

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

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

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие по выполнению курсовой работы
для направлений подготовки
38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом»

Пенза 2016

УДК 005
ББК 65.290-2
С83

Рекомендовано Редсоветом университета

Рецензент – кандидат экономических наук,
доцент кафедры «Менеджмент»
Чемезов И.С. (ПГУАС)

Стратегический менеджмент: учеб.-метод. пособие по выполнению курсовой работы для направлений подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом» / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2016. – 64 с.

Содержат перечень рекомендуемых студентам тем курсовых работ, методику их выполнения, требования к оформлению, примеры курсовых работ, а также список рекомендуемой литературы.

Учебно-методическое пособие подготовлено на кафедре «Менеджмент» и предназначено для использования студентами направлений подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом» при выполнении самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент».

© 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.

Стратегическая концепция – это выбор целей и средств их достижения, это выбор партнеров и ресурсов, это определение правил поведения на рынках факторов производства и выбор путей предотвращения несостоятельности. Наконец, стратегическая концепция – это конкурентный статус фирмы, ее положение в обществе, ее имидж, ее конкурентное преимущество.

Концепции стратегического управления позволяют понять структуру процесса планирования стратегии, роль и методологию стратегической сегментации рынка, разобраться в новом методическом инструментарии, используемом при анализе стратегических альтернатив и выборе стратегии, выбрать и спроектировать систему управления реализацией стратегии и организационные структуры управления фирмой, позволяющие достигнуть стоящих перед ней целей в условиях стратегических изменений.

В общем смысле, стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. Менеджеры разрабатывают стратегии, чтобы определить, в каком направлении будет развиваться компания, и принимать обоснованные решения при выборе способа действия. Выбор менеджерами конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов действия, открывающихся перед компанией, решено выбрать одно направление, в котором она и будет развиваться.

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является получение студентами знаний в области теории и практики стратегического управления как перспективного направления развития систем в условиях высокой степени изменчивости среды, способствовать формированию будущих специалистов в области менеджмента нового управленческого мышления, необходимого для успешного руководства организациями.

В процессе прохождения курса «Стратегический менеджмент» студентам кроме изучения лекционного курса и анализа конкретных ситуаций необходимо самостоятельно изучить и проанализировать интересующую студента проблему в этой области.

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 «Стратегический менеджмент» *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 дипломному проекту.

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

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:

1. Обосновать актуальность выбранной темы, ее научную и практическую ценность и значение.

2. Четко обозначить проблему, грамотно поставить цель и задачи исследования.

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

4. 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.

5. 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).

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

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

8. Выполнить расчет экономической эффективности внедрения предлагаемых мероприятий.

9. Оформить курсовой проект в соответствии с нормативными требованиями.

В результате подготовки курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» студенты смогут получить следующие компетенции:

студенты, обучающиеся по направлению 38.03.02 «Менеджмент»:

владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

способность находить организационно-управленческие решения и готовностью нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.

студенты, обучающиеся по направлению 38.03.03 «Управление персоналом»:

знание и умение использовать нормативные правовые документы в своей профессиональной деятельности, способность анализировать социально-экономические проблемы и процессы в организации, находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и готовностью нести ответственность за их результаты;

знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике;

владение навыками анализа и мониторинга конкурентоспособности стратегии организации в области подбора и привлечения персонала и умением применять их на практике.

В данных методических указаниях предлагается перечень тем курсовых работ, которые позволяют студентам раскрыть актуальные вопросы стратегического управления. 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 «Стратегический менеджмент». 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 будущим дипломным проектом. При этом по согласованию с преподавателем студент может уточнить или изменить наименование темы, расширить ее.

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

2. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЧАСТЕЙ РАБОТЫ

Введение. Это вступительная часть курсовой работы, где рассматриваются основные тенденции изучения и развития проблемы, обосновывается теоретическая и практическая актуальность проблемы, предмет и объект исследования, формируется цель и задачи работы, 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 анализа 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 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. Разработка стратегии развития организации.
2. Разработка кадровой стратегии организации.
3. Разработка маркетинговой стратегии организации.
4. Разработка производственной стратегии организации.
5. Разработка финансовой стратегии организации.
6. Разработка системы стратегического планирования на предприятии.
7. Разработка стратегии продукта компании.
8. Разработка стратегии компании, направленной на минимизацию издержек.
9. Разработка стратегии дифференциации компании.
10. Разработка (оптимизация) структуры управления организацией, ориентированной на решение стратегических проблем.
11. Разработка системы стратегического контроля на предприятии.
12. Управление стратегическими изменениями на предприятии.
13. Управление стратегией на основе анализа конкурентных преимуществ организации.
14. Разработка стратегии организации, входящей в новую отрасль.
15. Разработка стратегии компании, находящейся в стадии зрелости.
16. Разработка стратегии фирмы, действующей в отрасли, находящейся в состоянии спада.
17. Разработка стратегии компании, выходящей на международный рынок.
18. Разработка стратегии фирмы, являющейся лидером отрасли.
19. Разработка стратегии восстановления компании, находящейся в кризисной ситуации.

