Министерство науки и образования РФ

Государственное образовательное учреждение

Среднего профессионального образования

«Нижнетагильский государственный профессиональный колледж

Им. Н. А. Демидова»

**Реферат**

По дисциплине: «Антикризисное управление»

На тему: «Стратегический анализ в организации, анализ разрыва, динамика издержек и кривая опыта»

Выполнила:

Студентка гр. ННО 409

Хлестова А.С.

Проверила:

Брюханова Л.А.

2011

**Содержание**

[Введение 3](#_Toc289806290)

[I. Стратегический анализ в организации 6](#_Toc289806291)

[1.1Методы стратегического анализа в организации 6](#_Toc289806292)

[1.2. Компоненты стратегического анализа в организации 8](#_Toc289806293)

[1.3.Цели и задачи стратегического анализа в организации 11](#_Toc289806294)

[II. Анализ разрыва, динамика издержек, кривая опыта 13](#_Toc289806295)

[2.1.Эффективность применения анализа разрыва (gap-анализа) 13](#_Toc289806296)

[2.1.1.Виды разрывов 15](#_Toc289806297)

[2.1.2.Этапы анализа разрыва 17](#_Toc289806298)

[2.1.3.Применение анализа разрывов на предприятиях 18](#_Toc289806299)

[2.2.Эффективность применения динамики издержек и кривой опыта 19](#_Toc289806300)

[2.2.1.Динамика издержек в фирме в условиях монополии 22](#_Toc289806301)

[2.2.2.Факторы, влияющие на величину эффекта кривой опыта 24](#_Toc289806302)

[Заключение 27](#_Toc289806303)

[Список литературы 28](#_Toc289806304)

# Введение

Стратегия экономического развития организации – это совокупность ее главных целей и основных способов достижения данных целей. Другими словами, разрабатывать стратегию действия фирмы – значит определять общие направления ее деятельности.

Стратегией не может быть простое определение желаемых целей и удобных способов их претворения. Принять желаемое за действительное - это еще не значит разработать стратегию. Стратегия должна исходить не из приятных мечтаний, а из реальных возможностей деятельности фирмы. Поэтому стратегия- это, прежде всего реакция организации на объективные внешние и внутренние обстоятельства ее деятельности. Стратегия- это не функция времени, а в первую очередь функция направления. Она не просто сосредоточена на данном периоде времени, а включает в себя совокупность глобальных идей развития фирмы

Стратегический анализ – это средство преобразования базы данных, полученных в результате анализа среды, в стратегический план организации.

К инструментам стратегического анализа относятся:

1) формальные модели и количественные методы;

2) самостоятельный творческий анализ, основанный на специфике данной организации, аналитических и интуитивных способностях менеджеров и плановиков.

Формальные методы и модели в определенной степени утратили свою популярность в 80-е годы. Однако это не означало отказ от них, а выразилось в том, что сегодня методы стратегического анализа применяют с большей осторожностью, с учетом конкретных обстоятельств.

Стратегический анализ может быть разделен на два основных этапа:

1) сравнение намеченных фирмой ориентиров и реальных возможностей, предлагаемых средой, анализ разрыва между ними;

2) анализ возможных вариантов будущего фирмы, определение стратегических альтернатив.

Когда стратегические альтернативы определены, фирма преступает к завершающему этапу разработки стратегии – выбору определенного варианта стратегии и подготовке стратегического плана.

Актуальность темы: стратегический анализ фирмы в современных условиях имеет большое значение:

1. В условиях обострения конкурентной борьбы стратегический анализ деятельности организации является одним из решающих факторов ее выживания и процветания.
2. Стратегический анализ предприятия позволяет предсказать его будущее.

Цель: рассмотреть эффективность влияния применения стратегического планирования в экономической деятельности организации.

Исходя из поставленной цели, определим задачи нашей работы:

1. Охарактеризовать методы стратегического анализа в организации;
2. Изучить компоненты стратегического анализа
3. Определить эффективность применения отдельных методов стратегического анализа.

