

ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономика и менеджмент»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

для проведения семинарских, практических
занятий и самостоятельной работы
по дисциплине

«Современный стратегический анализ»

Автор
Фатеева О.В.

Ростов-на-Дону, 2022



Аннотация

Методические указания по дисциплине «Современный стратегический анализ» для проведения семинарских, практических занятий и самостоятельной работы магистрантов направления 38.04.02 (очной формы обучения).

Автор

доц., к.э.н. Фатеева О.В.



Оглавление

Введение	5
Семинарские занятия	6
ТЕМА 1 Система стратегического Менеджмента	6
1.1 Стратегический подход к управлению организацией	6
1.2 Общая характеристика и содержание стратегического менеджмента	7
1.3 Отраслевые аспекты стратегического менеджмента	7
ТЕМА 2 Концепция стратегического анализа	8
2.1 Сущность, цели, задачи стратегического анализа	8
2.2 Целеполагание	8
2.3 Анализ внешней и внутренней среды	9
2.4 Методы и модели стратегического анализа	10
ТЕМА 3 Формирование стратегических альтернатив	11
3.1 Разработка общей корпоративной стратегии	11
3.2 Формирование конкурентной стратегии предприятия	12
3.3. Функциональные стратегии предприятия	12
3.4 Стратегические альтернативы и стратегический выбор	13
Тема 4. Процесс Реализации стратегии предприятия	13
4.1 Организационные условия реализации стратегии	13
4.2 Стратегические изменения в организационной структуре и организационной культуре организации	13
4.3 Система планов и распределения стратегических ресурсов	14
Практические занятия	15
Задание 1. Факторы макросреды	15
Задание 2 Формулирование миссии предприятия	16
Задание 3 Определение целей и задач предприятия	17
Задание 4 Анализ внешней среды организации	19
Задание 5 Анализ внутренней среды организации	20
Задание 6. Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз.	27
Задание 7 PEST–анализ факторов макросреды	29
Задание 8. Конкурентный анализ	31
Задание 9 Оценка конкурентоспособности товара	35
Задание 10 Оценка интенсивности конкуренции и степени монополизации отраслевого рынка	36

Современный стратегический анализ

Задание 11 Построение конкурентной карты рынка	38
Задание 12 Расчет показателей отчетного баланса предприятия и выбор альтернативных сценариев [6] по его изменению	42
Задание 13. Расчет показателей прогнозного баланса предприятия на конец антикризисного сценария.	45
Задание 14. Расчет показателей прогнозного баланса предприятия на конец консервативного сценария	49
Задание 15. Принятие прогнозного решения о выборе сценария по изменению баланса предприятия	52
Список используемых источников	56

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания составлены в соответствии с программой дисциплины «Современный стратегический анализ», предназначены для семинарских, практических занятий и самостоятельной работы магистрантов, обучающихся по направлению 38.04.02 Менеджмент.

Целями освоения дисциплины «Современный стратегический анализ» являются формирование у магистрантов знаний и практических навыков проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, разработки сценариев дальнейшего развития, обоснованного выбора стратегии.

Основные задачи изучения дисциплины:

- освоить классические и современные методы анализа, используемые в практике стратегического планирования и управления;
- освоить базовые методы анализа внешней и внутренней среды организации, конкурентной ситуации;
- применять методы стратегического анализа при разработке стратегии развития организации;
- использовать результаты стратегического анализа для повышения эффективности деятельности компании, для разработки стратегии.

СЕМИНАРСКИЕ ЗАНЯТИЯ

ТЕМА 1 Система стратегического Менеджмента

1.1 Стратегический подход к управлению организацией

Вопросы и задания:

1. Что представляет собой стратегическое управление? [1, 2, 3]
2. Из чего складывается потенциал организации? [1, 3]
3. Что является конечным продуктом стратегического управления организации? [1,3, 4, 5]
4. Что выступает в качестве объекта и предмета стратегического менеджмента? [1]
5. Перечислите определяющие элементы стратегии предприятия. [1]
6. Укажите преимущества и недостатки стратегического менеджмента? [1,2,]
7. Какова роль анализа в системе стратегического менеджмента? [1]
8. Какова роль планирования в системе стратегического менеджмента? [1]

Самостоятельная работа:

1. Определите, какие из ниже перечисленных элементов стратегического планирования, реализуют на этапах «Разработка плана», «Организация выполнения», «Контроль»:
 - анализ внешней деловой окружающей среды;
 - миссия предприятия;
 - ресурсы и возможности;
 - продукты и рынки;
 - бизнес-проекты;
 - разработка базовой стратегии стратегических альтернатив;
 - функциональные стратегии;
 - анализ ресурсного потенциала предприятия;
 - целеполагание;
 - контроль и оценка эффективности реализации;
 - стратегический анализ;

Современный стратегический анализ

- процесс согласования;
- ценности руководства.

Заполните схему (рис. 1), расставив элементы стратегического планирования в соответствующем порядке.

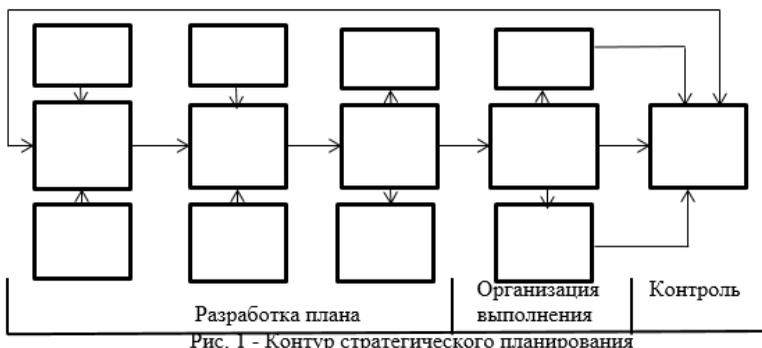


Рис. 1 - Контур стратегического планирования

1.2 Общая характеристика и содержание стратегического менеджмента

Вопросы и задания:

1. Какие типы стратегий предприятий выделяют в зависимости от уровня принятия стратегических решений? [1, 3]
2. Что понимают под стратегической единицей бизнеса? [1]
3. Какие стратегии называют корпоративными? [1, 3]
4. Какие стратегии предприятия относятся к функциональным? [1, 3]
5. Что собой представляют портфельные стратегии? [1, 3]
6. Какие стратегии относятся к базовым стратегиям развития? [1, 3]

1.3 Отраслевые аспекты стратегического менеджмента

Вопросы и задания:

1. Дайте определение отрасли. [1]
2. Какими отраслями представлено материальное производство? [1]
3. Какие отрасли включает социально-культурная

сфера? [1]

4. Перечислите и охарактеризуйте стадии жизненного цикла отрасли согласно модели Arthur D. Little. [1]

5. Каким образом стадия жизненного цикла отрасли оказывает влияние на стратегию отраслевых предприятий? [1]

ТЕМА 2 Концепция стратегического анализа

2.1 Сущность, цели, задачи стратегического анализа

Вопросы и задания:

1. Раскройте содержание стратегического анализа. [1, 2, 3]

2. Какие общенаучные принципы лежат в основе стратегического анализа? [1]

3. В чем заключается основная цель стратегического анализа? [1]

4. Какие методики относят к инструментам стратегического анализа? [1]

5. Определите последовательность выполнения стратегического анализа. [1]

2.2 Целеполагание

Вопросы и задания:

1. Раскройте сущность понятия «миссия». [1, 2, 3]

