**Тема 4 Идентификация стратегических возможностей предприятия**

Вопросы:

4.1 Диагностика деятельности предприятия

4.2 Анализ бизнес-портфеля организации

4.3 Анализ внешней среды

4.4 SWOT-анализ внешний и внутренней среды предприятия

**4.1 Диагностика деятельности предприятия**

В разделе бизнес-плана "Характеристика предприятия и стратегия его развития" приводится краткая характеристика предприятия, затем проводится комплексная диагностика предприятия. Цель написания раздела – обосновать стратегию развития организации.

Вначале приводится *полный перечень сведений о предприятии.* Он включает в себя следующие данные:

* полное и сокращенное наименование предприятия;
* идентификационный номер, код УНН;
* дата регистрации предприятия, номер регистрационного свидетельства, наименование органа, зарегистрировавшего предприятие;
* почтовый и юридический адрес предприятия;
* подчиненность предприятия - вышестоящий орган;
* вид деятельности (основной);
* организационно-правовая форма предприятия;
* форма собственности;
* доля государства в капитале;
* организационная структура предприятия, дочерние компании;
* фамилия, имя, отчество, телефоны, факсы учредителей предприятия;
* размер уставного фонда;
* характеристика менеджеров, отвечающих за результаты работы предприятия (возраст; образование; квалификация; предыдущие три должности; срок работы на предприятие).

В краткой характеристике уже ***действующего на рынке предприятия*** описываются следующие аспекты:

* история создания; основные достижения и неудачи в деятельности организации;
* доля предприятия на рынке;
* характеристика имеющихся технологий, основных производственных средств с выделением их активной части;
* объекты социальной сферы в инфраструктуре организации, их доля в стоимости основных средств;
* сведения о правах на имеющиеся основные средства (права собственности, аренда, лизинг) и о наличии земельного участка и правах на него;
* информация о внедрении международной системы менеджмента качества, об аттестации производств в соответствии с международными требованиями;
* характеристика располагаемых мощностей по выпуску продукции и их загрузка; характеристика выпускаемой продукции;
* реализуемые в настоящее время (реализованные ранее) организацией инвестиционные проекты, источники их финансирования.

Для ***вновь создаваемого предприятия*** в разделе бизнес-плана Характеристика предприятия и стратегия его развития" необходимо указать основные планируемые виды деятельности, собственников предприятия, конкурентные преимущества товара, ключевые факторы успеха, компетентность ключевого персонала. В случае нового строительства приводится описание конкретного места реализации проекта с учетом географического положения, существующей социальной и инженерно-коммуникационной инфраструктуры (наличие трудовых ресурсов, дорог, инженерных коммуникаций, связи, энергоносителей и другой инфраструктуры).

Важным этапом характеристики предприятия является комплексная диагностика, которая призвана выявить и понять проблемы предприятия, его сильные и слабые стороны, место предприятия на рынке и среди конкурентов, дать количественную и качественную оценку состояния предприятия как целостного организма по отношению к внешнему бизнес-окружению.

Комплексная диагностика предприятия включает следующие виды анализа и оценок:

* организационно-управленческий анализ;
* финансово-экономический анализ;
* производственно-хозяйственный анализ.

**Организационно-управленческий анализ**. Цель этого анализа – исследование текущего состояния системы управления предприятием. В результате организационно-управленческого анализа устанавливаются существующая система реализации бизнес-процессов и управления ими, а также соответствующая им информационно-технологическая модель функционирования предприятия (табл.4).

Нумерация таблиц, рис, формул будет начинаться с **цифры 2**

**Таблица 4**

**Организационно-управленческий анализ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Направления анализа** | **Содержание** | **Источник информации** |
| 1. Анализ системы целей предприятия и стратегий их достижения | Выявление и анализ миссии, целей и стратегий предприятия | Документация предприятия, интервью, планы и результаты стратегического анализа |
| 2. Анализ организационной структуры | Исследование существующих организационно-структурных единиц и их взаимосвязей | Организационная и другая документация, наблюдения, интервью, анкетирование |
| 3. Анализ процессов управления | Идентификация, моделирование и анализ процессов | Организационная документация, интервью, результаты анализа организационной структуры |
| 4. Анализ структуры информации | Анализ и структуризация информации, циркулирующей в организации | Документация предприятия |
| 5. Анализ организационной культуры | Исследование внутрифирменных символов, историй и традиций, церемоний | Наблюдения, организационная документация |

**Финансово-экономический анализ** – ориентирован на оценку финансового состояния, финансовых результатов и эффективности деятельности предприятия. В результате данного анализа выявляются направления и ограничения финансового развития и формируется финансовая стратегия предприятия (табл.5.)