При изучении данной проблемы были использованы следующие источники:

Электронные источники:

1. <http://inform.od.ua/articles/examen/strategicheskiy_analiz.htm>
2. <http://surin.marketolog.biz/gap.htm>
3. <http://marketolog.biz/ЧТО-ТАКОЕ-gap-АНАЛИЗ,-ГЭП-АНАЛИЗ,-АНАЛИЗ-РАЗРЫВОВ-page-125.html>
4. <http://www.elitarium.ru/2007/09/07/gapanaliz_preodolenie_razryvov.html>
5. <http://www.referat.su/refs_new/15011/ref_part_0.shtml>
6. <http://economics-bases.ru/economics_t3r2part1.html>
7. <http://www.elitarium.ru/2009/04/15/krivaja_opyta_obuchenije.html>

Учебная литература:

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: анализ разрыва, динамика издержек и кривая опыта. Учебное пособие. - ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
2. Керимов В.Э. Стратегический анализ. - Эксмо, 2008. 480 с.
3. Роберт Грант. Современный стратегический анализ. - СПб.: Питер, 2008. 255с.
4. Хорин А. Н., В. Э. Керимов. Стратегический анализ. - Эксмо, 2009. 448 с.

# I. Стратегический анализ в организации

## 1.1 Методы стратегического анализа в организации

Анализ разрыва – простой, но эффективный метод стратегического анализа. Его цель – определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, установить, как «заполнить» его.

Конкретное применение анализа разрыва означает следующее:

* определение основного интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования (например, в увеличении числа продаж);
* выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния;
* определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу фирмы;
* установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением фирмы;
* разработка специальных программ и способов действий, необходимых для заполнения разрыва.

Другой способ применения анализа разрыва – это определение разницы между наиболее высокими ожиданиями и самыми скромными прогнозами.

Кривая опыта связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках. Предполагает, что каждый раз, когда объем производства удваивается, затраты на создание единицы продукции уменьшаются на 20%.

Снижение затрат при увеличении объема производства обусловлено комбинацией следующих факторов:

1) преимущества в технологии, возникающие с расширением производства;

2) обучение на опыте наиболее эффективным способам организации производства;

3) эффект экономии на масштабе.

В соответствии с кривой опыта основным направлением стратегии фирмы должно стать завоевание наибольшей доли рынка. Применение кривой опыта возможно, в основном, в отраслях материального производства.

Главным недостатком модели является учет только одной из внутренних проблем организации и невнимание ко внешней среде (в первую очередь к потребностям покупателей).

Модель представляет собой матрицу, включающую классификацию рынков и классификацию продуктов на существующие, новые, но связанные с существующими, и совершенно новые.

Матрица показывает уровни риска и соответственно степень вероятности успеха при различных сочетаниях «рынок – продукт». Модель используется для:

1)определения вероятности успешной деятельности при выборе того или иного вида бизнеса;

2)выбора между различными видами бизнеса, в том числе при определении соотношений для разных деловых единиц, то есть при формировании портфеля ценных бумаг фирмы.

В основе динамики рынка данного продукта лежит известная модель жизненного цикла товара, которая является аналогией жизненного цикла биологического существа.

Жизнь товара на рынке разделяется на несколько основных этапов, каждому из которых соответствует свой уровень сбыта и другие маркетинговые характеристики:

1) рождение и внедрение на рынок – небольшой сбыт и стратегия, ориентированная на рост;

2) стадия роста – существенное увеличение сбыта и стратегия быстрого роста;

3) стадия зрелости – устойчивый сбыт и стратегия, ориентированная на стабильность;

4) стадия насыщения рынка и упадка – снижение сбыта и стратегия сокращения.

## 1.2. Компоненты стратегического анализа в организации

Этап стратегического анализа интерпретирует стратегической положение организации с помощью, во-первых, определения изменений, которые возникали в экономическом окружении организации, и выявления их воздействия на организацию и ее деятельность, во-вторых, определения преимуществ и ресурсов организации в зависимости от этих изменений.

Основная цель стратегического анализа — оценка ключевых воздействий на нынешнее и будущее положение организации и определение их специфического влияния на стратегический выбор.

Одним из результатов стратегического анализа является определение общих целей организации, которые определяют сферу ее деятельности. На основании целей определяются задачи. Они используются для представления показателей стратегического планирования. Представленные в письменной форме показатели могут иметь финансовую или же нефинансовую природу. Финансовые показатели многочисленны, выражены в цифрах, удобны для сравнения сильных и слабых сторон различных вариантов стратегического развития, с их помощью легко осуществлять контроль.

Можно выделить следующие три компонента стратегического анализа:

1. Цель, задачи, ожидания и полномочия

Этот первый компонент стратегического анализа определяет цель, основные задачи, ожидания и силовые (властные) отношения внутри организации. Цель и основные задачи составляют фон, в условиях которого формулируются предполагаемые стратегии, а также критерии, по которым они оцениваются.

Цель определяет смысл существования организации и характер ее деятельности. Основные задачи устанавливают, что организация намерена выполнить в среднесрочном и долгосрочном плане для достижения цели.