2. Приведите примеры «видения» и «миссии» организации. [1]

3. Какие основные факторы необходимо учитывать при разработке миссии? [1]

4. Дайте определение цели предприятия. [1, 3]

5. Перечислите ключевые пространства, в рамках которых организация определяет свои цели. [1]

6. Раскройте сущность SMART-анализа целей. [2]

7. Какова технология построения «дерева целей»? [1]

Современный стратегический анализ

8. Какова цель GAP-анализа? [9]
9. Перечислите основные категории разрывов. [9]

2.3 Анализ внешней и внутренней среды*Вопросы и задания:*

1. Дайте определение внешней среды организации. [1, 3]
2. Какие факторы относятся к макро, мезо и микро-среде? [1, 3]
3. Что такое контактные аудитории и какие типы контактных аудиторий вы знаете? [1]
4. Перечислите основные функциональные зоны деятельности предприятия. [1, 4,5]
5. Назовите факторы анализа внутренней среды предприятия. [1,2,3]
6. В чем состоит оценка состояния элементов продукта стратегического управления организациям? [7]
7. Какова цель SWOT-анализа? Перечислите основные этапы его проведения. [1, 2]
8. Каким образом факторы, выявленные при SWOT-анализе, могут быть использованы для выбора стратегии фирмы? [1, 2]
9. В чем состоит метод матричного позиционирования возможностей, предоставляемых внешней средой организации? [1, 2]
10. В чем сущность метода матричного позиционирования угроз. [1, 2]
11. Назовите последовательность реализации метода составления профиля среды. [1]

Самостоятельная работа:

Организация, осуществляя производственно-хозяйственную деятельность, постоянно взаимодействует с внешней и внутренней средой.

Задание:

Перечислите факторы внешней и внутренней среды анализируемого предприятия (рис. 2).

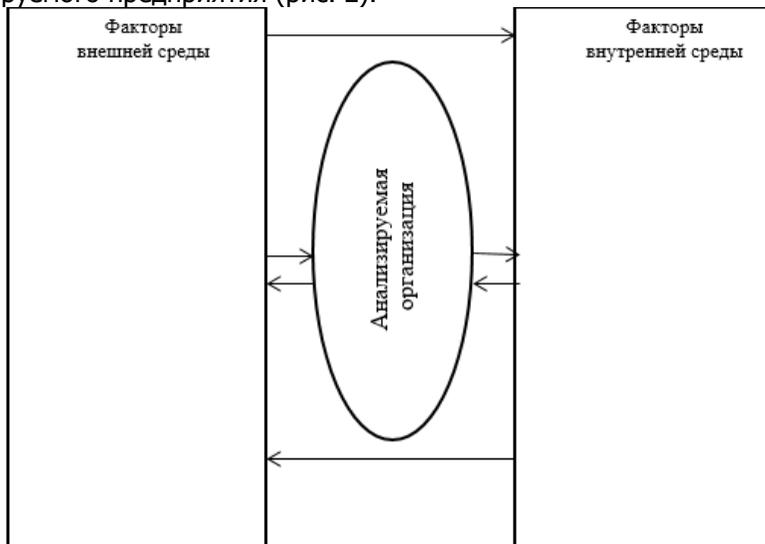


Рис. 2 - Взаимодействие предприятия с внешней и внутренней средой

2.4 Методы и модели стратегического анализа

Вопросы и задания:

1. В чем заключается PEST- анализ? [1, 2]
2. В чем отличие SWOT-анализа и PEST- анализа? [2]
3. Что собой представляет STEP-анализ? [2]
4. Какие направления анализа включает отраслевой анализ? [1, 2]
5. Что должен включать общий обзор ситуации в отрасли? [1, 2]
6. Назовите движущие силы, вызывающие изменение в отрасли? [1, 2]
7. Дайте определение ключевых факторов успеха отрасли. [1]
8. Какие конкурентные силы предусматриваются моделью М.Портера? [1, 2]
9. Каковы основные типы конкурентов, выделяют в

Современный стратегический анализ

зависимости от типа товара и потребительской аудитории? [1, 2]

10. Что такое барьеры входа в отрасль и как компания может их преодолеть? [1, 2]

11. Каким образом, и в каких ситуациях поставщики могут оказывать воздействие на фирму? [1, 2]

12. Каким образом, и в каких ситуациях покупатели могут оказывать воздействие на фирму? [1, 2]

13. Какие показатели используются для оценки степени монополизации отраслевого рынка? [1]

14. Что характеризует индекс Херфиндаля-Хиршмана? [1]

15. Охарактеризуйте последовательность построения конкурентной карты рынка. [1]

ТЕМА 3 Формирование стратегических альтернатив

3.1 Разработка общей корпоративной стратегии

Вопросы и задания:

1. Перечислите базовые стратегии развития организации. [1, 2, 3]

2. Перечислите типы стратегий роста. [1]

3. Раскройте содержание основных стратегических альтернатив стратегии концентрированного роста. [1]

4. Перечислите варианты стратегий интегрированного роста. [1]

5. Назовите варианты стратегий диверсифицированного роста. [1]

6. Типы стратегий сокращения. [1]

7. В чем состоит сущность комбинированной стратегии? [1]

8. Что собой представляет портфельная стратегия? [1, 2, 3]

9. Охарактеризуйте матрицу стратегического анализа «Бостон консалтинг групп» [1, 2]

10. Как проводится портфельный анализ с использованием матрицы «Мак-Кинси»? [1, 2]

11. В чем суть матричной формы представления стратегии? [4, 5]

3.2 Формирование конкурентной стратегии предприятия

Вопросы и задания:

1. Раскройте сущность концепции конкурентных преимуществ. [1]
2. По каким признакам классифицируют конкурентные преимущества? [1]
3. Назовите типовые группы конкурентных стратегий М. Портера. [1]
4. В чем суть конкурентной стратегии «лидерство в издержках»? [1]
5. Какие выделяют типы конкурентной стратегии «дифференциация»? [1]
6. При каких условиях применяют стратегию «фокусирования»? [1]
7. Какие типы стратегий выделяет Ф. Котлер, основываясь на доле рынка предприятия? [1]

3.3. Функциональные стратегии предприятия

Вопросы и задания:

1. Назовите основные компоненты стратегии маркетинга. [1, 9]
2. Перечислите основные группы стратегий маркетинга. [1, 9]
3. Какие основные компоненты включает стратегия управления персоналом? [9]
4. Дайте определение производственной стратегии предприятия, перечислите ее компоненты. [9]
5. Дайте определение финансовой стратегии предприятия. [9]
6. Какие основные фазы включает процесс реализации стратегии предприятия? [9]

3.4 Стратегические альтернативы и стратегический выбор

Вопросы и задания:

1. Дайте определение стратегической альтернативы. [1,6]
2. Перечислите этапы разработки и выбора стратегической альтернатив. [1,6]
3. Что такое сценарий развития предприятия? [6]
4. Какие выделяются критерии выбора наилучшего стратегического варианта развития предприятия? [1]
5. Что понимают под риском в стратегическом менеджменте? [1]
6. В чем состоит сущность количественного анализа рисков? [1]

Тема 4. Процесс Реализации стратегии предприятия

4.1 Организационные условия реализации стратегии

Вопросы и задания:

1. Что является основной задачей управления реализацией стратегии? [3]
2. Назовите организационные условия реализации стратегии. [3]
3. Укажите необходимые шаги и условия выполнения процесса реализации стратегии. [3]
4. Перечислите основные факторы успешной реализации стратегии. [1]
5. Раскройте содержание фазы стратегического контроля. [1]

4.2 Стратегические изменения в организационной структуре и организационной культуре организации

Вопросы и задания:

1. Назовите уровни стратегических изменений в организации. [3]

Современный стратегический анализ

2. На базе каких подразделений создаются центры прибыльности? [3]
 1. Что составляет организационную культуру организации? [3]
 2. Перечислите основные типы стратегических изменений в организации. [3]
 3. Какие факты являются проявлением сопротивления изменениям? [3]
 4. Назовите основные причины сопротивления стратегическим изменениям. [1]
 5. Назовите меры преодоления сопротивления? [1]

4.3 Система планов и распределения стратегических ресурсов

Вопросы и задания:

1. Какие планы входят в систему взаимосвязанных планов развития организации? [3]
2. Что является предварительным показателем качества плана? [3]
2. Назовите методы распределения ресурсов. [3]

ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЯ

Практические занятия проводятся в целях закрепления теоретических основ, излагаемых в лекционном курсе.

