

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»**

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ

**по выполнению курсовой работы по дисциплине
«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ ФИРМЫ»**

**на тему «ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПОТЕНЦИАЛА
И РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ ФИРМЫ»**

для обучающихся 2-го курса образовательной программы магистратуры
направления подготовки 38.04.01 «Экономика» (магистерская программа:
«Экономика фирмы (по видам экономической деятельности)»
очной и заочной форм обучения

Утверждены на заседании
учебно-методического совета
ГОУ ВПО «ДонАУиГС»
протокол №__1__от_27.08.2018 г.

Донецк 2018

УДК 371.214.114:330.101.541

ББК 4448 + У012

С 15

Методические рекомендации по выполнению курсовой работы по дисциплине «Стратегическое планирование экономики фирмы» для обучающихся 2-го курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.01 «Экономика» (магистерская программа: «Экономика фирмы (по видам экономической деятельности)» очной и заочной форм обучения. - Донецк: ДонАУиГС, 2018. - 92 с.

Методические рекомендации разработаны в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Стратегическое планирование экономики фирмы», содержат рекомендуемые темы для исследования, основные положения по оформлению, структуре, сбору информации и защите курсовой работы. Представлены рекомендации по стратегическому анализу конкурентоспособности потенциала предприятия и разработке конкурентной бизнес-стратегии его развития. Приведены приложения, содержащие образцы выполнения заданий и оформления структурных элементов курсовой работы.

Рецензенты:

Н.Ю. Возиянова

д.э.н., профессор, и.о. начальника
научно-исследовательской части
ГОУ ВПО «ДонНУЭТ им. М. Туган-
Барановского

Р.Н. Романинец

к.э.н., доц. кафедры экономики
предприятия ГОУ ВПО
«ДонАУиГС»

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1. СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	9
2. ОФОРМЛЕНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	11
3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СБОРУ ИСХОДНОЙ ИНФОРМАЦИИ.....	14
4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЭЛЕМЕНТОВ НАУЧНОЙ НОВИЗНЫ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ЗАДАНИЙ КУРСОВОЙ РАБОТЫ И ПОДГОТОВКЕ ЕЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ.....	15
5. МЕТОДИКА ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	19
6. ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАЩИТЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	27
7. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	28
8. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ТЕМ КУРСОВЫХ РАБОТ.....	31
9. РЕКОМЕНДОВАННЫЕ ИСТОЧНИКИ ЛИТЕРАТУРЫ.....	32
10. ПРИЛОЖЕНИЯ.....	34

ВВЕДЕНИЕ

Стратегическое планирование экономики фирмы (предприятия) базируется на диагностике высоко динамичной внутренней и внешней среды, позволяет чувствительно реагировать на ее вызовы и риски, своевременно вносить изменения в стратегические и тактические планы, в основе которых лежит *разработка стратегии развития фирмы*. Умение разрабатывать и реализовывать *стратегию развития* является залогом успешного функционирования фирмы в условиях жестко конкурентной рыночной среды.

Основная цель выполнения курсовой работы по дисциплине «Стратегическое планирование экономики фирмы» состоит в закреплении, углублении и систематизации теоретических знаний по дисциплине, необходимых для обретения практических навыков и умений самостоятельно проводить стратегический анализ функционирования фирмы, осуществлять комплексную оценку конкурентоспособности ее потенциалов и разрабатывать бизнес-стратегии развития фирмы, лежащие в основе ее стратегических планов, с учетом специфики конкретного производства.

Для этого в курсовой работе необходимо решить *ряд задач*, а именно:

1. Привести краткую характеристику предприятия и основных показателей его деятельности.
2. Сформулировать миссию предприятия и охарактеризовать ее основные элементы.
3. Сделать оценку пяти конкурентных сил по М. Портеру, определить совокупность проблем функционирования предприятия, ранжировать их по степени важности и возможности решения, выбрать проблемы, подлежащие решению в процессе разработки и реализации бизнес-стратегии фирмы.
4. Провести анализ привлекательности отрасли, в которой действует предприятие, на основе методов стратегического планирования производства.

5. Осуществить оценку основных видов потенциалов предприятия на базе его конкурентных преимуществ в рамках алгоритма теории эффективной конкуренции.

6. Оценить конкурентоспособность продукции предприятия на основе его технических, нормативных и экономических показателей и рассчитать интегральный показатель конкурентоспособности продукции фирмы.

7. Провести анализ и оценку конкурентного статуса предприятия на основе его конкурентных преимуществ и конкурентоспособности продукции фирмы.

8. Выявить основные факторы макро- и микросреды, влияющие на конкурентный статус предприятия, на основе комплексного *PEST*- и *SWOT*-анализа.

9. Определить позиции предприятия в отрасли его функционирования и направления его стратегического развития с учетом сильных и слабых сторон.

10. Предложить комплекс наиболее современных мероприятий по улучшению конкурентоспособного статуса предприятия.

11. Разработать и выбрать конкурентную бизнес-стратегию предприятия с учетом результатов *PEST*-, *SWOT*-, *SPACE*-анализа и оценки конкурентной позиции предприятия в отрасли.

12. Сформулировать выводы и предложения, на основе которых представить основные перспективные направления стратегического развития предприятия, аргументированно обосновать их целесообразность и эффективность по результатам выполненной курсовой работы.

Процесс изучения дисциплины обеспечивает формирование таких компетенций, как готовность и способность участвовать в разработке стратегии фирмы, используя широкий инструментарий стратегического планирования (ПК-16), а также определять стратегические направления деятельности фирмы посредством разработки ее стратегий, которые воплощаются в ее стратегических и тактических планах (ПК-18). Владение данными компетенциями является базой для принятия научно-обоснованных стратегических решений по эффективному управлению фирмой.

Изучение дисциплины «Стратегическое планирование экономики фирмы» основывается на знаниях таких *учебных дисциплин*, как «Макроэкономика», «Микроэкономика», «Экономика предприятия», «Планирование деятельности предприятия», «Анализ экономики предприятия», «Экономика и организация инновационной деятельности», «Потенциал и развитие предприятия», «Управление капиталом предприятия», «Экономическая стратегия фирмы» и др.

Разработка стратегического плана развития фирмы - один из эффективных методических приемов, используемый при выборе конкурентной позиции фирмы на рынке и его ведущей бизнес-стратегии, который позволяет обеспечить высокую результативность функционирования фирмы.

Актуальность разработки бизнес-стратегии, которая является ядром стратегического плана фирмы (предприятия) и направлена на ее выживание в высококонкурентной рыночной среде, очевидна. Формирование стратегии предваряет комплексный стратегический анализ фирмы, который предполагает диагностику ее макро-, микро- и внутренней среды.

Объектом исследования в курсовой работе должен выступать *процесс стратегического планирования и разработки бизнес-стратегии* на конкретной фирме (предприятии) с учетом специфики и особенностей ее функционирования. На основе стратегического анализа и диагностики окружающей среды необходимо определить перечень основных проблем предприятия и, применив арсенал методов стратегического планирования, выдвинуть предложения и рекомендации по их решению в рамках конкретной бизнес-стратегии предприятия, которая является содержанием стратегического плана фирмы.

Одной из основных стратегических проблем внутренней среды предприятия является проблема эффективности использования и конкурентоспособности его производственного, технологического, финансового, научно-технического и кадрового потенциалов как главных источников жизнедеятельности предприятия и его выживания в конкурентной среде.

Предметом исследования в работе должна быть *стратегическая политика* по формированию конкретной экономико-управленческой деятельности

предприятия в области выбора конкурентной бизнес-стратегии, лежащей в основе стратегического плана, и повышению уровня конкурентоспособности фирмы.

Исходными данными для выполнения курсовой работы являются, прежде всего, фактический материал о современном положении предприятия в конкурентной среде отрасли, основанный на статистических данных, отчетности предприятия, материалах анкетного опроса специалистов предприятия, экспертных оценках.

Анализ диагностики конкурентной среды предприятия необходимо провести с применением широкого арсенала *методов*, в первую очередь, стратегического анализа и планирования, диагностики окружающей среды, экономики предприятия, финансово-экономического анализа внутренней среды предприятия, экспертных оценок специалистов в области стратегического планирования, а также логических обобщений, схем, таблиц, экономических расчетов и стратегического моделирования. Синтез данных методов в процессе исследования и оценки финансовой, экономической, производственной, стратегической деятельности фирмы позволит обеспечить уровень **научной новизны** и повысить степень научной обоснованности принимаемых управленческих решений.

Способы, используемые в процессе стратегического анализа конкурентной среды и разработки конкурентной бизнес-стратегии предприятия, аналогичны методам, которые применяют в своей повседневной работе руководители предприятия: беседы с людьми, изучение документов и статистических материалов, участие в совещаниях, наблюдения и сравнения.

Наиболее часто используют следующие *способы*: интервью, анкетирование, анализ документации, наблюдение. Курсовую работу рекомендуется выполнить с использованием *PEST*-, *SWOT*-, *SPACE*-анализа, а также методов стратегического анализа конкурентного потенциала с применением балльных оценок и совокупности расчетных показателей экономики предприятия.