**Таблица 5**

**Финансово-экономический анализ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Направление анализа** | **Содержание** | **Источник информации** |
| 1.Анализ финансовых результатов деятельности предприятия | Анализ уровня, структуры и динамики прибыли; оценка факторов, ее определяющих | Отчет о прибылях и убытках |
| 2.Анализ потока денежных средств | Анализ источников и направлений использования денежных средств  Оценка достаточности денежных средств для ведения текущей деятельности  Оценка достаточности средств для ведения инвестиционной деятельности | Отчет о движении денежных средств |
| 3.Анализ финансового состояния | Общая оценка финансового состояния  Анализ финансовой устойчивости  Анализ ликвидности баланса  Анализ деловой активности и платежеспособности  Анализ оборачиваемости запасов, кредиторской и дебиторской задолженности | Баланс предприятия, баланс в индексной и процентной формах |
| 4.Анализ эффективности деятельности | Динамика показателей прибыли, рентабельности и деловой активности на начало и конец анализируемого периода | Расчетные коэффициенты |
| 5.Анализ эффективности инвестиционных проектов | Оценка эффективности инвестиционных проектов организации | Расчетные коэффициенты |

Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации проводят за три года, предшествующих планируемому, а также за текущий период.

Оценка устойчивости экономического развития организации может проводиться с помощью «золотого правила экономики предприятия». Общими показателями, отражающими процессы развития, являются: прибыль, объем реализации, капитал. Рост данных показателей рассматривается как положительная тенденция.

Оптимальным признается следующее соотношение:

Тп > Тв > Та > Тск > 100%, (1.)

где Тп, Тв, Та, Тск - соответственно темпы изменения суммы прибыли (до налогообложения), выручки от реализации, стоимости активов, собственного капитала организации.

В реальной практике возможны отклонения от этой идеальной зависимости, в частности, если деятельность организации требует значительных вложений средств (капитала), которые могут окупиться и принести выгоду лишь в более или менее длительной перспективе. В данном случае речь идет об инвестициях в инновационную сферу предприятия, его модернизацию и реконструкцию.

**Производственно-хозяйственный анализ**. Цель этого анализа – оценить уровень эффективности применения на предприятии производственных ресурсов для производства и реализации продукции. На данном этапе, по сути, выявляется эффективность основной производственной деятельности, на которую ориентировано предприятие (табл.6).

**Таблица 6**

**Производственно-хозяйственный анализ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Направление анализа** | **Содержание** | **Показатели** |
| 1.Анализ использования основных средств | Анализ размера, структуры основных средств, динамики их развития  Анализ оборачиваемости основных средств  Анализ эффективности использования основных средств | Фондоотдача  Фондоемкость  Амортизацио-отдача  Оборачиваемость основных производственных средств |
| 2.Анализ использования материальных ресурсов | Определение обеспеченности материальными ресурсами  Выявление дефицитных материалов  Определение ритмичности, качества, комплектности поставок | Материалоотдача  Материалоемкость |
| 3.Анализ использования труда и заработной платы | Определение численности и динамики трудовых ресурсов, состава и структуры, уровня квалификации персонала  Оценка производительности труда, ее динамики, определение интенсивных и экстенсивных факторов роста производительности труда, выявление резервов ее роста  Выявление размеров и динамики средней заработной платы, ее доли в себестоимости, исследование темпов роста заработной платы | Производительность труда  Доля заработной платы в стоимости продукции  Коэффициент опережения производительности труда над темпами роста ср. зарплаты |
| 4. Анализ маркетинговой деятельности | Анализ сегментирования рынка, анализ маркетинговых исследований, анализ организации и планирования маркетинга, анализ сбыта, анализ ценообразования, анализ продвижения | Доля предприятия на рынке, количество и рост лояльных покупателей, рентабельность продаж, темпы роста продаж, рекламоотдача, рост корпоративных клиентов, рост обслуживаемых сегментов рынка. |

Комплексная диагностика предприятия позволяет составить «бизнес-портрет» предприятия, определить стратегии его развития, сформировать цели и задачи в соответствии с реальными результатами деятельности.

Результатом диагностики предприятия является – формирование перечня проблем и возможностей предприятия.

**4.2 Анализ бизнес-портфеля организации**

Анализ бизнес-портфеля организации («портфолио – анализ») является на сегодняшний день одним из наиболее часто применяемых инструментов стратегического планирования в странах с рыночной экономикой. Предприятие описывается с помощью «Порфолио - анализа», то есть как совокупность так называемых стратегических производственных единиц (СПЕ) независимых друг от друга сфер деятельности предприятия, которые характеризуются особыми задачами, товарами или группой товаров, а также однозначно определяемым кругом покупателей. Различные СПЕ имеют разные рыночные шансы и риск. Матрица «Доля рынка - рост рынка» была разработана американской консультативной фирмой «Бостон консалтинг групп» в конце 60-х годов из штата Массачусетс (рисунок 2.1).