20. Разработка систем материального поощрения поддерживающих стратегию.
21. Разработка систем бюджетирования, поддерживающих стратегию.
22. Разработка стратегии роста малых фирм.
23. Разработка стратегии роста крупных фирм.
24. Разработка программы реализации стратегии (выработка политики, установка целей, разработка процедур, должностных инструкций).
25. Разработка системы информационного обеспечения стратегического управления организацией.
26. Формирование конкурентного преимущества организации.
27. Формирование системы стратегического управления организацией.

Тема 1. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Теоретические и методические основы формирования стратегии развития организации.
 - 1.1. Понятие «стратегия развития» организации и их классификация.
 - 1.2. Стратегии роста малых, средних и крупных фирм.
 - 1.3. Методические подходы к формированию стратегии развития организации.
2. Анализ стратегии развития организации.
 - 2.1. Влияние факторов внешней среды на развитие организации.
 - 2.2. Анализ функциональных стратегий развития компании.
 - 2.3. Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации.
3. Разработка рекомендаций по формированию и выбору стратегии развития организации.
 - 3.1. Рекомендации по формированию стратегии развития организации.
 - 3.2. Маркетинговые решения как фактор повышения эффективности деятельности компании.
 - 3.3. Рекомендации по реализации выбранной стратегии.
 - 3.4. Экономическая оценка предложенных рекомендаций.

Тема 2. РАЗРАБОТКА (РАЗВИТИЕ) СТРАТЕГИИ МАРКЕТИНГА ОРГАНИЗАЦИИ

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.

Тема 3. УПРАВЛЕНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Теоретические и методические основы реализации стратегических изменений на предприятии.
 - 1.1. Сущность, области, задачи стратегических изменений на предприятии.
 - 1.2. Виды стратегических изменений на предприятии.
 - 1.3. Диагностика необходимости проведения стратегических изменений на предприятии.
2. Диагностика и анализ необходимости проведения стратегических изменений в организации.
 - 2.1. Характеристика предприятия.
 - 2.2. Анализ влияния внешних факторов на необходимость и возможности проведения стратегических изменений в организации.
 - 2.3. Анализ влияния внутренних факторов на необходимость и возможности проведения стратегических изменений в организации.
3. Разработка программы стратегических изменений в организации и рекомендаций по их проведению.
 - 3.1. Разработка программы стратегических изменений.
 - 3.2. Рекомендации по реализации стратегических изменений на предприятии.
 - 3.3. Возможные проблемы проведения стратегических изменений и методы их решения.

Тема 4. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ КОМПАНИИ, НАПРАВЛЕННОЙ НА МИНИМИЗАЦИЮ ИЗДЕЖЕК

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. Характеристика предприятия.
 - 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.

Тема 5. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДИФФЕРЕНЦИАЦИИ КОМПАНИИ

1. Сущность и теоретические основы формирования стратегии дифференциации компании.
 - 1.1. Предпосылки формирования и основные типы конкурентных стратегий.
 - 1.2. Особенности стратегии дифференциации.
 - 1.3. Система дифференциации продукта на отраслевом рынке.
2. Анализ стратегии дифференциации предприятия.
 - 2.1. Краткая характеристика.
 - 2.2. Анализ внешней и внутренней среды.
 - 2.3. Анализ действующей стратегии дифференциации.
3. Разработка рекомендаций по повышению результативности стратегии дифференциации.
 - 3.1. Рекомендации по устранению ошибок при разработке стратегии дифференциации на предприятии.
 - 3.2. Повышение эффективности применения стратегии дифференциации.
 - 3.3. Методические подходы к определению экономической эффективности стратегии дифференциации.

Тема 6. РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

1. Теоретические и методические основы системы стратегического контроля.
 - 1.1. Понятие и сущность стратегического контроля.
 - 1.2. Виды контроля.
 - 1.3. Элементы системы стратегического контроля.
 - 1.4. Методика исследования разработки системы стратегического контроля в организации.
2. Анализ процесса разработки системы стратегического контроля в организации.
 - 2.1. Характеристика деятельности предприятия.
 - 2.2. Стратегия развития компании.
 - 2.3. Анализ внутренней и внешней среды предприятия.
3. Совершенствование процесса стратегического контроля в организации.
 - 3.1. Разработка мероприятий по совершенствованию системы стратегического контроля.
 - 3.2. Внедрение инструментов стратегического контроллинга.
 - 3.3. Экономическая эффективность от внедрения практических мероприятий.

Тема 7. ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

1. Теоретические и методические основы формирования стратегического управления предприятием.
 - 1.1 Понятие и сущность стратегического управления предприятием.
 - 1.2 Структура процесса формирования стратегического управления.
 - 1.3 Методика исследования формирования системы стратегического управления.
2. Анализ системы стратегического управления в организации...
 - 2.1 Общая характеристика организации, её правовое закрепление и регулирование.
 - 2.2 Характеристика внешней среды предприятия.
 - 2.3 Анализ текущего состояния системы стратегического управления предприятием.
3. Разработка рекомендаций по формированию системы стратегического управления.
 - 3.1. Совершенствование организационного механизма стратегического управления предприятием.
 - 3.2. Совершенствование методики оценки эффективности системы стратегического управления предприятием.

