**Стратегический анализ и диагностика. Анализ микросреды предприятия**

Для анализа среды в системе стратегического управления используется метод SWOT – анализ, состоящий из начальных букв английских слов strengths (сильные стороны), weaknesses (слабые стороны), opportunities (возможности), threats (угрозы).

В процессе анализа на каждом этапе следует осуществить оценку факторов, разработать профили современного состояния микро- и макро- среды предприятия и составить SWOT - матрицу. В результате проведенного исследования должны быть выявлены и ранжированы стратегические проблемы и разработана стратегическая программа развития предприятия.

Таблица 1 - Характеристика этапов SWOT-анализа предприятий

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| ЭтапыSWOT-анализа | Цель | Направлениеисследования | Результаты |
| 1 | 2 | 3 | 4 |
| 1. Мониторинг основных факторов макросреды предприятия | Определить значимость внешних факторов, возможности и опасности для предприятия | Изучить состояние политико-правовых, экономических, социально- демографических, технологических, экологических, культурных факторов | Определить степень влияния, характер воздействия, темпы изменений факторов, возможные варианты ответных действий предприятия, построить профиль макросреды |
| 2.Исследова-ние факторов микросреды предприятия ближайшего окружения | Определить возможности и степень влияния факторов на предприятие | Изучить потребителей, поставщиков, конкурентов, посредников, контактные аудитории | Выявить возможность и степень влияния доминирующих факторов, возможные варианты ответных реакций предприятия, построить профиль микросреды предприятия непосредственного окружения |
| 3.Анализ внутренней среды предприятия | Определить сильные и слабые стороны предприятия | Оценить экономический потенциал предприятия, а также изучить деятельность предприятия в области использования элементов комплекса маркетинга | Выявить сильные и слабые стороны, маркетинговую компетенцию предприятия, построить профиль внутренней среды предприятия |
| 4. Непосредственно SWOT-анализ | Установить взаимосвязи между возможностями и угрозами с одной стороны, а также сильными и слабыми сторонами предприятия с другой стороны. | Осуществить группировку и ранжирование возможностей и угроз, сильных и слабых сторон предприятия | Разработать профиль маркетинговой средыСоставить и проанализировать матрицу SWOT |

Анализ факторов внешнего окружения осуществляется с целью выявления угроз (факторов неблагоприятного влияния) и возможностей (факторов благоприятного влияния) для предприятия и имеет следующее значение:

анализ внешней среды позволяет своевременно спрогнозировать появление внешних опасностей и возможностей;

позволяет своевременно разработать адаптивные меры на случай возникновения непредвиденных обстоятельств.

1. Анализ макросреды предприятия.

К важнейшим элементам внешней среды, оказывающим влияние на эффективность и финансовую устойчивость торгового предприятия, на которые оно не может воздействовать, которыми оно не управляет, но должно к ним приспособиться относятся: политико-правовые, экономические, социально-демографические и технологические изменения, так называемые «PEST»-факторы:

политико-правовые;

экономические;

социально-демографические;

технологические.

В процессе исследования политико-правовых факторов целесообразно:

изучить указы и законы, регламентирующие деятельность предприятия, а также определить действенность антимонопольного законодательства Украины;

охарактеризовать особенности налоговой политики государства, выявить все изменения и направления в налогообложении предприятий, что позволит активно использовать законные возможности минимизации налоговых платежей с тем, чтобы обеспечить увеличение размера чистой прибыли, а соответственно и темпы его экономического роста.

оценить действующую практику сертификации товаров и услуг, рациональное использование которой позволит существенно снизить затраты и повысить доходы предприятия.

Из экономических факторов предприятию целесообразно исследовать:

стабильность экономической ситуации в Украине в целом;

темпы экономического развития страны и региона (темпы изменения ВВП, темпы производства и реализации продукции номенклатуры предприятия);

уровень занятости (безработицы) населения;

инфляционные процессы;

покупательную способность населения, выражающуюся, в первую очередь, в уровне его доходов;

платежеспособность предприятий.