Проведение стратегического анализа конкурентной среды и разработка эффективной конкурентной бизнес-стратегии предприятия имеют большое

практическое значение, так как позволяют выявить наиболее важные сильные и слабые стороны, преимущества и угрозы микро- и макросреды предприятия, разработать сценарий их учета в стратегической и тактической деятельности предприятия, выявить конкурентную позицию предприятия в области для реализации конкретной бизнес-стратегии предприятия, которая обеспечит ему конкурентное преимущество по сравнению с другими предприятиями-конкурентами в рассматриваемой сфере.

1. СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

В процессе подготовки и написания курсовой работы необходимо выполнять следующие требования и обеспечить:

1. *Конкретику, ясность и простоту изложения* основных тезисов, положений и выводов курсовой работы, которые должны быть построены на принципах логики, взаимосвязи и преемственности между предыдущим и последующим материалом, а также проиллюстрированы таблицами, графиками и документальными приложениями к курсовой работе.

2. *Лаконичность и краткость изложения материала*, которые предполагают, что при выборе и обосновании стратегии необходимо приводить только достоверную и достаточную, но не избыточную, информацию, а по тексту - применять заголовки для разделения содержания работы и четкого представления ее мыслей, рекомендаций и выводов.

3. *Логичность и обоснованность*, которые предусматривают, что фактический, цифровой и аналитический материал курсовой работы, изложенный в ее разделах, должен быть представлен в логичной и непротиворечивой последовательности, где каждый следующий раздел является развитием предыдущего, но не содержит повторений и дублирования материала.

4. *Объективность и реалистичность* в оценке возможностей, значения и перспектив реализации выбранных бизнес-стратегий, а также при обосновании прогнозных тенденций развития экономики фирмы, что предусматривает использование как можно больше подтверждающих фактов и данных документального сопровождения производственно-хозяйственной деятельности фирмы.

5. *Структура и объем* курсовой работы должны быть подчинены ее целям и задачам, изложены в коротких и четко представленных формулировках, освещены с достаточной степенью детализации материала, а объемы отдельных разделов должны находиться в конкретной пропорции относительно общего содержания и параметров всей работы.

Объём курсовой работы определяется ее содержанием и составляет 25-30 страниц (без приложений).

Ориентировочно курсовая работа должна включать:

Наименование элементов курсовой работы	Кол-во страниц
Титульный лист	1
Содержание работы	1
Введение	1-2
Практическая часть курсовой работы	20-25
Заключение	2
Список использованной литературы	10 источников
Приложения (дополнительные материалы)	не более 12

Содержание выбранной бизнес-стратегии и ее детализация зависят от ее направленности, уровня и масштабов разрабатываемой стратегии, сферы деятельности предприятия, его организационной структуры, размеров предполагаемых рынков сбыта продукции, наличия конкурентов и перспектив роста фирмы в целом.

Агgregированными этапами формирования бизнес-стратегии предприятия являются:

1. Стратегический анализ:

- выявление проблем и ключевых факторов успеха в отрасли;
- оценивание эффективности и конкурентоспособности ресурсных потенциалов предприятия и его продукции;
- анализ внешнего делового окружения и конкурентной ситуации в отрасли;
- анализ и оценка внутренней среды предприятия по основным направлениям деятельности;
- анализ ресурсных потенциала предприятия (внутренних возможностей).

2. Формулирование базовой экономической бизнес-стратегии и выбор стратегических альтернатив.

3. Формулирование функциональных стратегий, к которым относятся:

- стратегия маркетинга;
- финансовая стратегия;
- стратегия НИОКР;
- стратегия производства;
- социальная стратегия;
- стратегия организационных изменений;
- экологическая стратегия.
- формирование продуктовой стратегии (бизнес-проекты).

Во введении курсовой работы обосновывается *актуальность выбора темы, объекта и предмета исследования, формулируется цель и задачи работы.*

При обосновании актуальности выбора темы особое внимание следует обратить на необходимость проведения комплексного *стратегического анализа и диагностики* внутренней и внешней среды предприятия, которые являются основой выбора *стратегии* и формирования *стратегического плана*, а также проведения постоянных *стратегических изменений* на основе *ситуативно-системного мониторинга динамичной окружающей среды.*

2. ОФОРМЛЕНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Работа оформляется с помощью текстового, табличного и графического редакторов на компьютере (12 шрифтом через 1,5 интервала) на бумаге формата А4. Следует соблюдать следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм. Работа обязательно должна быть помещена в папку со скоросшивателем.

Титульный лист оформляется по стандарту учебного заведения (Приложение 1). Содержание курсовой работы представлено в Приложении 2.

Текст курсовой работы делится на главы и параграфы. *Главы* начинаются с новой страницы, а *параграфы* - на той же странице, причем, заголовок отделяется от текста предыдущего параграфа *двойным пробелом*. *Заголовки глав* пишутся прописными буквами (по центру листа, без отступа первой строки), а *заголовки*

параграфов - строчными буквами после первой прописной (по ширине и с отступом первой строки). Заголовки не подчеркиваются, не переносятся, а точка в конце не ставится. Между заголовками глав и параграфов ставится *двойной интервал*, а параграфов и текста – *одинарный*. Главы последовательно нумеруются в пределах всей работы и обозначаются арабскими цифрами с точкой в конце (после цифры). Введение и заключение не нумеруются и пишутся прописными буквами по центру интервала, без отступа на линейке. Параграфы нумеруются арабскими цифрами в пределах каждой главы. Номер параграфа должен состоять из номера главы и номера параграфа в ней (с точкой после цифр). Например:

Глава 1. Теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия

1.1. Сущность процесса стратегического планирования

Цифровой материал должен оформляться в виде таблиц, которые нумеруются последовательно арабскими цифрами *сквозной нумерацией в пределах одной главы*. В правом верхнем углу помещают надпись «Таблица» с указанием номера таблицы. Все таблицы должны иметь название и помещаться *после первой ссылки на них в тексте* (в сокращенном виде, например, табл. 1.1). Между наименованием таблицы и самой таблицей должен быть интервал. В таблице нумеруются столбцы, а в случае переноса ее строк на следующую страницу также представляют строку с нумерацией граф таблицы, над которой указывают, например: *Продолжение табл. 1.1* (курсивом, со сдвигом вправо). В таблице в тексте можно использовать одинарный интервал. Таблица отделяется от последующего текста также *одним интервалом*. Обязательно выполняется анализ приведенных в таблице данных. Например:

Таблица 1.1

Основные параметры инструмента

Показатели	Всего	Период 1	Период 2	Период 3	Период 4
1	2	3	4	5	6
1.Запланированные	97	32	29	24	12

продажи (шт.)					
---------------	--	--	--	--	--

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4	5	6
2.Цена за единицу продукции (руб.)	16 100	16 100	16 100	16 400	16 400

Все иллюстрации обозначаются словом «Рис.», имеют название и нумеруются последовательно арабскими цифрами сквозной нумерацией в пределах одной главы. Иллюстрации должны помещаться после первой ссылки на них в тексте. Например:

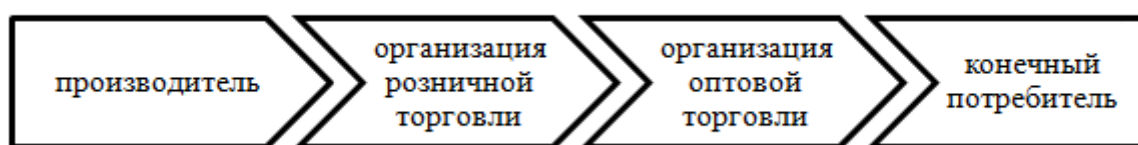


Рис. 1. Схема канала сбыта продукции

Формулы представляются в таблице с двумя столбцами (без границ). При этом формула размещается по центру первого столбца, а ее номер – в конце второго (сдвиг вправо). Номер формулы помещается в круглые скобки и состоит из номера главы (с точкой после номера) и номера формулы в ней (без точки в конце формулы и за скобками).

Ссылки в тексте на источники литературы следует делать в конце приводимого материала, указывая номер по списку источников, выделенный двумя квадратными скобками (например, [5, с. 2]). Точка в предложении ставится после ссылки на источник, за квадратной скобкой, перед квадратной скобкой точка не ставится.