Основными задачами практических занятий является:

- формирование навыков стратегического анализа среды,
- выбора типовой стратегии организации,
- разработки планов стратегических мероприятий, исследуемой организации,
- практического применения знаний, полученных при выполнении теоретической части работы.

Практические задания выполняются магистрантами индивидуально на практических занятиях. Объектом изучения является конкретная российская (желательно - представленная на рынке г. Ростова-на-Дону) организация, выбранная студентом.

Задание 1. Факторы макросреды

В таблице 1 приведены факторы внешней среды. Обоснуйте, какие из них оказывают положительное влияние, а какие отрицательное влияние на развитие бизнеса, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов для анализируемого предприятия.

Таблица 1

Факторы макро среды

Факторы	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Тип экономической системы страны		
Национальный менталитет (традиции, культура, образ жизни населения)		
Политическая ситуация		
Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
Международные отношения		

Действующее законодательство (регламентирующее предпринимательскую деятельность)		
Уровень реальных доходов населения		
Уровень занятости		
Кредитная политика		
Инфляции		
Емкость внутреннего рынка		
Международная конкуренция		
Демографические тенденции		
Уровень научно-технического и информационного развития;		
Уровень культуры общества		
Социальная защищенность населения		

Задание 2 Формулирование миссии предприятия

1. Дать формулировку видения анализируемого предприятия.
2. Дать формулировку миссии анализируемого предприятия.
3. Заполнить таблицу 2:
 - расписать содержание параметра;
 - определить ранг каждого параметра по пятибалльной системе, исходя из значимости для организации в целом: «пять» – наибольшее значение для организации; «единица» – низкое значение.

Таблица 2
Матрица миссии

Уровень	Параметр	Содержание параметра
Миссия организации «вовне»	Предназначение	
	Стратегическая цель	

	Рекламная акция	
	Ориентация	
Миссия организации «вовнутрь»	Собственное представление о себе	
	Социо-культурные ценности, принятые в организации	
	Объединение общих интересов сотрудников	
	Помощь работникам в идентификации себя с организацией	
	Удовлетворение потребностей персонала	

Задание 3 Определение целей и задач предприятия

1. Отталкиваясь от формулировки миссии (см. задание 2), необходимо перейти к разработке стратегических целей анализируемой организации, заполнив таблицу 3.

2. Определить степень значимости цели (ранг) по пятибалльной системе: «пять» – наибольшее значение для организации; «единица» – низкое значение.

3. Провести SMART-анализ целей (S – конкретность, M – измеримость, A – актуальность, R – реалистичность, достижимость, T – контролируемость).

Таблица 3
 Матрица целей

Наименования направлений	Субъекты целеполагания	Наименование характеристик целеполагания		Примечание (SMART-анализ)
		Содержание возможных целей	Степень значимости (ранг)	
Цели внешние	Потребители			
	Поставщики			
	Конкуренты			
	Кредиторы			
Цели внешние	Местное сообщество			
	Органы власти			
Цели внутренние (функциональные, экономические, социальные)	Менеджеры			
	Собственники			
	Работники			
Цели системные	Организация как система			
Период времени, требуемый для достижения целей	Долгосрочные			
	Среднесрочные			

Современный стратегический анализ

	Краткосрочные			
В зависимости от ожидаемого результата	Экономические			
	Неэкономические			

Задание 4 Анализ внешней среды организации

1. Описать факторы прямого и косвенного воздействия конкретного предприятия, заполнить таблицу 4;
2. Определить степень влияния на организацию (положительное или отрицательное).

Таблица 4
Факторы внешней среды организации

Среда	Факторы	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Среда прямого воздействия			
Среда косвенного воздействия			

Задание 5 Анализ внутренней среды организации

1. Описать факторы внутренней среды конкретного предприятия, заполнить таблицу 5;

2. В столбцах 3 и 4 необходимо проставить оценку по пятибалльной системе:

1 – низкий уровень, требующий существенной доработки;

2 – уровень ниже среднего, доработка требуется;

3 – средний уровень, имеющий некоторые отклонения от нормы, доработка требуется;

4 – хороший уровень, есть минимальные отклонения;

5 – отличный уровень, доработка не требуется

Таблица 5

Макет форма проведения диагностики состояния элементов продукта стратегического управления организациям [].

Параметры продукта стратегического управления организациям	Показатели - элементы продукта стратегического управления организациям	Умозаключения руководителя предприятия на основе личного или группового представления о соответствии состояния элементов продукта критериальным признакам	
		Уровень состояния элемента	Необходимость и масштаб изменений состояния элемента
1	2	3	4
Ресурсы областей деятельности:	I. Обеспеченность финансами, кадрами, площадями, материалами		
	1. Финансы	II. Качество выполнения основных	Организация оборотных средств

Современный стратегический анализ

	функций	Оптимизация средств в запасах, незавершенном производстве и готовой продукции		
		Система учета контроля и планирования		
		Работа с капиталом, прибылью, фондами и ценными бумагами.		
	III. Квалификация кадров			
	IV. Техническая оснащенность			
2. Маркетинг	I. Обеспеченность финансами, кадрами, площадями, материалами			
	II. Качество выполнения основных функций	Контроль за прибылью		
		Разработка новых товаров и услуг, их модернизация		
		Расширение старых и разработка новых рынков		
		Предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов		

Современный стратегический анализ

		Сбыт, реклама и продвижение товара		
		Работа с поставщиками		
		Организация хранения продукции, материалов		
	III. Квалификация кадров			
	IV. Техническая оснащенность			
3.Производство	I. Обеспеченность финансами, кадрами, площадями, материалами			
	II. Качество выполнения основных функций	Организационно-технический уровень		
		Использование новых материалов		
		Обновление технологий и основных фондов		
		Организация контроля качества		
		Загрузка оборудования		
		Использование площадей		
		III. Квалификация кадров		
	IV. Техническая оснащенность			
4.Персонал и управление	I. Обеспеченность финансами, кадрами, площадями, материалами			

Современный стратегический анализ

	II. Качество выполнения основных функций	Комплектность и подготовка высшего менеджмента		
		Система подготовки кадров		
		Работа по аттестации рабочих мест		
		Социальная стабильность		
		Сравнительный уровень оплаты труда		
		Сравнительный уровень текучести кадров		
		Сравнительный уровень социального пакета		
	III. Квалификация кадров управления персоналом			
	IV. Техническая оснащенность			
5. Организационная культура и имидж	I. Наличие сформированной философии предприятия (видения, миссии, ценностей, целей, задач)			
	II. Качество вы-	Имидж предприятия		