Многие модели не дают точной ссылки на цели и ожидания различных групп, заинтересованных в успехе компании. Точка зрения таких групп поддержки будет оказывать влияние на то, что считается приемлемым в отношении стратегий, выдвинутых управлением. Точно так же важен будет состав организации с точки зрения культуры и внутриорганизационной политики.

1. Анализ внешней обстановки

Вторым компонентом стратегического анализа является исследование внешней обстановки или характеристик внешней среды, и которой действует организация. Принципы анализа внешней обстановки были рассмотрены в предыдущей главе, поэтому сделаем лишь краткое обобщение: организация существует на фоне сложной внешней обстановки, которая включает множество элементов (политические, технологические, социальные и экономические). Внешняя обстановка претерпевает значительные изменения, что ставит перед организацией важнейшие стратегические вопросы.

Необходимо провести различие между двумя взаимосвязанными средами: микро- и макросредой организации. Микросреда — это непосредственная или отраслевая среда, т.е. та обстановка, в которой непосредственно действует организация. Ей соответствует понятие «ближнее окружение» организации. Оно включает оценку конкурентной структуры отрасли, в которой действует организации, а также ключевых параметров развития отрасли. Микросреда является специфической для данной организации, каждая организация обладает своей собственной микросредой, представляющей уникальное сочетание действующих факторов.

Макросреда предполагает изучение макроэкономических, социальных, юридических, международных и технологических факторов, которые могут влиять на организацию. Макросреда одинакова для всех работающих в ней организаций.

Внешняя обстановка должна быть определена в точных и ясных терминах. Добиться этого можно, формулируя соответствующим образом вопросы, на которые необходимо ответить в процессе исследования, которое должно затронуть следующие аспекты.

1. Анализ внутренних ресурсов

Третий компонент стратегического анализа. Он определяет комплектность (качество) и качество ресурсов, имеющихся в распоряжении организации по функциональным направлениям ее деятельности (например, производство, сбыт, исследования и разработки, кадры, финансы и т.п.). Его методики будут представлены ниже, сейчас же следует отметить, что простым методом исследования внутренних ресурсов является учет ключевых преимуществ и недостатков организации. Более сложный путь –это использование концепции «цепочки образования стоимости».

Цель анализа состоит в том, чтобы разработать общую картину внутренних воздействий и ограничений, накладываемых на стратегический выбор. Внутренний анализ сосредотачивается на двух областях: выявление сильных и слабых сторон организации и определение ожиданий и возможностей влиять на процесс стратегического планирования владельцев (акционеров) и персонала. Аспекты этих взаимоотношений будут рассматриваться в последующих главах, пока же следует отметить, что если организацией владеют держатели акций, руководство при разработке стратегических планов должно учитывать их желания. В этой связи необходимо ответить на следующие вопросы:

• кто является держателем акций компании; являются ли эти лица институциональными инвесторами или же индивидуальными держателями акций?

• определены ли цели держателей акций, стремятся ли они к росту стоимости капитала или же к росту прибыли на капитал?

• какому облику компании держатели акций отдают предпочтение?

Работники являются важным объектом этапа внутреннего анализа. От них во многом зависят темпы, с которыми будут происходить стратегические изменения.

## 1.3.Цели и задачи стратегического анализа в организации

Существуют различные точки зрения на основную цель, которую преследует стратегический анализ. Но, безусловно, что все эти взгляды носят смежный характер, и различаются они между собой лишь определенным акцентированием тех или иных областей.

Основной целью стратегического анализа является формирование понимания ключевых факторов, влияющих на настоящее и будущее благополучие бизнеса и определяющих в конечном итоге выбор стратегии, поиск факторов стратегического успеха компании. Эта установка и составляет сущность стратегического анализа, она, по сути, выступает в качестве фундаментальной методологической установки стратегического анализа.

В ходе исследования перед стратегическим анализом стоит несколько задач, которые носят уже более прикладной характер. Анализ затрагивает наиболее показательные стороны жизнедеятельности компании. Тем самым, задачи стратегического анализа можно разделить по группам, которые концентрируются вокруг ключевых проблем.

Основные задачи стратегического анализа:

1) определение уровня конкурентоспособности компании. При выполнении этой задачи, очень важно сформировать всестороннее понимание конкурентных преимуществ компании, которые она имеет на сегодняшний момент.

2) определение проблемы, с которыми столкнулась компания, установление причины их возникновения. Помимо этого, необходимо создать иерархию проблем, то есть выявить наиболее остро актуальные. Тем самым предопределить алгоритм их разрешения.