Список литературы составляется в порядке обращения к библиографическим источникам. В нем указываются фамилии и инициалы авторов, полное наименование литературного источника, город издания, наименование издательства, год издания, общее количество страниц. Для подготовки курсовой работы рекомендуется использовать не более десяти источников литературы, изданных за последние 10-15 лет. Также желательно

использование законов и нормативно-законодательных актов, материалов из Интернета. При оформлении литературных источников используется тире, которое набирается комбинацией *Shift – Ctrl – Пробел*, а при ссылке на диапазон страниц источника в библиографическом списке используется дефис. Между инициалами авторов пробел не ставится, а между инициалами авторов и их фамилиями - ставится. Круглые кавычки заменяются на угловые. В источнике литературы обязателен отступ в первой строке и точка после его полного представления, даже если это ссылка на электронный адрес источника. Например:

1. Пелих, А.С., Баранников М.М. Экономика машиностроения / А.С. Пелих, М.М. Баранников. – Ростов н/Д: «Феникс», 2004. – 416 с.
2. Яшин, С.Н., Солдатова Ю.С. Оценка устойчивости инновационного развития предприятий / С.Н. Яшин, Ю.С. Солдатова // Финансы и кредит. - 2012. - № 32. - С. 9-18.
3. Российская государственная библиотека [Электронный ресурс] / Центр информ. технологий РГБ; ред. Власенко Т.В.; Web-мастер Козлова Н.В. – Электрон. дан. – М.: Рос. гос. б-ка, 1977. – Режим доступа: <http://www.rsl.ru>, свободный. – Загл. с экрана.

3. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО СБОРУ ИСХОДНОЙ ИНФОРМАЦИИ ДЛЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Данный этап предшествует выполнению курсовой работы и позволяет конкретизировать цели и задачи будущей стратегии, лежащей в основе разработки стратегического плана. При формировании стратегии используется статистическая, бухгалтерская и другая информация, подтверждаемая ссылкой на первоисточник. Необходимые данные можно получить, обратившись в соответствующие отделы управления на фирме (предприятии) или проведя сбор информации самостоятельно, исходя из целей исследования. Источником информации могут стать республиканские и отраслевые публикации, в том числе на сайтах Министерств и ведомств Донецкой Народной Республики,

правительственные планы и отчеты, статьи в научных журналах, монографиях, учебниках и материалы, представленные на сайтах Интернета.

В процессе знакомства студента с литературой должна соблюдаться следующая последовательность: *руководящие документы (законы), научные издания (книги и периодические издания)*, а также *данные органов статистики*. Допускается использование *электронных документов*, полученных из информационной сети Интернет. Однако следует принять во внимание, что информация, полученная на основе справочно-информационных систем, не всегда является надежной и подлежит дополнительной проверке на достоверность по официальным источникам.

Производственная информация позволяет определить производственные цели и ресурсные потребности предприятия, а также уточнить бизнес-стратегию предприятия. Большую часть необходимой информации можно получить из статистико-аналитической и бухгалтерской документации предприятия.

Финансовая информация необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности предприятия (основные формы финансовой отчетности: отчет о движении денежных средств, отчет о прибыли и убытках, отчет о движении денежных средств предприятия).

Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения, которые касаются маркетинговой стратегии фирмы.

4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ ЭЛЕМЕНТОВ НАУЧНОЙ НОВИЗНЫ ПРИ ВЫПОЛНЕНИИ ЗАДАНИЙ КУРСОВОЙ РАБОТЫ И ПОДГОТОВКЕ ЕЕ ПРАКТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ

Рекомендации по обеспечению элементов научной новизны при выполнении заданий курсовой работы. Для обеспечения элементов научной новизны студент должен выполнить следующие требования при подготовке и написании курсовой работы:

1. Провести стратегический анализ деятельности предприятия на основе комплексного интегрального подхода, обеспечивающего синергетический эффект от его применения.

Комплексный стратегический анализ деятельности предприятия должен содержать следующие основные элементы:

1. Изучение основных направлений и перспектив деятельности предприятия с целью формулирования его *миссии, целей и задач* в контексте теории стратегического планирования и управления на предприятии.

2. Выявление *проблемного поля* фирмы, структурирование проблем на основе принципов построения «дерева проблем», их ранжирования по степени значимости, важности и возможности решения, отбор проблем, подлежащих разработке в стратегических планах предприятия.

3. Установление *ключевых факторов успеха в отрасли* в соответствии с известными методиками стратегического анализа и планирования деятельности предприятия, в которые студент имеет право вносить предложения по их совершенствованию.

4. Анализ конкурентной ситуации и позиций предприятия в рыночной конкурентной борьбе, который следует проводить посредством *синтеза* стратегического, финансово-экономического подхода, методов оценки конкурентоспособности фирмы и ее продукции, а также *расчетов экономических показателей* эффективности использования конкурентного потенциала предприятия.

Необходимо провести *оценку конкурентов* по таким параметрам, как реализованные и текущие проекты, ценовая политика, система менеджмента качества, маркетинговая деятельность, основные преимущества на рынке и другие. Далее, на основе выявленных *ключевых факторов успеха в отрасли*, оказывающих наибольшее воздействие на успех реализации стратегии (не более 13), необходимо сравнить деятельность анализируемого предприятия с деятельностью конкурентов. Также рекомендуется провести *анализ конкурентной ситуации в рамках «модели 5 конкурентных сил М. Портера»*.

5. Анализ влияния факторов внешней среды провести с помощью *методики PEST-анализа*, которая включает исследование политической, экономической, социальной и политической сред предприятия по совокупности основных характеризующих их факторов и их количественной балльной оценки.

6. Исследование внутренней среды фирмы, которое предусматривает оценку ведущих направлений ее производственно-хозяйственной деятельности посредством расчета экономических и финансовых показателей.

7. *Комплексный SWOT-анализ* функционирования предприятия на основе факторов макроэкономической, микроэкономической и внутренней сред и построения матриц А. Дж. Вильсона.

8. Анализ стратегических альтернатив и выбор конкурентной бизнес-стратегии развития фирмы с учетом особенностей и специфики ее функционирования.

9. Для реализации данного этапа рекомендуется использовать такие *инструменты стратегического анализа и планирования*, как:

- матрица Бостонской консалтинговой группы (матрица БКГ);
- матрица Ансоффа;
- модель Томпсона и Стрикленда;
- портфельная модель Мак-Кинси (матрица GE);
- оценка текущей стратегической ситуации компании на основе метода SPACE-анализа.

2. *Исследовать теоретические аспекты сущности, характеристик, особенностей стратегии предприятия в соответствии с выбранной темой курсовой работы.*

В соответствии с темой курсовой работы студенту необходимо глубоко изучить существующие в современной экономической литературе подходы к определению стратегии, а также методы ее разработки и реализации, исследовать теоретические аспекты методологии и методики стратегического анализа и планирования в рамках выбранного направления.

Для обеспечения элементов научной новизны в процессе подготовки

исходных данных и выполнения курсовой работы необходимо обратиться к новым научным подходам и методам формирования бизнес-стратегии фирмы, изложенным в научных статьях и монографиях передовых отечественных и зарубежных ученых за последние 5-7 лет.

Отличительным преимуществом работы будет считаться авторский подход к использованию существующих методик разработки стратегий предприятия, который предполагает внесение в содержание методик научно обоснованных изменений и дополнений, повышающих степень новизны проведенных исследований, объективности и надежности принимаемых стратегических решений.

В выводах параграфов курсовой работы и заключении необходимо акцентировать внимание на инновационных элементах, которые были использованы студентом при проведении теоретических исследований. Ее выполнение позволяет обрести и закрепить *навыки проведения научно-исследовательской работы*, которые необходимы студенту для написания *магистерской диссертации*.

Рекомендации по выполнению практической части курсовой работы. В практической части курсовой работы в соответствии с выбранной темой и исходя из результатов комплексного стратегического анализа деятельности предприятия следует разработать *бизнес-стратегию*, направленную на *повышение конкурентоспособности предприятия*, и обосновать ее выбор посредством *моделирования ситуации и проведения соответствующих расчетов*.

Моделирование предполагает широкое *использование табличного, графического и аналитического инструментария стратегического планирования, экономики конкурентоспособности фирмы, разработки экономической стратегии предприятия и экономики предприятия*.

Практические рекомендации и предложения могут быть связаны со *снижением материальных затрат, экономией на условно-постоянных затратах за счет роста объемов производства, повышением качества продукции и т. п.*

6. МЕТОДИКА ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа должна содержать, введение, три главы, по каждой из которых приводятся выводы, 9 параграфов, заключение, список использованной литературы и приложения. Написание глав и параграфов работы должны соответствовать следующим методическим рекомендациям по выполнению курсовой работы, представленным в *Приложении 3*:

1. Методические рекомендации по выполнению заданий и написанию главы 1 «Характеристика предприятия и оценка привлекательности отрасли его функционирования»

Задания по параграфу 1.1 «Краткая характеристика предприятия и формулировка его миссии»

1.1.1. Написание первой главы курсовой работы рекомендуется начать с *характеристики предприятия*, выбранного в качестве объекта исследования (Приложение 3).

1.1.2. Необходимо сформулировать *миссию* анализируемого предприятия в сокращенном варианте (как *девиз предприятия*) и как *кредо* предприятия в развернутом виде с помощью факторов, которые приведены в табл. 1.2 Приложения 3.

Задания по параграфу 1.2 «Диагностика и отбор основных проблем предприятия»

1.2.1. Провести *диагностику основных проблем предприятия* (Приложение 3, рис. 1.1).

