существенно исказить динамику основных показателей. Устранение влияния инфляции может осуществляться с использованием различных методик, основанных на применении индекса цен. При выполнении анализа технико – экономических показателей следует выделять ряд аспектов.

Динамика объема производства продукции в натуральном выражении показывает изменение структуры производства по видам деятельности.

Объем товарной продукции в действующих ценах зависит от динамики изменения выпуска в натуральном измерении и от уровня цен. При достаточно высоком уровне инфляции для приведения данного показателя к сопоставимому виду применяется показатель выпуска товарной продукции в сопоставимых ценах определенного года. На объем товарной продукции в действующих ценах влияют следующие факторы:[[14]](#footnote-14)

* структура ассортимента выпускаемой продукции. Если предприятие увеличило объем производства продукции с более низкими ценами, то при увеличении объемов в натуральном исчислении объем товарной продукции будет расти более медленными темпами и наоборот;
* уровень цен на выпускаемую продукцию. При неизменных объемах производства товарная продукция вырастет за счет роста цен, вызванного инфляцией.

В процессе анализа выпуска товарной продукции обязательным является сравнение темпов изменения товарной продукции с темпами изменений аналогичных предприятий отрасли или региона.

Анализ объема реализации наиболее достоверно определяет эффективность работы предприятия. Рост объема реализации является основным показателем планирования увеличения конкурентного преимущества предприятия. Взаимосвязь увеличения объема реализации и прибыльности предприятия может быть положительной и отрицательной. Ради увеличения темпов роста продукции предприятия могут жертвовать размером прибыли, однако в большинстве случаев именно прибыль подталкивает предприятие к желанию наращивать объемы. Наращивание темпов роста объемов реализации в большинстве случаев является положительной тенденцией при условии сохранения на том же уровне или росте показателя рентабельности.

На размер объема реализации влияют:[[15]](#footnote-15)

* объем выпуска товарной продукции;
* наличие остатков продукции на складе готовой продукции;
* состояние расчетов с дебиторами и кредиторами;
* уровень цен.

Динамика себестоимости реализованной продукции показывает на снижение или увеличение возможностей предприятия по повышению доходности. Анализ изменений расходов проводится с целью выявления возможностей повышения эффективности использования материальных, трудовых и финансовых ресурсов предприятия в процессе подготовки производства, процесса производства, обращения и реализации продукции. Наилучшим образом динамика расходов может быть проанализирована на основе метода сравнения показателей снижения расходов на производство продукции по отношению к изменению объемов ее производства.

Динамика изменений балансовой прибыли предприятия характеризует эффективность бизнеса. Максимизация прибыли является одной из основных стратегических целей большинства предпринимателей. При исследовании вопроса о связи между прибыльностью и рыночной структурой необходимо учитывать следующие факторы:[[16]](#footnote-16)

* производственные издержки, связанные с применяемыми технологиями в отрасли;
* взаимоотношения между продавцами и потенциальными конкурентами при однородном дифференцированном продукте.

**Анализ производственной программы предприятия.**

Анализ производственной программы выполняется по всем видам деятельности и в разрезе ассортимента основной номенклатуры производства. Детализация данного анализа зависит от поставленных задач, но в общем виде может предусматривать:

* анализ структуры видов деятельности предприятия;
* анализ структуры доходности по видам деятельности;
* анализ структуры затрат по различным видам деятельности предприятия.

Анализ финансовых результатов деятельности предприятия может проводиться по следующим основным направлениям:[[17]](#footnote-17)

* анализ и оценка динамики изменения прибыли и основных факторов, обусловливающих эти изменения;
* изучение состава портфеля ценных бумаг и оценка их ликвидности, а также определение эффективности отвлечения средств на эти вложения;
* определение тенденций изменения объемов основных фондов, которые оцениваются в зависимости от изменения объемов производства и характера использования производственных мощностей;
* исследования тенденций изменения объемов оборотных средств предприятия;
* исследование производственных запасов предприятия;
* анализ изменения дебиторской задолжности предприятия.

**Анализ имущественного комплекса.**

Необходимо исследовать при выполнении анализа имущественного комплекса предприятия динамику изменений и эффективность использования:

* основных фондов;
* материальных ресурсов;
* трудовых ресурсов;
* финансовых ресурсов.

Анализ основных средств выполняется для определения:

* структуры основных фондов;
* возможностей предприятия по увеличению объемов производства;
* эффективности использования основных фондов;
* мероприятий по консервации, реализации или реструктуризации отдельных объектов;
* показателей выбытия и обновления основных фондов.

Задачей анализа использования производственных мощностей предприятия является:

* изучение структуры и динамики основных фондов, технического состояния и темпов обновления активной их части;
* исследование хода технического перевооружения и реконструкции предприятия;
* определение показателей использования производственных мощностей и основных производственных фондов;
* определение факторов, влияющих на эффективность использования производственных мощностей.

Анализ материальных ресурсов связан с оценкой эффективности их использования и определяется уровнем:

* оборачиваемости производственных запасов;
* обеспеченности запасами потребностей производства;
* эффективности использования запасов по сравнению с удельными нормами и выявления сверхнормативных и ненужных запасов;
* удельного расхода материалов на единицу выпускаемой продукции;
* темпов прироста материальных расходов к темпам прироста производства.

Рациональное использование материалов в производстве – одно из важнейших условий роста объемов производства и снижения себестоимости выпускаемой продукции. Эффективность использования материальных ресурсов определяется рядом показателей, основными из которых являются: динамика материальных запасов; изменение удельных норм расхода; отношение темпов роста материальных затрат к темпам роста объемов производства; оборачиваемость материальных ресурсов.