3) проведение всесторонней ревизии внутренних ресурсов компании, формирование четкого представления о кадровом потенциале компании, описание структуры компании и пути её преобразования.

4) анализа внешней среды. Определение макроэкономических тенденций, и их вероятное влияние на будущее компании. Необходимо установить тенденции развития отрасли, в которой работает компания. Определение условий и предпосылок, необходимых для роста компании.

5) прогнозирование. Выполнение этой задачи отчасти помогает сформировать понимание текущей стратегической платформы компании.

# II. Анализ разрыва, динамика издержек, кривая опыта

## 2.1.Эффективность применения анализа разрыва (gap-анализа)

Анализ разрыва – простой, но эффективный метод стратегического анализа. Его цель – определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, установить, как «заполнить» его (рис.1).

Основной интерес фирмы

Стратегический план

разрыв

Возможности фирмы

сегодня

Через

3 года

Через

5 лет

Рис.1 Схема анализа разрыва.

Конкретное применение анализа разрыва означает:

1) определение основного интереса фирмы, выраженного в терминах стратегического планирования (например, в увеличении числа продаж);

2) выяснение реальных возможностей фирмы с точки зрения текущего состояния среды и предполагаемого будущего состояния (через 3,5 лет);

3) определение конкретных показателей стратегического плана, соответствующих основному интересу фирмы;

4) установление разницы между показателями стратегического плана и возможностями, диктуемыми реальным положением фирмы;

5) разработка специальных программ и способов действий, необходимых для заполнения разрыва.

Другой способ применения анализа разрыва – это определение разницы между наиболее высокими ожиданиями и самыми скромными прогнозами. Например, если высшее руководство рассчитывает на реальную ставку оборота на вложенный капитал в 20%, но анализ показывает, что наиболее реалистичной величиной будет 15%, требуется обсуждение и принятие мер по заполнению разрыва в 5%.

Заполнение можно провести несколькими способами, например:

1)за счет роста производительности и достижения желаемых 20%;

2)за счет отказа от более амбициозных планов в пользу 15%;

3)путем упования на улучшение ситуации в соответствии с лозунгом планирования: «Минимум усилий и больше доверия внутреннему ходу вещей».

Следующие методы стратегического анализа обычно применяются для определения стратегических альтернатив, возможных вариантов стратегического плана.

Анализ разрывов происходит в следующей последовательности:

1) описание текущего состояния компании и внешнего окружения

* Аудит маркетинга, управленческое обследование
* Идентификация главных проблемных зон, глобальных стратегических разрывов

2) определение желаемого уровня развития компании

* Выработка видения
* Детализация глобальных стратегических разрывов:
  + Декомпозиция глобальных стратегических разрывов до низшего уровня
  + Изучение каждого отдельного разрыва
* Целеполагание: разработка комплекса целей и целевых показателей

3) прогнозирование развития, разработка сценариев, например:

* Пессимистичный
* Вероятный
* Оптимистичный

4) планирование (разработка бизнес-плана)

* Определяем привлекательность возможностей и альтернатив
* Планирование комплекса мероприятий по каждому разрыву осуществляется на основе наиболее вероятного варианта с учетом позитивных и негативных изменений ситуации, а также с учетом взаимодействия мероприятий.

5) реализация

6) контроль и корректировка.

### 2.1.1.Виды разрывов

Основные категории разрывов:

1) Рынок

2) Качество продукции, обслуживания

3) Организационные

4) Руководство бизнесом

5) Бизнес-процессы

6) Информационные технологии

|  |  |
| --- | --- |
| Разрыв | Описание |
| РЫНОЧНЫЕ РАЗРЫВЫ | |
| GAP коммуникаций | Разрыв между фактически оказанной услугой, купленным товаром и коммуникацией по поводу качества этих услуги или товара |
| GAP оценки клиентом качества услуги | Ожидания основываются на собственном опыте и знаниях клиента и сравниваются с результатом — восприятием фактически оказанной услуги, купленного товара |
| GAP реализации | Разрыв между стандартами обслуживания и фактически оказываемой услугой, продаваемым товаром |
| Рыночный GAP | Разрыв между производимой продукцией или оказываемыми услугами с одной стороны и с другой стороны – неудовлетворяемыми потребностями и ожиданиями клиентов.  А также несоответствие ассортимента структуре спроса, есоответствие продукции аналогичной продукции конкурентов, несоответствие восприятия продукции и её отдельных качеств по сравнением с восприятием продукции конкурентов, можно говорить также и о GAP-анализе различий между идентичностью бренда и его восприятием. |
| Конкурентный GAP | Разрыв между текущими преимуществами компании и возможностями конкурентов, сравнение характеристик продуктов и компаний конкурентов с учетом важности факторов. |
| GAP реализации | Разрыв между восприятием продукции компании клиентами и реальными характеристиками продукта. |
| Имиджевый GAP | Разрыв между имиджем компании и восприятием продуктов. |
| GAP ценности | Разрыв между ожиданиями от продукции клиентов и их восприятием реальной продукции компании. |
| GAP выполнения | Разрыв между планами высшего руководства и восприятием продукции клиентами. |
| ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ РАЗРЫВЫ | |
| GAP понимания клиентов | Разрыв между ожиданиями клиентов от продукта или услуги и восприятием менеджеров ожиданий клиентов. |
| Производственный GAP | Разрыв между фактическим производством с одной стороны и с другой стороны:   1. имеющимися резервами: неполная занятость сотрудников, наличие свободных мощностей и производственных площадей и т.д. 2. потенциальными ресурсами: реорганизация структуры, обучение персонала, переналадка оборудования, повышение эффективности работы оборудования, повышение экономичности и т.д. |
| GAP вовлеченности | Разрыв между планами высшего руководства и реальной ситуацией. |
| GAP отношения | Разрыв между видением, планами, установками высшего руководства и пониманием исполнительного звена компании. |
| GAP планирования | Разрыв между пониманием и отношением сотрудников исполнительного звена и реальной ситуацией. |
| GAP понимания | Разрыв между пониманием и отношением сотрудников исполнительного звена и восприятием клиентов. |
| GAP стандартизации | Разрыв восприятия менеджментом ожиданий клиентов и внутренних стандартов оказываемых услуг, производимых товаров. |
| СТРАТЕГИЧЕСКИЕ РАЗРЫВЫ | |
| GAP стратегия – реализация | Разрыв между стратегическими планами и их реализацией. |
| GAP нормативов | Разрыв между планами высшего руководства и ожиданиями от продукции клиентов. |

### 2.1.2.Этапы анализа разрыва

Анализ разрывов включает в себя следующие этапы:

1) Определение текущего значения. Анализ разрывов начинается с прогноза состояния компании на планируемый период с помощью метода экспертных оценок или с применением математических прогнозных методов. Данный этап позволяет оценить, какое положение могла бы занимать ваша компания; просчитать все возможные преимущества, которые она получит вследствие принятия тех или иных решений.

2) Определение максимально доступного значения. В процессе оценки существующего разрыва необходимо выяснить, преодолим ли он вообще. Если разрыв слишком велик для преодоления его с помощью собственных ресурсов, целесообразно либо пересмотреть желаемое будущее, либо разбить его достижение на несколько переходных этапов, либо растянуть процесс на более длительный период времени.

3) Выбор критерия, по которому будет происходить рассмотрение. В рамках данного этапа необходимо разбить общий разрыв на составляющие, отвечающие каждому значимому функциональному, отраслевому, территориальному и другим направлениям деятельности, по которым впоследствии будет вестись планирование. В ходе такого разбиения совокупности потребностей выявляются и группируются в основные категории. Таким образом, каждый раздел планирования представляет собой группу потребностей, оказывающую влияние на преодоление разрыва между настоящим и будущим. В числе групп возможных потребностей могут быть такие, как информационные, коммуникационные, финансовые, маркетинговые, административные, технические и др.

4) Набор планов (инициатив) по достижению. Источниками могут быть сотрудники различных служб, каналы сбыта, конкуренты, правительственные службы. Источники, ориентированные на рынок, выявляют возможности, основанные на желаниях и нуждах потребителей. Источники, ориентированные на научные разработки, выявляют возможности создания новых товаров на основе фундаментальных исследований. При этом методы генерации идей могут включать в себя «мозговой штурм», опросы, анкетирование и пр.

### 2.1.3.Применение анализа разрывов на предприятиях

Проведение анализа разрывов для кондитерской компании.

Воспользуемся методом анализа разрывов, чтобы выработать стратегию захвата рынка для компании. Предположим, что из проживающих в Нижнем Тагиле человек 75% относятся к числу потенциальных потребителей продукции компании (за исключением маленьких детей, больных диабетом и людей, следящих за своим здоровьем), а потенциальная емкость рынка - 9 трлн. руб.

Соответственно предположим, что каждый потребитель в год может купить кондитерских изделий на 1000 руб. Следовательно, мы потенциально недополучаем 3988 млрд. руб. или упускаем 8940 млн. потребителей. Чтобы увеличить свою долю рынка, нужно сосредоточить усилия на нескольких направлениях и провести ряд мероприятий.