Современный стратегический анализ

	полнения основных функций	Выполнение персоналом ценностных установок, норм и правил поведения, традиций		
6. Инновации	I. Обеспеченность финансами, кадрами, площадями, материалами			
	II. Качество выполнения инновационной работы (НИОКР)			
	III. Квалификация кадров			
	IV. Техническая оснащенность			
7. Инвестиции	I. Обеспеченность финансами, кадрами, площадями, материалами			
	II. Качество выполнения инвестиционной работы			
	III. Квалификация кадров			
	IV. Техническая оснащенность			
8. Информационная сфера	I. Обеспеченность финансами, кадрами, площадями, материалами			
	II. Качество выполнения основных функций	Поиск необходимой информации		
		Накопление и использование информации		
		Защита информации от утечек и искажений		
	III. Квалификация кадров			
IV. Техническая оснащенность				

Современный стратегический анализ

9. Политико – правовая деятельность	I. Обеспеченность финансами, кадрами, площадями, материалами			
	II. Качество выполнения основных функций	Мониторинг внешних политико-правовых факторов и скорость реакции на изменения		
		Правовая защита всех видов деятельности		
	III. Квалификация кадров			
	IV. Техническая оснащенность			
10. Экология	I. Обеспеченность финансами, кадрами, площадями, материалами			
	II. Качество выполнения основных функций	Соблюдение экологических норм допустимого содержания вредных веществ на территории предприятия		
		Обеспечение экологических нормативов продукции		
	III. Квалификация кадров			
	IV. Техническая оснащенность			

Современный стратегический анализ

11. Силовой блок	I. Обеспеченность финансами, кадрами, площадями, материалами			
	II. Качество выполнения основных функций	Обеспечение режима безопасной работы предприятия		
		Обеспечение физической защиты руководства персонала и имущества предприятия		
	III. Квалификация кадров			
	IV. Техническая оснащенность			
12. Продукция (товары и услуги)	I. Произведена на базе новой прогрессивной технологии			
	II. Имеет отличительные особенности			
	III. Пользуется спросом на рынке			
	IV. Конкурентоспособна			
13. Внутренняя структура и организационные изменения	I. Соответствие продукции внешним условиям			
	II. Соответствие применяемых технологий внешним условиям			
	III. Соответствие внутренней организационной структуры внешним условиям			
	IV. Соответствие выбранных рынков внешним условиям			

Задание 6. Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз.

1. Определите сильные и слабые стороны конкретного предприятия (постройте таблицу 6), используя таблицу 5, а также следующие факторы:

- наличие четкой корпоративной стратегии;
- совершенство системы управления;
- номенклатура продукции;
- репутация;
- издержки;
- политика продвижения товаров

Таблица 6
Сильные и слабые стороны организации

Сильные стороны	Слабые стороны

2. Определите возможности и угрозы, используя данные таблицы 4 (постройте таблицу 7)

Таблица 7
Возможности и угрозы

Возможности	Угрозы

Современный стратегический анализ

3. Используйте метод матричного позиционирования возможностей (постройте таблицу 8)

Таблица 8

Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние на организация		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая			
Средняя			
Низкая			

4. Используйте метод матричного позиционирования угроз (постройте таблицу 9)

Таблица 9

Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжёлое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая				
Средняя				
Низкая				

5. Составьте профиль среды предприятия (постройте таблицы 10, 11 и 12) для:

- макросреды (таблица 10);
- мезосреды (таблица 11);
- микросреды (таблица 12),

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
1	A	B	C	D

каждому из факторов среды экспертным путем дать оценку:

- важность для отрасли по шкале:

3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;

- влияние на организацию по шкале:

3 – сильное; 2 – умеренное; 1 – слабое; 0 – отсутствие влияния;

Современный стратегический анализ

- направленность влияния по шкале:
- + 1 – позитивная; - 1 – негативная.

6. По данным анализа внутренней и внешней среды организации составить сводную таблицу 13 SWOT-анализа

Таблица 13

SWOT-анализ

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	СиВ	СиУ
Слабые стороны	СлВ	СлУ

7. По данным SWOT-анализа определить стратегию использования каждой группы факторов.

Задание 7 PEST–анализ факторов макросреды

1. Провести PEST–анализ, заполнив таблицу 14.

Таблица 14

PEST–анализ

Политика P	Экономика E
Социум S	Технология T

Современный стратегический анализ

2. Результаты PEST–анализа свести в таблицу 15

Таблица 15

Результаты PEST-анализа факторов макросреды

Факторы макросреды	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Политико-правовые факторы			
Экономические факторы			
Социокультурные факторы			
Технологические факторы			
Суммарная оценка	1	-	

Оценка экспертами степени влияния каждого фактора-события на стратегию

фирмы по 5-балльной шкале: «пять» – сильное воздействие (высокая вероятность); «единица» – отсутствие воздействия (низкая вероятность).

Оценке присваивается знак «+», ес-

ли фактор относится к категории «возможности фирмы» («сильные стороны фирмы») и

знак «-» в случае, если фактор относится к категории «угрозы фирме» («слабые стороны фирмы»).

Современный стратегический анализ

3. Составить сводную таблицу 16 возможностей и угроз предприятия по результатам PEST-анализа

Таблица 16

Оценка возможностей и угроз со стороны макросреды

Факторы макросреды	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Возможности			
Суммарная оценка			
Угрозы			
Суммарная оценка			

Задание 8. Конкурентный анализ

1. Провести анализ внутриотраслевой конкуренции и заполнить таблицу 17, 18, 19, 20.

Таблица 17

Анализ внутриотраслевой конкуренции

Факторы конкуренции	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Привлекательность рынка для работающих на нем компаний-конкурентов			

Современный стратегический анализ

Степень насыщенности и концентрации рынка (число и рыночная доля крупных компаний, конкурирующих на рынке)			
Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку.			
Разнообразие предлагаемой продукции на рынке			
Барьеры ухода с рынка (ликвидность основных фондов и стоимость затрат на ликвидацию бизнеса)			
Разнообразие стратегий у конкурирующих на рынке компаний			
Качество продукции			
Имидж и репутация конкурентов			
Суммарная оценка уровня внутриотраслевой конкуренции	1		

2. Провести анализ угрозы появления новых конкурентов в отрасли и заполнить таблицу 18

Таблица 18

Анализ угрозы появления новых конкурентов в отрасли

Факторы конкуренции	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Объём и качественная структура спроса			
Изобилие ресурсов			
Легкость доступа к поставщикам розничного рынка			
Степень дифференциации продукции			
Барьеры входа на рынок			

Современный стратегический анализ

Сильные иностранные конкуренты			
Сильные конкуренты (производители товаров-заменителей)			
Суммарная оценка угрозы появления новых конкурентов	1		

3. Провести анализ угрозы появления товаров-заменителей и заполнить таблицу 19

Таблица 19

Анализ угрозы появления товаров-заменителей

Факторы конкуренции	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Возможность «переключения» потребителей на альтернативные формы торговли – оптовые и мелкооптовые рынки			
Стоимость «переключения» для потребителей			
Предрасположенность потребителей к переключению			
Разница в ценах между изделием-оригиналом и товарами-заменителями			
Объем производства товаров-заменителей			
Суммарная оценка угрозы появления товаров-заменителей	1		