Анализ социально-демографических факторов предполагает:

анализ численности населения и динамики ее изменения;

определение прироста населения на основе сопоставления уровня рождаемости и уровня смертности;

характеристику половозрастной и социальной структуры населения;

изучение географического распределение населения;

оценку уровня образования населения.

Изучение технологических факторов должно выявить:

уровень научно-технического прогресса в отрасли и в смежных отраслях;

технологические возможности по получению товаров соответствующего качества;

перспективы технологических улучшений.

Иногда наряду с PEST-факторами возникает необходимость в ходе исследования внешней среды предприятия проанализировать и другие факторы, например, природные, культурные, международные, экологические и т.п. Это зависит от отраслевой принадлежности предприятия, от специфики условий его функционирования, от видов деятельности, осуществляемых предприятием и т.д.

В результате исследования необходимо изучить состояние внешних факторов, определить их значимость, определить степень влияния, характер воздействия, темпы изменений, возможности и опасности для предприятия. Результаты анализа факторов и их оценку следует отразить в таблице «Профиль макросреды предприятия » (табл.2).

Таблица 2 - Профиль макросреды предприятия

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы макросредыPEST- факторы | Влияние фактора на отрасль\*(в баллах) | Влияние фактора на предприятие\*(в баллах) | Направленность влияния фактора\*\* (+; -) | Оценка характера и степень влияния факторов на предприятие (в баллах) |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 (2х3х4) |
| 1.Политико-правовые:1.1.Отношение правительства к предпринимательству1.2.Антимонопольная политика1.3.Налоговая политика1.4.Сертификация товаров и услуг |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  | Σ |
| 2.Экономические:2.1.Уровень занятости(безработица)2.2.Инфляция2.3.Спад производства2.4.Покупательная способность населения |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  | Σ |
| 3.Социально-демографические:3.1.Динамика численности3.2.Изменение половозрастной структуры3.3.Миграция населения3.4.Снижение уровня образования |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  | Σ |
| 4. Технологические4.1.Уровень научно-технического прогресса4.2.Перспективы технологических улучшений;4.3.Технологический уровень других предприятий. |  |  |  |  |
| Итого |  |  | Σ |
| ВСЕГО |  |  | Σ |

\* Оценка влияния фактора на предприятие осуществляется экспертным путем по следующей оценочной шкале:

0 - отсутствие влияния ; 1 балл - слабое влияние;

2 балла - умеренное влияние; 3 балла - сильное влияние.

\*\* Оценка направленности влияния на предприятие осуществляется по следующей оценочной шкале:

+1 балл - положительное влияние; -1 балл - негативное влияние

Таблица 3

Примерный перечень возможностей и опасностей в макросреде предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Факторы благоприятного воздействия(возможности) | Факторы неблагоприятного воздействия (угрозы) |
| 1 | 2 |
| 1. Правовая база предпринимательства входит в рамки общеевропейской системы | 1. Несогласованность действий президента и Верховного Совета Украины |
| 2. Высокий научно-технический потенциал в регионе | 2. Отсутствие контроля за соблюдением антимонопольного законодательства |
| 3. Стабилизация темпов производства | 2. Постоянные изменения в законодательстве Украины |
| 4. Повышение уровня образования населения | 3. Дефицит бюджета |
|  | 4. Инфляционные процессы |
|  | 5. Низкая покупательская способность населения |
|  | 6. Высокий уровень безработицы в стране |
|  | 7. Ухудшение социально-демографической ситуации |
|  | 8. Старение нации |
|  | 9. 3агрязнение окружающей среды |
|  | 10.Снижение финансирования наукоемких отраслей |

Анализ микросреды предприятия

Анализ непосредственного окружения предприятия предполагает анализ тех факторов внешней среды, с которыми предприятие находится в непосредственном взаимодействии. В стратегическом анализе приоритетными факторами микросреды являются: потребители, конкуренты и поставщики. При необходимости изучаются посредники, зарубежные партнёры, рынок рабочей силы.