Анализ трудовых ресурсов проводится по следующим направлениям:

* квалификационного состава;
* возрастного состава;
* производительности труда в денежном и натуральном выражении;
* изменений структуры персонала;
* текучести персонала.

Необходимо отметить, что трудовые ресурсы являются одним из наиболее существенных факторов производственного процесса, влияющих на все сферы деятельности предприятия и не подающиеся конкретному количественному анализу в стоимостном виде. Анализ динамики изменения численности по категориям и по взрасту дает оценку сложившихся тенденций и позволяет определить степень влияния этих изменений на обеспеченность кадрами, что имеет значение для будущих инвесторов.

**Заключение**

Зарубежный опыт теории и практики современного менеджмента свидетельствует что переход от потокового внутрифирменного планирования к стратегическому в странах с рыночной экономикой вызван ускорением темпов научно-технического и социально экономического развития, усилением элементов неопределенности и непредсказуемости во внешних отношениях. Выработка и реализация фирменной стратегии, которая могла бы лучше соответствовать быстро изменяющимся внешним условиям, стала исключительно важной частью деятельности руководства большинства компаний.

В этой связи возросла роль стратегического анализа, как инструмента дающего базу для принятия стратегических решений. Появление новых методов анализа является важным источником повышения конкурентоспособности фирмы, помогая ей в рамках неопределенности четко выработать основные направления деятельности.

Стратегический анализ требует понимания со стороны руководства того, на какой стадии развития находится организация, прежде чем решать куда двигаться дальше. Для этого необходима эффективная информационная система, обеспечивающая данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций. Хорошо проведенная диагностика сильных и слабых сторон деятельности предприятия дает реальную оценку его ресурсов и возможностей, а также является отправной точкой разработки стратегии.

Высшее руководство фирмы в современных рыночных условиях должно привлекать к разработке стратегических решений аналитиков, иначе, без тщательно проведенного стратегического анализа, такое решение может носить случайный характер, быть не эффективным и способно в условиях жесткой конкуренции привести к банкротству.

Внешняя среда является источником возможностей и проблем для предприятия. Чтобы выявить эти возможности и проблемы, необходимо рассматривать организацию как открытую систему, испытывающую воздействие внешней среды.[[18]](#footnote-18)

Анализ внешней среды организации показывает, какие возможности открываются для организации и какие угрозы таятся во внешней среде. Для того чтобы выявить, насколько организация способна предотвратить угрозы, таящиеся во внешней среде, проводится анализ внутренней среды организации, часто называемый управленческим анализом. Он помогает выявить наличные ресурсы организации, которые позволят ей обоснованно разработать стратегию и обеспечить в будущем прибыльность организации.

**Список использованной литературы.**

1. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Гардарики, 2000 г.
2. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. Пер. с англ. Под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой, М.:ЮНИТИ, 1997 г.
3. Бумгартен Л.В. Стратегический менеджмент в туризме, М.: «Академия», 2007 г.
4. Деловое планирование (Методы,организация, современная практика): уч.пособие, под.ред.В.М.Попова – М.:Финансы и статистика, 1997 г.
5. Забелин П.В., Моисеева Н.К., Основы стратегического управления: уч.пособие – М.:Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 1997 г.
6. Петров А.П. Стратегический менеджмент, СПб.:Питер, 2008 г.
7. ТомпсонА.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник/Пер. с англ. Под ред.Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. – М.:Банки и биржи:ЮНИТИ, 1998 г.
1. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента, М.:ЮНИТИ, 1997 – 175с. [↑](#footnote-ref-1)
2. Петров А.П. Стратегический менеджмент, СПб.:Питер, 2008 – 49 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Петров А.П. Стратегический менеджмент, СПб.:Питер, 2008 – 50 с. [↑](#footnote-ref-3)
4. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента, М, ЮНИТИ, 1997-236 с. [↑](#footnote-ref-4)
5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента, М., ЮНИТИ, 1997-238 с. [↑](#footnote-ref-5)
6. Виханский О.С. Стратегическое управление, М, Гардарики, 2000 – 56 с. [↑](#footnote-ref-6)
7. Деловое планирование (Методы, организация, современная практика), М, Финансы и статистика, 1997 [↑](#footnote-ref-7)
8. Виханский О.С. Стратегическое управление, М, Гардарики, 2000 [↑](#footnote-ref-8)
9. Виханский О.С. Стратегическое управление, М, Гардарики, 2000 [↑](#footnote-ref-9)
10. Виханский О.С. Стратегическое управление, М., Гардарики, 2000 [↑](#footnote-ref-10)
11. Виханский О.С. Стратегическое управление, М., Гардарики, 2000 [↑](#footnote-ref-11)
12. Виханский О.С. Стратегическое управление, М., Гардарики, 2000 [↑](#footnote-ref-12)
13. Петров А.П. Стратегический менеджмент, СПб.:Питер, 2008 – 76 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Петров А.П. Стратегический менеджмент, СПб.:Питер, 2008 – 77 с. [↑](#footnote-ref-14)
15. Петров А.П. Стратегический менеджмент, СПб.:Питер, 2008 [↑](#footnote-ref-15)
16. Петров А.П. Стратегический менеджмент, СПб.:Питер, 2008 – 79 с. [↑](#footnote-ref-16)
17. Петров А.П. Стратегический менеджмент, СПб.:Питер, 2008 – 81 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Бумгартен Л.В. Стратегический менеджмент в туризме, М.: «Академия», 2007 – 91 с. [↑](#footnote-ref-18)