4. Провести анализ угрозы влияния поставщиков и заполнить таблицу 20

Таблица 20
Анализ угрозы влияния поставщиков

Факторы конкуренции	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Количество поставщиков			
Степень дифференцированности поставляемой продукции			
Уровень интеграции производства у потребителя			
Наличие заменителей поставляемой продукции			
Возможности поставщиков (производственные и экономические) диктовать рынку свои цены, качество, сроки и т.д.			
Суммарная оценка угрозы влияния поставщиков	1		

5. Провести анализ угрозы влияния покупателей и заполнить таблицу 21

Таблица 21
Анализ угрозы влияния покупателей

Факторы конкуренции	Вес фактора	Оценка фактора	Взвешенная оценка
Уровень покупательского спроса			
Чувствительность покупателей к уровню розничных цен			
Чувствительность покупателей к качеству приобретаемых продуктов и уровню сервисного обслуживания			
Степень доступности информации продукции, производимой в отрасли			
Степень значимости продукции отрасли для потребителя			

Суммарная оценка угрозы влияния покупателей	1		
--	----------	--	--

6. По результатам полученных оценок построить пентаграмму конкурентных сил (рис. 3).

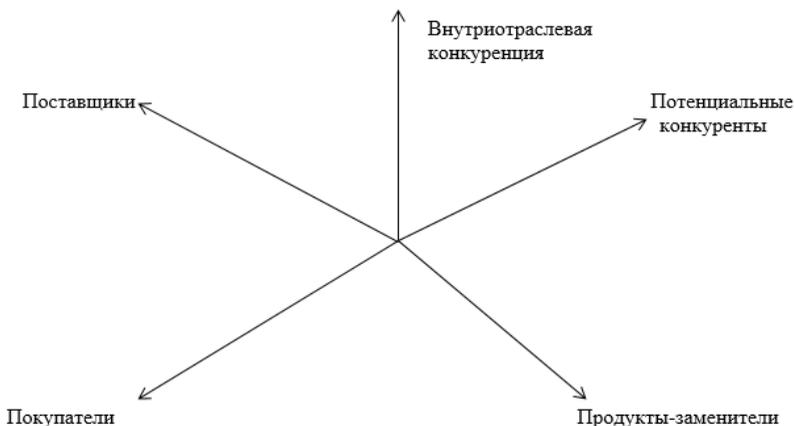


Рис. 3

Задание 9 Оценка конкурентоспособности товара

На основе данных анализируемого предприятия провести сравнительную оценку ключевых свойств товара компании и товаров конкурентов и построить многоугольник конкурентоспособности.

1. Определить ключевые критерии привлекательности товара компании (см. таблицу 22).

Таблица 22

Критерии привлекательности товара

Критерии конкурентоспособности	Товар анализируемого предприятия	Конкурент 1	Конкурент 2
1. Ассортимент			
2. Цена			
3. Внешний вид			
4. Эффективность и результат			

Современный стратегический анализ

5. Срок годности			
6. Рекламная активность			
7. Уникальность предложения			
8. Знание бренда			
9. Квалификация персонала			
10. Сервисное обслуживание			

2. Оценить конкурентоспособность товара и товара конкурентов по 10-ти бальной шкале, где 1 – самый низкий балл, а 10 – максимальный балл.

3. Построить многоугольник конкурентоспособности, используя критерии конкурентоспособности

4. Составить план действий по улучшению конкурентоспособности товара по тем критериям, которые ниже конкурентов.

Задание 10 Оценка интенсивности конкуренции и степени монополизации отраслевого рынка

На рынке представлено 15 фирм, объемы реализации услуг которых показаны в таблице 23.

Таблица 23

Объемы реализации услуг на рынке

Номер предприятия	Объем реализации услуг в сопоставимых ценах, тыс. руб.	
	Базовый период	Отчетный период
1	4866	3487
2	2956	2923
3	2790	2948
4	2134	2142
5	1353	1279
6	581	747
7	639	581
8	299	349
9	287	322

Современный стратегический анализ

10	274	191
11	125	232
12	125	191
13	122	234
14	120	203
15	115	110
Σ		

Определить степень монополизации и уровень интенсивности конкуренции на рынке в базовом и отчетном периодах, используя следующие коэффициенты:

а) Четырехдольный показатель концентрации (характеризует общую долю четырех фирм с максимальным объемом продаж товаров на анализируемом рынке):

$$CR_4 = \sum_{i=1}^4 \frac{V_i}{E} \leq 0,75 \quad \text{или} \quad CR_4 = \sum_{i=1}^4 p_{i\max} \quad (1)$$

$\sum_{i=1}^4 V_i$ – объем продаж четырех фирм с максимальным объемом услуг на анализируемом рынке;

E – емкость рынка

p_i – доля продажи i -той фирмы в общем объеме продаж.

б) Индекс Херфиндаля-Хиршмана – характеризует равномерность распределения рыночных долей:

$$IHH = \sum_{i=1}^n p_i^2 \quad (2)$$

p_i – доля на рынке i -той фирмы, доли единицы;

n – число фирм на рынке

Таблица 24

Вспомогательные расчеты для определения индекса Херфиндаля-Хиршмана

Номер предприятия	Объем реализации услуг, тыс. руб.		Рыночная доля фирмы P_i , доли ед.		P_i^2
	Базовый период	Отчетный период	Базовый период	Отчетный период	
1	4866	3487			
2	2956	2923			

3	2790	2948			
4	2134	2142			
5	1353	1279			
6	581	747			
7	639	581			
8	299	349			
9	287	322			
10	274	191			
11	125	232			
12	125	191			
13	122	234			
14	120	203			
15	115	110			
Σ					

в) Коэффициент относительной концентрации – характеризует соотношение числа лидеров рынка и контролируемой ими доли рынка:

$$K = \frac{20 + 3 \cdot \beta}{\alpha} \quad (3)$$

β – доля числа крупнейших предприятий рынка в общей численности предприятий, %;

α – доля продаж данных предприятий в общем объеме реализуемой продукции, %

Сделать вывод о степени монополизации и уровне интенсивности конкуренции на рынке.

Задание 11 Построение конкурентной карты рынка

1. Проанализировать данные таблицы 25 и определить границы групп фирм по рыночной доле:

- Лидер рынка – максимальная доля;
- Аутсайдер рынка – минимальная доля;

Современный стратегический анализ

 Таблица 25
 Объемы реализации услуг

Номер предприятия	Объем реализации услуг, тыс. руб.		Рыночная доля фирмы P_i , доли ед.		Темп роста рыночной доли, %
	Базовый период	Отчетный период	Базовый период	Отчетный период	
1	2	3	4	5	6
1	4866	3487			
2	2956	2923			
3	2790	2948			
4	2134	2142			
5	1353	1279			
6	581	747			
7	639	581			
8	299	349			
9	287	322			
10	274	191			
11	125	232			
12	125	191			
13	122	234			
14	120	203			
15	115	110			
Σ					

2. Рассчитать среднеарифметическую рыночную долю для всех фирм

$$P_{\text{ср}} = \frac{1}{n}$$

Определить какие фирмы относятся к слабым фирмам, какие к сильным

Слабые фирмы:

Сильные фирмы:

$$P_i \leq P_{\text{ср}}$$

$$P_i \geq P_{\text{ср}}$$

Современный стратегический анализ

Порядковые номера из таблицы:

Порядковые номера из таблицы:

Число фирм n_1

Число фирм n_2

3. Рассчитать среднеарифметическую рыночную долю по группе слабых фирм:

$$P_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^{n_1} P_i}{n_1}$$

4. Рассчитать среднеарифметическую рыночную долю по группе сильных фирм:

$$P_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^{n_2} P_i}{n_2}$$

5. Определить границы групп фирм в зависимости от рыночной доли

I группа	II группа	III группа	IV группа	
P_{min}	$P_{\text{ср. сл.}}$	$P_{\text{ср.}}$	$P_{\text{ср. сильн.}}$	P_{max}

I - группа лидеров рынка;

II – группа фирм с сильной конкурентной позицией;

III – группа фирм со слабой конкурентной позицией;

IV- группа аутсайдеров рынка

6. Определить границы групп фирм по темпу роста рыночной доли:

Лидер рынка – максимальный темп рыночной доли:

Аутсайдер рынка – минимальный темп рыночной доли

Средний темп роста рыночной доли:

$$T_{\text{ср}} = \frac{\sum_{i=1}^n T_i}{n}$$

$$T_i \leq T_{\text{ср}}$$

$$T_i \geq T_{\text{ср}}$$

Порядковые номера из таблицы:

Порядковые номера из таблицы:

Число фирм n_1

Число фирм n_2

7. Рассчитать средний темп роста рыночной доли по группе слабых фирм

8. Рассчитать средний темп роста рыночной доли по группе сильных фирм

9. Определить границы групп фирм в зависимости от темпа роста рыночной доли

I группа	II группа	III группа	IV группа	
T_{min}	Тср.сл.	Тср.	Тср. сильн.	T_{max}

I - группа фирм с быстрым улучшением конкурентной позиции;

II – группа фирм с улучшением конкурентной позицией;

III – группа фирм ухудшением конкурентной позицией;

IV- группа фирм с быстрым ухудшением конкурентной позиции.

10. Построить конкурентную карту рынка (табл. 26) и сделать вывод об интенсивности конкуренции и динамике стратегических позиций фирм.

Таблица 26

Конкурентная карта рынка

Классификация по темпу роста рыночной доли, T	Классификация по рыночной доле фирмы, P			
	I Лидеры	II Сильная конкуренция	III Слабая конкуренция	IV Аутсайдеры
I - Быстрое улучшение конкурентной позиции				

II Улучшение конкурентной позицией				
III Ухудшение конкурентной позицией				
IV- Быстрое ухудшение конкурентной позиции				

Задание 12 Расчет показателей отчетного баланса предприятия и выбор альтернативных сценариев [6] по его изменению

По бухгалтерской отчетности анализируемого предприятия составляется и рассчитывается аналитическая таблица 27 выборочных показателей отчетного баланса [6].

Таблица 27

Наименование показателей, обозначение	Код	Абсолютные величины, тыс. руб.		Изменения на конец года		Удельные величины в % к балансу
		На начало года (0)	На конец года (1)	Абсолютные, Δ_1	Относительные, B_1	
1	2	3	4	5 = 4 - 3	6 = 4/7	7
Валюта баланса, Б	160 0, 170 0					$B_1/B_1=100\%$
Внеоборотные активы, ВНА	110 0					$ВНА_1/B_1$

Современный стратегический анализ

Запасы и затраты, ЗИЗ	121 0+ +12 20					ЗИЗ ₁ /Б ₁
Оборотные активы, ОА	120 0					ОА ₁ /Б ₁
Капитал и резервы, СК	130 0					СК ₁ /Б ₁
Долгосрочные обязательства, ДО	140 0					ДО ₁ /Б ₁
Краткосрочные обязательства КО	150 0					КО ₁ /Б ₁

Отчетная чистая прибыль предприятия составляет $Пр_1 =$

2. По данным аналитической таблицы показателей отчетного баланса рассчитываются индикаторы безопасности по финансовой устойчивости и текущей ликвидности (см. таблицу 28).

Таблица 28

Наименование индикаторов безопасности по финансовой устойчивости и текущей ликвидности, формулы расчёта, пороговые значения	Числовые значения		Направление безопасности
	На начало отчетного периода (0)	На конец отчетного периода (1)	
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов и затрат $D_{\text{сос}} = \frac{СК - ВНА}{ЗИЗ} \geq 1,0$			

Коэффициент текущей ликвидности $K_{ТЛ} = \frac{ОА}{КО} \geq 1 \div 2$			
--	--	--	--

3. По изменениям значений активов (Б, ВНА, ОА) делается вывод о направленности развития предприятия (рост, стабильность, сокращение).

4. По сравнительным изменениям статьи «Капитал и резервы» - собственный капитал СК и статей заемных средств (ДО и КО) делается вывод о направленности источников средств в сторону увеличения или уменьшения собственного капитала или заемных средств.

5. По значениям индикаторов безопасности Дсос и Ктл, сравниваемым с пороговыми значениями и их направленностью, делается вывод об оптимальности и антикризисности структуры баланса:

- структурная ситуация 1 (Дсос $\geq 1,0$; Ктл $\geq 2,0$) (1);
- О не оптимальности и кризисности структуры баланса:
- структурная ситуация 2 (Дсос $\geq 1,0$; Ктл $< 2,0$) (2);
- структурная ситуация 3 (Дсос $< 1,0$; Ктл $\geq 2,0$) (3);
- структурная ситуация 4 (Дсос $< 1,0$; Ктл $< 2,0$) (4)

Наличие неоптимальной структуры баланса свидетельствует о том, что предприятие обременено локальным структурным финансовым кризисом, относящимся к легким кризисам в стадии «латентный (скрытый) кризис».

По результатам выводов п.п. 2 -5 предприятие принимает решение о выборе альтернативных сценариев дальнейшего изменения показателей баланса. Альтернативными сценариями могут быть:

- Консервативный сценарий: предприятие устраивает отчетная структура баланса, оно использует традиционные методы и приемы управления и переносит отчетное положение на конец сценария. Это позволяет для прогнозирования показателей баланса применить метод экстраполяции тренда. При этом горизонт прогнозирования консервативного сценария устанавливается равным длительности антикризисного сценария с разделением на ежегодные плановые периоды. Разрабатываются мероприятия по реализации прогнозных показателей.

- Антикризисный сценарий: предприятие не устраивает отчетная структура баланса и оно ищет варианты улучшения структуры баланса и ее оптимальности или варианты установления оп-

тимальной структуры. Поиск на плановом уровне приемлемых для предприятия антикризисных структурных соотношений баланса проводится по графической модели О.В. Вишневской [6]. По результатам поиска и расчета определяется горизонт прогнозирования антикризисного сценария с разделением на ежегодные плановые периоды, разрабатываются мероприятия по реализации прогнозных показателей.

Задание 13. Расчет показателей прогнозного баланса предприятия на конец антикризисного сценария.

Расчет проводится с использованием графической модели О.В. Вишневской [6] поиска антикризисных структурных соотношений баланса.

