МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение высшего образования
«Пензенский государственный университет
архитектуры и строительства»
(ПГУАС)

О.А. Сазыкина

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Учебно-методическое пособие
к выполнению курсовой работы для студентов,
обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»

Пенза 2016

УДК 65.012 (075.8)
ББК 65.050.9(2)2
С14

Рекомендовано Редсоветом университета

Рецензент – кандидат экономических наук, доцент И.С. Чемезов (ПГУАС)

Сазыкина О.А.

С14 Современный стратегический анализ: учеб.-метод. пособие к выполнению курсовой работы по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 72 с.

Содержит тематику и методику выполнения курсовой работы, требования к оформлению, пример курсовой работы, а также список рекомендуемой литературы.

Учебно-методическое пособие подготовлено на кафедре «Менеджмент» и предназначено для использования студентами направления подготовки 38.04.02 «Менеджмент» при выполнении курсовой работы по дисциплине «Современный стратегический анализ».

© Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2016
© Сазыкина О.А., 2016

ВВЕДЕНИЕ

Новые социально-экономические условия определяют необходимость использования принципиально новых подходов к организации управленческой деятельности современных предприятий. Сегодня нельзя достичь высоких результатов этой деятельности без осознания каждым хозяйствующим субъектом своей ответственности за правильность выбора. Важнейшим является выбор стратегической концепции развития производственной системы любого уровня иерархии на основе проведения стратегического анализа деятельности организации.

Целью освоения дисциплины «Современный стратегический анализ» является **формирование у студентов профессиональных теоретических знаний и практических навыков использования методологии стратегического анализа деятельности организаций для разработки стратегии развития организаций и их отдельных подразделений с целью повышения эффективности их деятельности и конкурентоспособности**.

В процессе прохождения курса «Современный стратегический анализ» студентам кроме изучения лекционного курса и анализа конкретных ситуаций необходимо самостоятельно изучить и проанализировать деятельности организации, интересующей студента.

Курсовое проектирование является важнейшей составляющей внеаудиторной работы со студентами. Этот этап играет ключевую роль в актуализации теоретических знаний студента и приобретении им практического опыта самостоятельной исследовательской работы.

В свете практической направленности обучения студентов, *основным критерием* курсовой работы по дисциплине «Современный стратегический анализ» *становится решение реальных задач*, что выражается следующими условиями.

Реальность исследования. Курсовая работа выполняется только на реальной основе для конкретных организаций. Ориентация студента на самостоятельный поиск работы мотивирует его предлагать потенциальному работодателю свой вариант решения производственной задачи. В случае удачного решения – студент получает хороший шанс на трудоустройство.

Структура курсовой работы предусматривает следующие разделы: введение, теоретико-методический, аналитический и проектно-рекомендательный разделы, заключение и приложения. Это позволяет уже на этой стадии прививать навыки грамотного построения и проведения исследования в рамках общих требований к магистерской диссертации.

Теоретическая база курсового проекта. Приветствуется использование источников монографического характера и научных публикаций в ведущих специализированных журналах России и зарубежья, а также использование ресурсов сети *Internet*. Учебники и учебные пособия должны за-

нимать лишь незначительную часть библиографического списка, и использоваться в основном на стадии теоретического анализа основных определений и концепций для построения собственной теоретической базы исследования.

Методическая разработанность решаемой проблемы. Подготовка курсовой работы – это возможность для отработки методики исследования, основанной на совокупности методов стратегического анализа.

Активное участие студента в инновационных проектах кафедры и вуза. Задача вуза не только готовить специалистов для производства, но и отбирать потенциально одаренных, склонных к научной деятельности студентов, способных впоследствии стать достойными учеными и педагогами. Для этой категории студентов курсовое проектирование может быть связано с разработкой прикладных проблем собственного вуза или исследовательских проблем, связанных с кандидатскими или докторскими исследованиями аспирантов и преподавателей.

Защита курсовых работ. Студенты получают возможность выступить перед аудиторией, публично представить и защитить свои разработки. При этом выступающие получают навыки общения с аудиторией, а слушатели – новые знания и возможность сделать для себя выводы для следующих выступлений.

Основными целями курсовой работы являются:

1) Систематизация, углубление и закрепление теоретических и практических знаний студентов, полученных в процессе аудиторных занятий по избранной специальности.

2) Развитие умений и навыков самостоятельной творческой деятельности и технологий работы со специальной литературой,

3) Овладение основами методологии научного исследования при решении определенных вопросов.

В соответствии с поставленными целями студент в процессе выполнения курсовой работы должен решить следующие задачи:

Обосновать актуальность выбранной темы, ее научную и практическую ценность для конкретной организации.

Четко обозначить проблему, грамотно поставить цель и задачи исследования.

Адекватно поставленным задачам выбрать методы исследования и подготовить собственную методику исследования, включающую описание процедур сбора, обработки и анализа необходимых данных.

Усовершенствовать свои базовые теоретические знания по выбранной теме в процессе изучения первоисточников (монографий, статей в научных журналах и сборниках, нормативно-технической документации), а также справочной литературы по избранной теме.

Грамотно провести сбор необходимой для решения задач курсового проекта информации (статистический материал, данные полевых исследований), согласно разработанной методики на примере конкретного объекта исследования (обычно организация).

Провести анализ собранных данных, используя соответствующие методы обработки и анализа информации. Аргументировано изложить свою точку зрения по дискуссионным вопросам, относящимся к теме.

На основе проведенного теоретического анализа и практического исследования сделать собственные выводы и разработать рекомендации по повышению эффективности работы предприятия.

Выполнить расчет экономической эффективности внедрения предлагаемых мероприятий.

Оформить курсовую работу в соответствии с требованиями.

В результате подготовки курсовой работы по дисциплине «Современный стратегический анализ» студенты, обучающиеся по направлению 38.03.02 «Менеджмент», смогут получить следующие компетенции:

– готовность действовать в нестандартных ситуациях, нести социальную и этическую ответственность за принятые решения;

– способность проводить самостоятельные исследования, обосновывать актуальность и практическую значимость избранной темы научного исследования;

– способность управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями;

– способность разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и изменений и обеспечивать их реализацию.

В данных методических указаниях предлагается тематика и содержание курсовых работ, которые позволяют студентам раскрыть актуальные вопросы стратегического управления на современных предприятиях. Рекомендуемая методика выполнения курсовой работы требует проведения анализа состояния проблемы на конкретном предприятии. Таким образом, у студентов будет сформировано целостное представление об изучаемой проблеме.

1. МЕТОДИКА ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ

Курсовая работа выполняется в процессе изучения курса «Современный стратегический анализ». Целью работы является формирование у студента целостного представления о проблеме в ходе изучения ее теоретических аспектов и практического исследования состояния проблемы на конкретном предприятии.

Курсовая работа включает в себя: титульный лист, аннотацию, содержание, введение, основную часть, заключение, список использованной литературы, приложения.

Выбор темы студент осуществляет самостоятельно, желательно с учетом работы над будущей магистерской диссертацией. При этом по согласованию с преподавателем студент может уточнить или изменить наименование темы, расширить ее.

Объектами исследования могут выступать предприятия и учреждения, в которых студенты проходили производственную практику или стажировку, а также организации, являющиеся постоянным (или временным) местом работы студентов.

После выбора объекта исследования и в зависимости от выбранной темы студентам необходимо выполнить следующие задания:

– провести анализ отрасли и конкурентной ситуации, содержащий оценку конкурентных сил на исследуемом рынке по методике М. Портера (конкуренция между участниками отрасли, возможности проникновения на рынок новых конкурентов, конкуренция со стороны производителей товаров-заменителей из других отраслей, конкурентное давление со стороны поставщиков и компаний-потребителей, вызванное необходимостью взаимодействия с ними и обязательствами перед ними); исследование движущих сил конкуренции, которые вызывают в отрасли значительные изменения; определение конкурентной позиции организации на основе составления карты стратегических групп основных «игроков» в отрасли; анализ конкурентов; поиск ключевых факторов успеха, обеспечивающих дальнейшее продвижение организации на рынке и повышение получаемой ею прибыли; заключение о перспективах отрасли и её общей привлекательности в краткосрочной и долгосрочной перспективах;

– изучить ресурсы и конкурентные возможности (полученные результаты отразить в матрицах PEST и SWOT);

– определить конкурентную устойчивость исследуемой организации, что предполагает проведение ее стратегического позиционирования по таким критериям, как: «характеристика ассортимента», «соотношение цена/качество», «используемые технологии», «инновационные возможности», «финансовое положение», «издержки по сравнению с конкурентами», «обслуживание клиентов» и др.;

– сформулировать стратегическое видение и миссию;

– выдвинуть новые приоритетные цели;

– разработать эффективную конкурентную стратегию, базирующуюся на имеющихся в распоряжении исследуемой организации ресурсов, компетенций и конкурентных возможностей;

– обосновать выбор рекомендуемой стратегии.

Задание к курсовой работе выдается студентам на практических занятиях (прил. 2).

2. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЧАСТЕЙ РАБОТЫ

Введение. Это вступительная часть курсовой работы, где обосновывается актуальность проблемы, рассматриваются основные тенденции изучения и развития проблемы (степень разработанности проблемы), формируется цель и задачи работы, обосновываются предмет и объект исследования, отражается информационная база, методы сбора материала и проведения исследования, которыми пользовался студент при выполнении работы.

Раздел 1. Теоретические и методологические основы изучения проблемы. Данный раздел содержит обзор литературы по проблеме. При этом студент должен найти сходства и различия точек зрения разных авторов, дать их анализ, оценить степень изученности исследуемой проблемы и обосновать свою позицию по данному вопросу; а также определить методику анализа проблемы в конкретной организации и подготовить формы сбора первичной информации, методику ее обработки и анализа. Студенту в этой части курсовой работы необходимо представить собственную оценку знаний по выбранной теме, которыми располагает современная российская и зарубежная наука. Выполняя работу, необходимо продемонстрировать умение правильно, коротко и четко излагать усвоенный материал, выделяя основные положения. Не следует включать материалы, не имеющие отношения к рассматриваемой теме, что снижает ценность курсовой работы. В конце теоретической части курсовой работы необходимо кратко изложить ключевые выводы по теме исследования.

Раздел 2. Анализ состояния проблемы на конкретном предприятии. В этом разделе студент должен изучить фактическое состояние проблемы непосредственно на предприятии и проанализировать реальное положение дел.

Материалом для анализа могут быть бизнес-планы, планы маркетинга, статистическая отчетность предприятия, результаты маркетинговых исследований, отчеты внутренних и внешних консультантов, внутренняя документация, относящаяся к планам стратегического развития, финансовая документация, отраслевые справочники, документы, отражающие политику предприятия и др. Материалы, служащие базой для обоснования и ана-

лиза проблемы, должны быть достаточно полными, чтобы, опираясь на них, можно было бы проанализировать настоящее положение дел на предприятии. Полученные материалы должны быть проверены на достоверность, отражать динамику изменения основных показателей для выявления тенденций их роста или снижения.

Анализ выбранной проблемы на предприятии следует проводить методами стратегического менеджмента: модель 5 сил М. Портера, PEST, SWOT, SLEPT-анализ, портфельный анализ с использованием различных матриц и др.

Вне зависимости от темы курсовой работы студент во втором разделе должен охарактеризовать деятельность предприятия, ответив на следующие вопросы:

1. В какой сфере работает организация (сфера производства, услуг, научно-техническая сфера и др.)?
2. Каков размер организации: крупный, средний, малый?
3. В какой отрасли работает организация? Как развивается эта отрасль?
4. Как Вы оцениваете положение организации на рынке? Насколько оно устойчиво? Какую долю рынка занимает организация?
5. Каковы стратегические установки организации (видение, миссия)? Каковы цели организации, их иерархия? Выделите стратегические цели организации.
6. Каковы элементы внутренней среды организации.
7. Какова конкурентная ситуация на рынке, где действует организация.
8. Насколько сильное влияние оказывают на организацию факторы внешней среды: экономические, правовые, политические, социальные и др.?
9. Какова организационная структура организации? Каким изменениям подвергается организационная структура организации в соответствии с изменениями во внешней среде?
10. Как вы считаете, в организации сильная или слабая организационная культура? Какие ценности характеризуют организацию?
11. Какую стратегию использует или собирается использовать в ближайшее время организация?

Второй раздел должен заканчиваться итоговыми выводами о проблемах функционирования и развития организации.

Раздел 3. Разработка рекомендаций и мероприятий по решению изучаемой проблемы. В данном разделе студент, опираясь на выводы по результатам анализа, обосновывает рекомендации и мероприятия по решению поставленной проблемы на предприятии, намечает пути использования вскрытых резервов, устранения обнаруженных недостатков в работе предприятия в плане стратегической деятельности. Могут быть предложены меры по совершенствованию оргструктуры предприятия с учетом стратегического планирования, разработаны стратегии организации и др.

Обязательные требования к содержанию третьего раздела курсовой работы:

✓ описание стратегических альтернатив развития данной организации, способных минимизировать организационные проблемы: преимущества и недостатки, критерии оценки и выбора;

✓ оценка риска выбранной стратегии развития данной организации и способы его снижения;

✓ описание мероприятий по реализации предлагаемых рекомендаций по стратегическому развитию организации: возможные трудности реализации, их причины и способы преодоления.

Кроме этого, в третьем разделе курсовой работы должна быть отражена эффективность предлагаемых мероприятий.

Заключение. Это результат работы, где студент делает основные выводы из всего изложенного в работе. Необходимо стремиться к тому, чтобы, прочитав заключение, можно было представить содержание работы и ее практическую значимость.

Список использованной литературы. После заключения необходимо полно и четко перечислить перечень всей использованной при написании литературы; названия книг, брошюр, учебной литературы, статей располагаются в алфавитном порядке по фамилии автора или названиям книг при наличии нескольких авторов.

Приложения. После списка литературы располагаются приложения. В качестве приложений могут выступать:

1. Глоссарий – краткий словарь основных терминов и понятий.
2. Годовые отчеты предприятия в динамике за последние три года по основным результатам деятельности.
3. Положение о службе, ориентированной на стратегию развития организации.
4. Вопросник для ситуационного анализа деятельности фирмы.
5. Анкета для выявления проблем и резервов совершенствования стратегической деятельности.
6. Схемы организационно-функциональных структур управления фирмы.
7. Графики жизненных циклов работ, услуг или продукции из «продуктового портфеля фирмы».
8. Схема направлений и способов стратегической деятельности фирмы и др.

3. ОФОРМЛЕНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Выполненный студентом курсовой проект распечатывается на листах формата А4, аккуратно переплетается или скрепляется скоросшивателем и вместе с электронной версией документа на одном из носителей информации предоставляется научному руководителю.

Текст курсового проекта должен быть отпечатан на принтере через полтора межстрочных интервала с использованием шрифта Times New Roman №14. Минимальный объем курсового проекта без приложений должен составлять 18–25 страниц.

Титульный лист является первой страницей работы, выполняется на компьютере, учитывается, но не нумеруется. Форма титульного листа работы дается в приложении 1.

Вторая страница (учитывается, но не нумеруется) – аннотация (6–8 строк), где отражаются основные положения работы, ее структура, отмечается, кому может быть полезна данная работа и в какой области найдет применение, указывается количество приложений и число библиографических источников.

Третья страница (нумеруется) – содержание. Содержание должно быть развернутым, т.е. состоять из разделов, подразделов с указанием страниц.

Далее следует введение, основная часть и заключение. Требования к этим разделам изложены в п. 2 данных методических указаний.

Приложения должны иметь номер и названия. По тексту должны быть ссылки на приложения. Кроме этого ссылки должны быть и на все библиографические источники, используемые при написании работы.

4. ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ И ИХ ПРИМЕРНОЕ СОДЕРЖАНИЕ

1. Влияние факторов внешней среды на разработку корпоративной стратегии организации.

2. Оценка уровня конкурентоспособности организации на основе методов конкурентного анализа.

3. Оценка стратегического потенциала организации.

4. Комплексное исследование рынка как основа разработки маркетинговой стратегии.

5. Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа его сильных и слабых сторон.

6. Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе анализа динамики издержек.

7. Применение портфельных моделей для анализа и выбора стратегии организации.

8. Анализ кадрового потенциала как основа стратегии компании.

9. Современный стратегический анализ общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.

10. Подходы к определению источников конкурентных преимуществ организации.

11. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе и их роль в разработке стратегии.

12. Современный стратегический анализ диверсифицированной компании.

13. Выбор направления развития компании на основе портфельного анализа.

14. Современный стратегический анализ потребителей организации.

15. Современный стратегический анализ конкурентов организации.

16. Выбор направления развития компании на основе анализа макросреды организации.

17. Стратегический анализ финансового состояния коммерческих организаций.

18. Современный стратегический анализ деловой активности.

19. Современный стратегический анализ устойчивости финансово-хозяйственной деятельности.

20. Стратегический анализ развития производства (на примере конкретного предприятия).

21. Управление стратегией на основе анализа конкурентных преимуществ организации.