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

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

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.¹

¹ Демьянова О. В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан). Электронный ресурс: режим доступа <http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml>

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 проведения аналитических шагов: формулирование проблемы, оценка стратегических альтернатив, разработка претворения стратегии в жизнь, переоценка альтернативы с учетом полученного результата.²

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 раз-

² Демьянова О. В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан). Электронный ресурс: режим доступа <http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml>

личными 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).

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 20 источников, из которых 15 - научные статьи и публикации;
- по тексту работы дано не менее 30 ссылок (ссылки охватывают все источники);
- объем выборочной совокупности составляет не менее 30 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 дипломного проектирования;
- работа удачно защищена;
- в работе присутствует глоссарий ключевых слов;

- в работе присутствуют удачные приложения: практические советы, тесты, ситуации;
- объем работы составляет не менее 25-30 печатных страниц.

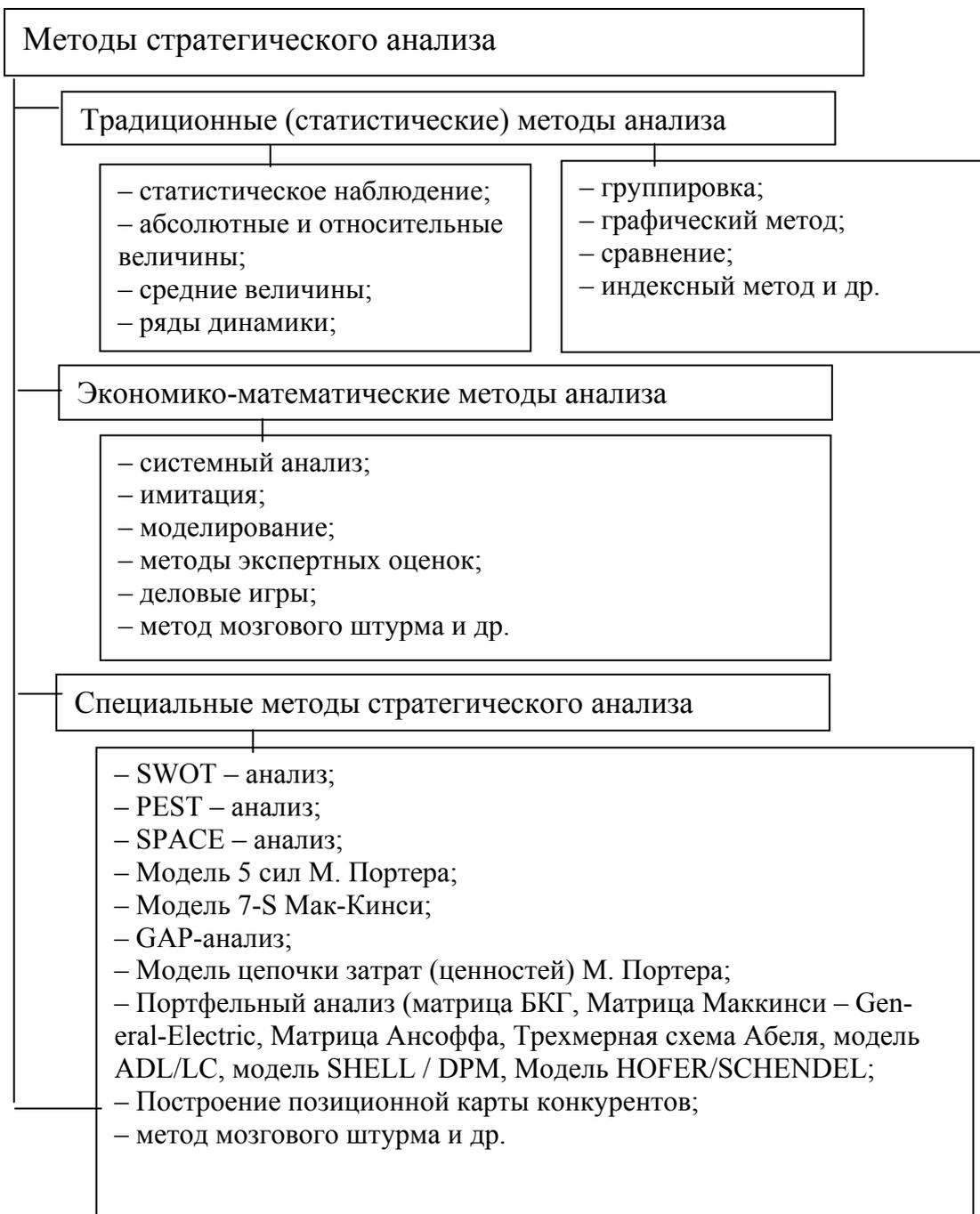


Рис. 1. Методы стратегического анализа

Приветствуется также выполнение работы в рамках комплексного проекта и 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 20 источников, из которых 10-научные статьи и публикации;
- по тексту работы дано не менее 20 ссылок (ссылки охватывают все источники);
- объем выборочной совокупности составляет не менее 20 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 25-30 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 15 источников;
- по тексту работы дано не менее 20 ссылок (ссылки охватывают все источники);
- в работе присутствует не менее трех разделов;
- в работе предлагаются практические рекомендации;
- объем работы составляет не менее 20 печатных страниц;

ПРИЛОЖЕНИЕ

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 «Стратегический менеджмент»
на тему: «Разработка кадровой стратегии предприятия
(на примере ОАО «Компания «Триплан»)»

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

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

Пенза 2016

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ПЕНЗЕНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
АРХИТЕКТУРЫ И СТРОИТЕЛЬСТВА

Институт экономики и менеджмента

Кафедра «Менеджмент»

ЗАДАНИЕ НА КУРСОВУЮ РАБОТУ
по курсу «Стратегический менеджмент»

Студент: _____
ФИО

Группа: _____

Тема: _____

Руководитель работы _____
уч. степень, звание

ФИО

Дата выдачи задания «___» _____ 20__ г.