Цель анализа факторов непосредственного окружения предприятия заключается в выявлении возможностей и угроз для предприятия в микросреде.

Анализ потребителей

В процессе анализа потребителей, как компоненты непосредственного окружения предприятия, студенту необходимо решить следующие задачи:

1. Охарактеризовать целевой рынок предприятия.

2. Составить профиль покупателей целевого рынка предприятия.

3. Изучить состояние спроса на товары предприятия.

4. Изучить торговую силу покупателей.

1. Для характеристики целевого рынка необходимо:

определить обслуживаемые предприятием рыночные сегменты;

изучить конъюнктуру целевого рынка и определить возможности реализации товара по выгодным для предприятия ценам;

выявить возможности расширения деятельности предприятия (наличие потенциальных сегментов, возможности насыщения и углубления ассортимента и т.п.)

На основе изучения целевого рынка следует сделать вывод о его состоянии и тенденции развития.

2. Для характеристики целевого рынка предприятия необходимо разработать профиль покупателей на основе анкетирования по следующим характеристикам:

демографические (возраст, размер семьи, жизненный цикл семьи, доходы, род занятий);

географические (место проживания, отдаленность от предприятия);

психографические (стиль жизни (убеждения, личностные характеристики), особенности поведения(регулярность совершения покупки, статус покупателя, выгоды, мотив покупки, отношение к предприятию и его предложению).

В таблице 4.4. показан примерный профиль покупателей целевого рынка.

3. В процессе изучения состояния спроса на товары номенклатуры предприятия целесообразно изучать как реализованный, так и потенциальный спрос покупателей. При этом используются методы: балансовый, экспертные оценки, опросы покупателей. На основе этого целесообразно сделать выводы о состоянии спроса и тенденции спроса и тенденции его развития.

4. Торговая сила покупателя – позиция покупателя по отношению к предприятию в процессе торга, обусловленная степенью зависимости продавца от покупателя.

Факторы, влияющие на торговую силу покупателя:

Уровень информированности покупателя.

Чувствительность к цене, к способам стимулирования.

Ориентация на определенную торговую марку.

Возможность выбора продавца, товаров-заменителей.

Наличие определенных требований к качеству продукции.

Таблица 4

Профиль покупателей целевого рынка предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристикипокупателей | Типы покупателей |
| Мужчины | Женщины |
| до 10% опрошенных | 10-50%опрошенных | свыше 50% опрошенных | до 10% опрошенных | 10-50%опрошенных | свыше 50% опрошенных |
| ДемографическиеВозраст:до 1818-3536-50свыше 50Размер семьи:1 и 2 чел.3 и 4 чел.Более 4-х чел.Жизненный цикл семьи:молодая семья без детеймолодая семья с детьмисемья со стажем без детейсемья со стажем с детьмиодинокиеДоходы:низкиесредниевысокиеРод занятий:управляющие и собственникислужащие и техникиработники сферы услугбез постоянного места работыстудентыпенсионерыдомохозяйкиГеографическиеМесто проживания:городпригородсельский районОтдаленность от предприятия:проживание в одном районе городапроживание в близлежащих районах городапроживание в других населенных пунктах |  |  |  |  |  |  |
| ПсихографическиеСтиль жизниУбеждения:консервативныелиберальныеЛичностная характеристика:общительностьимпульсивностьамбициозностьОтдых:спорткинокнигихоббиОсобенности поведенияРегулярность совершения покупки:регулярноот случая к случаюСтатус покупателя:потенциальный покупательпостоянный покупательбывший покупательИнтенсивность совершения покупки:высокаясредняянизкаяВыгоды:экономическиеудобствапрестижМотив покупки:рациональныйэмоциональныйОтношение к новому товару:суперноваторыноваторысредниеконсерваторысуперконсерваторыОтношение к предприятию и его предложению:положительноеотрицательноеиндифферентное |  |  |  |  |  |  |

Завершающим этапом процесса изучения потребителей как фактора непосредственного окружения является выявления возможностей и опасностей для предприятия в результате его взаимодействия с потребителями. Примерный перечень возможностей и опасностей представлен в таблице 5.