КОМПЛЕКСНОЕ ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА КАК ОСНОВА РАЗРАБОТКИ МАРКЕТИНГОВОЙ СТРАТЕГИИ

Введение

1. Теоретические и методические основы разработки стратегии маркетинга современной организации

1.1. Понятие и сущность стратегии и стратегического маркетинга

1.2. Факторы формирования стратегии. Классификация маркетинговых стратегий

1.3. Методические подходы к исследованию процесса разработки стратегии маркетинга организации

2. Анализ стратегии маркетинга организации

2.1. Состояние стратегического маркетингового планирования

2.2. Анализ процесса разработки стратегии маркетинга

2.3. Анализ влияния факторов внутренней и внешней среды на формирование стратегии маркетинга

3. Разработка рекомендаций по поддержанию (совершенствованию) маркетинговой стратегии организации

3.1. Рекомендации по планированию товарной и ценовой стратегий

3.2. Оптимизация стратегии привлечения покупателей

3.3. Совершенствование стратегии маркетинга по продвижению продукции

3.4. Методические подходы к определению экономической эффективности развития стратегии маркетинга организации

Заключение

Библиографический список

Глоссарий

Приложения

РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА ДИНАМИКИ ИЗДЕРЖЕК

Введение

1. Теоретические и методические основы разработки стратегии компании, направленной на минимизацию издержек

1.1. Понятие и сущность стратегии компании

1.2. Принцип стратегии минимизации издержек

1.3. Методика исследования

2. Анализ условий разработки и реализации стратегии организации, направленной на минимизацию издержек

2.1. Анализ цепочки создания ценности на предприятии

2.2. Анализ условий разработки стратегии организации

2.3. Анализ условий реализации стратегии минимизации издержек в организации

3. Разработка и реализация стратегии организации, направленной на минимизацию издержек

3.1. Стратегия организации, направленная на минимизацию издержек

3.2. Рекомендации по реализации стратегии минимизации издержек в организации

3.3. Экономическая эффективность от реализации стратегии

Заключение

Библиографический список

Глоссарий

Приложения

ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ИСТОЧНИКОВ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

Введение

1. Теоретические аспекты конкурентного преимущества в стратегическом менеджменте

Понятия и виды конкурентных преимуществ организации

Факторы, влияющие на формирование конкурентных преимуществ

Методические подходы к исследованию и формированию конкурентных преимуществ

2. Анализ формирования конкурентных преимуществ организации

2.1 Анализ привлекательности отрасли, в которой действует предприятие

2.2 Стратегический аудит деятельности организации

2.3 Формирование конкурентных преимуществ на предприятии

3. Рекомендации по совершенствованию стратегии обеспечения организации конкурентными преимуществами

3.1 Предложения по совершенствованию формирования конкурентных преимуществ организации

3.2 Программа развития предприятия

3.3 Оценка экономической эффективности от внедрения практических рекомендаций

Заключение

Библиографический список

Глоссарий

Приложения

5. СУЩНОСТЬ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ ПОДГОТОВКЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Рассмотрим содержание понятия «стратегический анализ». *Анализ* (от греч. analisis) буквально означает расчленение, разложение изучаемого объекта на части, элементы, на внутренне присущие данному объекту составляющие.

Выделяют три основных вида анализа: оперативный, текущий (ретроспективный) и перспективный (стратегический)[1].

Оперативный анализ представляет собой систему повседневного изучения выполнения плановых заданий с целью быстрого вмешательства в необходимых случаях в процесс производства для обеспечения непрерывного и эффективного функционирования хозяйственного комплекса.

[1] Хорин А.Н. Стратегический анализ: учеб. пособия. М.: ЭКСМО, 2006. 286 с.

Текущий анализ представляет собой систему периодического, всестороннего изучения результатов хозяйственной деятельности для объективной оценки выполнения бизнес-планов и достигнутой эффективности производства, комплексного выявления внутрипроизводственных резервов, мобилизации их для повышения эффективности хозяйствования в последующие периоды.

Оба эти вида анализа основываются на изучении ретроспективного периода. Однако, современные руководители ставят следующую задачу – проанализировать будущее не по прошлому, а по некоторым прогнозируемым показателям. Такой перспективный анализ должен включать анализ ретроспективы и прогноз (оценку) перспектив. Прогноз является, таким образом, стадией стратегического анализа, за которой следуют анализ будущего, выработка управляющих воздействий, новые прогнозные расчеты, выбор альтернатив развития и определение практических рекомендаций для осуществления наилучшего варианта развития.

Стратегический анализ выражается в процедуре поиска и отбора стратегических альтернатив. Согласно сложившимся представлениям, стратегический анализ имеет целью нахождение в каждом процессе наиболее устойчивых закономерностей и тенденций, способных играть решающую роль в будущем, и прогнозирование на их основе показателей производственно-хозяйственной деятельности. Важнейшими задачами стратегического анализа являются обоснование стратегических планов, оценка ожидаемого их выполнения, а также предоставление информации для принятия стратегических управленческих решений.

Стратегический анализ может быть как частным, тематическим (какой-либо одной стороны деятельности или одного процесса), так и комплексным, охватывающим все важнейшие аспекты того или иного вида деятельности.

Разные авторы по-разному подходят к раскрытию сущности стратегического анализа. Большинство из них рассматривают процесс стратегического анализа совместно с процессом стратегического планирования.

Одни считают, что процесс стратегического анализа порожден результатами изучения внутренней и внешней среды организации. Его цель – помочь организации капитализировать свои сильные стороны и минимизировать слабые, воспользоваться открывающимися возможностями и защититься от надвигающихся опасностей.

Другие авторы рассматривают процесс стратегического планирования вместе со стратегическим анализом как процесс разработки процедур и операций, необходимых для достижения будущего. Они различают долгосрочное планирование, которое считается реактивным по своей природе, и стратегическое планирование, которое позволяет организации создавать свое будущее.

Третьи, не выделяя стратегический анализ, представляют стратегическое планирование как процесс организационного обновления и трансформации. Стратегическое планирование обеспечивает организацию инструментом адаптации ее услуг и деятельности для удовлетворения изменяющихся потребностей окружения.

Ансофф И. отождествляет процессы стратегического анализа и формулирования стратегии, не затрагивая вопросы оценки эффективности реализуемых стратегий.

Томпсон А.А. и Стрикленд А.Дж. рассматривают достаточно широко понятие «стратегический анализ», подчеркивая, что стратегическое мышление и стратегический анализ приводят к правильному стратегическому выбору, предоставляя обоснованные альтернативы и ключевые критерии выбора.

Фрэд Р. Дэвид в своей модели стратегического управления на стадии разработки стратегии выделяет такие аналитические процедуры как внешний и внутренний аудит, цель которых определить желаемые параметры компании и стратегии развития компании[2].

Стратегический анализ – способ реализации системного и ситуационного подходов при изучении различных факторов влияния на процесс стратегического управления, говорит Винокуров В.А. Задача стратегического анализа заключается в содержательном и формальном описании объекта исследования, выявлении особенностей, закономерностей и тенденций развития, определении способов управления этим объектом.

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

Уткин Э.А. подчеркивает, что в процессе стратегического анализа руководство организации склоняется к выбору одного из возможных вариантов стратегии – того, который в наибольшей степени соответствует условиям внешней и внутренней среды, а также выбранным целям деятельности.

Хасби Д.видит анализ в системе стратегического управления как средство оценки и контроля за реализацией стратегического плана. При этом отмечает, что этот процесс должен быть непрерывным и начинаться «со стратегии разработки стратегии». Стратегический анализ необходимо осуществлять параллельно развитию процессов планирования и подготовке соответствующей документации.

Хасси Д. считает, что стратегический анализ является одним из элементов, без которых организация не сможет достичь продолжительного стратегического успеха. При этом выделяются следующие моменты прове-

---

[2] Демьянова О. В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан). Режим доступа http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml

дения аналитических шагов: формулирование проблемы, оценка стратегических альтернатив, разработка претворения стратегии в жизнь, переоценка альтернативы с учетом полученного результата[3].

На современном этапе понятие «качественного менеджмента» все больше ассоциируется с перспективным управлением деятельностью организации на основе научной методологии предвидения, использования новых форм и методов ведения бизнеса, его адаптации к динамичным условиям внешней рыночной среды. Ведущую роль в этом призван сыграть *стратегический анализ*, представляющий собой новое научное направление прикладного характера, целью которого является адекватное формализованное системное представление стратегических финансово-экономических и иных бизнес-целей, способствующих максимизации рыночной стоимости организации, на основе комплексного изучения сложившегося и будущего характера воздействия внутренних и внешних факторов на результативность ее деятельности.

Содержание стратегического анализа заключается в достаточно детальном и всестороннем обеспечении адаптированной для восприятия различными внешними и внутренними пользователями аналитической информацией, способствующей принятию оптимальных стратегических управленческих решений.

Объектом стратегического анализа выступает организация – хозяйствующий субъект, который представляет собой комплексную управленческую систему, включающую совокупность интегрированных управляющих и управляемых функциональных подсистем направлений и форм деятельности. Стратегический экономический анализ позволяет создать систему основных индикаторов (агрегированных характеристик) долгосрочного развития организации, в соответствии с которыми разрабатывается финансовая, экономическая, сбытовая, производственная, социальная стратегия. К числу стратегических целей можно отнести ускорение темпов роста акционерного капитала, повышение рентабельности, оптимизацию рисков, расширение рынков сбыта и т.д.

Понятие стратегического анализа применимо как на уровне разработки крупномасштабных прогнозов политического, финансового, институционального, экономического уровня, так и в контексте прогнозного управления в рамках хозяйствующих субъектов (организаций).

Предлагается следующая совокупность аналитических инструментов исследования при реализации задач стратегического анализа (рис. 1).

---

[3] Демьянова О. В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан). Режим доступа http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml

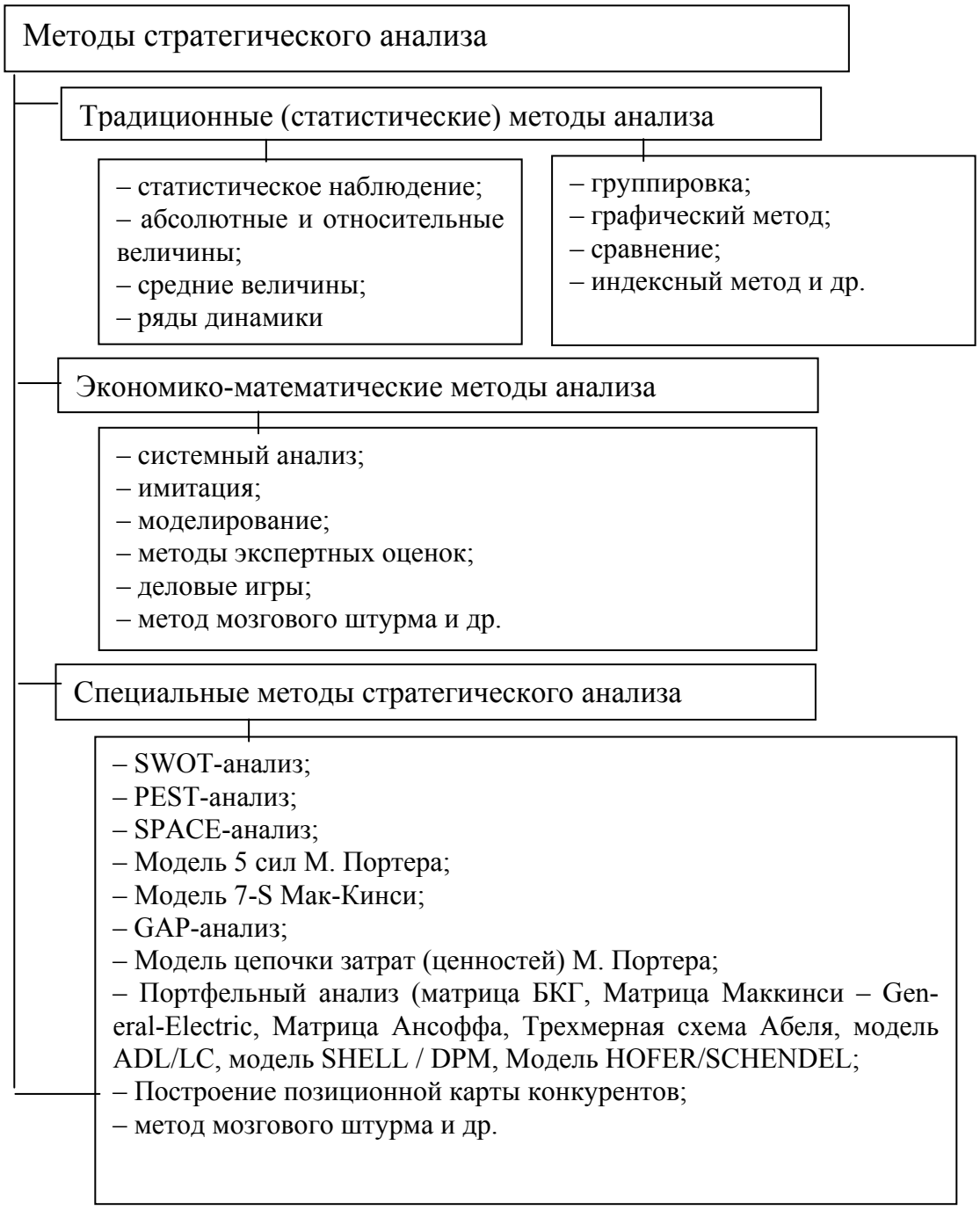

Рис. 1. Методы стратегического анализа

***SWOT*-анализ –** анализ сильных и слабых сторон организации, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Метод для анализа внешней и внутренней среды.

***PEST*-анализ** – метод для анализа четырех факторов внешней среды: P (политико-правового), E (экономического), S (социокультурного) и T (технологического).

SPACE-анализ – аббревиатура от англ. Strategic Position and Action Evaluation – оценка стратегического положения и действий, комплексный метод, который позволяет установить стратегическое положение предпри-

ятия на базе двух групп факторов: внутреннем и внешнем положении предприятия.

Модель «пяти сил» Портера – модель для анализа конкуренции. Согласно этой модели конкуренцию среди существующих форм определяют: соперничество между существующими предприятиями; возможности появления новых конкурентов в отрасли; угроза появления товаров-заменителей; экономические возможности поставщиков; экономические возможности покупателей.

Модель 7-S Мак-Кинси – представляет собой удобный инструмент анализа внутренней организационной структуры и принципов работы компании. Модель анализирует 7 ключевых элементов микросреды организации и позволяет сделать выводы о том: насколько правильно выстроены и налажены бизнес-процессы внутри компании, насколько эффективно используются имеющиеся ресурсы.

GAP-анализ – представляет собой анализ стратегического разрыва, позволяющий определить расхождение между желаемым и реальным в деятельности предприятия. Цель GAP – анализа – определить, существует ли разрыв между целями фирмы и ее возможностями и, если да, установить, как «заполнить» его.

Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера – модель, позволяющая проанализировать конкретные действия фирмы и её конкурентные преимущества. Основными её элементами являются: входящая логистика, операции, исходящая логистика, маркетинг и продажи, сервисные услуги. В качестве технической поддержки этих процессов используются: закупки, развитие технологии, управление людскими ресурсами и инфраструктура фирмы.

Портфельный анализ – сравнительный стратегический анализ для бизнес-юнитов (бизнес-единиц) компании, один из этапов в разработке маркетинговой стратегии, призванный получить в первом приближении рекомендации по приоритетности распределении инвестиционных ресурсов в компании.

Матрица БКГ – матрица Бостонской консультативной группы. В ее основе лежит модель «жизненного цикла» товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар «проблема»), рост (товар «звезда»), зрелость (товар «дойная корова») и спад (товар «собака»).

Матрица Маккинси – General-Electric – метод портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития ассортимента компании. Модель GE / McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса компании.

Матрица Ансоффа – модель, описывающая возможные стратегии роста компании на рынке. Матрица также носит название матрица «товар-рынок».

Трехмерная схема Абеля – используется на этапе выбора стратегии для того, чтобы дать наглядное представление об отдельных частях бизнеса и портфеле бизнесов, сбалансировать такие факторы бизнеса как риск, поступление денег, обновление и отмирание.

Модель ADL/LC – инструмент при разработке стратегии, позволяет планировать стратегию компании, товара или услуги в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли и уровнем конкурентоспособности компании на рынке. В основе матрицы лежит концепция жизненного цикла товара/ отрасли, в соответствии с которой переход от одной стадии у другой требует от компании изменения стратегических решений.

Модель SHELL / DPM – является двухфакторной матрицей размерности 3х3, назначение которой сводится к оценке количественных и качественных параметров бизнеса, то есть она предназначена для много-параметрического стратегического анализа. Оси матрицы отражают конкурентоспособность способность бизнеса и отраслевую (продукт – рынок) привлекательность.

Модель HOFER/SCHENDEL – определяет позиционирование существующих видов бизнеса на матрице развития рынка товаров, а также идеальный набор из этих видов бизнеса. В широком смысле, есть только два оптимальных бизнес-набора на уровне корпорации: покупка нового (и/или усиление существующего) вида бизнеса или продажа (и/или ослабление существующего) вида бизнеса.