Срок сдачи работы «___» _____ 20__ г.

Руководитель: _____
(подпись)

ПРИМЕР КУРСОВОЙ РАБОТЫ

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 таблице 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.³

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.

³ В. Юрьев, И. Кульков Определение конкурентных преимуществ предприятия. Источники и основные направления их достижения. Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.menedjment.org/2/7.html>

Классификация конкурентных преимуществ объектов⁴

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.

⁴ Понятие и классификация конкурентных преимуществ [Электронный ресурс] – 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 ремонтпригодность 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.

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.

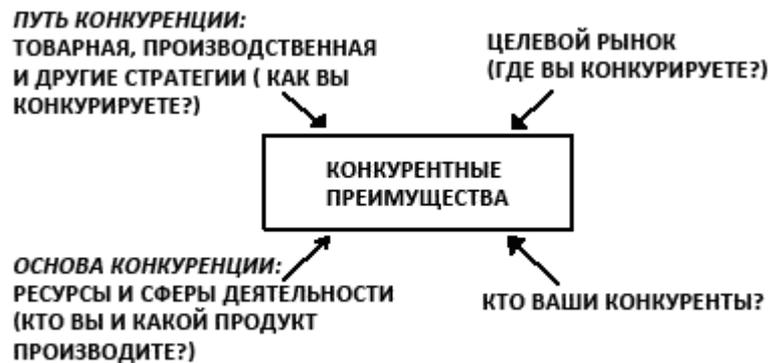


Рис. 1. Определение конкурентных преимуществ

Понятие «конкурентные преимущества» было впервые научно обосновано Майклом Портером на рубеже 1970-80-х годов.⁵

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).⁶

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 лег-

⁵ Конкурентное преимущество [Электронный ресурс] – Режим доступа: https://ru.wikipedia.org/wiki/Конкурентное_преимущество

⁶ Стратегия и конкурентное преимущество [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://www.executive.ru/wiki/index.php/Стратегия_и_конкурентное_преимущество

кодоступны 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.



Рис. 2. Пять основных конкурентных стратегий

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.⁷

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.

⁷ 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

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).

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.⁸

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.⁹

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.

⁸ Управление конкурентоспособностью предприятия [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.grandars.ru/college/ekonomika-firmy/upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya.html>

⁹ Методы анализа конкурентных преимуществ // Методы стратегического анализа. Учебное пособие [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://netology.ru/ckfinder/userfiles/files/МЕТОДЫ%20АНАЛИЗА%20КОНКУРЕНТНЫХ%20ПРЕИМУЩЕСТВ.pdf>

Наиболее известные на сегодняшний день 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.

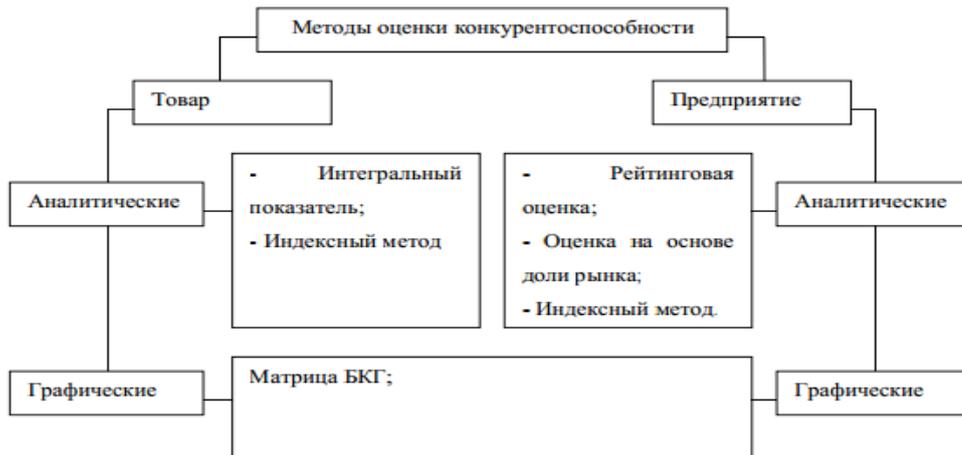


Рис. 3. Иерархия методов оценки конкурентоспособности

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. 7

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:

$$TM = \sum (Mi)$$

где TM – итоговый балл предприятия по результатам рейтинговой оценки; Mi – балл (количественная оценка) предприятия по i -му показателю хозяйственной деятельности, включаемому в модель составления рейтинга; $\sum (MiVi)$ – 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. Хендерсоном 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, выработываемые на ее основании, неприемлемы.

4. Модель «Привлекательность рынка – преимущества в конкуренции» (Матрица Мак-Кинси). Матрица Мак – Кинси имеет размерность 3x3, 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.

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.