Таблица 5

Примерный перечень возможностей и опасностей для предприятия в результате его взаимодействия с потребителями

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Опасности |
| Выявление тенденции роста целевого рынкаВыявление потенциального спросаВысокая степень приверженности покупателей товарам предприятияОграниченная возможность покупателей в выборе других продавцовВысокая чувствительность покупателей к рекламе, различным действиям по стимулированию сбытаБлагоприятное отношение покупателей к инновационным решениям предприятия в области ассортиментной политики | Высокая степень изменчивости потребностей, требований и вкусов покупателейЗначительная привлекательность целевого сегмента для конкурентовСлабая способность предприятия к эффективному функционированию в привлекательном рыночном сегментеНизкий уровень информированности покупателей о товарах предприятияНизкая степень удовлетворенности покупателей товарами (сервисом) предприятияВысокая чувствительность покупателей к ценеУвеличение числа жалоб со стороны покупателейСнижение покупательской способностиСнижение спроса покупателей на товары предприятияВыявление неудовлетворенного спроса покупателей11. Несоответствие ассортимента (качества) товаров требованиям покупателей. |

Анализ поставщиков

Для предприятия очень важно при выборе поставщиков товаров глубоко и всесторонне исследовать их деятельность, изучить их потенциал с тем, чтобы установить деловые отношения, обеспечивающие предприятию стабильную работу.

Для изучения поставщиков товаров необходимо:

Составить перечень всех поставщиков предприятия.

Сгруппировать их по виду поставляемого товара.

Оценить степень их привлекательности.

Определить конкурентную силу поставщиков.

Оценить степень целесообразности договорной политики предприятия.

Оценка привлекательности поставщика осуществляется на основе анализа показателей, характеризующих его деятельность: цена товара, интервал поставки, возможный объем поставки, предоставление дополнительных услуг, гарантии качества.

Конкурентная сила поставщика – позиция поставщика по отношению к предприятию в процессе установления договорных отношений по сравнению с другими поставщиками. Ее оценка осуществляется посредством метода экспертных оценок по следующим показателям: репутация и имидж, уровень канала распределения, доступность территориальная и коммуникативная; уровень специализации, заинтересованность поставщика в долговременной работе с определенным числом клиентов.

Степень целесообразности договорной политики предприятия зависит от числа поставщиков с высокой конкурентной силой и степенью привлекательности для предприятия.

Таблиця 6

Примерный перечень возможностей и опасностей для предприятия в процессе его взаимодействия с поставщиками

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
| Заключение долгосрочных договоров сотрудничества с поставщиками.Предоставление поставщиками выгодных для предприятия форм оплати и условий поставки товаров.3. Расширение количества посредников предприятия.4. Увеличение контроля над поставщиками. | Усиление давления со стороны поставщиков.Отсутствие льгот со стороны поставщиков.Сокращение количества поставщиков, которые предоставляют необходимые для предприятия товары.4. Увеличение количества посредников на пути движения товаров от производителя к предприятию. |

Анализ конкурентов

Анализируя конкурентов, как составляющую микросреды предприятия необходимо:

оценить состояние конкурентной борьбы на рынке деятельности предприятия;

оценить силу конкурентного давления;

выявить действительных и потенциальных конкурентов, изучить их положение на рынке;

выявить число активных конкурентов предприятия.

Оценка состояния конкурентной борьбы предполагает выявление доминирующих методов ведения конкурентной борьбы на рынке деятельности предприятия, а также выявление тенденции изменения характера конкурентной борьбы.

Оценка силы конкурентного давления осуществляется на основе оценки динамики числа потенциальных и действующих конкурентов предприятия, а также оценки степени агрессивности их политики в конкурентной борьбе.

Для выявления всех действующих и потенциальных конкурентов необходимо составить перечень предприятий-конкурентов, реализующих товары номенклатуры предприятия. Источником информации о конкурентах могут быть: результаты исследований научно-исследовательских организаций, результаты опросов клиентов, поставщиков, различные статистические данные, коммерческая периодика, местные газеты, отчёты сбытового персонала и др.