Карта стратегических групп (позиционная карта конкурентов) – схематическое изображение на двумерной плоскости структуры отрасли в разрезе групп предприятий–конкурентов, которые занимают близкие позиции на рынке и конкурируют между собой на основе одних конкурентных преимуществ и одинаковыми методами, осуществляя аналогичные стратегии с использованием аналогичных ресурсов

6. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗА КУРСОВУЮ РАБОТУ

Оценка «ОТЛИЧНО» ставится в том случае, если:

– тема курсовой работы актуальна;

– цель работы носит исследовательский характер;

– в работе присутствует методология, анализ, проектные разработки;

– список литературы (с соответствующими ссылками) содержит не менее 30 источников, из которых 20 – научные статьи и публикации;

– по тексту работы дано не менее 30 ссылок (ссылки охватывают все источники);

– объем выборочной совокупности составляет не менее 50 респондентов;

– в работе присутствуют удачные иллюстрации и графики;

– существует возможность практического использования результатов работы;

– виден личный вклад автора (новые идеи, предложения, глубина анализа);

– существует возможность научных публикаций и продолжения работы в контексте подготовки магистерской диссертации;

– работа удачно защищена;

– в работе присутствует глоссарий ключевых слов;

– в работе присутствуют удачные приложения;

– объем работы составляет не менее 30–40 печатных страниц;

– Приветствуется подготовка в качестве приложения к работе рукописи тезисов доклада (1 стр.) или статьи (5–6 стр.).

Оценка «ХОРОШО» ставится в том случае, если:

– тема курсовой работы актуальна;

– цель работы носит исследовательский характер;

– в работе присутствует методология, анализ, проектные разработки;

– список литературы (с соответствующими ссылками) содержит не менее 25 источников, из которых 15 – научные статьи и публикации;

– по тексту работы дано не менее 25 ссылок (ссылки охватывают все источники);

– объем выборочной совокупности составляет не менее 40 респондентов

– в работе присутствуют удачные иллюстрации и графики;

– существует возможность практического использования результатов работы;

– в работе присутствует глоссарий ключевых слов;

– объем работы составляет не менее 30–35 печатных страниц;

Оценка «УДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНО» ставится в том случае, если:

– тема работы выбрана из рекомендованных по данному курсу;

– список литературы (с соответствующими ссылками) содержит не менее 20 источников;

– по тексту работы дано не менее 20 ссылок (ссылки охватывают все источники);

– в работе присутствует все разделы;

– в работе предлагаются практические рекомендации;

– объем работы составляет не менее 30 печатных страниц;

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Образец титульного листа

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА

ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ И МЕНЕДЖМЕНТА

Кафедра «Менеджмент»

КУРСОВАЯ РАБОТА
по курсу «Современный стратегический анализ»
на тему: «**ПОДХОДЫ К ОПРЕДЕЛЕНИЮ ИСТОЧНИКОВ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ (на примере….)»**

Выполнил: студент _____гр. _____
(Ф.И.О.) № гр.

Принял:_____
(уч. степень и звание, Ф.И.О.).

Пенза 2016

Приложение 2

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

ЗАДАНИЕ НА КУРСОВУЮ РАБОТУ
по курсу «Современный стратегический анализ»

Студент:_____
Ф.И.О.

Группа:_____
Тема:_____
_____
Руководитель работы_____
уч.степень, звание

_____
Ф.И.О.

Дата выдачи задания «___»_____20___г.
Срок сдачи работы «_____»_____20___г.

Руководитель:_____
(подпись)

Пенза 2016

Приложение 3

Пример курсовой работы

Пример 1. Тема: Управление стратегией на основе анализа конкурентных преимуществ организации

Содержание

Введение

I. Теоретические основы изучения конкурентных преимуществ организации

1.1. Сущность, классификация конкурентных преимуществ организации

1.2. Особенности стратегий развития предприятия в зависимости от источников конкурентных преимуществ

1.3. Управления стратегией на основе анализа конкурентных преимуществ организации

II. Анализ конкурентных преимуществ организации (на примере мебельной компании ООО «Пеликан

2.1. Исследование состояния и тенденций развития мебельной отрасли в России

2.2. Анализ рынка и конкурентной среды мебельной компании в Пензенской области

2.3. Анализ внутренних и внешних факторов создания конкурентных преимуществ предприятия ООО «Пеликан»

III. Разработка рекомендаций по управлению стратегией на основе анализа конкурентных преимуществ организации (на примере мебельной компании ООО «Пеликан»)

3.1. Основные направления конкурентоспособности мебельной компании ООО «Пеликан»

3.2. Совершенствование стратегического управления конкурентными преимуществами предприятия

3.3. Оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций

Заключение

Библиографический список

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В экономике каждой страны значительным фактором рыночного успеха продукции является конкурентоспособность. Это многоаспектное понятие, означающее способность продукта или услуги быть конкурирующим по сравнению с другими фирмами, занимающиеся одинаковой сферой деятельностью, соответствовать требованиям рынка и потребительским предпочтениям.

Проблемы конкурентоспособности занимает особое место в экономической и социальной жизни общества. Конкурентоспособность организации – это его преимущество по отношению к другим предприятиям данной отрасли внутри страны и за ее пределами.

На современном этапе функционирования экономики России одной из стратегических целей развития становится повышение конкурентных преимуществ отечественных товаропроизводителей. Особую остроту реализация данной цели приобретает в отраслях, занимающихся производством товаров народного потребления. Низкая конкурентоспособность российского бизнеса ведет к повышению зависимости российской экономики от зарубежных производителей, что не только обеспечивает отток капитала в более успешные с этой точки зрения страны, но и влечет за собой ряд социальных последствий.

В частности, на рынке мебельных товаров российские предприятия вынуждены соперничать с такими сильными конкурентами, как производители мебели Германии, Италии и набирающая силу мебельная отрасль Китая. Ключевыми причинами низкой конкурентоспособности производителей мебельных товаров являются отсутствие эффективных подходов к управлению бизнесом, низкая вовлеченность маркетингового инструментария в процесс взаимодействия с потребителями, слабое использование маркетинговых инноваций и современных методических рекомендаций по развитию предприятий отрасли. Кроме того, недостаточно проработаны вопросы оценки конкурентоспособности российских производителей мебельных товаров и влияния на нее отдельных составляющих маркетинговой активности, в силу чего возникают сложности как с определением текущих позиций отдельных предприятий на рынке, так и с прогнозированием динамики конкурентоспособности.

В этой связи исследования в области повышения конкурентных преимуществ мебельных предприятий становятся весьма актуальными, поскольку позволяют по-новому взглянуть на проблемы конкурентоспособности на рынке мебельных товаров и роль стратегического управления в ее обеспечении.

Степень разработанности проблемы исследования – данной проблеме посвящены многие исследования зарубежных и отечественных ученых: М. Портер, А. Чандлер, И. Ансофф, Д.В. Арутюнова, О.С. Виханский, Т.Ю. Кутузова, Г.Л. Азоев, А.П. Челенков, А.В. Сухоруков.

Целью работы является совершенствование стратегического управления на основе анализа конкурентных преимуществ организации (на примере ООО МК «Пеликан»).

В соответствии с поставленной целью, в работе были выделены следующие **задачи**:

- изучить сущность и классификацию конкурентных преимуществ организации;
- изучить особенности стратегий развития предприятия в зависимости от источников конкурентных преимуществ;
- изучить управление стратегией на основе анализа конкурентных преимуществ организации;
- исследовать состояние и тенденции развития мебельной отрасли в России;
- провести анализ рынка и конкурентной среды мебельной компании ООО «Пеликан»;
- провести анализ внутренних и внешних факторов создания конкурентных преимуществ предприятия ООО «Пеликан»;
- обосновать основные направления конкурентоспособности мебельной компании ООО «Пеликан»;
- предложить мероприятия по совершенствованию стратегического управления конкурентными преимуществами предприятия ООО «Пеликан»;
- дать оценку экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

Объект исследования – мебельная компания ООО «Пеликан».

Производитель корпусной мебели компания «ПЕЛИКАН» – российский производитель корпусной мебели с широкой дилерской сетью на территории России для гостиной, детской, прихожей и других жилых помещений. Мебельная компания «Пеликан» – постоянный участник и лауреат международных смотров-конкурсов мебели. Продукция данной компании пользуется популярностью и спросом, благодаря наилучшему соотношению цены и качества.

Предмет исследования – конкурентные преимущества организации.

Методами исследования данной работы является изучение учебной литературы, пособий и журнальных статей по теоретическим и практическим проблемам данной темы, метод статистических данных и методы стратегического анализа: PEST-анализ (анализ внешней среды), анализ внутренней среды, SWOT-анализ.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования данных результатов по управлению стратегией на основе анализа конкурентных преимуществ организации ООО «Пеликан» в виде рекомендаций, направленных на повышение конкурентоспособности предприятия на рынке мебельной отрасли.

I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ

1.1. Сущность и классификация конкурентных преимуществ организации и их стратегическое управление

«Продуктом» системы управления рыночными возможностями компании являются конкурентные преимущества. Подобно тому, как не существует компании без потребности в ее продуктах (услугах), так не существует рыночных возможностей без конкурентных преимуществ. Конкурентные преимущества делают компанию узнаваемой на рынке, защищают от воздействий конкурентных сил. Конкурентоспособность представляет собой результат, фиксирующий наличие конкурентных преимуществ, без которых она невозможна.

Конкурентное преимущество – это система, обладающая какой- либо эксклюзивной ценностью, дающей ей превосходство над конкурентами в экономической, технической и организационной сферах деятельности, возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами.

Конкурентные преимущества должны быть:

– значимыми, т.е. заметно выделяться на фоне конкурентов;

– видимыми, т.е. различимыми покупателями;

– значимыми для потребителя, т.е. приносить ему ощущаемую выгоду;

– устойчивыми, т.е. сохранять свою значимость в условиях изменений среды, невоспроизводимыми конкурентами;

– уникальными, т.е. предоставляемую выгоду нельзя получить у других производителей товара;

– прибыльными для компании, т.е. объемы производства, структура затрат и рыночные цены на предлагаемый товар позволяют успешно работать в выбранной сфере деятельности и получать достаточную прибыль.

В табл. 1 представлена классификация конкурентных преимуществ по ряду признаков.

При выработке стратегии конкуренции необходимо, с одной стороны, иметь ясное представление о сильных и слабых сторонах деятельности предприятия, его позиции на рынке, а с другой стороны, понимать структуру национальной экономики в целом и структуру отрасли, в которой работает предприятие[4].

---

[4] В. Юрьев, И. Кульков Определение конкурентных преимуществ предприятия. Источники и основные направления их достижения. Режим доступа: http://www.menedjment.org/ 2/7.html

Таблица 1

Классификация конкурентных преимуществ объектов[5]

Признак классификации	Виды преимуществ	Примеры преимуществ
1	2	3
1. Отношение к системе (организации, стране и т.п.)	1.1. Внешние (по отношению к системе)	Благоприятный климат страны. Качественная инфраструктура региона, в котором расположена организация. Стабильная политическая система страны. Современная информационная сеть страны.
	1.2. Внутренние (в системе)	Модульная автоматизированная технология. Квалифицированные кадры организации.
2. Сфера возникновения преимуществ	2.1. Природно-климатические	Страна, богатая природными ресурсами. Экономически выгодное географическое положение страны.
	2.2. Социально-политические	Низкий уровень общей преступности в стране.
	2.3. Технологические	Высокий удельный вес прогрессивного оборудования в организации, отрасли, стране. Высокий уровень автоматизации и управления. Низкий уровень износа основных производственных фондов. Высокий уровень новых информационных технологий на основе электронизации.
	2.4. Культурные	Высокая организационная культура. Наличие в стране культурных ценностей мирового масштаба.
	2.5. Экономические	Устойчивая налоговая система. Наличие в организациях отлаженной системы менеджмента. Достаточное финансирование НИОКР и образования. Качественная кредитно-финансовая система страны. Высокая квалификация кадров.
3. Содержание фактора преимущества	3.1. Качество товара (услуги)	Известная в мире торговая марка. Высокая надежность объекта. Красивый и современный дизайн, комфортность.
	3.2. Цена товара	Низкие издержки производства за счет использования эффекта масштаба. Высокий уровень унификации. Безотходная технология.

[5] Понятие и классификация конкурентных преимуществ. Режим доступа: http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnye-preimushchestva.html

Продолжение табл. 1

1	2	3
3. Содержание фактора преимущества	3.3. Затраты у потребителя товара	Меньший по сравнению с конкурентами удельный расход ресурсов на эксплуатацию товара. Высокая ремонтопригодность товара.
	3.4. Качество сервиса товара	Гарантии в сопроводительной документации. Наличие гарантийного обслуживания товара. Качественная упаковка товара.
4. Метод или средство получения преимущества	4.1. По наследству (объективно)	Природные ресурсы страны. Известная торговая марка товара.
	4.2. Обучение	Квалифицированные специалисты по отдельным направлениям и отраслям науки и практики.
	4.3. Внедрение новшеств (инноваций)	Создание товаров на основе патентов. Внедрение патентованной новой технологии. Внедрение ноу-хау в области менеджмента.
	4.4. Перемещение	Переезд индивидуума в район (город) с развитой инфраструктурой. Перемещение организации в район с хорошим климатом и дешевыми ресурсами.
5. Место реализации преимущества	5.1. Рабочее место	Система «канбан» (точно в срок. Научная организация труда. Автоматизированное рабочее место.
	5.2. Организация	Система менеджмента, ориентированная на достижение конкурентоспособности.
	5.3. Регион	Качественная производственная инфраструктура региона. Экологичность региона. Устойчивая кредитно-финансовая система в регионе.
	5.4. Отрасль	Наличие отраслевого центра научно-технической информации.
	5.5. Страна	Действие государственной программы повышения конкурентоспособное™ страны. Наличие стратегических (на 15-20 лет) программ развития отдельных сфер и страны в целом.
6. Время (продолжительность) реализации преимущества	6.1. Стратегические факторы преимущества	Повышение квалификации кадров. Развитие НИОКР.
	6.2. Тактические факторы преимущества	Современная система рекламы. Эффективная система мотивации труда. Соблюдение графика ремонта оборудования.

Окончание табл. 1

1	2	3
7. Вид получаемого эффекта от реализации преимущества	7.1. Научно-технический прогресс	Получения патента. Увеличение удельного веса прогрессивных технологических процессов 5-го уклада. Освоение новых информационных технологий.
	7.2. Экологический	Уменьшение выбросов в атмосферу, почву, воду вредных компонентов. Уменьшение отходов производства. Улучшение экологичности выпускаемых товаров.
	7.3. Социальный	Улучшение условий труда и отдыха. Увеличение продолжительности жизни работников. Повышение уровня образованности работников.
	7.4. Экономический	Прирост объема продаж. Прирост удельной прибыли. Сокращение срока окупаемости инвестиций и др.

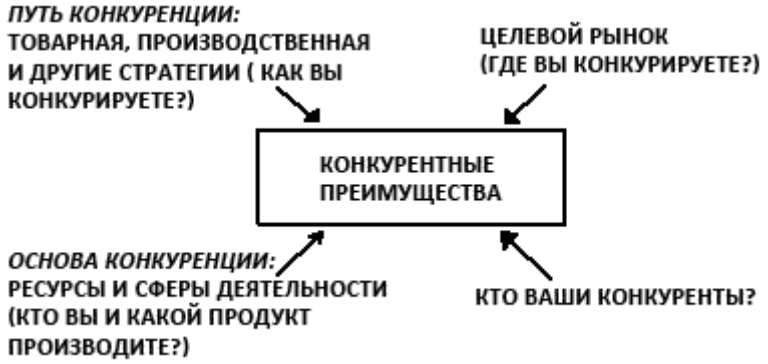

Рис. 1. Определение конкурентных преимуществ

Основой конкурентных преимуществ зачастую является разная степень доступности ресурсов (каналов распределения, специальных знаний или логистических технологий), способная сообщить фирме преимущества в величине издержек или в качестве товаров или услуг перед конкурентами.

Понятие «конкурентные преимущества» было впервые научно обосновано Майклом Портером на рубеже 1970–80-х годов[6].

Согласно теории М. Портера, конкурентное преимущество на рынке возникает на основе предоставления потребителям продукции, дающей большую ценность за ту же стоимость (дифференциация), или предоставления равной ценности, но за меньшую стоимость (низкие издержки)[7].

[6] Конкурентное преимущество. Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/ Конкурентное_преимущество

[7] Стратегия и конкурентное преимущество. Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/ Стратегия_и_конкурентное_преимущество

Рис. 2. Пять основных конкурентных стратегий

Его концепция «пяти сил», определяющих конкуренцию в отрасли, сформировала у фирмы понимание факта воздействия важнейших факторов внешней среды, требующих ответной реакции на эти воздействия. В ответ на влияние сил конкуренции фирма создает различные конкурентные преимущества, позволяющие ей добиться успеха. М. Портер сформулировал детерминанты конкурентного преимущества и выделил три фактора, способствующих формированию конкурентных преимуществ. В соответствии с этим была предложена иерархия уровней конкурентных преимуществ с точки зрения их значимости. Преимущества низкого ранга (сырье, дешевая рабочая сила, масштабы производства) придают фирме недостаточную конкурентоспособность, так как они легкодоступны конкурентам и широко распространены. К преимуществам более высокого порядка относят репутацию фирмы, связи с клиентами, а также инвестиционную привлекательность фирмы, которая заставляет инвестора вкладывать средства в определенную сферу деятельности.

Важным конкурентным преимуществом могут являться цели и мотивация владельцев, менеджеров и персонала фирмы. Существует и региональный аспект приобретения конкурентных преимуществ. Так, конкурентные преимущества получают фирмы, функционирующие в тех странах, которые позволяют наиболее быстро накопить специализированные ресурсы и навыки. Большую роль в создании конкурентных преимуществ играют успешно действующие маркетинговые подразделения, а также все большее преимущество получают фирмы, располагающие обширной и точной информацией о рынках, конкурентах, товарах и технологиях.