Пример разработки стратегии кондитерской компании на основе результатов анализа разрывов.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Разрыв | Задача | Инициатива |
| Покупатели, которые не могут позволить себе продукцию. | Снижение себестоимости продукции. | Найти поставщиков сырья с более низкими ценами  Внедрить современные технологические и управленческие решения, что позволит снизить издержки. |
| Покупатели, которые недовольны качеством продукции. | Улучшение качества продукции и ее ассортимента. | Оснащение современным оборудованием  Использование высококачественного натурального сырья  Покупка еще одной фабрики или аренда дополнительных цехов. |
| Покупатели, которые не могут купить продукцию компании. | Стимулирование продаж. | Развитие дилерской сети  Реклама  Приобретение новых магазинов  Развитие персонала компании, который производит продажи клиентам  Разработка мероприятий с целью удержания существующих клиентов, скидки и другие льготы. |

## 2.2.Эффективность применения динамики издержек и кривой опыта

Одна из классических моделей стратегий разработана в 1926 году. Она

связывает определение стратегии с достижением преимущества в издержках.

Предполагает, что каждый раз, когда объем производства удваивается, затраты на

создание единицы продукции уменьшаются на 20% (Рис.2)

Затраты, млн.руб.

120

100

80

60

40

20

25

50

100

150

Объем производства, тыс. шт.

Рис.2 Кривая опыта

Снижение затрат при увеличении объема производства обусловлено

комбинацией следующих факторов:

1. преимущества в технологии, возникающие с расширением производства;
2. обучение на опыте наиболее эффективным способом организации производства;
3. эффект экономии на масштабе.

В соответствии с кривой опыта основным направлением стратегии фирмы

должно стать завоевание наибольшей доли рынка, поскольку именно у

крупнейшего из конкурентов появляются возможности достижения самых низких

единичных издержек и, следовательно, самых высоких прибылей.

Погоня за доминированием на рынке, как стратегический императив,

оправдывает себя в случае быстрорастущих рынков, дающих конкурентам

возможности для роста. Применение кривой опыта возможно в основном в

отраслях материального производства.

В современных условиях достижение лидерства в издержках необязательно

связано с увеличением масштабов производства. Нынешнее высокотехнологичное

оборудование рассчитано не только на крупные производства, но и на небольшие.

Сегодня даже маленькая фирма может использовать компьютеры, модульное

оборудование, которые обеспечивают высокую производительность и возможности

перестройки для решения различных специфических задач.

Главным недостатком модели являются учет только одной из внутренних

проблем организации и невнимание к внешней среде (в первую очередь к

потребностям покупателей).

Кривая опыта связана со вновь созданной стоимостью. Эффект рационализации производства тем больше, чем выше вновь созданная стоимость.

Вновь созданная стоимость представляет собой разность между стоимостью

произведенной продукции и материальными затратами (товарами и услугами,

потребленными в процессе производства).

* стоимость продукции — материальные затраты = вновь созданная стоимость;
* совокупный производственный результат + прочие доходы = стоимость продукции;
* сырье основные и вспомогательные материалы + амортизация + прочие затраты = материальные затраты.

На различных предприятиях вновь созданная стоимость получается по-разному. В торговых фирмах она существенно меньше, чем на промышленных предприятиях или в сфере услуг.

|  |  |
| --- | --- |
| Вид предприятия | Доля вновь созданной стоимости, % |
| Торговое | 20-30 |
| Промышленное | 40-50 |
| Предприятие сферы услуг | 70-80 |

Торговое предприятие, продавая продукции на 100 ед., закупает ее на 70-80 ед. Промышленное предприятие, для того чтобы обеспечить оборот, равный 100 ед., потребляет предметов и средств производства на 50-60 ед. На предприятии, оказывающем услуги, например, в консультационной фирме для получения оборота в 100 ед. требуется сторонних затрат лишь на 20-30 ед.

Таким образом, кривая опыта свидетельствует о том, что при каждом удвоении кумулятивного объема выпуска затраты на единицу продукции, относящиеся к вновь созданной стоимости и очищенные от влияния цен, потенциально снижались на 20-30%. На предприятиях сферы услуг вновь созданная стоимость существенно выше, чем на промышленных и торговых предприятиях.

Динамика издержек производства – это изменения издержек в связи с изменением размеров производства или объема выпуска продукции.

Анализ динамики требует учета двух обстоятельств:

* продолжительности производственного периода;
* объективного закона отдачи ресурсов.