1.2.2. Рекомендуется также разработать *карточку проблем* и дать количественную оценку по методике, приведенной в Приложении 3, рис. 1.2.

Желательно, чтобы диагностика и формулирование проблем проводились специалистами в тесном взаимодействии с менеджментом фирмы и ее функциональных подразделений.

1.2.2. Составить перечень проблем, характерных для отдельных подсистем предприятия и представить их в виде табл. (Приложение 3, табл. 1.3).

1.2.3. Проранжировать проблемы по степени важности, неотложности и возможности решения и произвести отбор проблем, которые следует учесть при разработке конкурентной бизнес-стратегии развития предприятия.

Задания по параграфу 1.3 «Анализ привлекательности отрасли, в которой действует предприятие»

1.3.1. Определить *конкурентные позиции* предприятия в окружающей среде. Для начала анализа необходимо привести состояние каждой из пяти конкурентных сил по М. Портеру в отрасли (рис. 1.2), где действует предприятие, с помощью табл. 1.4 (Приложение 3).

1.3.2. Проанализировать, какой из блоков табл. 1.4 имеет большее влияние на предприятие и какие меры следует предложить по предотвращению его негативного воздействия.

1.3.3. Оценить конкурентные позиции предприятия-приоритетного конкурента с помощью табл. 1.5 (Приложение 3) и сделать сравнительную характеристику двух предприятий.

1.3.4. Определить набор основных экономических показателей, характеризующих отрасль, где действует рассматриваемое предприятие.

1.2.5. Выбрать факторы, влияющие на конкуренцию в отрасли, в которой работает исследуемое предприятие, привести их, на основе указанных факторов оценить степень конкуренции в отрасли и сделать вывод о необходимости ведения конкурентной борьбы.

1.2.6. В наиболее общем виде представить основные способы конкурентной борьбы предприятия-объекта исследования. Определить, какие из названных способов более подходят для данного предприятия и перечислить их.

1.2.7. Установить собственные оценки удельного веса и рейтинга показателя с учетом отрасли, в которой действует предприятие (Приложение 3, табл. 1.5-1.7).

Сделать выводы по главе 1.

Методические рекомендации по выполнению заданий и написанию главы 2 «Оценка конкурентоспособности потенциала предприятия»

Задания по параграфу 2.1 *«Характеристика и оценка степени интенсивности конкуренции по модели рынка, в рамках которого действует предприятие»*

2.1.1. Оценить и охарактеризовать *степень интенсивности конкуренции* для рассматриваемого предприятия, исходя из типа конкурентного рынка, на котором действует данное предприятие: совершенная конкуренция, монополия, монополистическая конкуренция, олигополия.

2.1.2. Выбрать и обосновать приемлемый тип конкуренции *по степени интенсивности* для рассматриваемого предприятия: привлекательная, умеренная, ожесточенная для объекта конкуренции, ожесточенная для субъекта конкуренции.

Задания по параграфу 2.2 *«Анализ и оценка основных видов потенциалов предприятия на базе конкурентных преимуществ»*

2.2.1. Необходимо обосновать оценку конкурентоспособности предприятия по доле рынка и определить, в каком ценовом сегменте оно работает (Приложение 4, формула 2.1, табл. 2.1). Сделать сравнительную характеристику рассматриваемого вами предприятия с предприятием-приоритетным конкурентом по показателю потенциальных преимуществ предприятия, или доле рынка, принадлежащей ему.

2.2.2. Оценить каждый вид деятельности анализируемого предприятия по формулам (2.2) - (2.6). Создать табл. 2.2, в которой следует привести все расчеты показателей: по сравнению с базовым периодом или, лучше, *предприятием-конкурентом* по производству и предложению аналогичной продукции (услуг). Для преобразования этих показателей в относительные величины необходимо выполнить их сравнение с базовыми показателями. В качестве *базовых показателей* могут выступать: среднеотраслевые показатели, показатели какого-либо конкурирующего предприятия или предприятия-лидера на рынке, показатели прошлого периода.

С целью перевода показателей в относительные величины необходимо использовать 15-балльную шкалу. При этом **5 баллов** необходимо присвоить показателю, который является худшим по сравнению с базовым, **10 баллов** – показателю, который находится на уровне базового, **15 баллов** – если значение показателя больше базового.

2.2.3. Построить гистограммы рассчитанных показателей эффективности производственного, финансового и маркетингового потенциала по сравнению с базовым периодом или основным конкурентом по производству и предложению такой же продукции (услуг). Комплексно проанализировать состояние каждого из видов конкурентных потенциалов предприятий: производственного, финансового, маркетингового.

Задания по параграфу 2.3 «Оценка конкурентоспособности продукции (услуг) предприятия»

Задача состоит в оценке конкурентоспособности продукции (услуг) предприятия на основе схемы, представленной на рис. 2.1, по отдельным группам параметров:

2.3.1. *Технических*, характеризующих степень соответствия данной продукции существующим потребностям по всему спектру технических параметров (Приложение 4, формулы 2.8-2.9).

2.3.2. *Нормативных*, определяющих соответствие продукции установленным нормам, стандартам и требованиям, которые обусловлены законодательством и другими нормативными документами: параметры патентной чистоты, экологичности, безопасности, по которым определены обязательные требования международных, национальных стандартов, технических регламентов, норм, законодательства (формула 2.10).

2.3.3. *Экономических*, рассчитываемых на основе определения полных затрат потребителя на приобретение и использование товара (формулы 2.11-2.13).

2.3.4. На основе рассчитанных параметров необходимо определить *интегральный показатель конкурентоспособности продукции (услуг) предприятия* (формула 2.14).

2.3.5. Общая оценка конкурентоспособности предприятия определяется с помощью формулы (2.15), которая объединяет оценки производственного, финансового, маркетингового потенциала, а также конкурентоспособности продукции предприятия.

Сделать выводы по главе 2.

Методические рекомендации по выполнению заданий и написанию главы 3 «Стратегическая диагностика среды и выбор конкурентной бизнес-стратегии предприятия»

Задание по параграфу 3.1 «*SWOT-анализ деятельности предприятия*»

Задача состоит в комплексном стратегическом анализе внутренней и внешней среды предприятия на основе широко известной матрицы *SWOT* путем исследования и оценки:

- 3.1.1. Потенциальных возможностей предприятия.
- 3.1.2. Потенциальных внешних угроз.
- 3.1.3. Сильных сторон предприятия.
- 3.1.4. Слабых сторон.

3.1.5. Необходимо определить наиболее важные факторы, которые необходимо включить в *SWOT*-матрицу предприятия.

3.1.6. Для определения наиболее влиятельных факторов необходимо использовать формулы расчетов (3.1) - (3.2) и подход матриц А. Дж. Вильсона, приведенных на рис. 3.1-3.3.

3.1.7. На каждом из четырех полей табл. 3.2 следует рассмотреть все возможные парные комбинации и определить те, которые надо учитывать для выбора стратегии.

Задания по параграфу 3.2 «Стратегическая диагностика внешнего макроокружения предприятия с помощью *PEST*-анализа»

3.2.1. Обратитесь к *PEST*-анализу и обобщите его результаты с помощью табл. 3.2.

3.2.2. Примените метод «5 x 5» для определения наиболее значимых факторов внешней среды.

3.2.3. Воспользуйтесь методом «Перечень из четырех вопросов», который включает основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора внешней среды на будущее предприятия.

3.2.4. Сделайте сопоставление результатов, полученных на основе *SWOT*- и *PEST*- анализа.

Задания по параграфу 3.3 «Построение карты стратегических групп отрасли»

Задания заключаются в том, чтобы:

3.3.1. Выявить типы конкурентов (с названиями конкретных предприятий) с помощью подхода, представленного на рис.3.6; обосновать, почему сделано именно такое распределение конкурентов и оценить степень их влияния на

деятельность анализируемого предприятия; на полях таблицы представить названия конкретных предприятий.

3.3.2. Построить матрицу конкурентного профиля для трех предприятий-конкурентов (назовите их) по совокупности ключевых факторов успеха (табл. 3.5) и сделать общий анализ ситуации.

3.3.3. Проанализировать профиль конкурентных преимуществ (недостатков) анализируемого предприятия суммарно и распределить их по уровням приоритетности (табл. 3.6).

3.3.4. Представить карту стратегических групп отрасли по двум характеристикам: цена / качество и ассортиментный набор / мощность предприятия по следующей схеме:

Этап 1. Выявить стратегические характеристики отрасли.

Этап 2. Сформировать оси карты стратегических групп.

Этап 3. Расположить фирмы на карте стратегических групп согласно определенной паре характеристик.

Этап 4. Создать стратегические группы.

Этап 5. Определить размер стратегической группы.

Задания по разделу 3.4 «Разработка и выбор конкурентной стратегии предприятия по методике SPACE-матрицы»

3.4.1. Приведите общие определения *стратегии* предприятия в целом, а также *конкурентной бизнес-стратегии*, охарактеризуйте их основные признаки.