Однако эти факторы изменчивы и не позволяют долго удерживать конкурентные преимущества. Поэтому конкурентные преимущества наиболее высокого порядка связаны с коренными изменениями в деятельности фирмы и со стратегическими факторами, определяющими позиции в конкурентной борьбе[8].

Предприятия, которые стремятся сохранить свою конкурентоспособность в будущем, вынуждены согласовывать свои текущие и перспективные интересы. Невозможно достичь успехов в деятельности, концентрируясь только на решении текущих проблем. Ограниченный временной горизонт управления не позволяет из-за растущей неопределенности внешних условий разрабатывать эффективную политику обновления производимых продуктов, капиталовложений, отношений с потребителями, поставщиками, инвесторами, т.е. политику эффективного устойчивого развития. Стратегическое управление придает приоритетное значение эффективному взаимодействию предприятия с внешней средой и достижению на этой основе устойчивых конкурентных преимуществ.

Стратегическое управление конкурентоспособностью организации:

- система воздействия субъекта (высшего руководства организации) на объект (конкурентоспособность) с целью перевода этого объекта в желаемое состояние посредством развития параметров объекта;
- система, предназначенная для воздействия на элементы и процессы, обеспечивающие формирование конкурентных преимуществ и развитие конкурентного потенциала предприятия с целью повышения его устойчивости в условиях роста конкурентного давления и изменения факторов внешней среды;
- деятельность по установлению перспективных целей предприятия и эффективному их достижению на основе удержания конкурентных преимуществ и адекватного реагирования на изменение внешней среды.

Принципы стратегического управления конкурентоспособностью:

- наличие четких целей, определяемых миссией организации и ее видением будущего;
- установление связей с окружающей средой, которая включает макросреду (страна, регион), конкурентную среду (отрасль), внешнюю среду на уровне задач (потребители, поставщики, конкуренты).

---

[8] НОМ (Неформальное Объединение Молодежи) Коллектив авторов Формирование конкурентных преимуществ предприятия. Режим доступа: http://www.fa.ru/institutes/ vshgu/Documents/4.18.7_Лекция %2015%20Инновационные%20технологии%20операционного%20менеджмента.pdf

Цели стратегического управления конкурентоспособностью:

- формирование эксклюзивных преимуществ предприятия, воплощенных в его товарах, способах ведения конкурентной борьбы, организации внутренних процессов и т.п.;
- оперативное и эффективное использование возможностей внешнего окружения, включая появление новых рыночных ниш, слабые позиции конкурентов на каких-либо рынках, достижения НТП, сотрудничество с региональными и государственными органами власти и др.[9].

Таким образом, конкурентные преимущества сегодня выступают как ключевая деятельность по формированию способности предприятия, организации, фирмы выжить и успешно развиваться на рынке. Формирование конкурентных преимуществ предприятия является очень важным этапом в формировании, как маркетинговой, так и в общем стратегической политики предприятия.

1.2. Методы анализа конкурентных преимуществ организации

Конкурентоспособность – это свойство объекта, характеризующееся степенью реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с аналогичными объектами, представленными на данном рынке. Для выживания или победы в жесткой конкурентной борьбе любая система должна обладать определенными преимуществами перед своими конкурентами[10].

Методы оценки конкурентных преимуществ предприятия реализуются через анализ эффективности использования факторов, составляющих модель оценки конкурентоспособности предприятия и на основе анализа составление стратегии повышения конкурентоспособности предприятия. Подобный подход к управлению позволяет подробно рассмотреть факторы, влияющие на конкурентоспособность предприятия, но он не дает целостной картины о конкурентном потенциале организации.

Наиболее известные на сегодняшний методы оценки конкурентных преимуществ товара и предприятия можно разделить на две группы: аналитические и графические методы. Данное деление на методы оценки конкурентоспособности товара и методы оценки конкурентоспособности предприятия достаточно условны, так как они во многом совпадают, меняется только объект исследования. Классификация методов оценки конкурентоспособности товара и предприятия представлена на рис. 3. Факторы, определяющие конкурентоспособность предприятия, для различных отраслей варьируются.

---

[9] Управление конкурентоспособностью предприятия. Режим доступа: http://www.grandars.ru/college/ ekonomika-firmy/upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya.html

[10] Методы анализа конкурентных преимуществ // Методы стратегического анализа: учеб. пособие. Режим доступа: http://netology.ru/ckfinder/userfiles/files/МЕТОДЫ %20АНАЛИЗА%20КОНКУРЕНТНЫХ %20ПРЕИМУЩЕСТВ.pdf

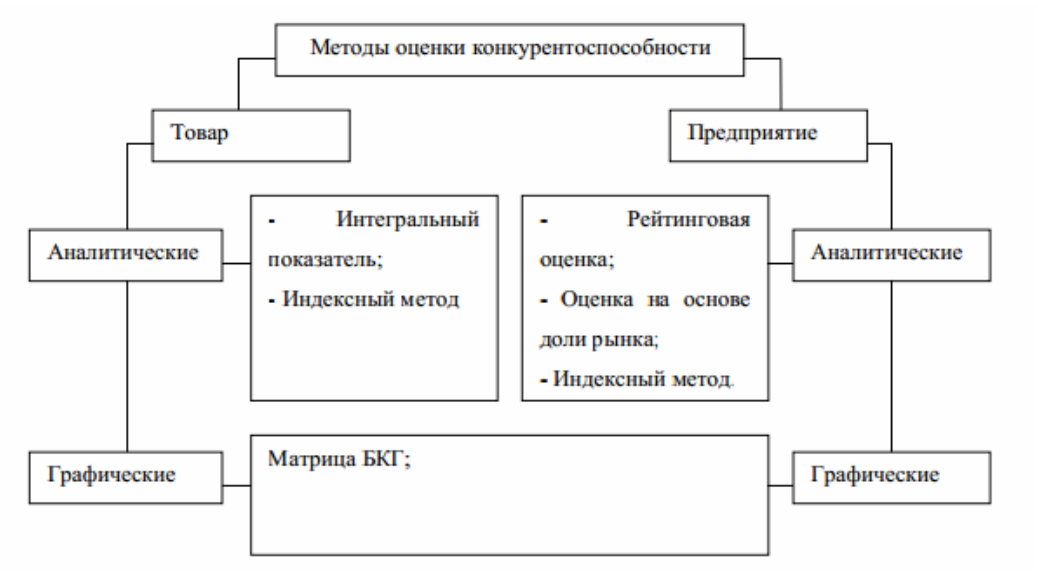

Рис. 3. Иерархия методов оценки конкурентоспособности

Рассмотрим аналитические методы оценки конкурентоспособности предприятия.

1. Рейтинговая оценка используется при сравнении предприятий отрасли или региона. В рамках этого метода используются следующие виды документов: результаты опроса менеджеров заказчика или данного предприятия; финансовая отчетность предприятий. Все показатели, которые можно рассчитать на основе реально имеющейся информации, должны отражать существенные аспекты хозяйственной деятельности и финансового состояния предприятия.

При составлении рейтинга можно использовать десятифакторную модель, структурированную по двум основным аспектам: эффективности хозяйственной деятельности (пять факторов) и финансовой стабильности (пять факторов). Итоговый балл по рейтингу каждого отдельного предприятия выводится по следующей формуле

$$\text{ТМ} = \Sigma(M_i),$$

где ТМ – итоговый балл предприятия по результатам рейтинговой оценки; M_i – балл (количественная оценка) предприятия по i-му показателю хозяйственной деятельности, включаемому в модель составления рейтинга;

$\Sigma(M_iB_i)$ – сумма произведений баллов отдельных показателей и их весов.

В результате все предприятия ранжируются по сумме баллов.

2. Оценка конкурентоспособности на основе расчета рыночной доли.

Доля рынка определяется как удельный вес розничного товарооборота в общем его объеме. Увеличение или уменьшение в интервале от 0 до 100 % свидетельствует об уровне конкурентоспособности:

$$MS = RC / TC,$$

где MS – доля рынка субъекта; RC – розничный объем товарооборота; TC – общий объем розничного товарооборота на рынке.

3. Матрица БКГ (англ. BCG matrix) – инструмент для стратегического анализа и планирования в маркетинге. Создана основателем Бостонской консалтинговой группы Брюсом Д. Хендерсеном для анализа актуальности продуктов компании, исходя из их положения на рынке относительно роста рынка данной продукции и занимаемой выбранной для анализа компанией доли на рынке. Данный инструмент теоретически обоснован. В его основу заложены две концепции: жизненного цикла товара и эффекта масштаба производства или кривой обучения.

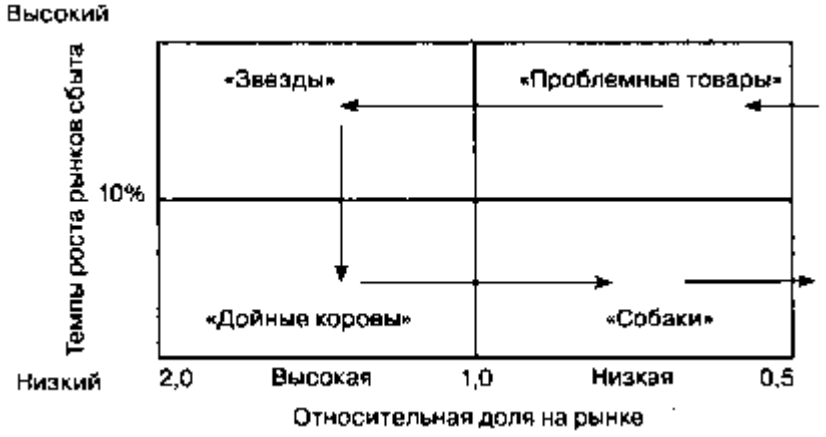

Рис. 4. Матрица БКГ

Достоинствами матрицы БКГ можно считать наглядность и простоту построения, а также объективность анализируемых параметров (относительная рыночная доля и темп роста рынка). К недостаткам можно отнести то, что она упрощает сложный процесс принятия решений. На практике бывает множество ситуаций, когда рекомендации, вырабатываемые на ее основании, неприемлемы.

4. Модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции» (Матрица Мак-Кинси). Матрица Мак – Кинси имеет размерность 3×3,что представлено на рис. 5. По осям Y и X определяются привлекательность отрасли производства и конкурентное положение предприятия. Привлекательность определяется как интегральная оценка емкости рынка, тенденции изменений положения конкурентов, темпов роста, цикличности спроса, динамики цен, общей ситуации на рынке, его правового регулирования и т.д.

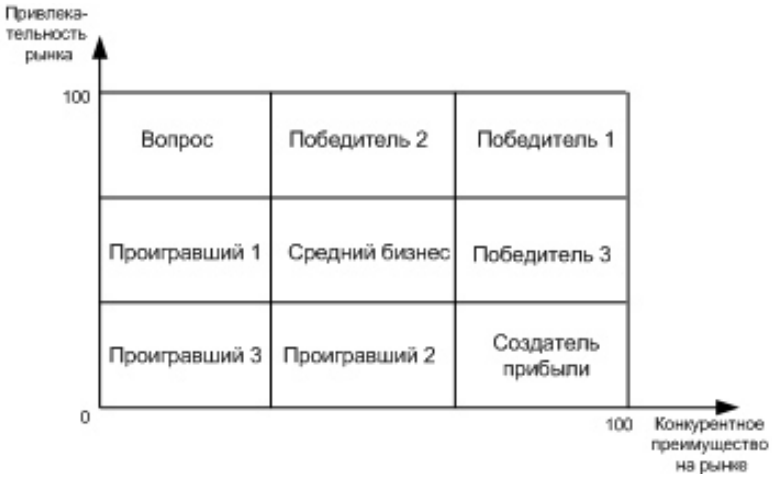

Рис. 5. Матрица Мак-Кинси

Конкурентные преимущества представляют собой совокупность таких показателей как производственный, финансовый, научно-технический, кадровый потенциал организации, доля рынка, принадлежащая ей, темпы и ключевые факторы роста прибыли, состояние технологии, имидж, качество руководства и персонала.

5. Модель Портера (рис. 6).

Рис. 6. Модель анализа пяти конкурентных сил М.Портера

Матрица Портера построена на основе концепции конкурентной стратегии: в центре внимания предприятия стоит не только удовлетворение потребностей покупателей, но и конкурирующие силы рынка.

На основе данной модели можно сделать рекомендации. Фирма с небольшой долей на рынке может преуспеть, имея четко концентрированную стратегию и сосредоточивая свои усилия на одной конкурентной «нише», даже если ее общая доля на рынке незначительна. Компания, имеющая большую долю на рынке, может осуществлять успешную предпринимательскую деятельность в результате преимущества по общим издержкам или стратегии фокуса[11].

Специфические методы оценки конкурентоспособности предприятия формулируются в каждом конкретном случае исходя из сложности, особенностей и важности объекта. В данном разделе мы познакомимся лишь с некоторыми методами стратегического анализа[12].

Таким образом, изученные методы оценки конкурентных преимуществ организации можно использовать для получения объективной картины состояния фирмы. Данные методы можно применять как в отдельности, так и в совокупность, для более четкого определения конкурентоспособности, как товаров, так и предприятия в целом. Это даст возможность рационально определить собственные слабые и сильные места.

1.3. Методика исследования управления стратегией на основе анализа конкурентных преимуществ организации

Основой для поиска и создания конкурентных преимуществ является аналитическая работа по изучению состояния и тенденций развития рынка, а также информация о покупателях, конкурентах, их реальных и планируемых действиях. Поиск конкурентного преимущества организации следует начинать с анализа внутренней среды, а затем переходить к анализу потребителей, конкурентов и факторов макросреды предприятия.

Итогом анализа внутренней среды предприятия является определение ключевых факторов успеха, что способствует выделению конкурентных преимуществ, на которых базируется стратегия предприятия[13].

В рамках проведения нашего исследования была разработана методика исследования. Она предполагает определение цели, предмета исследования, выбор средств и этапов проведения исследовательских работ. Целью исследования является совершенствование стратегического управления на основе анализа конкурентных преимуществ организации. В качестве объекта данного исследования выступает мебельная компания ООО «Пеликан». Предметом исследования является конкурентные преимущества организации.

---

[11] Харькина О.В. Формирование конкурентных преимуществ. Режим доступа: http://www.scienceforum.ru/ 2014/pdf/762.pdf

[12] Методы анализа конкурентных преимуществ // Методы стратегического анализа. Учебное пособие. Режим доступа: http://netology.ru/ckfinder/userfiles/files/МЕТОДЫ %20АНАЛИЗА %20 КОНКУРЕНТНЫХ%20ПРЕИМУЩЕСТВ.pdf

[13] Конева Е.И. Методика исследования конкурентного преимущества организации // Креативная экономика. 2007. №6 Вып. 1 (92). С. 47–51.

Методика исследования управления стратегией на основе анализа конкурентных преимуществ организации включает общенаучные методы такие, как методы теоретического и эмпирического познания. В качестве инструментов для проведения анализа внутренней среды предприятия были использованы методы: статистических данных, метод анкетирования (анкетный опрос) и методы стратегического анализа (SWOT-анализ), позволившие выявить внутренние и внешние факторы конкурентных преимуществ предприятия мебельной компании ООО «Пеликан».

Статистические методы – это совокупность приемов, применяемых в процессе статистического исследования.

К методам статистического исследования относятся:

Статистическое наблюдение – массовый научно организованный сбор первичной информации об отдельных единицах изучаемого явления.

Группировка и сводка материала – обобщение данных наблюдения для получения абсолютных величин (учетно-оценочных показателей) явления.

Обработка статистических данных и анализ результатов для получения обоснованных выводов о состоянии изучаемого явления и закономерностях его развития.

Все этапы статистического исследования тесно связаны друг с другом и одинаково важны. Недостатки и ошибки, возникающие на каждой стадии, сказываются на все исследовании в целом. Поэтому правильное использование специальных методов статистической науки на каждом этапе позволяет получить достоверную информацию в результате статистического исследования[14].

Рис. 7. Область применения статистических методов управления качеством продукции

[14] Этапы статистического исследования. Режим доступа: art.ioso.ru/ seminar/2009/projects11/ rezim/stat3.html

PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) – это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании[15].

PEST-анализ основан на составлении перечня возможных воздействий по следующим направлениям (рис. 8):

– политические факторы (P): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании;

– состояние экономики (E): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса;

– социально-культурные особенности (S): в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе;

– научно-техническая среда (T): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия[16].

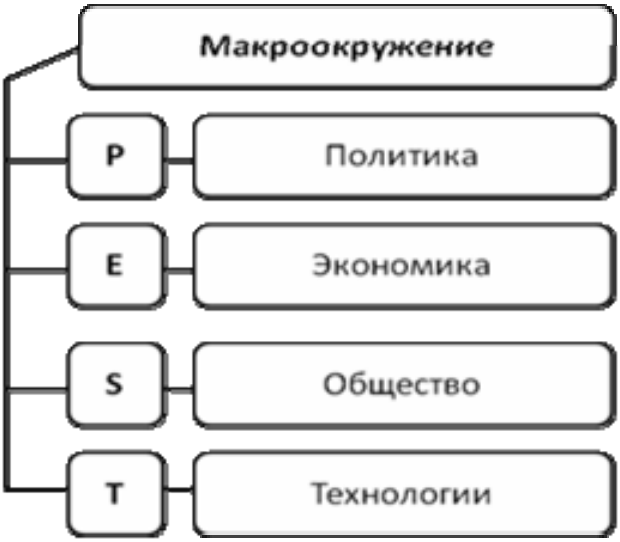

Рис. 8. Составляющие PEST-анализа

Весь процесс проведения PEST анализа можно условно разбить на следующие этапы:

1. Определение факторов, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании.