1. На координатной сетке с пороговыми графиками финансовой устойчивости 1 и текущей ликвидности 2 наносятся отчетное положение предприятия по финансовой устойчивости:

- точка $У_1$ с координатами

$$У_1 \left\{ \left(\frac{ВНА_1}{Б_1} + \frac{ЗИЗ_1}{Б_1} \right) \% ; \left(\frac{СК_1}{Б_1} \right) \% \right\},$$

и отчетное положение предприятия по текущей ликвидности:

сти:

- точка $Л_1$ с координатами:

$$Л_1 \left\{ \left(\frac{ВНА_1}{Б_1} \right) \% ; \left(\frac{СК_1}{Б_1} + \frac{ДО_1}{Б_1} \right) \% \right\},$$

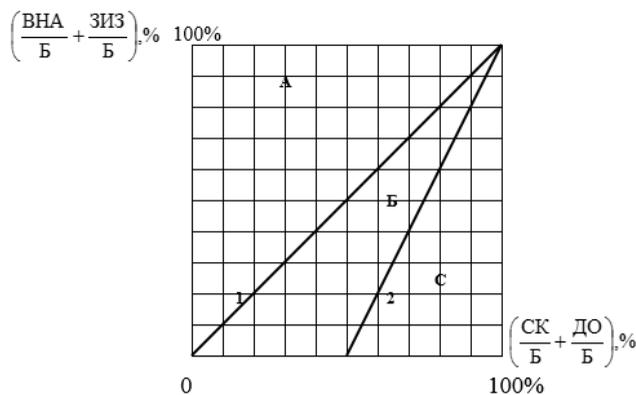


Рис. 4 Графическая модель определения структурной ситуации баланса предприятия [6]

Современный стратегический анализ

2. Прогнозную точку $У_k$ финансовой устойчивости необходимо переместить из области А – финансовой неустойчивости в область (В+С) – финансовой устойчивости (на пороговую прямую 1 или ниже) и установить новые прогнозные координаты:

$$У_k \{ (ВНА_k/Б_k + ЗИЗ_k/Б_k)\%; (СК_k/Б_k)\% \} \quad (1),$$

ориентируясь на набор управляющих воздействий (таблица 29):

Таблица 29

Текущая ликвидность	Финансовая устойчивость	
	Область В + С финансовой устойчивости $Дсос > 1$	Область А финансовой неустойчивости $Дсос < 1$
Область С достаточной текущей ликвидности Ктл > 2	Ситуация 1 $\left(\frac{ВНА}{Б}; \frac{ЗИЗ}{Б}; \frac{СК}{Б}; \frac{КО}{Б} \right) = const$ При $Б_k \neq Б_1$	Ситуация 3 Снижение $\frac{ВНА}{Б}; \left(\frac{ВНА_k}{Б_k} < \frac{ВНА_1}{Б_1} \right);$ $\frac{ЗИЗ}{Б}; \left(\frac{ЗИЗ_k}{Б_k} < \frac{ЗИЗ_1}{Б_1} \right);$ Увеличение $\frac{СК}{Б}; \left(\frac{СК_k}{Б_k} > \frac{СК_1}{Б_1} \right)$ Условие: $\frac{ЗИЗ_k}{Б_k} > \left(100\% - \frac{СК_k}{Б_k} - 2 \frac{ДО_k}{Б_k} \right)$
Область А + В недостаточной текущей ликвидности Ктл < 2	Ситуация 2 Снижение $\frac{ВНА}{Б}; \left(\frac{ВНА_k}{Б_k} < \frac{ВНА_1}{Б_1} \right);$ Увеличение $\frac{СК}{Б}; \left(\frac{СК_k}{Б_k} > \frac{СК_1}{Б_1} \right);$ Увеличение $\frac{ДО}{Б}; \left(\frac{ДО_k}{Б_k} > \frac{ДО_1}{Б_1} \right);$ Условие: $\frac{ЗИЗ_k}{Б_k} < \left(100\% - \frac{СК_k}{Б_k} - 2 \frac{ДО_k}{Б_k} \right)$	Ситуация 4 Снижение $\frac{ВНА}{Б}; \left(\frac{ВНА_k}{Б_k} < \frac{ВНА_1}{Б_1} \right);$ $\frac{ЗИЗ}{Б}; \left(\frac{ЗИЗ_k}{Б_k} < \frac{ЗИЗ_1}{Б_1} \right);$ Увеличение $\frac{СК}{Б}; \left(\frac{СК_k}{Б_k} > \frac{СК_1}{Б_1} \right);$ Увеличение $\frac{ДО}{Б}; \left(\frac{ДО_k}{Б_k} > \frac{ДО_1}{Б_1} \right);$ Условие: $\frac{ЗИЗ_k}{Б_k} > \left(100\% - \frac{СК_k}{Б_k} - 2 \frac{ДО_k}{Б_k} \right)$

1 – конец отчетного периода; к – конец планового периода

3. Принимаются новые конкретные значения внеоборотных активов $ВНА_k$ и запасов и затрат $ЗИЗ_k$ из вариантов:

$$ВНА_k = ВНА_1; ВНА_k > ВНА_1; ВНА_k < ВНА_1;$$

$$ЗИЗ_k = ЗИЗ_1; ЗИЗ_k > ЗИЗ_1; ЗИЗ_k < ЗИЗ_1$$

4. Принятие новых конкретных значений $ВНА_k$ и $ЗИЗ_k$ и знание прогнозных координат точки $У_k$ (1) дает возможность определить прогнозное значение валюты баланса $Б_k$

$$(ВНА_k/Б_k + ЗИЗ_k/Б_k) = a\%/100, \text{ откуда}$$

$$Б_k = (ВНА_k + ЗИЗ_k) / a\%$$

5. Определяется прогнозная величина оборотных активов $ОА_k$

$$ОА_k = Б_k - ВНА_k$$

6. Определяется прогнозное значение статьи «Капитал и резервы» $СК_k$ из знания прогнозных координат точки $У_k$ (1)

$$СК_k/Б_k = b\%/100, \text{ откуда}$$

$$СК_k = b\%/100 * Б_k$$

7. Принимается прогнозное значение коэффициента текущей ликвидности

$$Ктл = ОА_k/КО_k > 2 \quad (2)$$

8. Определяется прогнозная величина статьи «Краткосрочные обязательства» $КО_k$ из (2):

$$КО_k = ОА_k/Ктл$$

9. Определяется прогнозное значение статьи «долгосрочные обязательства» $ДО_k$

$$ДО_k = Б_k - СК_k - КО_k$$

10. Осуществляется проверка правильности выполнения условий исходной структурной ситуации (2÷4) по таблице 29.

11. Рассчитываются прогнозные координаты точки $Л_k$ – текущей ликвидности предприятия на конец сценария.

12. По результатам расчета составляется и рассчитывается аналитическая таблица 30 показателей антикризисного сценария прогнозного баланса.

Таблица 30

Современный стратегический анализ

Наименование показателей, обозначение	Код	Абсолютные величины, тыс. руб.		Изменения на конец года		Удельные величины в % к балансу
		На начало сценария (1)	На конец сценария (к)	Абсолютные, Δ_k	Относительные, B_k	
1	2	3	4	$5 = 4 - 3$	$6 = 4/7$	7
Валюта баланса, Б	160 0, 170 0					$B_k/B_1 = 100\%$
Внеоборотные активы, ВНА	110 0					$ВНА_k/B_k$
Запасы и затраты, ЗИЗ	121 0+ +12 20					$ЗИЗ_k/B_k$
Оборотные активы, ОА	120 0					$ОА_k/B_k$
Капитал и резервы, СК	130 0					$СК_k/B_k$
Долгосрочные обязательства, ДО	140 0					$ДО_k/B_k$
Краткосрочные обязательства КО	150 0					$КО_k/B_k$

13. По данным аналитической таблицы 30 показателей прогнозного баланса рассчитываются индикаторы безопасности по финансовой устойчивости и текущей ликвидности на конец антикризисного сценария (таблица 31)..