Определите для рассматриваемого предприятия конкретные составляющие, характеризующие (табл.3.7):

- экономический потенциал (или «финансовую силу»);
- конкурентные преимущества;
- привлекательность отрасли (бизнес-направления);
- стабильность среды (внешние условия бизнеса).

3.4.2. Произведите взвешенную оценку каждой составляющей по показателям веса и оценки в баллах. Каждому из выбранных критериев в пределах одной группы выставьте оценку по выбранной шкале (табл. 3.7). Это может быть 10- или 5-балльная шкала. «Вес» определяет значимость каждого критерия по всей совокупности критериев и находится в диапазоне от 0 до 1, сумма значений при этом должна составлять 1. После расчета значений оценок по каждому критерию (оценка умножается на «вес») определяется суммарная оценка по каждой группе.

3.4.3. Рассчитайте среднюю оценку по каждому виду потенциалов, а также суммарную оценку по позиции для построения конкурентной бизнес-стратегии предприятия (табл. 3.8).

3.4.4. Постройте *SPACE*-матрицу на основе знания настоящего положения предприятия и определите конкурентную стратегию, которая имела место в предыдущем году, а затем на основе результатов *SWOT*-анализа представьте в табл. 3.9 (на базе взвешенной оценки) ситуацию, которая характеризует дальнейшую стратегию предприятия. По данным таблицы 3.9 постройте новую матрицу-вектор, представьте предлагаемую стратегию по результатам проведенного анализа конкурентоспособности и *SWOT*-анализа предприятия.

3.4.5. Полученные результаты расчетов нанесите на прямоугольную систему координат, в которой каждая полуось является представлением общего критерия по группам (рис. 3.9 и 3.10). Каждый из исходных критериев изображается как точка на соответствующей полуоси. После этого создается точка с координатами $P(x, y)$ в одном из квадрантов выбранной системы координат. В результате сочетания этой точки с началом системы координат создайте вектор, который указывает на имеющийся или доступный в перспективе тип стратегии [7, 8, 39].

3.4.6. Опишите тип стратегии до проведения *SWOT*- и *SPACE*-анализа (в частности, раскройте содержание конкурентной стратегии совместных предприятий, централизованной диверсификации, горизонтальной диверсификации, конгломератной диверсификации) и после (опишите прямую интеграцию, обратную интеграцию, горизонтальную интеграцию).

В дополнение к предложенной конкурентной бизнес-стратегии предприятия выберите стратегии из перечня рекомендуемых тем курсовой работы, которые соответствуют деловой стратегии предприятия и обоснуйте целесообразность их разработки.

Сделайте выводы по главе 3.

В заключении должны быть сформулированы основные выводы по каждой из глав курсовой работы, показывающие как раскрыты и решены поставленные во введении задачи.

В приложениях могут содержаться расчеты, справки и другая деловая информация, в том числе:

- объем годовых продаж по группам продуктов;
- годовая прибыль и убытки по подразделениям;
- годовой экспорт и его отношение к общему числу продаж по подразделениям;
- изменения в наборе продуктов и доля рынка;
- программа ежегодных капитальных затрат;
- годовые денежные потоки (финансовый план);
- баланс на конец последнего года плана;
- политика поглощений и приобретений (в цифровом выражении).

6. ОРГАНИЗАЦИЯ ЗАЩИТЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Защита курсовой работы дает возможность определить теоретический уровень подготовки студента, установить, насколько глубоко и серьезно он работал над изучением и анализом материалов по выбранной теме.

На защиту курсовой работы необходимо вынести наиболее значимые выводы. Структура доклада на защиту должна быть следующая:

- 1) тема работы;
- 2) причина выбора и актуальность темы;
- 3) цель работы и ее задачи;

- 4) предмет, объект и хронологические рамки исследования;
- 5) логика построения работы в главах и параграфах курсовой работы;
- 6) обоснование каждого вывода и предложения;
- 7) основные положения новых элементов научной новизны в работе;
- 8) опубликованные по курсовой работе научные статьи и тезисы выступлений на конференции;
- 9) заключительная часть (перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы).

Кроме того, к защите курсовой работы студент обязан подготовить презентацию с использованием программы *Microsoft Power Point* или наглядный материал (графики, диаграммы, таблицы).

7. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

При оценке курсовой работы учитываются:

- степень соответствия работы требованиям, изложенным в методических рекомендациях по написанию курсовой работы;
- уровень проработки теоретического материала по теме курсовой работы;
- глубина стратегического анализа деятельности предприятия, выбранного в качестве объекта исследования;
- степень соответствия разработанной стратегии деятельности предприятия результатам;
- полученные в ходе выполнения научно-исследовательской части курсовой работы элементы научной новизны исследований;
- возможность практического использования разработанных рекомендаций при разработке стратегического плана предприятия, степень их обоснованности;
- степень соответствия выводов и рекомендаций результатам исследования;
- качество оформления курсовой работы;
- выполнение курсовой работы в установленные сроки;

- содержание и качество ответов на вопросы, поставленные научным руководителем в ходе защиты курсовой работы.

В табл. 7.1 приведены критерии оценки качества выполненной работы и раскрыто их содержание.

Таблица 7.1

Обоснование оценки по курсовой работе

Критерий 1	Оценка 2	Обоснование оценки 3
1. Владение навыками стратегического анализа	«3»	Знание инструментов стратегического анализа
	«4»	Знание инструментов стратегического анализа; умение сделать выводы на основании результатов, полученных в ходе стратегического анализа
	«5»	Знание инструментов стратегического анализа; умение сделать выводы на основании результатов стратегического анализа; понимание и объяснение взаимосвязи результатов, полученных в ходе использования различных инструментов стратегического анализа, применение элементов научной новизны в исследованиях, проведенных в рамках курсовой работы
2. Следование логике изложения в соответствии с целями и задачами исследования	«3»	Следование логике изложения в пределах одного параграфа
	«4»	Следование логике изложения в пределах одной главы
	«5»	Следование логике изложения по содержанию (от введения до заключения)
3. Умение выявить внутренние проблемы деятельности предприятия, а также факторы внешней среды, негативно влияющие на его стратегическое положение.	«3»	Набор типовых проблем, определяемых спецификой деятельности предприятия и соответствующих этапу экономического развития на макроуровне.
	«4»	Умение выявить проблемы анализируемого предприятия на основе последовательного стратегического анализа его внутренней и внешней среды.
	«5»	Умение отразить взаимосвязь выявленных посредством стратегического анализа проблем внутренней среды организации с факторами внешней среды, оказывающими негативное влияние на результаты деятельности предприятия.

Продолжение таблицы 1

1	2	3
4. Адекватность разработанного стратегического плана по ликвидации выявленных на предприятии проблем результатам стратегического анализа деятельности предприятия.	«3»	Перечисление предложений по улучшению стратегического положения предприятия на основе знания теоретических основ выбранной стратегии развития.
	«4»	Соответствие предложений по улучшению стратегического положения организации результатам стратегического анализа внешней и внутренней среды, а также теоретическим аспектам выбранной стратегии развития.
	«5»	Разработка предложений по улучшению стратегического положения организации по функциональным направлениям деятельности; соответствие разработанного стратегического плана результатам стратегического анализа внешней и внутренней среды, а также теоретическим аспектам выбранной стратегии развития.

Соответствие государственной шкалы оценивания академической успеваемости и шкалы ECTS

По шкале ECTS	Сумма баллов за все виды учебной деятельности	По государственной шкале	Определение
A	90-100	«Отлично»	отличное выполнение с незначительным количеством неточностей
B	80-89	«Хорошо»	в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 10%)
C	75-79		в целом правильно выполненная работа с незначительным количеством ошибок (до 15%)
D	70-74	«Удовлетворительно»	неплохо, но со значительным количеством недостатков
E	60-69		выполнение удовлетворяет минимальные критерии
FX	35-59	«Неудовлетворительно»	с возможностью повторной аттестации
F	0-34		с обязательным повторным изучением дисциплины (выставляется комиссией)

При усвоении каждой темы за текущую учебную деятельность студента выставляются оценки по 5-балльной (государственной) шкале. Оценка за каждое задание в процессе текущей учебной деятельности определяется на основе процентного отношения операций, правильно выполненных студентом во время выполнения задания:

- 90-100 баллов – «отлично»;
- 75-89 баллов – «хорошо»;
- 60-74 баллов – «удовлетворительно»;
- менее 60 баллов – «неудовлетворительно».

Если на занятии студент выполняет несколько заданий, оценка за каждое задание выставляется отдельно.

8. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ТЕМ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

1. Разработка маркетинговой стратегии фирмы.
2. Разработка инновационной стратегии фирмы.
3. Разработка производственной стратегии фирмы.
4. Разработка внешнеэкономической стратегии фирмы.
5. Реинжиниринг как стратегия развития фирмы.
6. Разработка инвестиционной стратегий фирмы.
7. Диверсификация как стратегия развития фирмы.
8. Концентрическая диверсификация как стратегия развития фирмы.
9. Горизонтальная диверсификация как стратегия развития фирмы.
10. Конгломератная диверсификация как стратегия развития фирмы.
11. Слияние и поглощение как стратегия развития фирмы.
12. Модернизация как стратегия развития фирмы.
13. Интеграция как стратегия развития фирмы.
14. Вертикальная интеграция как стратегия развития фирмы.
15. Разработка стратегии вперед идущей вертикальной интеграции
фирмы.
16. Интенсивный рост как стратегия развития фирмы.
17. Низкие издержки как стратегия развития фирмы.
18. Фокусирование как стратегия развития фирмы.
19. Разработка стратегии усиления позиций фирмы на рынке.
20. Разработка стратегии развития продукта фирмы.
21. Разработка наступательной стратегии НИОКР фирмы.
22. Разработка стратегии рыночной экспансии.
23. Реструктуризация как стратегия развития фирмы.
24. Разработка ресурсно-рыночной стратегии развития фирмы.
25. Разработка товарно-рыночной стратегии развития фирмы.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ, под ред. С. Г. Божук / Д. Аакер. - СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Альтшуллер, И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа: Инструменты, проблемы, ситуации / И.Г. Альтшуллер. - М.: Изд. Вершина, 2006. – 232 с.
3. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
4. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов. – 2-е изд. перераб. и доп. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2003. – 292 с.
5. Детмер, У. Производство с невероятной скоростью. Улучшение финансовых результатов предприятия / У. Детмер, Э. Шрагенхайм. - М: Альпина Паблишерз, 2009. - 330 с.
6. Джексон, Т.Л. Как заставить стратегию работать / Т.Л. Джексон, Х. Кантри. - Изд.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 248 с.
7. Коллинс, Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Коллинс, С. Монтгомери - Изд. Олимп-Бизнес, 2007. – 400 с.
8. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент / Б.Т. Кузнецов. - Юнити-Дана, 2012. – 623 с.
9. Ламбен, Ж.Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.Ж. Ламбен. - Перев. с англ, под ред. В.Б. Колчанова. - СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
10. Лукичева, Л.И. Управленческие решения / Л.И. Лукичева, Д.Н. Егорычев - М: Омега, 2009. – 383 с.
11. Орехов, С.А., Селезнев В.А., Тихомирова Н.В. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 440 с.

12. Поделинская, И.А. Стратегическое планирование: Учебное пособие / И.А. Поделинская, М.В. Бякин. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2005. – 55 с.

13. Томпсон, А.А., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. А.А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. – 12-е изд.; Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 928 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ 1***Оформление титульного листа курсовой работы***

**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ
ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ
СЛУЖБЫ ПРИ ГЛАВЕ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ»**

ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ

КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ ПРЕДПРИЯТИЯ

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине

«СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКОНОМИКИ ФИРМЫ»

**на тему «ОЦЕНКА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПОТЕНЦИАЛА
И РАЗРАБОТКА КОНКУРЕНТНОЙ БИЗНЕС-СТРАТЕГИИ
ПРЕДПРИЯТИЯ»**

Студента (ки) группы _____

(Ф.И.О.)

Научный руководитель

(должность, звание, Ф.И.О.)

ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Пример оформления содержания

ВВЕДЕНИЕ.....	
Глава 1. Характеристика предприятия и оценка привлекательности отрасли его функционирования.....	
1.1. Краткая характеристика предприятия и формулировка его миссии	
1.2. Диагностика и отбор основных проблем предприятия.....	
1.3. Анализ привлекательности отрасли, в которой действует предприятие	
Выводы по главе 1.....	
Глава 2. Оценка конкурентоспособности потенциала предприятия	
2.1. Сущность и значение выбора конкурентной бизнес-стратегии	
2.2. Анализ и оценка основных видов потенциалов предприятия на базе конкурентных преимуществ.....	
2.3. Оценка конкурентоспособности продукции (услуг) предприятия	
Выводы по главе 2.....	
Глава 3. Стратегическая диагностика среды и выбор конкурентной бизнес-стратегии предприятия.....	
3.1. SWOT-анализ деятельности предприятия.....	
3.2. Стратегическая диагностика внешнего макроокружения предприятия с помощью PEST-анализа.....	
3.3. Построение карты стратегических групп отрасли.....	
3.4. Разработка и выбор конкурентной стратегии предприятия по методике SPACE-матрицы.....	
Выводы по главе 3.....	
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ	
ЛИТЕРАТУРЫ.....	
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	

ПРИЛОЖЕНИЕ 3

Методические рекомендации по выполнению заданий и написанию главы 1

«Характеристика предприятия и оценка привлекательности отрасли его функционирования»

1.1. Краткая характеристика предприятия и формулировка его миссии

1.1.1. Прежде всего необходимо представить характеристику предприятия-объекта исследования: указать *организационно-правовую форму предприятия*, его местонахождение, сферу хозяйственной деятельности, наименование основных видов работ и услуг; построить и описать *организационно-производственную структуру предприятия*, функции аппарата управления и подразделений предприятия; провести *анализ основных технико-экономических показателей (ТЭП) его деятельности* (табл.1.1) и дать текстовое описание их динамики под таблицей.

Таблица 1.1

Основные показатели хозяйственной деятельности ООО ПКФ «Оникс» (ТМ «Лучиано») за 2014 -2016 годы

Показатели	2014 г.	2015 г.	2016 г.	Отклонение в сумме (2014 /2015 гг.)	Темп изменений в % (2014 /2015 гг.)	Отклонение в сумме (2015 /2016 гг.)	Темп изменений в % (2015 /2016 гг.)
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Выручка от реализации продукции(товаров, работ, услуг), руб.	140880	175933	246775	35053	24,88	70842	40,27
2. Налог на добавленную стоимость, руб.	22793	28700	41130	5907	25,92	12430	43,31
3. Чистый доход от реализации продукции (товаров), руб.	118088	146958	200390	28870	24,45	53432	36,36
4. Себестоимость реализованной продукции(товаров), руб.	82260	99490	140375	17230	20,95	40885	41,09
5. Чистый доход в % к выручке от реализации, %	83,8	83,5	81	-0,3	-0,36	-2,5	-2,99
6. Валовая прибыль, руб.	35828	47468	60015	11640	32,49	12547	26,43

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3	4	5	6	7	8
7. Другие операционные доходы, руб.	910	3830	15450	2920	320,88	11620	303,39
8. Другие операционные расходы, руб.	1080	6380	23098	5300	490,74	16718	262,04
9. Финансовый результат от операционной деятельности – прибыль (убыток), руб.	13413	17833	13363	4420	32,95	-4470	-25,07
10. Другие доходы, руб.	110	848	1163	738	670,91	315	37,15
11. Другие расходы, руб.	18	183	9468	165	916,67	9285	5073,77
12. Финансовый результат от обычной деятельности – прибыль (убыток), руб.	8348	12260	-	3912	46,86	-12260	-100,00
13. Финансовый результат в % до выручки от реализации, %	5,9	6,9	-	1	16,95	-6,9	-100,00
14. Стоимость основных средств, руб.	33380	57233	6508	23853	71,46	-50725	-88,63
15. Оборотные активы, руб.	11980	9525	11458	-2455	-20,49	1933	20,29

1.1.2. Определение миссии предприятия - является одним из инструментов стратегического планирования и способом выделения предприятия среди конкурентов на рынке данных товаров. **Миссия** - это общая цель деятельности организации (фирмы, предприятия), или ее предназначение. Она может уточняться или меняться на разных этапах развития предприятия.

В процессе формулирования миссии следует применять подход с учетом специфики деятельности каждого предприятия и пытаться совместить *образ* и *кредо* предприятия. *Образ предприятия* выражает его «конституцию» и дает ответ на вопрос: с какой целью создано предприятие, для чего оно существует.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Кредо формулируется с целью уточнения представления конкретных субъектов о предприятии.

Описание образа предприятия должно охватывать преимущественно следующие элементы:

- историю создания и функционирования предприятия;
- определение сферы и направлений деятельности;
- особенности анализируемого предприятия;
- стиль поведения собственников, менеджмента и персонала.

При формулировке *образа* история предприятия представляется как краткое сообщение о его происхождении и развитии. Определение сферы деятельности - это описание конкретного направления деятельности предприятия в терминах рынка с определением выгод, которые может получить покупатель.

Кредо предприятия характеризует попытки предприятия удовлетворять интересы собственников, сотрудников, покупателей продукции (услуг), деловых партнеров, макроокружения.

Для упрощения процедуры формулировки *стратегической миссии* рекомендуется воспользоваться перечнем основных факторов, которые должны быть при этом учтены (табл. 1.2).

Следует стремиться, чтобы формулировка миссии не была слишком узкой или слишком широкой. Общеизвестным примером является определение миссии компании «Форд»: «Предоставление людям дешевого транспорта». В одно время эта миссия была сформулирована слишком узко: «Автомобиль любого цвета, если он черный», что ограничивало способность компании оперативно реагировать на изменения требований рынка.