[15] https://ru.wikipedia.org/wiki/PEST-анализ - Свободная энциклопедия «Википедия»

[16] Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.

2. Сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора.

3. Анализ значимости и степени влияния каждого фактора.

4. Составление сводной таблицы PEST анализа[17].

SWOT-анализ является наиболее комплексной процедурой стратегического анализа предприятия.

SWOT-анализ (сокращенно от первых букв слов: strength — сила, weakness – слабости, opportunity – возможность, threat – угроза) комплексно исследует внешнюю окружающую среду и ресурсный потенциал предприятия. При этом особое внимание уделяется не просто констатации фактов, а определению «возможностей» и «угроз», которые привносит в деятельность предприятия внешняя окружающая среда, и «силы» и «слабостей», возникающих из имеющегося ресурсного потенциала первичного звена хозяйствования. Исходя из вышесказанного, SWOT-анализ представляет собой исследование, проводимое последовательно по следующей процедуре.

Этап 1. Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды предприятия.

Этап 2. Оценка силы и слабостей, определяемых ресурсным потенциалом предприятия[18].

Таким образом, в условиях развития менеджмента стратегическое управление становится эффективным средством решения проблемы конкурентоспособности предприятий, обеспечивающее лидерство в различных отраслях промышленности.

II. АНАЛИЗ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МЕБЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ ООО «ПЕЛИКАН»)

2.1. Исследование состояния и тенденций развития мебельной отрасли в России

Важнейшая составная часть национального потребительского рынка – рынок мебельной продукции, развитие которого происходит под влиянием многих факторов. Особо значимыми и определяющими для рынка мебели являются социально-экономические условия для развития рынка мебели и уровень развития самой мебельной промышленности. В свою очередь, степень развития мебельной промышленности напрямую зависит от:

– объемов производства мебели в стране;

---

[17] Пошаговая инструкция по составлению PEST-анализа. Режим доступа: http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/

[18] Основные методы стратегического анализа. Режим доступа: http://menedzhmenti.ru/page266/page331/index.html

– эффективности функционирования лесопромышленного, машиностроительного и станкостроительного комплексов,

– роста платежеспособного спроса населения;

– роста объемов жилищного строительства и объектов производственной, образовательной и социально-производственной сфер;

– импортно-экспортной и налоговой политик государства;

– уровня и динамикой цен на мировом рынке;

– места, занимаемого Россией в международном разделении труда в мебельном бизнесе.

Оценивая производство мебели по округам РФ можно выделить несколько регионов, на которые приходится наибольшие объемы производства мебели (табл. 2).

Таблица 2

Объемы производства мебели в 2000–2013 гг.
по федеральным округам (млрд руб.)

Наименование округов	2000	2005	2010	2011	2012	2013	2013 к 2000, %
Российская Федерация, млрд. руб.	18,5	49,7	89,5	107,2	123,8	124,9	в 6,7 раза
В том числе по округам, %							
Центральный	49,0	42,8	39,2	38,3	40,1	38,2	77,9
Северо-Западный	13,0	10,4	10,6	11,3	10,5	10,4	80,0
Южный	8,0	11,0	9,1	7,7	7,7	6,9	86,2
Северо-Кавказский	-	-	2,0	2,2	1,9	2,0	
Приволжский	18,0	20,3	25,8	26,9	26,6	29,5	163,9
Уральский	8,0	7,8	4,4	4,2	4,2	3,8	47,5
Сибирский	3,0	5,0	6,6	6,8	6,7	6,8	226,7
Дальневосточный	1,0	2,2	2,1	2,1	2,3	2,3	230,0
В.т.ч. города							
Москва	7,9	5,8	5,6	5,3	5,0	2,8	35,4
Санкт-Петербург	2,8	2,2	1,6	1,7	1,7	2,0	71,4

Абсолютным лидером по производству мебели среди округов России в течение последних тринадцати лет является Центральный федеральный округ (38,2 %).

Второе место по объему производства мебели занимает Приволжский федеральный округ(29,5 %). Если в 2000–2005 годах Южный федеральный округ уверенно занимал третье место в стране по объемам выпуска мебели после Центрального и Приволжского округов, то затем регион переместился на четвертое место, пропустив вперед Северо-Западный округ. Доля Южного региона в общем объеме производства мебели по России сегодня составляет 6,9 % . Здесь надо учитывать, что в январе 2010 года из его состава был выделен Северо-Кавказский федеральный округ. На протяжении всего анализируемого периода две столицы – Москва и Санкт-Петербург остаются значимыми производителями мебели. Однако здесь наблюдается тенденция резкого снижения объемов производства. Так в Москве оно снизилось за 13 лет на 64,6 %, в Санкт-Петербурге – на 28,6 %

При этом российские производители всё больше конкурируют в нише средней ценовой категории с производителями из Китая, Польши, Прибалтики, Украины, Белоруссии, в высшей – Германии, Италии, Испании (табл. 3).

Таблица 3

Основные поставщики мебели на российский рынок, 2013 год

Страна	Объём, млн. долл. США	Уд. вес, %
Италия	825	25
Китай	724	22
Белоруссия	336	10
Германия	322	10
Польша	197	6
Украина	175	5
Прочие	671	22
Всего	3250	100

Увеличение импорта происходит вместе со снижением его стоимости. Итогом такой тенденции стала конкуренция импортёров с российскими предприятиями мебельной промышленности не только по ассортименту, но и по цене. Таким образом, характеризуя российский мебельный рынок как большой, быстрорастущий и достаточно открытый, а российскую мебельную промышленность как совершившую значительный шаг вперёд благодаря инвестициям в техническое перевооружение, всё более активному использованию импортного оборудования, материалов и фурнитуры, следует признать, что это не помогло российским мебельщикам добиться большей конкурентоспособности на международном рынке. Отечественные мебельные предприятия по-прежнему ориентированы на удовлетворение внутреннего спроса, при этом и его удаётся насыщать лишь частично[19].

[19] Сухоруков А.В. Региональные аспекты развития мебельной промышленности и формирования российского рынка мебели // Региональная экономика. – 2014. - №12.

На сегодняшний день на территории России работает примерно пятьсот крупных мебельных фабрик, а также около 2300 небольших предприятий и цехов. Около 2,9 миллиардов долларов составила в данном сегменте общая емкость, а примерно 14 % ушло на экспорт в другие страны.

Если говорить о потенциале, то у мебельного рынка он достаточно неплохой. Обратившись к статистике, можно увидеть, что каждый россиянин «потребляет» мебель примерно на 16,7 долларов, а наибольший всплеск активности спроса отмечен в Москве и Подмосковье, Челябинске, Кемерово и Тюмени. Рост спроса, который прогнозируется экспертами, составляет до 5 % в год.

У россиян наибольшим спросом пользуется мягкая и корпусная мебель – 60 %. Из них около 30 % спроса приходится на кухонные и спальные гарнитуры, прихожие занимают примерно 3-4 % от наших общих потребностей в мебели. За последний год увеличился интерес относительно детских комнат и комплектов для ванных комнат. То же самое здесь можно отметить и о встроенной мебели, вытесняющей с рынка платяные шкафы и уже всем надоевшие стенки.

На мебельном рынке присутствует и другой сегмент, который также набирает стремительные обороты – это мебель для офисов. Ее объем потребления здесь постоянно увеличивается на треть ежегодно.

Для многих россиян определяющим фактором продолжает оставаться цена, поэтому и наблюдается увеличение спроса на мебельные гарнитуры отечественного производства. Для более состоятельных граждан мебель становится имиджевой составляющей домашней обстановки и основные заказы уходят, к сожалению, к лучшим и более дорогим западным производителям[20].

Если перечислять весь отечественный мебельный ассортимент, представленный на российском рынке, условно его можно распределить на следующие группы по таким параметрам:

– по функциональному назначению: корпусная мебель для хранения – шкафы, комоды, тумбы, полки; для сидения или лежания – стулья, кресла, диваны, кровати, шезлонги и пр.; для приема пищи и работы – столы обеденные, письменные, журнальные и пр.

– по конструктивности: универсально-сборная – которая может неоднократно собираться-разбираться; секционная; неразборная; встроенная; трансформируемая; гнутая; плетенная.

– по материалам: изготовленная из древесины и древесных материалов; из металла; из пластмасс[21].

---

[20] Обзор мебельного рынка в России на 2014 год. Режим доступа: http://www.pravda-tv.ru/2014/05/23/61490

[21] Бизнес-план мебельного производства. Режим доступа: http://delaybiznes.com/biznes-plan-mebelnogo-proizvodstva/

В марте 2014 года в рамках подготовки VIII Форума Директоров «Мебель как бизнес» департаментом исследований и аналитики КВК «Империя» было проведено комплексное исследование ключевых проблем мебельной отрасли России.

В экспертном опросе приняли участие более 300 участников мебельного рынка.

На рис. 9 представлен рейтинг проблем мебельной отрасли России:

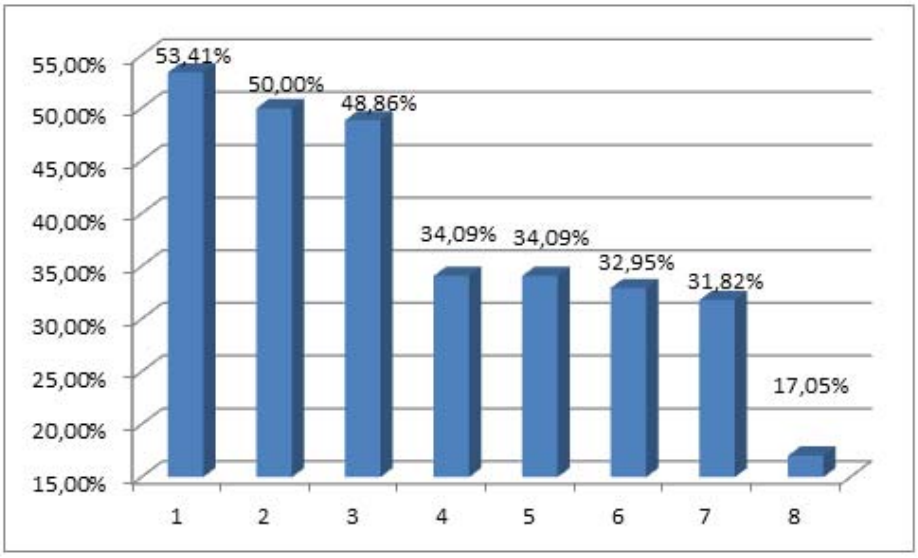

Рис. 9. Рейтинг проблем мебельной отрасли России

Проблемы мебельного рынка России 2014 в порядке убывания рейтинга:

1. Где найти и как мотивировать квалифицированных продавцов, менеджеров, мастеров?
2. Российский рынок мебели в условиях падения рубля: производители, дилеры, розница. Стратегия в период кризиса
3. Действенная реклама производителя, мебельной сети, салона. Чем, кроме скидок, сегодня можно привлечь покупателя?
4. Конкуренция отечественной и зарубежной мебели в экономичном, среднем и премиум сегментах. Демпинг. Недоверие к российским брендам
5. На чем экономить будем? Подходы к снижению издержек на мебельном предприятии в 2014 году
6. Создание оригинальной, а не «клонированной» мебели в России: современные подходы и успешный опыт
7. Мебельная розница «вне сезона»: как пережить летний «штиль» на рынке?
8. Мебельная логистика в условиях высоких цен, плохих складов, некачественной работы перевозчиков

Опрос показал, что самой насущной проблемой мебельной отрасли является нехватка квалифицированных кадров, а так же разработка программы мотивации[22]

Основными конкурентами корпусной мебели в России являются:

1. Мебельная фабрика «Rinner»:

Широкий ассортимент корпусной мебели оригинального дизайна, собственного производства, различных стилей.

Адрес: Россия, г. Ижевск, ул. Пойма, 91/5

2. Фирменный салон «Море мебели»:

Практически все, что необходимо не только для офиса, но и для дома, для создания необходимого комфорта и, конечно же, уюта.

Адрес: Россия, г. Саратов, пр. 50 лет Октября, 78

3. МК ООО «Антарес»:

Успешно проводит работу по расширению ассортимента продукции, требовательно подходит к обеспечению ее качества, и, главное, ориентируется на потребности клиентов.

Адрес: Россия, г. Москва, ул. Южнопортовая, 5

4. Мебельная фабрика ООО «СМАРТ»:

Предлагает каталог доступной качественной мебели, рассчитанной на самые широкие слои населения. Успешному продвижению мебели на рынке способствует постоянный поиск новых технологических решений, использование в производстве новейшего оборудовании ведущих фирм Европы.

Адрес: Россия, г. Белгород ул. Михайловское шоссе, 5-В

5. Мебельная фабрика «Мебель-Маркет»:

Специализируется на изготовлении серийной мебели и производит: наборы мебели и модульные системы для гостинной, спальни и модульные системы для спальни, детские, прихожие, кухни, столы раскладные, журнальные и компьютерные, тумбы для обуви и комоды, ТВ-тумбы, стелажи и полки.

Адрес: Россия, г. Белгород, ул. Промышленная, 15А

6. Мебельная фабрика «Верона»:

Компания «Verona» является эксклюзивным дистрибьютором на российском рынке, специализирующейся на производстве мебели для жилых помещений. Мебель разработана ведущими итальянскими дизайнерами с учетом последних модных тенденций в мебели классического и современного стилей.

[22] Проблемы мебельного рынка России 2014 – результаты опроса. Режим доступа: http://www.buro54.ru/cms.php?type=page&id=79

7. Мебельная фабрика «Чепецкая»:

Продукция фабрики отличается высокой конкурентоспособностью в своем сегменте рынка благодаря широкому ассортименту, качеству, долговечности, эксплуатации, доступным ценам. Региональные представительства открыты в крупнейших городах России, таких как Москва, Санкт-Петербург, Казань, Новосибирск, Набережные Челны, Пермь, Екатеринбург, Уфа и т.д.

8. Мебельная фабрика ЗАО «Боровичи-Мебель»:

Является производителем мебели в России, обладает современной производственной базой, обширными деловыми связями, репутацией надежного партнера. Благодаря использованию передовых технологий, современного оборудования и применению экологически чистых материалов, предприятие удерживает прочные позиции на мебельном рынке России, стран СНГ и Балтии.

Адрес: Россия, Новгородская область, г. Боровичи, ул. С. Перовской, 32.

Конкурентоспособность товара в общем случае определяется, как это было показано выше, тремя необходимыми элементами:

– свойствами данного товара;

– свойствами конкурирующих товаров;

– особенностями потребителей[23].

Таким образом, можно подвести итог, что производство отечественных мебельных изделий будет всегда конкурировать с зарубежным рынком. Главным стимулирующим фактором мебельных компаний является то, что население вызывает потребность в приобретении данного товара, то бишь мебели. А сдерживающим фактором считаешь низкая покупательная способность большинства потенциальных потребителей.

2.2. Анализ рынка и конкурентной среды мебельной компании в Пензенской области

Корпусная мебель представляет собой благо, которое население приобретает при условии определенного дополнительного дохода или в случае «поломки» старой мебели.

Рынок мебели в Приволжском федеральном округе характеризуется положительной динамикой развития. В течение последних трех лет здесь наблюдается устойчивый рост объемов производства; объем выпуска мебели оценивается в 28,9 млрд. рублей, что составляет 27 % от общего объема выпуска мебели в Российской Федерации. По этому показателю Поволжье занимает второе место после Центрального округа (39 %), а выпуск мебели на одного жителя в регионе уже превышает среднероссийские показатели на 20 % .Основные предприятия по глубокой переработке древесины находятся в Кировской и Нижегородской областях, Пермском крае, Пензенской области, Республике Башкортостан и Удмуртской Республике.

[23] Светуньков С.Г. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью. Энциклопедия маркетинга. Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/read/m19/4.htm

За годы рыночных преобразований мебельная отрасль в округе изменилась качественно и за счет реструктуризации, и технического переоснащения производств с внедрением импортного оборудования известных фирм Италии, Германии, а также российских производителей. В условиях ужесточения конкуренции предприятия активно используют различные стратегии реструктуризации для укрепления своих позиций, основными из которых являются стратегии дифференциации продукции и стратегии концентрированного роста. Стратегия дифференциации продукции реализуется посредством расширения спектра предоставляемых услуг; изготовления продукции по индивидуальным проектам, начиная от расцветки и заканчивая габаритами; разработки новых коллекций; переработки моделей, что позволяет оперативно реагировать на потребности рынка; быстрой и бесплатной доставки; бесплатного дизайн-проекта и реставрационных работ. Стратегия концентрированного роста направлена на развитие продукта, выпуск мебели с новыми качественными характеристиками, развитие рынка, выход многих предприятий на межрегиональные и зарубежные рынки. Всё чаще местные производители мебели в формировании ассортимента стали использовать западные подходы, производя не отдельные изделия, а уже готовые интерьеры, включающие не только системный подход в подборе мебели, и расстановке предметов интерьера, но и технические решения, световое оформление, планировочные концепции пространства[24].