**«Вопросительные знаки»**

**«Собаки»**

**«Дойные коровы»**

**«Звезды»**

Высокая

Низкая

**Относительная доля рынка**

**Темп рос-**

**та рынка**

Высокий

Низкий

Рис. 1.5. Матрица «Бостонской консалтинговой группы»

типичность развития СПЕ (товара)

Она позволяет предприятию классифицировать каждый из своих СПЕ (товаров) по его доле на рынке относительно основных конкурентов и темпов роста продаж.

Матрица образована двумя показателями:

1. рост объема продаж, который рассчитывается как индекс физического объема продаж товаров всех или основных фирм, работающих на рынке;
2. относительная доля рынка, занимаемая фирмой, исчисляется как отношение объема продаж предприятия к общему объему или объему продаж основных конкурентов. Чаще всего применяется относительная оценка: отношение доли, занимаемой фирмой, к доле наиболее крупного конкурента. Если это отношение больше единицы, то доля фирмы считается высокой, если меньше – низкой.

Модель Бостонской консалтинговой группы основана на концепции жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар проходит пять стадий - внедрение, рост, зрелость, насыщение, спад, и на концепции кривой опыта. Сущность концепции кривой опыта заключается в том, что с ростом объема производства и опыта снижаются затраты ресурсов на единицу продукции.

Матрица «БКГ» позволяет предприятию классифицировать каждое из своих производств по его доле на рынке и темпам роста объемов реализации. Для оси «доля рынка» линию раздела обычно проводят через точку 1 или 1,5. Доля рынка, превосходящая этот уровень, считается большой и наоборот.

Используя матрицу, предприятие может определить, во-первых, какое из его производств играет ведущую роль по сравнению с конкурентами для планирования ассортимента, и, во-вторых, какова динамика их рынков: они развиваются, стабилизируются или сокращаются. В основе матрицы лежит предположение, что чем больше доля одного из производств на рынке, тем ниже относительные издержки и выше прибыль в результате экономии от масштабов производства, накопления опыта и улучшения позиции при заключении сделок. В матрицу включены четыре типа стратегических производственных единиц: «звезды», «дойные коровы», «вопросительные знаки», «собаки», каждой из которых характерна своя маркетинговая стратегия.

«Звезда» занимает лидирующее положение (высокая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост). «Звезда» дает значительную прибыль, но требует больших объемов ресурсов для финансирования продолжающегося роста. Ввиду объективно существующей концепции жизненного цикла товара, темпы роста объемов продаж товара снижаются и «звезда» превращается в «дойную корову».

«Дойная корова» занимает лидирующее положение (большая доля на рынке) в относительно зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Это производство обычно имеет приверженцев из числа потребителей, и конкурентам сложно их переманить. Поскольку сбыт относительно стабилен, то увеличение прибыли не требует значительных затрат на маркетинг и разработки. Эти деньги поддерживают рост других производств предприятия («звезд» и «вопросительных знаков»).

Тип производства «вопросительный знак» незначительно воздействует на рынок (низкая доля на рынке) в развивающейся отрасли (быстрый рост). Поддержка со стороны потребителей незначительна, отличительные преимущества не ясны, ведущее положение на рынке занимают товары конкурентов. Для поддержания или увеличения доли на рынке в условия сильной конкуренции необходимы значительные средства. Предприятие должно решить, следует ли увеличивать расходы на продвижение, активнее искать новые каналы сбыта, улучшить характеристики продукции и снизить цены или уйти с рынка.

Тип производства «собака» - это производство с ограниченным объемом сбыта (низкая доля на рынке) в зрелой или сокращающейся отрасли (медленный рост). Несмотря на достаточно длительное присутствие на рынке, ему не удалось привлечь к себе достаточное количество потребителей и оно существенно отстает от конкурентов по сбыту, качеству, издержкам и др. Для «собак» характерны большие издержки и незначительные возможности роста. Предприятие, имеющее такое производство, может попытаться выйти на специализированный рынок, извлечь прибыль посредством ликвидации до минимума обеспечивающего обслуживания или уйти с рынка.

Матрица БКГ дает возможность мысленного и наглядного представления о позициях фирмы на рынке, а также ее стратегических проблемах. На основе полученных результатов анализа СПЕ разрабатывают маркетинговую стратегию предприятия.