И, наоборот, очень широкое толкование миссии типа «Наше предприятие выпускает транспортные средства на любой вкус» может привести к потере конкурентных преимуществ продукции конкретного предприятия.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Таблица 1.2

Формулировка стратегической миссии предприятия

<i>Факторы миссии</i>	<i>Характеристика фактора</i>
1	2
Краткая историческая справка о предприятии	Возникновение предприятия и его основные достижения на этом пути. Имидж предприятия, его ответственность перед обществом.
Товары / услуги	Потребности, которые стремится удовлетворить предприятие. Товары и услуги, которые оно предлагает. Назначение товаров. Уровень удовлетворения потребности потребителя. Базовая технология, которую использует предприятие.
Представление о себе	Особенности и конкурентные преимущества, которыми владеет предприятие.
Философия	Базовые убеждения, ценности и приоритетные стремления, которые господствуют на предприятии. Стиль поведения собственников и управленческого персонала.
Владельцы	Уровень удовлетворения интересов собственников.
Работники	Позиция предприятия в отношении своего персонала.
Клиенты	Краткая характеристика клиентов предприятия.
Размещение	Основные конкуренты предприятия. Деловые контакты предприятия с партнерами.

Считают целесообразным сочетать коротко сформулированный *образ-лозунг* (например, лозунг всемирно известного производителя персональных компьютеров звучит так: «Осуществлять вклад в мировое развитие интеллектуальных средств, которые совершенствуют человечество») с хорошо разработанным текстом - *кредо*, отвечающим всем вышеперечисленным требованиям (табл.1.2).

Примером такого расширенного формулирования может быть следующее: «Корпорация стремится быть всемирно известным производителем и поставщиком компьютерной техники, получить признание предприятия, беспокоится о благосостоянии заинтересованных лиц так же, как и о своем собственном. *Цель корпорации* - удовлетворять финансовые стремления владельцев акций, обеспечивать высокое качество жизни всем своим работникам, независимо от ранга и функций, создавая возможности для их личного развития, обеспечивать потребителей только качественной

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

продукцией и услугами; реагировать на их потребности, быть воспринятой поставщиками как корпорация, которая ценит полученную от них продукцию и услуги, учится у них».

Методические рекомендации по выполнению заданий параграфа 1.2

«Диагностика и отбор основных проблем предприятия»

1.2.1. Провести *диагностику основных проблем предприятия* согласно схеме, представленной на рис. 1.1.

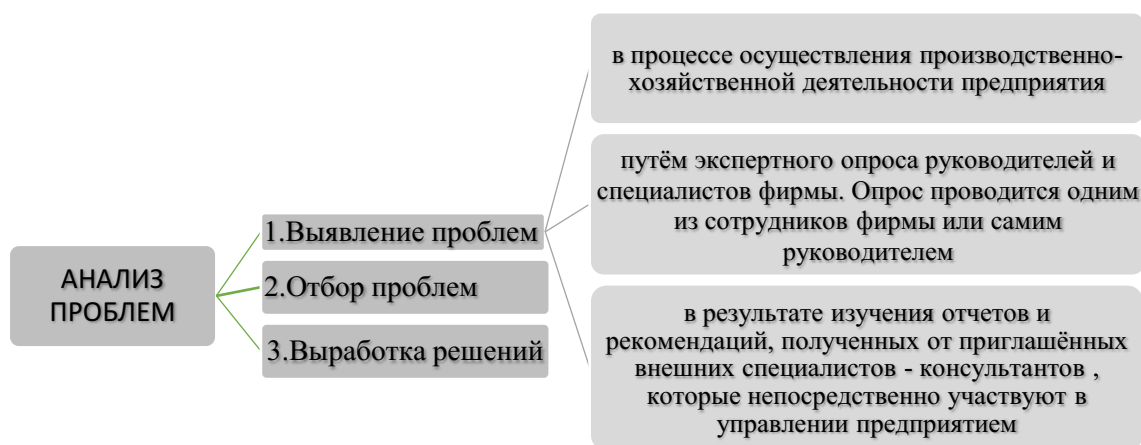


Рис. 1.1. Последовательность этапов анализа и отбора проблем предприятия

1.2.2. Разработать *карточку проблем* и провести их количественную оценку рекомендуется по методике, приведенной на рис. 1.2.

1.2.3. В качестве примера приведем перечень проблем, характерных для некоторых подсистем предприятия в табл. 1.3.

Проведенное диагностическое обследование на предприятии может обнаружить большое количество проблем, решение многих из которых в ближайшее время, исходя из состояния дел на предприятии, не представляется возможным. Например, одной из основных стратегических проблем на предприятии может быть проблема реструктуризации его потенциала (производственного, технологического, научно-технического и кадрового) как главного фактора жизнедеятельности предприятия, его возможностей.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Карточка проблем		
Название предприятия _____		
Содержание проблем _____		
1. _____		
2. _____		
3. _____		
4. _____		
и т.д.		
Причины и служба-виновник _____		

Последствия проблем _____		

Рекомендации по решению проблем _____		

Оценка по 10-балльной шкале:		
1 - важность каждой проблемы для предприятия:		
0	5	10
незначительная	средняя	большая
2 - реализуемость проблем силами предприятия:		
0	5	10
незначительная	средняя	большая
3 - тенденции обострения проблем в будущем:		
0	5	10
незначительная	средняя	большая

Рис. 1.2. Карточка проблем

1.2.4. По каждой проблеме принимаются *стратегические решения*, согласно которым в дальнейшем разрабатываются конкретные стратегические планы (программы) и мероприятия по их реализации. При выработке решений относительно выявленных проблем необходимо учесть следующее.

а) *взаимосвязь проблем*, вследствие чего решение одной проблемы может автоматически привести к решению другой;

б) особое внимание следует уделить *проблемам, которые возможно решить в ближайшее время*, не прибегая к большим усилиям и затратам;

в) при выработке решений необходимо выделить те товары и услуги, которые приносят *большую выгоду* или являются более перспективными;

г) выявление и постановка проблем могут вывести на *новые возможности*, которые помогут укрепить конкурентные позиции предприятия на рынке и открыть альтернативные пути быстрого развития;

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

д) в процессе выработки решений необходимо рассматривать *эволюцию каждой отдельной проблемы*, учитывая взаимосвязь проблем и взаимообусловленность, что вытекает из построения «дерева проблем».

Таблица 1.3

Перечень проблем предприятия

Направление деятельности фирмы	Содержание проблем
1	2
Проблемы целеполагания и стратегий	Цели и задачи предприятия четко не сформулированы и количественно не определены
	Стратегии развития предприятия не формализованы, не оценены, не выбраны и не спланированы
	Система стратегического планирования и прогнозирования практически отсутствует
Финансовые проблемы	Недостаточно высокая общая ликвидность
	Недостаток кредитных средств
	Задолженность кредиторам
	Недостаточная работа по реструктуризации задолженности
	Высокая себестоимость продукции вследствие малого объема производства и нерациональной структуры расходов
Проблемы маркетинга	Недостаточные маркетинговые усилия по повышению репутации (гудвилла) предприятия
	Четко не сформулированы и не понятны исполнителям задачи, решаемые отделами
	Не формируется портфель заказов и план обслуживания под эти заказы
	Недостаточные объемы исследований рынка, изучение потребителей и конкурентов, сбора, обобщения и анализа рыночной информации
	Недостаточно устойчивые взаимосвязи с покупателями
Проблемы основной деятельности	Недостаточная развитость и несовершенство документальной базы предприятия
	Отсутствие системы прогнозирования и подготовки деятельности на плановой основе
	Потребность в новых технологиях на перспективу
	Необходимость больших средств для осуществления операционной деятельности
	Повышение грамотности в использовании производственных технологий
	Необходимость повышения качества продукции и услуг

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Продолжение таблицы 1.3

1	2
Проблемы планирования	Отсутствие системного краткосрочного и долгосрочного планирования производственной деятельности
	Необходимость создания автоматизированной внутренней информационной системы для своевременного получения необходимой для планирования информации и обмена ею между отделами предприятия
Проблемы предприятия	Несовершенство структуры управления предприятием (отсутствие отдела маркетинга)
	Слабая обеспеченность заказчиков активной технической поддержкой и круглосуточной профилактикой
	Недостаточное программное обеспечение для решения организационно-управленческих задач
Проблемы анализа и контроля	Функция анализа себестоимости и финансового анализа почти не реализуется
	Очень слабо представлена функция контроля, в первую очередь, управленческого
	Низкий уровень автоматизации труда учетчиков

Методические рекомендации по выполнению заданий параграфа 1.3
«Анализ привлекательности отрасли, в которой действует предприятие»

Обобщим методические рекомендации по выполнению заданий данного параграфа.

1.3.1-1.3.3. Среди различных факторов внешней среды, влияющих на предприятие, следует выделить ключевой - это **отрасль**, в которой предприятие ведет конкурентную борьбу.