Конкурентоспособность мебельных предприятий формируется под воздействием тенденций развития данного рынка. Основной тенденцией развития рынка мебельной продукции в Пензенской области является ежегодное повышение на 20 % спроса на мебель из экологически чистых натуральных материалов.

Наиболее крупными конкурентами на местном рынке являются:

1. ООО МК «Леко»:

Конструирование и производство удобной, качественной и доступной корпусной мебели, с собственным производством фасадов МДФ.

2. ООО ПО «Мебельная Индустрия»:

Для изготовления корпусной мебели предприятие производит фасады из рамочного профиля с объемной и прямой вставками; из МДФ, облицованной ПВХ пленкой; из ЛДСП. Более 80 различных модулей с рельефными фасадами, выполненных в классическом стиле. Стенки, прихожие, кухонные и спальные гарнитуры.

3. Мебельная фабрика ВВР:

Производство, изготовление и оптовая продажа корпусной мебели высокого качества.

[24] Сухоруков А.В. Мебельный рынок Приволжского федерального округа: состояние, проблемы, перспективы // Отраслевая экономика. №3. 2014.

4. Мебельная компания «Vavilon58»:

Производство мебели для кухни, прихожей, гостиной, спальни, а также мебельные фасады.

5. Мебельная компания «Регион 058»:

Производство корпусной мебели и её поставками в Пензе и других регионах России.

6. Мебельная компания «Master»:

Мебельная компания «Master» занимается разработкой, изготовлением и реализацией корпусной и мягкой мебели как стандартной, так и по индивидуальным размерам заказчика.

Таким образом, формирование рынков мебельной промышленности и управление потоками товаров на них осуществляется именно за счет конкурентоспособности предприятия. Оценка конкурентных преимуществ любой мебельной компании является неотъемлемой частью деятельности предприятия. Важность проведения такого анализа обусловлена некоторым рядом обстоятельств, среди которого значительным можно выделить необходимость разработки мероприятий по усилению конкурентных преимуществ предприятия.

2.3. Анализ внутренних и внешних факторов создания конкурентных преимуществ предприятия ООО «Пеликан»

Анализ конкуренции – важное направление маркетинговых исследований, имеющее целью уточнение вопросов привлекательности рынков и используется для выработки стратегии фирмы в области производства и сбыта[25].

Контроль за конкурентами дает возможность удовлетворить специфические запросы покупателя и потребителя раньше и лучше других фирм. Зная сильные и слабые стороны конкурентов можно оценить их потенциал и цели, настоящую и будущую стратегии. Это позволяет фирме стратегически точно сконцентрировать свое внимание на том направлении, где конкурент слабее. Таким образом, можно расширить свои собственные преимущества в конкурентной борьбе[26].

В настоящее время отсутствует общепринятая методика оценки конкурентных преимуществ и как следствие конкурентоспособности компании. Таким, образом, далее будут рассмотрены некоторые отдельные методы анализа и оценки конкурентных преимуществ компании.

---

[25] Алихашкина Е. Исследование партнеров: выбор и оценка источников поставки. Практический маркетинг. 2009. № 3. С. 1–21.

[26] Харькина О.В. Формирование конкурентных преимуществ. Режим доступа: http://www.scienceforum.ru/2014/pdf/762.pdf

Наиболее распространенным методом исследования макроокружения является PEST-анализ. Его суть заключается в изучении факторов среды косвенного воздействия, влияющих на деятельность организации. Выделяют политические, экономические, социальные и технологические факторы макроокружения.

Политические факторы:

1. Изменение в налоговом законодательстве. Изменения части первой НК РФ затронули общие вопросы взыскания недоимки, постановки на налоговый учет, проведения выездных проверок, введен электронный документооборот во взаимоотношениях налогоплательщиков и налоговых органов. Кроме того, значительно увеличены размеры штрафов за налоговые правонарушения.

2. Государственное регулирование отрасли. Государство берет на себя ответственность за создание равных условий для соперничества предпринимателей, для эффективной конкуренции.

3. Законодательство по охране окружающей среды.

4. Антимонопольное законодательство. Государственное ограничение власти монополий.

Политические факторы весьма непредсказуемы и могут влиять на деятельность организации как положительно, так и отрицательно.

Экономические факторы:

Экономический кризис. Снижение роста благосостояния населения в связи с кризисом, снижение покупательского спроса.

2. Изменение общей структуры цен.

3. Уровень инфляции. В последнее время наблюдается рост инфляции, что очень неблагоприятно сказывается на деятельности предприятия.

4. Уровень безработицы.

5. Коррупция. Влияние коррупции затрагивает все стадии процессов производства и перераспределения ресурсов, нарушает целостность экономических систем, сокращает доходы бюджетов всех уровней.

6. Процентная ставка и курс иностранной валюты.

7. Инвестиционная политика.

Социальные факторы:

1. Демографическая структура населения. В последнее время наблюдается демографический рост.

2. Тенденции моды.

Технологические факторы:

1. Появление новых стандартов в технологиях, оборудовании, материалах. Современное оборудование позволяет выпускать продукцию, которая способна удовлетворить запросы самого взыскательного покупателя. Производство постоянно совершенствуется в направлении обеспечения охраны окружающей среды и безопасности потребителей. Производственные отходы подвергаются полной переработке.

2. Новые товары.

3. Скорость обновления, источники идей[27].

Факторы косвенного воздействия оказывают положительное и отрицательное влияние на организацию. Для оценки благоприятных факторов составлена табл. 4 «Матрица благоприятных для организации факторов макросреды». Аналогично для оценки неблагоприятных факторов составлена табл. 5 «Матрица неблагоприятных для организации факторов макросреды».

Таблица 4

Матрица благоприятных для организации факторов макросреды

Оценка вероятности использования благоприятной ситуации	**Ожидаемое позитивное влияние**		
	сильное (I)	**умеренное (II)**	**малое (III)**
Высокая (1)	Появление новых стандартов в технологиях, оборудовании, материалах	Экономический кризис	Уровень инфляции
Средняя (2)	Процентная ставка и курс иностранной валюты	Тенденции моды	Государственное регулирование конкуренции в отрасли
Низкая (3)	Скорость обновления товаров, источники идей	Демографический рост	

По табл. 4 можно сделать следующий вывод:

– факторы, попадающие на поля I-1, I-2, II-1, имеют большое значение для организации, и их обязательно надо учитывать при дальнейшей разработке стратегии;

– факторы, попавшие на поля I-3, II-2, III-1, можно использовать при условии наличия у организации достаточных ресурсов;

– факторы, попавшие на поля II-3, III-2, III-3, практически не заслуживают внимания.

[27] Патютько А.П. Характеристика и оценка деятельности мебельной фабрики «Столплит» // V Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум. Режим доступа: http://www.scienceforum.ru/2013/74/4373

Рассматривая благоприятные для организации факторы макросреды, можно сделать следующий вывод. Использование разнообразных новейших технологий обеспечит высокую точность и качество корпусной мебели. Экономический кризис, уровень, инфляции, процентная ставка и курс иностранной валюты – это все влияет на высвобождение персонала, приобретение сырья, материалов, а также является сдерживающим фактором при покупке нового оборудования и др. Опытные технологи и дизайнеры благодаря новым идеям смогут создать доступный качественный продукт современного дизайна, что в дальнейшем обеспечит процветание фирмы. При разработке стратегии очень важно, чтобы предприятие учитывало последние тенденции моды, тем самым привлекая и удерживая потребителей. Государственное регулирование конкуренции способствует равномерному развитию предприятия в отрасли.

По табл. 5 можно сделать следующий вывод:

– факторы, попавшие на поля I-1, I-2, II-1, требуют немедленного устранения, поскольку представляют большую опасность для организации;

– факторы, попавшие на поля I-3,II-2, III-1, также устраняются в первостепенном порядке (после факторов I-1, I-2, II-1);

– факторы, находящиеся на полях II-3, III-2, IV-1, не требуют немедленного решения, но нуждаются в контроле;

– факторы на полях III-3, IV-2, IV-3 представляют собой «ложные тревоги».

Недостаточная платежеспособность населения, связанная с экономическим кризисом в стране, отрицательно сказывается на реализации корпусной мебели. Также негативное влияние на сбыт товаров оказывает уровень безработицы. Рост цены на сырье и оборудование является для мебельной компании одним из наиболее существенных рисков, так как резкий скачок курса доллара и евро неблагоприятно отражается на предприятии (но в последнее время курс доллара и евро стал постепенно понижаться). По последнему прогнозу 2014 года курс 1 доллара США составляет 57,79 руб., а 1 евро США = 63.05 руб. Тенденция укрепления курса рубля на мировой рынке начинает снова возрастать. Поэтому возможные изменения валютной ставки и курса иностранной валюты не отразятся существенно на деятельности предприятия. В налоговое законодательство постоянно вносятся изменения, затрагивающие регулярные проверки, дополнительные штрафы за налоговые правонарушения. Рост уровня инфляции отрицательно сказывается на деятельности предприятия. Инфляция обесценивает накопления и денежные поступления предприятия, поэтому она заставляет оперативно использовать денежные средства.

Продолжение прил. 3

Таблица 5

Матрица неблагоприятных для организации факторов макросреды

Оценка вероятности реализации угрозы	**Возможные негативные последствия**			
	Разрушение (I)	**Критическое состояние (II)**	**Тяжелое состояние (III)**	**«Легкие ушибы» (IV)**
Высокая (1)	Снижение роста благосостояния населения в связи с кризисом, снижение покупательского спроса.		Рост мировых цен на сырье и материалы (ДСП, ДВП), оборудование, оказывающий влияние на увеличение роста цен товаров корпусной мебели	Изменение в налоговом законодательстве
Средняя (2)	Изменение процентной ставки и курса иностранной валюты	Уровень безработицы	Законодательство по охране окружающей среды	
Низкая (3)	Государственное регулирование конкуренции в отрасли	Изменение уровня инфляции		Коррупция

Анализ внутренней среды предприятия заключается в обследовании основных функциональных зон организации для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон, характеристике их состояния и тенденций развития.

Для анализа внутренней среды выделяют пять функциональных сторон организации:

- исследования и разработки (НИОКР);
- персонал;
- маркетинг;
- производство;
- финансы.

Отдельно выделяется система управления.

1) К особенностям технологических инноваций на предприятии можно отнести: внедрение технологий хранения сырья и материалов для производства корпусной мебели, позволяющих увеличить срок хранения без потери качества; слаженную работу системы складирования и хранения готовой продукции на складе; применение ресурсосберегающих технологий, характеризующихся максимально полезным выходом продукции; совершенствование упаковки и способов перевозок.

2) На предприятии отсутствует процедуры участия персонала в принятии какого-либо управленческого решения. В компании ООО «Пеликан» особое внимание уделяется найму работников. На предприятии существуют хорошие возможности для карьерного роста; уровень заработной платы выше, чем средний по отрасли и компания постепенно начинает расширяться.

3) Маркетинговое подразделение предприятия прилагает максимальные усилия для сбора информации о рынке, о предпочтениях покупателей, создания имиджа фирмы, разработки возможных новых направлений в сфере оказания дополнительных услуг. Действующая рекламная политика не всегда успешна, так как ориентирована большей частью на привлечение большего числа потенциальных покупателей по всем городам России, а не на пропаганду собственных индивидуальных конкурентных преимуществ.

4) Сначала определяется, из какого сырья будет изготавливаться корпусная мебель. Выбирая необходимое сырье и материалы для производства, проводится анализ поставщиков сырья, чтобы выбрать наиболее выгодный и экономичный вариант поставки сырья и материалов. Необходимо учитывать месторасположение поставщика, так как при большой удаленности от производства увеличиваются транспортные расходы. Для выбора наиболее экономичного варианта транспортировки рассматриваются различные виды транспорта. Работая с одним поставщиком, всегда следует иметь в запасе еще две или три компании, с которыми можно начать сотрудничать в случаи изменения условий поставок сырья и материалов основным поставщиком. Учитывая существующую конкуренцию на рынке корпусной мебели, делается упор на качество выпускаемой продукции. Поэтому в первую очередь особое внимание уделяется оборудованию, которое позволяет производить качественную продукцию.

5) Анализ финансовой отчетности компании показал, что на предприятии наблюдается стабильный рост. За 2013 год грузооборот предприятия составил 38 млн. в год, по сравнению с предыдущим годом грузооборот возрос на 2 млн. руб. Вместе с ростом общего грузооборота наблюдался и общий объем работ на предприятии. В общем, на предприятии за последние три года наблюдается и четко проявляется тенденция к увеличению объемов реализации продукции.

Полученные результаты анализа функциональных зон мебельной компании ООО «Пеликан» представлены в табл. 6 «Сильных и слабых сторон организации», упорядоченных по убыванию степени их значимости.

Продолжение прил. 3

Таблица 6

Сильные и слабые стороны организации

№	Сильные стороны	Слабые стороны
1.	Достоверный мониторинг рынка	Сбои в снабжении
2.	Отлаженная сбытовая политика	Недостатки в рекламной политике
3.	Широкий ассортимент продукции	Средний уровень цен
4.	Высокий контроль качества	Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги)
5.	Высокая рентабельность	Неучастие персонала в принятии управленческих решений
6.	Рост грузооборота	Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений
7.	Высокая квалификация персонала	Недостаточная известность
8.	Хорошая мотивация персонала	

Списки слабых и сильных сторон организации, внешних возможностей и угроз используются для формирования матрицы SWOT.

Таблица 7

Матрица SWOT-анализа

	Благоприятные факторы внешней среды (возможности) 1. Улучшение уровня жизни населения 2. Развитие информационной отрасли 3. Изменения моды 4. Снижение налогов и пошлин 5. Снижение безработицы 6. Совершенствование технологии производства	Неблагоприятные факторы внешней среды (угрозы) 1. Появление принципиально нового товара 2. Рост темпов инфляции 3. Ужесточение законодательства 4. Скачки курсов валют 5. Экономический кризис 6. Рост мировых цен на сырье и оборудование
Сильные стороны 1. Достоверный мониторинг рынка 2. Отлаженная сбытовая политика 3. Широкий ассортимент продукции 4. Высокий контроль качества 5. Высокая рентабельность 6. Рост грузооборота 7. Высокая квалификация персонала 8.Хорошая мотивация персонала	I. «Сила и возможности» – выход на новые рынки, увеличение ассортимента, добавление сопутствующих товаров и услуг позволит наличие финансовых средств; – квалификация персонала, контроль качества, неудачное поведение конкурентов и развитие информационной отрасли дадут возможность успеть за ростом рынка; – четкая стратегия позволит использовать все возможности.	II. «Сила и угрозы» – усиление конкуренции, политика государства, инфляция и рост налогов, изменение вкусов потребителей повлияют на проведение стратегии; – появление конкурентов вызовет дополнительные расходы финансовых ресурсов; – достоверный мониторинг уловит изменения вкусов потребителей.

Слабые стороны 1. Сбои в снабжении 2. Недостатки в рекламной политике 3. Средний уровень цен 4. Низкий уровень сервиса (дополнительные услуги) 5. Неучастие персонала в принятии управленческих решений 6. Недостаточный контроль исполнения приказов и распоряжений 7. Недостаточная известность	III. «Слабость и возможности» – плохая рекламная политика создаст затруднения при выходе на новые рынки, увеличении ассортимента, добавлении дополнительных сопутствующих продуктов и услуг; – неучастие персонала в принятии решений и недостаточный контроль исполнения распоряжений при снижении безработицы может привести к саботажу; – недостаточная известность не добавит преимуществ в конкуренции.	IV. «Слабость и угрозы» – появление новых конкурентов, низкий уровень сервиса и средний уровень цен ухудшит конкурентную позицию; – неблагоприятная политика государства может привести к выходу из отрасли; – непродуманная рекламная политика не удержит покупателей при изменении их вкусов.

В процессе построения матрицы проводится совместное изучение внешней и внутренней среды организации, устанавливаются связи между сильными и слабыми сторонами организации и внешними благоприятными и неблагоприятными факторами. Результаты SWOT-анализа используются при разработке стратегий организации.

Учитывая сильные и слабые стороны предприятия, а также открывающиеся возможности и потенциальные угрозы, определяется набор из четырех стратегических альтернатив. Высокая рентабельность, отлаженная сбытовая политика, высокий контроль качества и квалификации персонала позволят ООО «Пеликан» увеличить объем реализации продукции, завоевать новые рынки. Благодаря снижению налогов и пошлин можно преодолеть сбои в снабжении. А рост мировых цен на сырье и оборудование позволит придерживаться среднего уровня цен на продукцию.

Таким образом, в целом внешняя среда оказывает положительное воздействие на мебельную компанию, за исключением некоторых факторов, например, таких, как рост цен на сырье и оборудование для деревообрабатывающей промышленности. Выбор поставщиков сырья и материалов для мебельного производства не вызывает особой сложности, так как в настоящее время на рынке представлено их большое количество, что позволяет производителям корпусной мебели сделать выгодный контракт на поставку сырья и материалов. Итак, правильная стратегия развития мебельной компании «Пеликан» в перспективе сможет устранить слабые стороны организации, увеличить уже имеющиеся преимущества, обеспечить достаточную известность и достойный выход на новые рынки и успешно на них функционировать.