Таблица 31

Наименование индикаторов без-опасности по финансовой устойчивости и текущей ликвидности, формулы расчёта, пороговые значения	Числовые значения		Направленность динамики индикаторов без-опасности относительно пороговых значений
	На начало сценария (1)	На конец сценария (2)	
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов и затрат $D_{\text{сос}} = \frac{СК - ВНА}{ЗИЗ} \geq 1,0$			
Коэффициент текущей ликвидности $K_{\text{тл}} = \frac{ОА}{КО} \geq 1 \div 2$			

14. По результатам данных аналитической таблицы и значениям индикаторов безопасности делаются выводы о прогнозных точках реализации антикризисного сценария в т.ч. о направленности: развития предприятия; источников средств; индикаторов безопасности аналогично п.п. 3,4,5 задания 12.

15. Определяется горизонт прогнозирования Т антикризисного сценария в годах путем сравнения величины абсолютного изменения статьи «Капитал и резервы» на конец сценария $\Delta СК_k$ с отчетной суммой чистой прибыли $Пр_1$ на конец отчетного года:

$$T = \Delta СК_k / Пр_1, \text{ год.}$$

Задание 14. Расчет показателей прогнозного баланса предприятия на конец консервативного сценария

Расчет проводится на горизонт прогнозирования Т, установленный для антикризисного сценария.

1. Расчет прогнозных показателей баланса на конец сце-

Современный стратегический анализ

нария осуществляется по методу экстраполяции тренда путем изменения отчетных показателей на величину относительных изменений [6]:

$$B_k = B_1 * b_{B1}$$

$$BNA_k = BNA_1 * b_{BNA1}$$

$$ЗИЗ_k = ЗИЗ_1 * b_{ЗИЗ1}$$

$$OA_k = B_k - BNA_k \text{ (остаточный принцип)}$$

$$СК_k = СК_1 * b_{СК1}$$

$$DO_k = DO_1 * b_{DO1}$$

$$KO_k = B_k - СК_k - DO_k \text{ (остаточный принцип)}$$

2. По этим показателям составляется и рассчитывается аналитическая таблица 32 показателей прогнозного баланса на конец консервативного сценария.

Таблица 32

Наименование показателей, обозначение	Код	Абсолютные величины, тыс. руб.		Изменения на конец года		Удельные величины в % к балансу
		На начало сценария (1)	На конец сценария (к)	Абсолютные, Δ_k	Относительные, b_k	
1	2	3	4	$5 = 4 - 3$	$6 = 4/3$	7
Валюта баланса, Б	160 0, 170 0					$B_k/B_1 = 100\%$
Внеоборотные активы, ВНА	110 0					BNA_k/B_k
Запасы и затраты, ЗИЗ	121 0+ +12 20					$ЗИЗ_k/B_k$
Оборотные активы, ОА	120 0					OA_k/B_k

Капитал и резервы, СК	1300					СК _к /Б _к
Долгосрочные обязательства, ДО	1400					ДО _к /Б _к
Краткосрочные обязательства, КО	1500					КО _к /Б _к

3. По данным этой аналитической таблицы рассчитываются индикаторы безопасности по финансовой устойчивости и текущей ликвидности на конец консервативного сценария (таблица 33).

Таблица 33

Наименование индикаторов безопасности по финансовой устойчивости и текущей ликвидности, формулы расчёта, пороговые значения	Числовые значения		Направленность динамики индикаторов безопасности относительно пороговых значений
	На начало сценария (1)	На конец сценария (2)	
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов и затрат $D_{\text{сос}} = \frac{СК - ВНА}{ЗИЗ} \geq 1,0$			
Коэффициент текущей ликвидности $K_{\text{тл}} = \frac{ОА}{КО} \geq 1 \div 2$			

4. По результатам данных аналитической таблицы и значениям индикаторов безопасности делаются выводы о прогнозных итогах реализации антикризисного сценария в т.ч. о направ-

ленности: развития предприятия; источников средств; индикаторов безопасности аналогично п.п. 3,4,5 задания 12.

Задание 15. Принятие прогнозного решения о выборе сценария по изменению баланса предприятия

Принятие прогнозного решения о выборе сценария осуществляется на базе сравнения прогнозных итогов альтернативных сценариев (таблица 34).

Таблица 34

Наименование показателя, обозначение	Антикризисный сценарий			Консервативный сценарий		
	Абсолютные величины в тыс. руб.	Абсолютные изменения, тыс. руб.	Удельные величины в % к балансу	Абсолютные величины в тыс. руб.	Абсолютные изменения, тыс. руб.	Удельные величины в % к балансу
1	2	3	4	5	6	7
Валюта баланса, Б						
Внеоборотные активы, ВНА						
Запасы и затраты, ЗИЗ						
Оборотные активы, ОА						
Капитал и резервы, СК						

Современный стратегический анализ

Долгосрочные обязательства, ДО						
Краткосрочные обязательства КО						
Доля собственных оборотных средств в покрытии запасов и затрат, $D_{сос} > 1$						
Коэффициент текущей ликвидности, $K_{тл} > 1 \div 2$						
Направленность развития (рост, стабильность, сокращение)						

Современный стратегический анализ

<p>Направленность собственного капитала (СК) (увеличение, уменьшение) - в абсолютном выражении</p>						
<p>- в удельном выражении</p>						
<p>Сценарная структурная ситуация баланса (оптимальная антикризисная; неоптимальная кризисная)</p>						
<p>Характер мероприятий по реализации кризисных показателей</p>	<p>Предприятие изыскивает новые пути достижения оптимальной антикризисной структуры баланса</p>			<p>Предприятие использует традиционные методы и приемы управления</p>		

Современный стратегический анализ

На основе сравнения прогнозных итогов альтернативных сценариев и знания условий предприятия обосновывается принятие прогнозного решения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Стратегический менеджмент: учебник/ Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 382 с.
2. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Лапыгин Ю.И. ИД «ИНФРА-М», 2007/
http://www.cfin.ru/management/strategy/classic/strategy_meths.shtml
3. Управление организацией. Учебник/под ред. А.Г. Поршнева, З.П. Румянцевой, Н.А. Соломатина. – 4-е изд., перераб и доп.-М.: ИНФРА-М, 2007. - 736 с.
4. Вишневская О.В. Подходы к формированию концепции экономической безопасности предприятия // TERRA ECONOMICUS, 2011, том 9, №4, часть 2, с.18-24
5. Фатеева О.В. Подходы к формированию концепции антикризисного менеджмента предприятия// Вестник ДГТУ, 2012, №5 (66), с. 156 – 165;
6. Фатеева (Вишневская) О.В. Предплановая разработка сценариев антикризисного развития предприятия: схема механизмов, методика расчета, выбор сценария// Международный научно-исследовательский журнал №5 (24) 2014, часть 2, с.64-70;
7. Фатеева (Вишневская) О.В. Конвергенция концепций экономической безопасности и антикризисного менеджмента в управлении предприятием// Международный научно-исследовательский журнал №7 (14) 2013, часть 3, с. 78 – 84
8. Кукукина И.Г., Астраханцева И.А. Учет и анализ банкротств: Учеб. пособие. – 2-е изд. испр. И доп. / Под. ред. И.Г. Кукукиной. – М.: Финансы и статистика. - 2006 – 304 с.
9. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
http://www.aup.ru/books/m205/9_2.htm