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.¹⁰

Специфические методы оценки конкурентоспособности предприятия формулируются в каждом конкретном случае исходя из сложности, особенностей и важности объ-

¹⁰ Харькина О.В. Формирование конкурентных преимуществ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2014/pdf/762.pdf>

екта. В данном разделе мы познакомимся лишь с некоторыми методами стратегического анализа.¹¹



Рис. 5. Матрица Мак-Кинси



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

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.

¹¹ Методы анализа конкурентных преимуществ // Методы стратегического анализа. Учебное пособие [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://netology.ru/ckfinder/userfiles/files/МЕТОДЫ%20АНАЛИЗА%20КОНКУРЕНТНЫХ%20ПРЕИМУЩЕСТВ.pdf>

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.¹²

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.

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.¹³

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.¹⁴

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

¹² Конева Е.И. Методика исследования конкурентного преимущества организации // Креативная экономика. – 2007. - №6 Вып. 1 (92). – С. 47-51.

¹³ Этапы статистического исследования [Электронный ресурс] – Режим доступа: art.ioso.ru/seminar/2009/projects11/rezim/stat3.html

¹⁴ <https://ru.wikipedia.org/wiki/PEST-анализ> - Свободная энциклопедия «Википедия»

- 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 (Т): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия.¹⁵

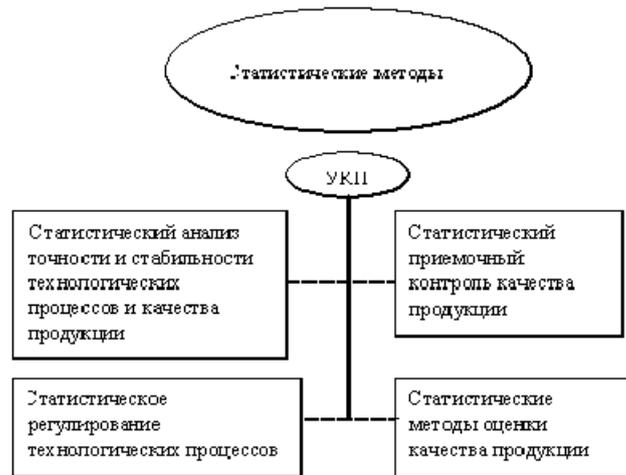


Рис. 7. Область применения статистических методов управления качеством продукции

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

1. Определение факторов, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании.
2. Сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора.
3. Анализ значимости и степени влияния каждого фактора.
4. Составление сводной таблицы PEST анализа.¹⁶

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 приносит 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.

¹⁵ Арутюнова Д.В. Стратегический менеджмент Учебное пособие. Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. 122 с.

¹⁶ Пошаговая инструкция по составлению PEST-анализа[Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/>

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

Этап 2. Оценка силы и слабостей, определяемых ресурсным потенциалом предприятия.¹⁷

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



Рис. 8. Составляющие PEST-анализа

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;
- 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).

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

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

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%.

Т а б л и ц а 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

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).

Т а б л и ц а 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 активно-

му 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.¹⁸

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.¹⁹

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.²⁰

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.

¹⁸ Сухоруков А.В. Региональные аспекты развития мебельной промышленности и формирования российского рынка мебели // Региональная экономика. – 2014. - №12.

¹⁹ Обзор мебельного рынка в России на 2014 год [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.pravda-tv.ru/2014/05/23/61490>

²⁰ Бизнес-план мебельного производства [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://delaybiznes.com/biznes-plan-mebelno-go-proizvodstva/>

На рис. 9 представлен 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

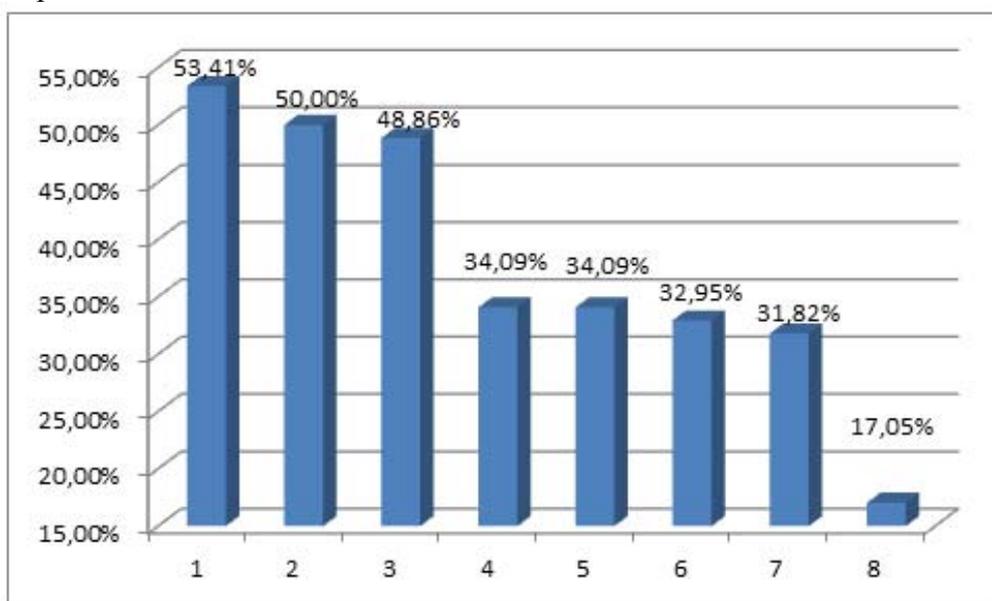


Рис. 9. Рейтинг проблем мебельной отрасли России

Опрос показал, что самой насущной проблемой мебельной отрасли является нехватка квалифицированных кадров, а так же разработка программы мотивации.²¹