По продолжительности различают:

1) краткосрочный период – имеет продолжительность, которая не

позволяет фирме ввести в строй и освоить дополнительные производственные мощности (рис.3);

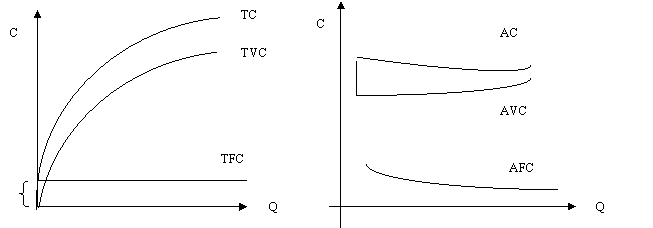


Рис. 3 Динамика издержек в краткосрочном периоде

2) долгосрочный период – достаточный для введения и освоения

дополнительных производственных мощностей, то есть изменения не только

переменных, но и постоянных издержек, и, соответственно, все издержки являются

переменными и обозначаются как ТС или АС.

Деление издержек на постоянные и переменные имеет смысл только для

краткосрочного периода.

Закон отдачи ресурсов – выведен эмпирически и фиксирует результативность

вовлечения в производство дополнительных единиц и использование их вместе с

постоянными ресурсами.

Первоначально каждая дополнительная единица ресурса дает возможность

увеличить дополнительный продукт, а затем, когда в производстве находится

определенное критическое количество единиц переменного ресурса,

дополнительный эффект от вовлечения последующих единиц переменного ресурса

резко падает, и одновременно начинает снижаться средняя результативность

использования переменных ресурсов.

Средний продукт (AP) – это производительность использования вовлеченных в

производство переменных ресурсов.

Предельный продукт (МР) – продукт, получаемый из-за изменения суммарного

продукта, вызванного применением дополнительной единицы переменного ресурса.

### 2.2.1.Динамика издержек в фирме в условиях монополии

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Выпуск продукции, тыс. ед. | Издержки | | Цена, руб. | Доход | | Прибыль, тыс.руб. |
| Валовые, тыс. руб. | Предельные, руб. | Валовой, тыс. руб. | Предельный, руб. |  |
| 0  1  2  4  5  6  7  8  9  10  11  12  13  14  15  16  17 | 1000  1470  2265  2600  2920  3230  3535  3850  4180  4535  4900  5280  5680  6105  6560  7040  7550 | -  470  375  335  320  310  305  315  330  355  365  380  400  425  455  480  510 | -  500  496  494  492  490  488  486  484  482  480  478  476  474  472  470  468 | -  500  1488  1976  2460  2940  3416  3888  4356  4820  5280  6736  6188  6636  7080  7520  7956 | -  500  492  488  484  480  476  472  468  464  460  456  452  448  444  440  436 | -1000  -970  -777  -624  -460  -290  -119  38  176  285  380  456  508  531  520  480  406 |

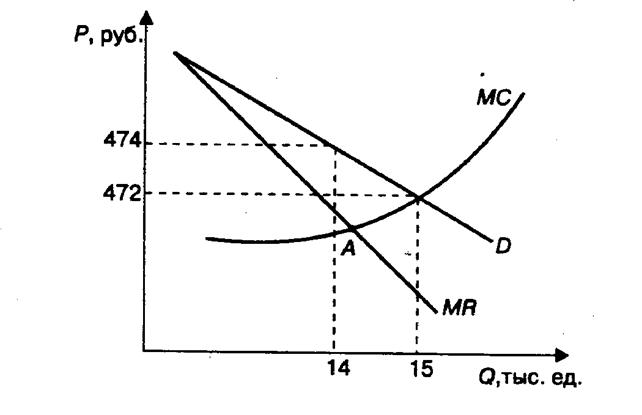
Таблица 1.Динамика издержек и доходов фирмы в условиях монополии

Предположим, что 1 тыс. ед. своей продукции монополист может продать по цене 500 руб. В дальнейшем при расширении сбыта на 1 тыс. ед. он вынужден каждый раз снижать ее цену на 12 руб., поэтому предельный доход сокращается на 4 руб. при каждом расширении объема продаж. Фирма будет максимизировать прибыль, производя 14 тыс. ед. продукции. Именно при таком объеме выпуска ее предельный доход в наибольшей степени приближен к предельным издержкам. Если она произведет 15 тыс. ед., то эта дополнительная 1 тыс. ед. больше добавит к издержкам, чем к доходу, и тем самым уменьшит прибыль.