III. РАЗРАБОТКА РЕКОМЕНДАЦИЙ ПО УПРАВЛЕНИЮ СТРАТЕГИЕЙ НА ОСНОВЕ АНАЛИЗА И РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ МЕБЕЛЬНОЙ КОМПАНИИ ООО «ПЕЛИКАН»)

3.1. Основные направления конкурентоспособности мебельной компании ООО «Пеликан»

С точки зрения потребителя главным носителем конкурентоспособности является не само предприятие, а его товар. Успех конкретного товара на рынке означает предпочтение покупателя, отданное предприятию-производителю этого товара в условиях широкого предложения товаров-аналогов конкурентами (другими производителями). В условиях рынка каждый покупатель всегда приобретает тот товар, который в большей мере удовлетворяет его потребности. Совокупность покупателей, отдавших предпочтение товару конкретного производителя, является объективной оценкой (характеристикой) удовлетворения общественной потребности этим товаром по сравнению с другими производителями.

Число показателей конкурентоспособности конкретного товара зависит от его вида, технической и эксплуатационной сложности, требуемой точности оценки, цели оценки и других внешних по отношению к товару факторов. В то же время конкурентоспособность определяется только теми его свойствами, которые представляют заметный интерес для покупателя, а также гарантируют удовлетворение конкретной общественной потребности.

Важнейшими показателями являются качественные и экономические показатели, так как их соблюдение и анализ являются фундаментальными для обеспечения конкурентоспособности продукции.

Одним из основных методов оценки конкурентоспособности продукции является рейтинговая оценка, которая широко применяется в мировой экономической практике. Суть рейтинговой оценки заключается в том, что в ходе экспертизы определяются и ранжируются в порядке значимости наиболее важные параметры продукции. После проведения испытаний свойства товара оцениваются по пятибалльной шкале. Средневзвешенная оценка складывается из частных испытаний по определенным разделам. На основе анализа средневзвешенных оценок делается вывод о конкурентоспособности продукции.

Здесь особое внимание следует обратить на регламентируемые показатели, несоответствие которым делает бессмысленной дальнейшую оценку конкурентоспособности продукции. При выборе конкретных показателей конкурентоспособности предварительно проводится оценка их важности и весомости для конкретного товара. Для определения важности проводится ранжирование выбранных показателей в зависимости от их значимости для потребителя. Расчет коэффициента весомости осуществляется экспертным методом.

На основе исследования рынка мебельных изделий можно предложить следующие мероприятия, направленные на повышении конкурентоспособности данного товара:

- обеспечить максимально возможное приближение продавцов товара к потребителям;
- определить показатели, влияющие на снижение издержек обращения и, значит, на уровень его цены;
- расширить послепродажный сервис, оказываемого потребителям с гарантийным и послегарантийным обслуживанием;
- затрачивать больше средств на рекламу и продвижение бренда;
- отражать степень ответственности продавцов за выполнение обязательств и гарантий[28].

Большее внимание уделим послепродажному сервису и рекламе.

Послепродажный послегарантийный сервис проводится за плату, а его объем и цены определяются условиями контракта на данный вид сервиса, прейскурантами и иными подобными документами. Некоторые виды послепродажного сервиса носят название технического обслуживания. Как правило, это разного рода осмотры, ремонт, проверки в необходимых сочетаниях, определяемые временем, прошедшим с начала эксплуатации мебели.

Возможны следующие шесть основных вариантов организации системы сервиса, причем все они имеют свои достоинства и недостатки:

1) сервис ведется исключительно персоналом производителя;

2) сервис осуществляется персоналом филиалов предприятия-изготовителя;

3) для сервиса создается консорциум производителей отдельных видов оборудования, а также деталей и узлов;

4) сервис поручается независимой специализированной фирме;

5) для выполнения сервисных работ привлекают посредников (агентские фирмы, дилеров), несущих полную ответственность за качество и удовлетворение претензий по сервису;

6) работы, относящиеся к техническому обслуживанию, поручаются персоналу предприятия-покупателя[29].

Итак, для организованности послепродажного сервиса мебельной компании необходимо создать должность менеджера по работе с клиентами, а именно по обслуживаю послепродажного сервиса. Для этого нужно отдельный стол и компьютер, что требует определенных затрат.

---

[28] Мансурова Н.А., Клюева Е.В. Алгоритм оценки конкурентоспособности продукции // Экономические исследования. 2010. №1(10).

[29] http://www.wikipro.ru/index.php - Окна. Двери. Мебель. Отраслевая энциклопедия.

Продвижение и контекстная реклама для сайтов мебельной продукции.

Создавая рекламный проект для мебельных компаний, важно учитывать специфику тематики. Так, например, для рекламы мебельного предприятия готовой продукции и предприятия, работающего под заказ, отлично подойдет контекстная реклама. В обоих случаях этот инструмент рекламы будет эффективным, несмотря на содержательную разницу рекламного проекта (запросы и контекстные объявления будут различными, например, «купить готовый диван» и «диван под заказ»).

Универсальным же принципом при продвижении мебельного предприятия посредством оптимизации или контекстной рекламы является использование не только обобщенных, высокочастотных запросов, таких как продажа мебели или мебель под заказ, но и низкочастотных, связанных с описанием конкретных моделей мебели, материалов изготовления, страной происхождения, например угловой шкаф из Германии или классический кожаный диван. Четкий конкретизированный выбор фраз не только снизит стоимость рекламной кампании, но и позволит увеличить объемы продаж мебели за счет максимального привлечения целевой аудитории. Высокочастотные же запросы работают на имидж компании, выводя сайт мебельного предприятия на первые строки в поисковых системах.

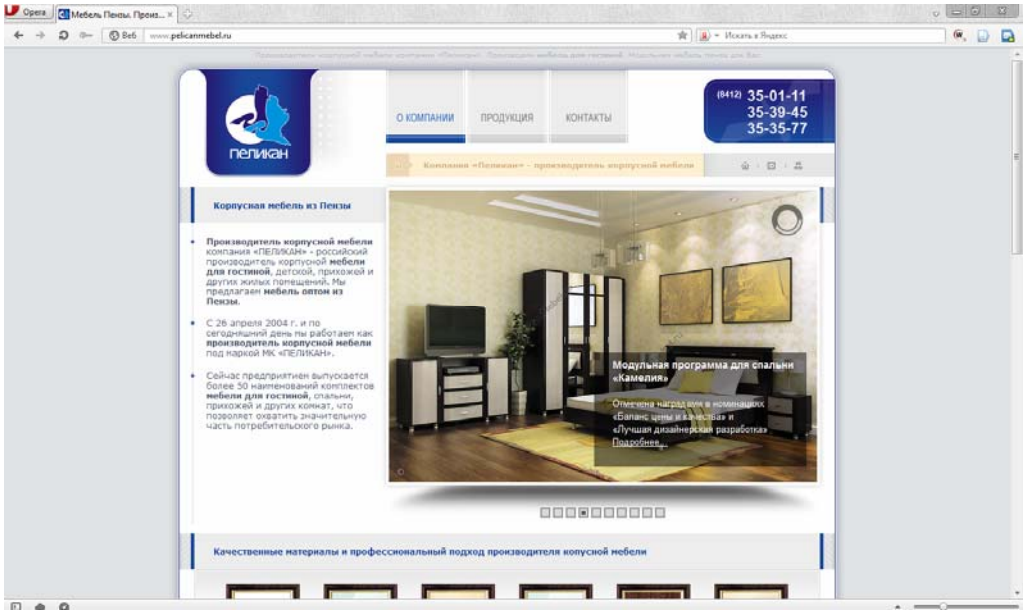

Рис. 10. Сайт мебельной компании ООО «Пеликан»

При рекламе корпусной мебели огромное значение играет структурированность. Многообразие видов и моделей мебельной продукции требует четкой структуры, благодаря которой создается оптимальное семантическое ядро запроса, что, в свою очередь, обуславливает рост привлечения покупателей через поисковые системы.

Создавая контекстное объявление или оформляя продающий текст-описание на странице товара (мебели), необходимо учитывать весь спектр услуг мебельного магазина (возможность оформления кредита на мебель, покупка мебели в рассрочку, информация о способах доставки мебели), а также, например, информацию об особенностях мебельной фурнитуры. Такая детализация информации усилит конкурентоспособность мебельного предприятия[30].

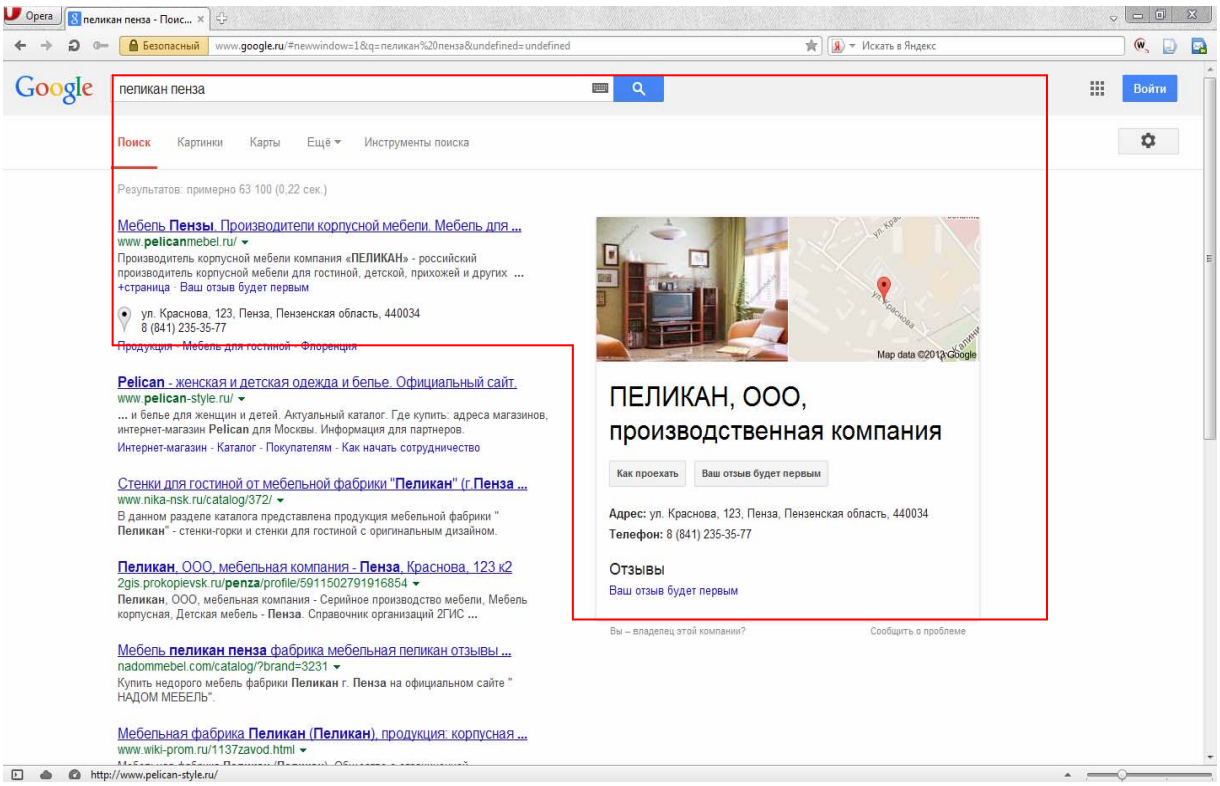

Рис. 11. Контекстная реклама МК ООО «Пеликан»

Таким образом, компании, которые занимаются производством мебели, должны улучшать маркетинг в своих фирмах, для того что быть конкурентоспособными по сравнению с зарубежными компаниями. Но самое главное, они не должны забывать про качество, так как качественная продукция мебельного предприятия является залогом ее конкурентоспособности. Поскольку при прочих равных условиях: цене, внешнему виду требуемый покупатель выберет наиболее качественную продукцию.

[30] http://www.intelstep.ru/furniture - Агентство интернет рекламы.

3.2. Совершенствование стратегического управления конкурентными преимуществами предприятия

Разрабатываемая стратегия должна быть направлена на максимальное использование предоставляемых возможностей и максимально возможную защиту от угроз. Так как компания работает на рынке с сильной конкуренцией, то для нее наилучшей будет комбинированная стратегия, нацеленная на решение своих конкурентных преимуществ и предусматривающая более глубокое проникновение и географическое развитие рынка, с последующей вертикальной интеграцией вверх[31].

Экономическое развитие предприятий движется огромными шагами. Поэтому борьба за рынок, сегодня уже не обходится одним улучшением качества товара и снижением его цены. С образованием высоко-конкурентного, насыщенного товарами и услугами рынка отношения с потребителями приобрели новый характер. Теперь соревнование происходит не на уровне производства или продажи, а на уровне работы с клиентами. Задача предприятия сделать всё так, чтобы возвращалась не продукция, а её потребители. Ведь привлечь новых потребителей в 3-4 раза сложнее, чем удержать уже имеющихся[32].

Важное направление повышения конкурентоспособности предприятия – совершенствование процесса производства, организация продажи товара, сервисное обслуживание потребителей, реклама продукции, которые являются мощными инструментами стимулирования спроса, а также стратегического управления и маркетинга.

Для совершенствования конкурентных преимуществ мебельной компании ООО «Пеликан» рекомендуется стратегия интеграционного роста (или по-другому стратегии развития рынка).

Стратегия развития рынка является стратегией экстенсивного роста и предлагает компании осваивать новые рынки для существующих товаров или услуг, и за счет привлечения новой аудитории к товару увеличить свой доход и прибыль в долгосрочном периоде. Является стратегией роста с самым большим потенциалом.

Новые рынки – новые географические рынки или новые целевые сегменты потребителей. В таких условиях компания должна сосредоточиться на интенсивном развитии своего товара среди новой аудитории. При удачном применении стратегии, данный сегмент матрицы перейдет в сегмент «существующий рынок и существующий товар» и компания сможет применять уже стратегию дальнейшего проникновения на рынок.

---

[31] Патютько А.П. Характеристика и оценка деятельности мебельной фабрики «Столплит» // V Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум». Режим доступа: http://www.scienceforum.ru/2013/74/4373

[32] Жукова А.С. Взаимоотношения потребителей на мебельном рынке и их анализ // V Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» 15 февраля – 31 марта 2013 года. Режим доступа: http://www.scienceforum.ru/2013/131/2511

И. Ансофф выделял следующие условия для успешной реализации стратегии:

При работе с целевой аудиторией компания должна стремится увеличивать осведомленность товара и количество пробных покупок, формировать положительное отношение к бренду. А устанавливая цены, использовать стратегию «снятие сливок» в случае наличия конкурентных преимуществ, готовности потребителя платить высокую цену за товара. В случае отсутствия уникальных атрибутов товара компания должна использовать стратегию средней цены.

Таблица 8

Условия для эффективного использования стратегии

Условие реализации стратегии	**Описание**
Условие 1	Компания очень успешна в существующей деятельности и может распространить свой успешный опыт на новые рынки: у компании существует уникальный товар, уникальная технология, уникальная форма построения и ведения бизнеса и т.п.
Условие 2	Новые рынки не насыщены, имеют низкие входные барьеры; на новых рынках существует неудовлетворенный спрос в области, в которой успешная компания.
Условие 3	Новые рынки имеют высокие темпы роста.
Условие 4	Компания обладает дополнительным капиталом для развития и закрепления компании на новых рынках.

Усилия дистрибуционной политики в стратегии развития рынка направлены на построение дистрибуции в ключевом канале продаж, а ассортиментная стратегия заключается в адаптации товара под потребности рынка и выпуск продуктов, стимулирующих пробную покупку. Например, компания может предлагать новые условия, дополнительный сервис, использовать более экономичную или дорогую упаковку.

Продвижение при выборе стратегии развития рынка должно быть сосредоточено на росте осведомленности о товаре на новом рынке (среди новой целевой группы). Рекомендуется использоваться высоко охватные медиа с низкой стоимостью размещения. Если товар компании обладает выраженным конкурентным преимуществом, то одновременно с построением знания доносится одно значимое конкурентное преимущество товара. Рекламная компания должна носить информационно-образовательный характер. Промо-акции должны быть направлены на стимулирование пробной покупки. Выгодно проводить акции для каналов распределения, облегчающие построение дистрибуции и уровня заметности на новом рынке[33].

[33] 4 стратегии роста предприятия в маркетинге. Режим доступа: http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/opisanie-strategij/#ff

Таким образом, выбор оптимальной стратегии позволит качественно и максимально эффективно осуществлять управление развитием предприятия. Чем больше предприятие имеет конкурентных преимуществ перед настоящими и потенциальными конкурентами, тем выше ее конкурентоспособность, живучесть, эффективность и перспективность. Для этого необходимо повышать уровень управления в компании и завоевывать новые конкурентные преимущества.

3.3. Оценка экономической эффективности предлагаемых рекомендаций

Интенсивное развитие российского рынка мебельной продукции, усиливание конкурентной борьбы в этом рыночном сегменте придает особую актуальность применению передовых управленческих методов и инструментов оптимизации производства, которые позволяют повысить конкурентоспособность предприятий[34].

Конкурентное преимущество компании заключается в наиболее быстром обеспечении клиентов новыми информационными услугами и товарами, которые будут формировать рынки будущего.