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»:

²¹ Проблемы мебельного рынка России 2014 – результаты опроса [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.buro54.ru/cms.php?type=page&id=79>

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 оборудования 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 гостиной, спальни и модульные системы для спальни, детские, прихожие, кухни, столы раскладные, журнальные и компьютерные, тумбы для обуви и комоды, ТВ-тумбы, стелаж 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.

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.²²

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.

²² Светуныков С.Г. Информационное обеспечение управления конкурентоспособностью. Энциклопедия маркетинга [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/m19/4.htm>

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.

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.²³

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.

²³ 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.²⁴

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.²⁵

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.

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 взаимоотношения 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.

²⁴ Алихашкина Е. Исследование партнеров: выбор и оценка источников поставки. Практический маркетинг. – 2009. - № 3. – С. 16-21.

²⁵ Харьковина О.В. Формирование конкурентных преимуществ [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2014/pdf/762.pdf>

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:

1. 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.²⁶

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

По данной таблице 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.

²⁶ Патютко А.П. Характеристика и оценка деятельности мебельной фабрики «Столлит» // V Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2013/74/4373>

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	

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 данной таблице 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».

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

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.

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 случае 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 таблице 6 «Сильных и слабых сторон организации», упорядоченных по убыванию степени их значимости.

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.

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.

Матрица SWOT-анализа

	<p>Благоприятные факторы внешней среды (возможности)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Улучшение уровня жизни населения 2. Развитие информационной отрасли 3. Изменения моды 4. Снижение налогов и пошлин 5. Снижение безработицы 6. Совершенствование технологии производства 	<p>Неблагоприятные факторы внешней среды (угрозы)</p> <ol style="list-style-type: none"> 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
<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 	<p>I. «Сила и возможности»</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<p>II. «Сила и угрозы»</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.
<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 	<p>III. «Слабость и возможности»</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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. 	<p>IV. «Слабость и угрозы»</p> <ul style="list-style-type: none"> - 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.

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 повышение 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.²⁷

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.²⁸

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

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.

²⁷ Мансурова Н.А., Ключева Е.В. Алгоритм оценки конкурентоспособности продукции // Экономические исследования. – 2010. - №1(10).

²⁸ <http://www.wikipro.ru/index.php> - Окна. Двери. Мебель. Отраслевая энциклопедия.

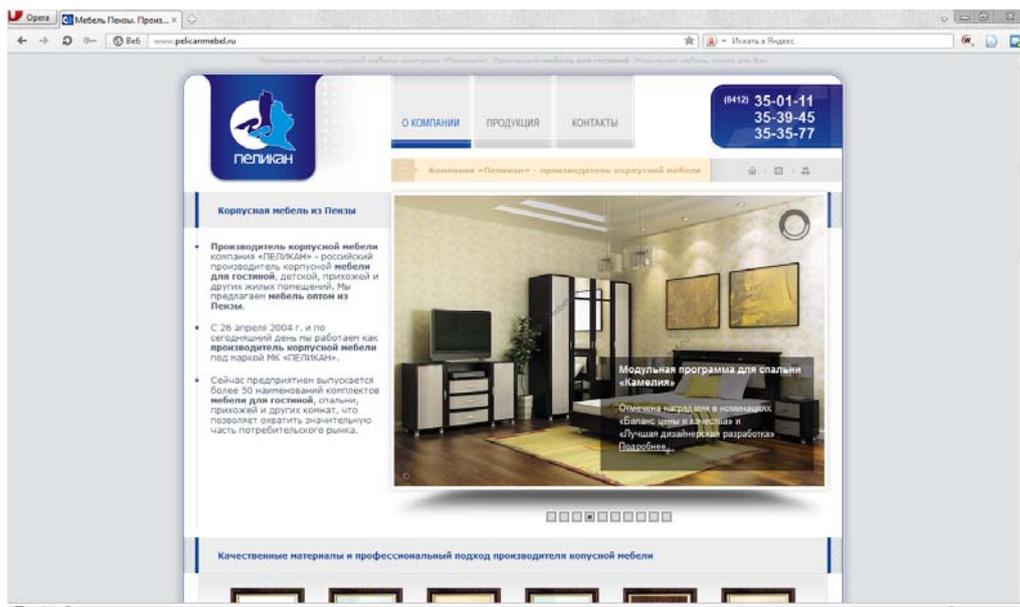


Рис. 10. Сайт мебельной компании ООО «Пеликан»