На конкурентном рынке, когда цена и предельный доход фирмы совпадают, было бы произведено 15 тыс. ед. продукции, причем цена этой продукции была бы ниже, чем в условиях монополии:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Оптимальный объем производства, тыс.ед. | Цена, руб. |
| Конкуренция | 15 | 472 |
| Монополия | 14 | 474 |

Рис. 4 Определение цены и объема производства фирмой-монополистом: D - спрос; MR - предельный доход; МС - предельные издержки.



Поскольку в нашем примере производство возможно лишь в целых единицах продукции, а точка А на графике лежит между 14 и 15 тыс. ед., будет произведено 14 тыс. ед. продукции. Не произведенная монополистом 15-я тысяча (а она была бы выпущена в условиях конкуренции) означает потерю для потребителей, так как часть из них отказались от покупки из-за высокой цены, установленной производителем-монополистом.

Любая фирма, спрос на продукцию которой не является абсолютно эластичным, будет сталкиваться с ситуацией, когда предельный доход меньше цены. Поэтому цена и объем производства, приносящие ей максимальную прибыль, будут соответственно выше и ниже, чем в условиях совершенной конкуренции.

### 

### 2.2.2.Факторы, влияющие на величину эффекта кривой опыта

На величину эффекта кривой опыта оказывают влияние различные факторы. Часто это комбинация множества факторов, ведущих к снижению затрат предприятия. На практике часто трудно разложить совокупный эффект от кривой опыта на составляющие. Несомненно, только то, что результатом может стать снижение затрат предприятия.

На величину эффекта кривой опыта оказывают влияние следующие факторы:

1. эффект индивидуального и группового обучения работников;
2. улучшение организационной структуры и организации процессов;
3. внедрение информационно-управляющих систем;
4. создание эффективной системы планирования;
5. осуществление эффективного контроля;
6. проведение целенаправленных регулирующих мероприятий;
7. улучшение методов организации труда;
8. улучшение координации производственных процессов;
9. внедрение эффективной системы обслуживания и ремонта оборудования;
10. повышение эффективности складского хозяйства;
11. совершенствование продукции;
12. повышение производительности труда персонала путем систематического его обучения на рабочих местах и за счет повторения работ;
13. экономное расходование материалов;
14. сокращение объема отходов;
15. улучшение контроля за работой;
16. снижение количества часов сверхурочных работ;
17. внедрение новых производственных процессов;
18. уменьшение потребления энергии;
19. совершенствование производственных процессов;
20. интенсивное изучение современных методов промышленного производства;
21. использование новых производственных технологий;
22. целенаправленное совершенствование конструкции изделий;
23. сокращение числа дорогостоящих деталей в изделиях;
24. исключение отдельных деталей из изделий в результате ФСА;
25. стандартизация изделий;
26. снижение количества изменений в изделиях;
27. повышение числа повторяющихся процессов в производстве и сбыте;
28. оптимизация размеров партий;
29. лучшее оснащение рабочих мест инструментом и приспособлениями;
30. оптимизация загрузки оборудования;
31. оптимизация размещения оборудования.

# Заключение

Поставленные ранее задачи успешно решены:

1. Охарактеризованы методы стратегического анализа;
2. Изучены компоненты стратегического анализа;
3. Определена эффективность применения отдельных методов стратегического анализа, а именно – анализа разрыва, динамики издержек и кривой опыта.

Таким образом, при решении задач достигнута цель данной работы – рассмотрена эффективность влияния применения стратегического планирования в экономической деятельности организации.

# Список литературы

Учебная литература:

1. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: анализ разрыва, динамика издержек и кривая опыта. Учебное пособие. - ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.
2. Керимов В.Э. Стратегический анализ. - Эксмо, 2008. 480 с.
3. Роберт Грант. Современный стратегический анализ. - СПб.: Питер, 2008. 255с.
4. Хорин А. Н., В. Э. Керимов. Стратегический анализ. - Эксмо, 2009. 448 с.

Электронные источники:

1. <http://inform.od.ua/articles/examen/strategicheskiy_analiz.htm>
2. <http://surin.marketolog.biz/gap.htm>
3. <http://marketolog.biz/ЧТО-ТАКОЕ-gap-АНАЛИЗ,-ГЭП-АНАЛИЗ,-АНАЛИЗ-РАЗРЫВОВ-page-125.html>
4. <http://www.elitarium.ru/2007/09/07/gapanaliz_preodolenie_razryvov.html>
5. <http://www.referat.su/refs_new/15011/ref_part_0.shtml>
6. <http://economics-bases.ru/economics_t3r2part1.html>
7. <http://www.elitarium.ru/2009/04/15/krivaja_opyta_obuchenije.html>