Поддержание конкурентных преимуществ определяется концентрацией усилий на основных компетенциях в ограниченной области рынка и технологий.35

Экономическая эффективность охватывает все стадии общественного производства, является основой построения количественных и качественных критериев деятельности предприятия и используется для формирования материально-структурной, функциональной и системной характеристик процессов расширенного воспроизводства. Категория эффективности обладает такими имманентными свойствами как целостность, динамичность, многомерность и взаимосвязанность ее различных сторон.

Исследуемую категорию можно рассматривать с различных позиций: с точки зрения планирования объема производства, формирования затрат, получения прибыли, выработки ценовой и ассортиментной политики, оценки конкурентоспособности продукции и инвестиционной привлекательности предприятия[36].

---

[34] Шанин И.И. Особенности механизма повышения эффективности деятельности мебельного предприятия // Экономика, предпринимательство и право. – 2012. – №3. – С. 11–28.

[35] Савтюгин А. Конкурентные преимущества в стратегии компании. Режим доступа: http://quality.eup.ru/MATERIALY2/konkur-pr.htm

[36] Пучнин Д.Г., Шанин И.И., Безрукова Т.Л. Оценка эффективности деятельности мебельного предприятия // IV Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» 15 февраля – 31 марта 2012 года. Режим доступа: http://www.rae.ru/forum2012/21/169

Для выполнения оценки экономической эффективности представим общий состав затрат на предложенные мероприятия в табл. 9.

Таким образом, общая сумма затрат на предложенные мероприятия составит 658800 рублей в год.

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий необходимо провести ряд расчетов.

Таблица 9

Состав затрат на предложенные мероприятия в год

Наименование	**Стоимость, руб.**
Должность менеджера по работе с клиентами (а именно по обслуживанию послепродажного сервиса)	240000
Реклама на ТВ	240000
Реклама в газете	58800
Проведение промо-акции	120000

Коэффициент экономической эффективности рассчитывается как отношение экономии (прибыли) от внедрения конкретного результата к затратам на его создание по формуле

$$K_{эф} = \frac{Э}{З} = \frac{3800000}{658800} = 5,77,$$

где Э – экономия или прибыль, руб.; З – затраты на создание экономии, руб.

Таким образом, эффективность является относительным показателем, измеряемым в долях.

Срок окупаемости затрат показывает, за сколько лет окупаются капитальные затраты, и рассчитывается как отношение капитальных затрат к получаемой экономии (прибыли) по формуле

$$Т = \frac{З}{Э} = \frac{658800}{3800000} = 0,17,$$

где Т – срок окупаемости капитальных затрат, годы.

Таким образом, уровень конкурентоспособности предприятия определяет его конкурентную позицию на рынке в текущем периоде, которая, в свою очередь, участвует в формировании позиции в будущем периоде как конкурентный потенциал.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Подводя итоги, следует отметить, что для выживания или победы в жесткой конкурентной борьбе любая организация должна обладать определенными преимуществами перед своими конкурентами.

Знание возможностей и угроз компании и источников конкурентного влияния позволит выявить направления, где компания может пойти на открытое столкновение с конкурентами, а где – избежать его.

Стратегическое управление предполагает, что предприятие определяет свои ключевые позиции на перспективу в зависимости от приоритетных целей. Отсюда и возникает стратегия, присущая данной организации, по которой предприятие может ориентироваться в своей деятельности.

Таким образом, приоритетной целью деятельности ООО «Пеликан» является удовлетворение требований и ожиданий потребителей и других заинтересованных сторон, поддержание на этой основе имиджа фирмы и повышение конкурентоспособности продукции.

Исследование конкурентных преимуществ компании «Пеликан», показывает успешную трудовую деятельность предприятия по производству и реализации корпусной мебели, в том числе благодаря тому, что предприятие обладает определенными преимуществами перед своими конкурентами на данном рынке.

Проведенное в рамках курсовой работы исследование, позволяет сделать следующие выводы:

1. Конкурентные преимущества предприятия является очень важным этапом в формировании стратегической политики предприятия.

2. Изученные методы оценки конкурентных преимуществ организации можно применять как в отдельности, так и в совокупность, для более четкого определения конкурентоспособности предприятия. Это даст возможность рационально определить собственные слабые и сильные места.

3. При помощи методов стратегического анализа, таких как PEST-анализ, анализ внутренней среды и SWOT-анализ были определены основные факторы успеха, которые способствуют выделению конкурентных преимуществ.

4. Исследование состояния и тенденций развития мебельной отрасли в России показал, что производство отечественных мебельных изделий будет всегда конкурировать с зарубежным рынком.

5. Проведя анализ рынка и конкурентной среды мебельной компании в Пензенской области, можно сказать, что в данном сегменте существует немало компаний, производящих корпусную мебель. Тем не менее, проис-

ходит ежегодное повышение на 20 % спроса на мебель в Пензенской области.

6. Используя методы стратегического анализа, были выявлены сильные и слабые стороны компании ООО «Пеликан», а также возможности и угрозы на данном рынке мебели.

7. Предложены основные направления конкурентоспособности мебельной компании ООО «Пеликан», где большее внимание стоит уделить послепродажному сервису и рекламе.

8. В ходе исследования для предприятия ООО «Пеликан» была выбрана стратегия интеграционного роста.

9. Рассчитана оценка экономической эффективности предложенных рекомендаций, где коэффициент экономической эффективности составил 5,77, а срок окупаемости затрат – 0,17.

Важным фактором для выработки стратегии предприятия является анализ внешней среды, требующий внимательного отслеживания происходящих в среде процессов, оценки факторов и установления связи между факторами и теми сильными и слабыми сторонами компании, а также возможностями и угрозами, которые заключены в этой среде. Правильным вариантом поведения современного предприятия для достижения эффективного долгосрочного функционирования и успешного развития является уделение повышенного внимания осуществлению анализа вешней среды и выбор правильной стратегии для предприятия.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. 4 стратегии роста предприятия в маркетинге [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/opisanie-strategij/#ff
2. Алихашкина Е. Исследование партнеров: выбор и оценка источников поставки. Практический маркетинг. – 2009. – № 3. – С. 16–21.
3. Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
4. Бизнес-план мебельного производства [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://delaybiznes.com/biznes-plan-mebelnogo-proizvodstva/
5. Бройдо Е.А. Формирование конкурентных преимуществ компании путем развития инновационных возможностей [Текст]: автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Е.А. Бройдо. – М., 2009. – 24 с.
6. Жукова, А.С. Взаимоотношения потребителей на мебельном рынке и их анализ // V Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» 15 февраля – 31 марта 2013 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.scienceforum.ru/2013/131/2511

7. Конева Е.И. Методика исследования конкурентного преимущества организации // Креативная экономика. – 2007. – №6 Вып. 1 (92). – С. 47–51.

8. Конкурентное преимущество [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Конкурентное_преимущество

9. Конкурентный анализ предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnyy-analiz.html

10. Кутузова Т.Ю. Факторы конкурентного преимущества // Энциклопедия маркетинга. – 2013. Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/lib-mm/strategy/factors.htm

11. Лапыгин Ю.Н. Типовые конкурентные стратегии организации // Корпоративный менеджмент. – 2010. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/type.shtml

12. Мансурова Н.А., Клюева Е.В. Алгоритм оценки конкурентоспособности продукции // Экономические исследования. – 2010. – №1(10).

13. Методы анализа конкурентных преимуществ // Методы стратегического анализа. Учебное пособие [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://netology.ru/ckfinder/userfiles/files/МЕТОДЫ % 20АНАЛИЗА % 20КОНКУРЕНТНЫХ % 20ПРЕИМУЩЕСТВ.pdf

14. НОМ (Неформальное Объединение Молодежи) Коллектив авторов Формирование конкурентных преимуществ предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.fa.ru/institutes/vshgu/Documents/4.18.7_Лекция % 2015 % 20Инновационные % 20технологии % 20операционного % 20менеджмента.pdf

15. Обзор мебельного рынка в России на 2014 год [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.pravda-tv.ru/2014/05/23/61490

16. Определение конкурентных преимуществ предприятия. Источники и основные направления их достижения [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.menedjment.org/2/7.html

17. Основные методы стратегического анализа [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://menedzhmenti.ru/page266/page331/index.html

18. Оценка конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/ocenka-konkurentosposobnosti-predpriyatiya.html

19. Патютько А.П. Характеристика и оценка деятельности мебельной фабрики «Столплит» // V Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.scienceforum.ru/2013/74/4373

20. Понятие и классификация конкурентных преимуществ [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/konkurentnye-preimushchestva.html

21. Попова Л.А. Маркетинговое обеспечение конкурентоспособности мебельных предприятий на отечественном рынке [Текст]: диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук: 08.00.05 / Л.А. Попова. – Воронеж, 2010. – 191 с.

22. Портер М. Конкурентные преимущества стран [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.seinstitute.ru/Files/Veh6-35_Porter.pdf

23. Пошаговая инструкция по составлению PEST-анализа [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/

24. Проблемы мебельного рынка России 2014 – результаты опроса [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.buro54.ru/cms.php?type=page&id=79

25. Путянин А.Е. Методы определения и анализа уровня конкурентной устойчивости предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.maop.vorstu.ru/putyanin.html

26. Пучнин Д.Г., Шанин И.И., Безрукова Т.Л. Оценка эффективности деятельности мебельного предприятия // IV Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» 15 февраля – 31 марта 2012 года [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.rae.ru/forum2012/21/169

27. Савтюгин А. Конкурентные преимущества в стратегии компании [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://quality.eup.ru/MATERIALY2/ konkur-pr.htm

28. Селюков М.В., Шалыгина Н.П., Савенкова И.В. Исследование подходов к классификации конкурентных преимуществ рыночных субъектов хозяйствования // Фундаментальные исследования. – 2011. – №8. – С. 449–454.

29. Светуньков С.Г. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.marketing.spb.ru/read/m19/4.htm

30. Стратегия и конкурентное преимущество [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.e-xecutive.ru/wiki/index.php/ Стратегия_и_конкурентное_преимущество

31. Сухоруков А.В. Факторы стратегического выбора направлений инновационного развития предприятий мебельной промышленности // Проблемы современной экономики. – 2013. – №4(48). – С. 168-171.

32. Сухоруков А.В. Мебельный рынок Приволжского федерального округа: состояние, проблемы, перспективы // Отраслевая экономика. – №3. – 2014.

33. Сухоруков А.В. Региональные аспекты развития мебельной промышленности и формирования российского рынка мебели // Региональная экономика. – 2014. – №12.

34. Управление конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya.html

35. Фатхутдинов Р.А. Теория управления конкурентными преимуществами объектов // Корпоративный менеджмент. – 2009. [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/obj_edge.shtml

36. Харькина О.В. Формирование конкурентных преимуществ [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.scienceforum.ru/2014/pdf/762.pdf

37. Шанин И.И. Особенности механизма повышения эффективности деятельности мебельного предприятия // Экономика, предпринимательство и право. – 2012. – №3. – С. 11–28.

38. Этапы статистического исследования [Электронный ресурс] – Режим доступа: art.ioso.ru/seminar/2009/projects11/rezim/stat3.html

39. Юрьев В., Кульков И. Определение конкурентных преимуществ предприятия. Источники и основные направления их достижения. Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.menedjment.org/2/7.html

40. http://www.intelstep.ru/furniture – Агентство интернет рекламы.

41. https://ru.wikipedia.org/wiki/PEST-анализ – Свободная энциклопедия «Википедия».

42. http://www.wikipro.ru/index.php – Окна. Двери. Мебель. Отраслевая энциклопедия.

Приложение 4

Рекомендуемая литература для подготовки курсовой работы

1. Андрейчиков А.В., Андрейчикова О.Н. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: учебник. – М.: Вузовский учебник, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 396 с.

2. Ансофф И. Стратегический менеджмент. – Изд-во: Питер, 2011.

3. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 237 с.

4. Басовский Л.Е. Современный стратегический анализ: учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 256 с.

5. Веснин В.Р. Стратегическое управление: учебник. – М.: Проспект, 2015.

6. Виханский О.С., Наумов А.И.. Менеджмент: учебник – 6-е изд. (ГРИФ) /М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2014.

7. Волкогонова О.Д., Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с.

8. Грант Р. Современный стратегический анализ. – СПб.: Питер, 2012.

9. Гуськов Ю.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: Альфа-М, ИНФРА-М, 2016. – 190 с.

10. Диксит А.К., Нейлбафф Б. Дж. Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни. – М: Вильямс, 2014. – 480с.

11. Дудин М.Н., Лясников Н.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: КноРус, 2016. – 254 с.

12. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент: учебник – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 528 с.

13. Иванов П.В., Турянская Н.И., Ткаченко И.В. Современный стратегический анализ: учеб. пособие; под ред. П.В. Иванов. – Ростов н/Д: Феникс, 2014. – 589 с.

14. Казакова Н.А., Александрова А.В., Курашова С.А., Кондрашева Н.Н. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.

15. Казакова Н.А. Современный стратегический анализ: учебник и практикум для магистратуры. – М.: ЮРАЙТ, 2016. – 500 с.

16. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 176 с.

17. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 208 с.

18. Ляско А.К. Стратегический менеджмент: Современный учебник. – М.: ИД Дело РАНХиГС, 2013. – 488 с.

19. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития.: Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. – М.: Юрайт, 2016. – 361 с.

20. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учеб. пособие. М.:НИЦ ИНФРА-М , 2015. – 288 с.

21. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справоч. пособие – ("Справочники "ИНФРА-М") – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.

22. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – (""Сколково"") / М.: Альпина Пабл., 2016.

23. Попов С.А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для бакалавриата и магистратуры. – М.: Юрайт, 2016. – 463 с.

24. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

25. Портер М. Международная конкуренция / пер. с англ. – М.: Международные отношения, 2010. – 205 с.

26. Портер М., Прахалад С., Самплер Дж. Курс MBA по стратегическому менеджменту. – М: Альпина, серия Portable MBA, 2011. – 588 с.

27. Резник В.С., Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: практикум. – Пенза: ПГУАС, 2012.

28. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 80 с.

29. Романов Е.В. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 160 с.

30. Савченко А.Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – М.: ИЦ РИОР, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 228 с.

31. Сазыкина О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии. – Пенза: ПГУАС, 2013.

32. Сазыкина О.А. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. – Пенза: ПГУАС, 2015.

33. Сироткин С.А., Кельчевская Н.Р. Стратегический менеджмент на предприятии: учеб. пособие. – М.: НИЦ ИНФРА-М, Изд-во Урал. ун-та, 2016. – 246 с.

34. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. Учебник. – М.: Вильямс, 2015. – 592 с.

Ресурсы электронно-библиотечной системы IPRbooks

1. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ Кузнецов Б.Т. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 624 с. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/10511.

2. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие/ А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. – Электрон. текстовые данные. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 303 с. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/8582.

3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров/ И.К. Ларионов [и др.]. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 235 с. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24762.

4. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н. – Электрон. текстовые данные. – М.: Дашков и К, 2014. – 468 с. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/24817/

5. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник/ Харченко В.Л. – Электрон. текстовые данные. – М.: Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2012. – 384 с. – Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17046.

Интернет-ресурсы:

6. http://www.grebennikoff.ru/product/36 – официальный сайт журнала «Стратегический менеджмент

7. http://uptp.ru – официальный сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»

8. http://dis.ru/magazine/periodicals/139/ – официальный сайт журнала «Менеджмент в России и за рубежом»

9. http://www.rjm.ru – официальный сайт журнала «Российский журнал менеджмента»

10. http://www.naukaru.ru – официальный сайт журнала «Russian journal of management»

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Басовский, Л.Е. Современный стратегический анализ [Текст]: учебник / Л.Е. Басовский. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 256 с.

2. Грант, Р. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2012.

3. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций [Текст]: учеб. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.:НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 288 с.

4. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений [Текст]: справоч. пособие – ("Справочники "ИНФРА-М") / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.

5. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента – (""Сколково"") [Текст]/ Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М.: Альпина Пабл., 2013.

6. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2011.

7. Резник, В.С. Стратегический менеджмент [Текст]: практикум /, В.С. Резник, О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2012.

8. Сазыкина, О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии [Текст] / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2013.

9. Сазыкина, О.А. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие., О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015.

10. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации [Текст]: учебник / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2015. – 592 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3
1. МЕТОДИКА ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ.....6
2. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЧАСТЕЙ РАБОТЫ 7
3. ОФОРМЛЕНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....10
4. ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ И ИХ ПРИМЕРНОЕ СОДЕРЖАНИЕ 10
5. СУЩНОСТЬ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ ПОДГОТОВКЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ ..13
6. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗА КУРСОВУЮ РАБОТУ 19
ПРИЛОЖЕНИЯ 21
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК 71

Учебное издание

Сазыкина Ольга Анатольевна

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Учебно-методическое пособие к выполнению курсовой работы
для студентов, обучающихся по направлению подготовки
38.04.02 «Менеджмент»

В авторской редакции
Верстка Т.А. Лильп

Подписано в печать 19.09.16. Формат 60×84/16.
Бумага офисная «Снегурочка». Печать на ризографе.
Усл.печ.л. 4,19. Уч.-изд.л. 4,5. Тираж 80 экз.
Заказ №594.

Издательство ПГУАС.
440028, г. Пенза, ул. Германа Титова, 28.