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.²⁹

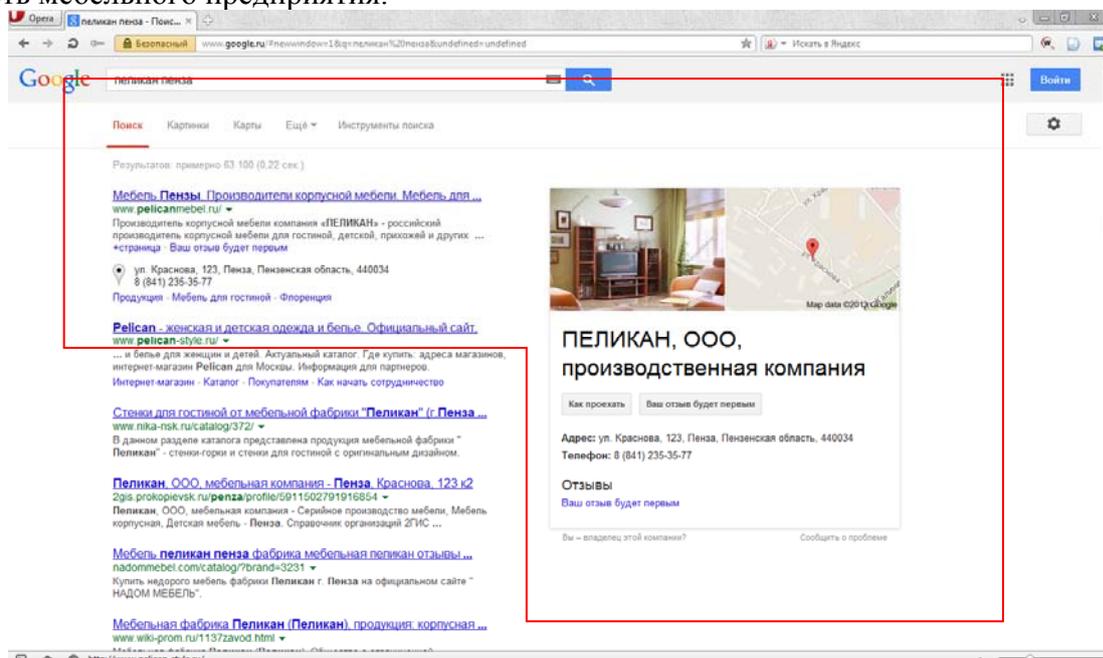


Рис. 11. Контекстная реклама МК ООО «Пеликан»

²⁹ <http://www.intelstep.ru/furniture> - Агентство интернет рекламы.

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.

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.³⁰

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.³¹

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.

И. Ансофф выделял следующие условия для успешной реализации стратегии:

При работе с целевой аудиторией компания должна стремиться 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

³⁰ Патюцько А.П. Характеристика и оценка деятельности мебельной фабрики «Столлплит» // V Международная студенческая электронная научная конференция «Студенческий научный форум» [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.scienceforum.ru/2013/74/4373>

³¹ 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>

цену за товара. В случае отсутствия уникальных атрибутов товара компания должна использовать стратегию средней цены.

Т а б л и ц а 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.³²

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, усиление конкурентной борьбы в этом рыночном сегменте придает особую актуальность применению передовых управленческих методов и инструментов оптимизации производства, которые позволяют повысить конкурентоспособность предприятий.³³

³² 4 стратегии роста предприятия в маркетинге [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-ansoffa/opisanie-strategij/#ff>

³³ Шанин И.И. Особенности механизма повышения эффективности деятельности мебельного предприятия // Экономика, предпринимательство и право. – 2012. – №3. – С. 11-28.

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.³⁴

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.³⁵

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

Таким образом, общая сумма затрат на предложенные мероприятия составляет 658 800 рублей в год.

Для оценки экономической эффективности предложенных мероприятий необходимо провести ряд расчетов.

Т а б л и ц а 9

Состав затрат на предложенные мероприятия в год

Наименование	Стоимость, руб.
Должность менеджера по работе с клиентами (а именно по обслуживанию послепродажного сервиса)	240 000
Реклама на ТВ	240 000
Реклама в газете	58 800
Проведение промо-акции	120 000

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

$$K_{эф} = \frac{\mathcal{E}}{З} = \frac{3\ 800\ 000}{658\ 800} = 5,77$$

где \mathcal{E} – экономия или прибыль, руб.; $З$ – затраты на создание экономии, руб.

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

³⁴ Савтюгин А. Конкурентные преимущества в стратегии компании [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://quality.eup.ru/MATERIALY2/konkur-pr.htm>

³⁵ 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>

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

$$T = \frac{Z}{Э} = \frac{650\ 000}{3\ 800\ 000} = 0,17$$

где T – 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, происходит 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 внешней среды и выбор правильной стратегии для предприятия.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