Для исследования деятельности действующих и потенциальных конкурентов необходима следующая информация:

об объёме и темпах реализации товаров;

о широте ассортимента и качестве реализуемых товаров;

о политике цен;

о расходах на маркетинг;

об организации сбыта, уровне сбытовых затрат;

об используемых видах и средствах рекламы, о расходах на рекламу;

об уровне обслуживания покупателей (методы продажи товаров, виды услуг);

о системе управления;

о результатах финансовой деятельности.

Для идентификации наиболее активных конкурентов можно использовать концепцию стратегических групп.

Стратегическая группа – это группа фирм, которые:

в течение определенного периода времени используют сходные стратегии;

имеют одинаковые характеристики;

обладают одинаковыми конкурентными преимуществами.

Последовательность действий при построении карты стратегических групп:

Выбор двух наиболее важных параметров для фирм, конкурирующих на данном рынке (географический диапазон деятельности, расходы на НИОКР, количество обслуживаемых рыночных сегментов, ценовая политика и др.)

Размещение фирм на двух координатной карте с использованием выбранной пары параметров.

Объединение близлежащих фирм в стратегические группы.

На рис. 1. в качестве примера представлена карта стратегических групп конкурентов мирового рынка автомобилестроения.

## Ассортимент

Узкий Широкий

GM,

NISSAN, Ford,

 Toyota, Honda, VW

Rolls Royce

FIAT

Chrysler, Renault,

Rover, KIA,

Classic, Poadsters

Национальный рынок Мировой рынок

 **Географический диапазон деятельности**

Рисунок 1 - **Карта стратегических групп рынка автомобилестроения**

Использование метода стратегических групп дает возможность:

определить характер конкуренции на рынке в целом, так и

внутри стратегических групп;

оценить барьеры перехода их одной стратегической группы в другую;

прогнозировать рыночные изменения и выявлять новые стратегические перспективы (позиции в конкурентной среде).

Для обобщения результатов анализа факторов среды непосредственного окружения и их оценки необходимо составить таблицу 7.

Таблица 7- Оценка факторов среды непосредственного окружения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Группа факторов | Факторы | Проявление (состояние фактора) | Характер влияния фактора на предприятие (+;-) | Оценка фактора по степени воздействия на предприятие, в баллах |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 1.Потре-бители | 1. Состояние и тенденции развития целевого рынка |  |  |  |
|  | 2. Состояние и тенденции спроса на товары предприятия |  |  |  |
|  | 3.Степень изменчивости потребностей, требований, вкусов покупателей |  |  |  |
|  | 4. Торговая сила покупателей |  |  |  |
|  | 5. Степень приверженности покупателей к товарам предприятия |  |  |  |
| 2.Постав- | 1. Конкурентная сила поставщиков |  |  |  |
| щики | 2.Степень привлекательности поставщиков |  |  |  |
|  | 3. Целесообразность договорной политики |  |  |  |
| 3.Конкуренты | 1.Состояние конкурентной борьбы в сфере деятельности предприятия |  |  |  |
|  | 2. Сила конкурентного давления |  |  |  |
|  | 3. Число активных конкурентов |  |  |  |

**Литература**

1. Ансофф И. Стратегическое управление /пер. с англ./ - М.: Экономика, 2008.
2. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – М.: Питер, 2007.
3. Антикризисный менеджмент /Под редакцией проф. Грязновой А.Г. – М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Издательство ЭКМОС, 2008. – 368 с.
4. Антикризисное управление: от банкротства к финансовому оздоровлению (Под ред. Иванова Г.П.).- М.: Закон и право, ЮНИТИ. 2007.- 320 с.
5. Ассель Г. Маркетинг: принципы и стратегия: Учебник для вузов. – М.: ИНФРА-М, 2009.
6. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л.Г.Зайцева, М.И.Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. - 175 с.
7. Вайсман А. Стратегия менеджмента: пять факторов успеха. – М.: Экономика, 2006.