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: учебное пособие. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
4. Бизнес-план мебельного производства [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://delaybiznes.com/biznes-plan-mebelno-go-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. – Москва, 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., Ключева 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%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 «Столлит» // 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.maor.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.eur.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. Светульников 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.executive.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-firmu/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.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Ансофф, И. Стратегический менеджмент [Текст] / И. Ансофф. – Издательство: Питер, 2011. – 344 с.
2. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2016. – 237 с.
3. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебник [Текст] / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015.
4. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник [Текст] / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 656 с.
5. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. – М.: ИД ФОРУМ, НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 256 с.
6. Глазов, Р.В. Применение типовых конкурентных стратегий в современной предпринимательской практике [Текст] / Р.В. Глазов, С.А. Орехов // Современная конкуренция. – 2012. – № 2 (32). – С. 13-19.
7. Грант, Р. Современный стратегический анализ [Текст] / Р. Грант. – СПб.: Питер, 2012.
8. Гринберг, Н. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент [Текст] / Н. Гринберг // Стратегический менеджмент. – 2012. – №2. – С.78-81.
9. Демьянова О. В. Методические основы стратегического анализа на промышленном предприятии (на примере мебельной промышленности Республики Татарстан). Электронный ресурс: режим доступа <http://www.cis2000.ru/cisFinAnalysis/Accounting.shtml>
10. Диксит А.К., Нейлбафф Б. Дж. Стратегическое мышление в бизнесе, политике и личной жизни [Текст] / А.К. Диксит, Б.Дж. Нейлбафф. – М: Вильямс, 2014. – 480с.
11. Еремина, И.Ю. Стратегическое управление развитием организации [Текст] / И.Ю. Еремина, Д.В. Ячник // Труды Российского государственного университета нефти и газа им. И.М. Губкина. – 2012. – № 2. – С. 188-198.
12. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. – 528 с.
13. Зиновьева, И. Разработка эффективной стратегии управления предприятием [Текст] / И. Зиновьева // Менеджмент сегодня. – 2012. – №1. – С.56-63.
14. Клиланд, У. Стратегическое планирование в организациях [Текст] / У. Клиланд. — М: Экономика. – 2012. – 367 с.
15. Коваленко, А. Кластерный подход в обеспечении конкурентоспособности субъектов социально-экономической деятельности [Текст] / А. Коваленко, А. Полевой // Современная конкуренция. – 2012. – №5(35).

16. Коробейников, О.П. Стратегическое поведение: от разработки до реализации [Текст] / О.П. Коробейников, В.Ю. Колосов, А.А. Трифилова // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. – №3. – С. 88-129.
17. Мальсагов, И.А. Методическое развитие стратегического управления учета и анализа в организации [Текст] / И.А. Мальсагов // Инновационное развитие экономики. – 2013. – № 6 (17). – С. 169-174.
18. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебное пособие [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. М.:НИЦ ИНФРА-М , 2015. – 288 с.
19. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие [Текст] / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. – 320 с.
20. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Текст] / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель. – М.: Альпина Пабли., 2013.
21. Непринцева, Е.В. Основные подходы к оценке потенциальной эффективности вертикальной интеграции [Текст] / Е.В. Непринцева, С.А. Шубин // Менеджмент в России и за рубежом. – 2012. - №1. – С. 25-37.
22. Оганян, К.К. Взаимоотношение типов организационной культуры, стилей управления и типов личности руководителя [Текст] / К.К. Оганян // Современные проблемы науки и образования. – 2012. – № 1. – С. 291.
23. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент: учебник [Текст] / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – М.: КНОРУС – 2012. – 496 с.
24. Портер, М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов [Текст] / М. Портер. – М.: Альпина Паблишер, 2015. – 435 с.
25. Портер, М. Международная конкуренция. Конкурентные преимущества стран. [Текст] / М. Портер / Пер. с англ. – М.: Международные отношения, 2016. – 205 с.
26. Резник, В.С. Стратегический менеджмент: практикум [Текст] / В.С. Резник, О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2012. – 180 с.
27. Сазыкина, О.А. Современный стратегический анализ: методы и технологии [Текст] / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2013. – 152 с.
28. Сазыкина, О.А. Стратегический менеджмент [Текст] / О.А. Сазыкина. – Пенза: ПГУАС, 2015. – 180 с.
29. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации. учебник [Текст] / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд. – М.: Вильямс, 2013. – 928 с.
30. Устинов, А. Стратегия развития фирмы [Текст] / А. Устинов // Управление персоналом. – 2013. – №6. – с. 10-14.
31. Шейн Э.Х. Организационная культура и лидерство [Текст] Э.Х.Шейн / Пер. с англ. Под ред. В.А. Спивака – СПб: Питер, 2013. – 351 с.

32. Широнина, Е.М. Организационная культура: элементы, структура [Текст] Е.М. Широнина // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 4. – С. 69.

Ресурсы электронно-библиотечной системы IPRbooks

33. 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>.

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

35. 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>.

36. 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/>

37. 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:

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

<http://urtp.ru> – официальный сайт журнала «Проблемы теории и практики управления»

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

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

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

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
1. МЕТОДИКА ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ	5
2. КРАТКОЕ СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ ЧАСТЕЙ РАБОТЫ.....	7
3. ОФОРМЛЕНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	9
4. ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ И ИХ ПРИМЕРНОЕ СОДЕРЖАНИЕ	10
5. СУЩНОСТЬ И МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ ПОДГОТОВКЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	15
6. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ЗА КУРСОВУЮ РАБОТУ	17
ПРИЛОЖЕНИЕ	20
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	57
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	50

Учебное издание

Сазыкина Ольга Анатольевна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие по выполнению курсовой работы
для направлений подготовки

38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.03 «Управление персоналом»

В авторской редакции

Верстка Т. Ю. Симутина

Подписано в печать 16.06.16. Формат 60×84/16.

Бумага офсетная «Снегурочка». Печать на ризографе.

Усл. печ.л. 3,72. Уч.-изд.л. 4,0. Тираж 80 экз.

Заказ №392.

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