Структура отрасли имеет большое значение для формирования правил конкурентной борьбы, а также потенциальных стратегий фирмы [1, с.161]. Стратегии составляют ядро стратегического плана фирмы и основой планирования на уровне ее функциональных подразделений. Состояние конкуренции в отрасли, как известно, зависит от **пяти основных конкурентных сил**, представленных в модели, разработанной профессором Гарвардской школы бизнеса М. Портером (рис. 1.3):



Рис. 1.3. Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Анализ каждой из пяти сил рекомендуется проводить согласно алгоритму, представленному на рис. 1.4. Он включает два основных этапа оценки интенсивности конкуренции в отрасли, а именно: подготовительный этап и оценочный этап.

В свою очередь, *подготовительный этап* предполагает формулирование цели и задач оценки интенсивности конкуренции, что чрезвычайно важно для выработки будущей бизнес-стратегии предприятия, а также разработку показателей и шкал оценки и измерения факторов сил конкуренции.

Оценочный этап включает сбор данных о пяти силах конкуренции, их обобщение, обработку, упорядочение и структурирование с целью определения важности каждой отдельной силы, определения факторов, влияющих на интенсивность действия силы, расчет взвешенной по значимости отдельного фактора и их суммы балльной оценки и принятие управленческого решения по формированию подхода к разработке стратегии фирмы.

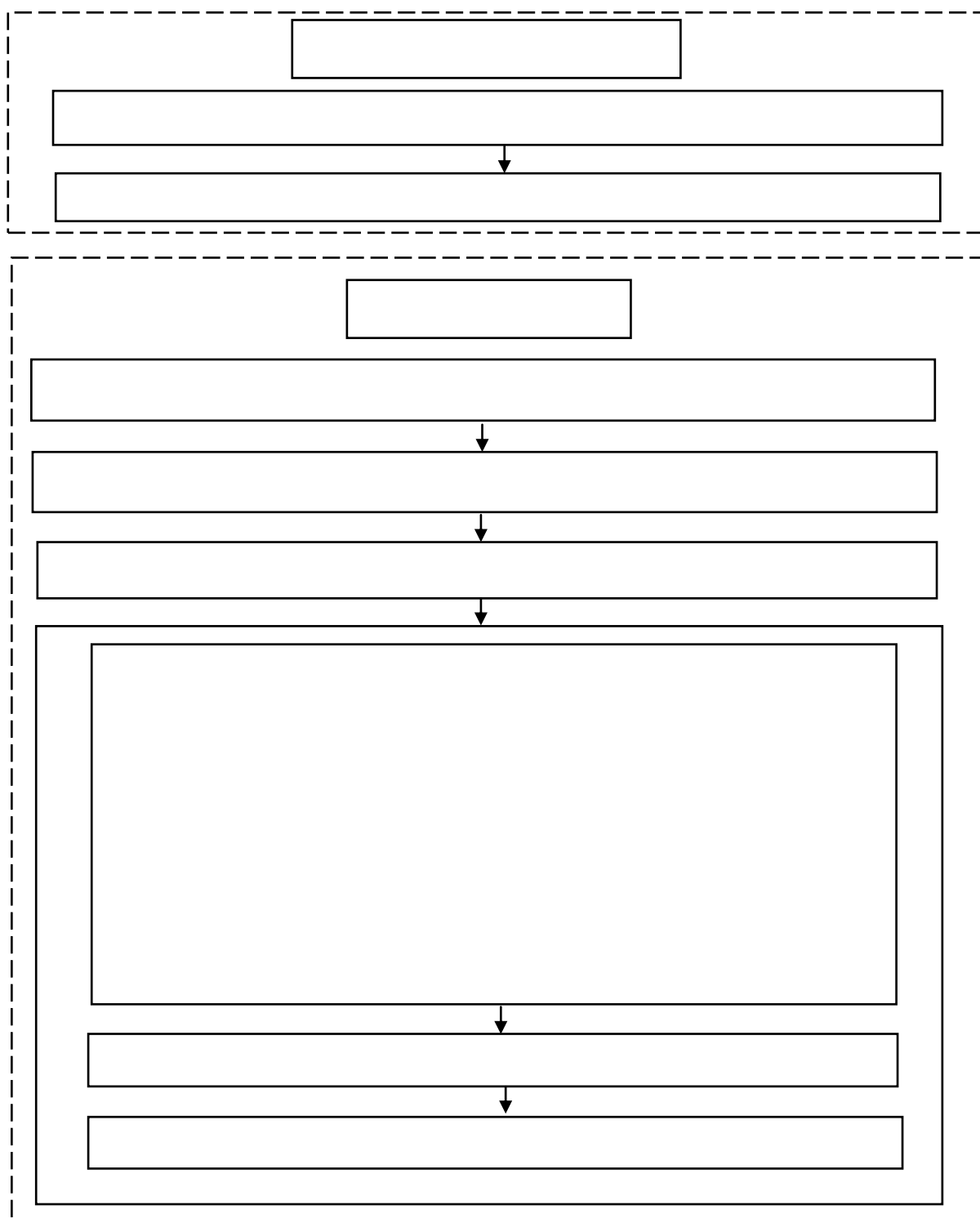


Рис. 1.4. Алгоритм метода оценки интенсивности конкуренции в отрасли

Методический инструментарий по анализу и оценке пяти сил конкуренции представлен в табл. 1.4, и он соответствует последовательности этапов алгоритма оценки интенсивности конкуренции в отрасли.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Таблица 1.4

**Анализ пяти конкурентных сил в отрасли, где действует
анализируемое предприятие**

№ п/п	Название «силы конкуренции»	Проявление «силы» (имеет или не имеет места)	Вес блока, в баллах (от 1 до 3)	Сила действия блока (или его отдельного фактора, в баллах (от 1 до 5) и направление действия) (+, -)	Интегральная оценка блока (фактора) (4 * 5)
1	2	3	4	5	6
1.	Блок «Соперничество между продавцами внутри отрасли» (центральный ринг - оценка по сравнению с основным конкурентом).	Осуществляется в условиях чистой конкуренции, чистой монополии, монополистической конкуренции или олигополии? Здесь следует выявить влияние трех факторов: • структура отраслевой конкуренции; • условия спроса; • высота барьеров входа в отрасль и выхода из нее.	3	Насколько энергично предприятие использует находящиеся в его распоряжении средства конкурентной борьбы, такие как: 1. Более низкие цены – 2. Улучшенные характеристики товара – 1. 3. Более высокий уровень обслуживания потребителей. 4. Более длительные сроки гарантийного периода. 5. Специальные способы продвижения товара на рынок. 6. Выпуск новых товаров.	$3 \times 2 = 6$ $3 \times 1 = 3$...
	Суммарная оценка блока по всем факторам				
2.	Блок «Фирмы, предлагающие товары-заменители (субституты)» (Попытки компаний из других отраслей завоевать покупателей своих товаров (когда товар взаимозаменяем))	Есть или нет? Назовите нескольких из них. Их конкурентные преимущества? Кто является главным конкурентом? Основные недостатки?		1. 2. 3. ...	

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Продолжение таблицы 1.4

1	2	3	4	5	6
2.	Суммарная оценка блока по всем факторам				
3.	Блок «Возможность появления новых конкурентов внутри отрасли»	Если имеет место, то каких? Назовите потенциальных будущих конкурентов вашего предприятия. Их преимущества? Недостатки?		уровень прибылей на рынке; насыщенность рынка; наличие барьеров на вход в рынок; реакция фирм на появление новичков; лояльность покупателей к торговой марке (входящие фирмы-игроки должны перекрыть это значительными инвестициями); абсолютное преимущество по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают фирмам значительные преимущества, которые трудно приобрести новым компаниям); экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями) - связана со снижением издержек при массовом производстве стандартизированной продукции, скидками при больших закупках сырья, материалов и комплектующих, снижением удельных расходов на рекламу и т.д. Все это создает значительные трудности для компаний, начинающих производство.	
3.	Суммарная оценка блока по всем факторам				

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Продолжение таблицы 1.4

1	2	3	4	5	6
4.	Блок «Способность поставщиков сырья, материалов и комплектующих, которые используются предприятием, диктовать свои условия»	Имеет место. Назовите поставщиков. Способность поставщиков сырья, материалов и комплектующих, которые используются предприятием, диктовать свои условия.		влияние поставщиков зависит от доли затрат на эти составляющие: если доля возрастает до такого уровня, что поставщик может существенно влиять на производственный цикл, то он может внести изменения в расстановку сил на конкурирующем рынке.	
4.	Суммарная оценка блока по всем факторам				
5.	Блок «Способность потребителей продукции диктовать свои условия»	Имеет место. Способность потребителей продукции диктовать свои условия.		Сила зависит от: • числа покупателей; • от численности продавцов и их характеристик; • характеристик товара; • экономит ли товар деньги покупателя.	
5.	Суммарная оценка блока по всем факторам				

1.2.4-1.2.5. Для иллюстрации выполнения заданий 1.2.4-1.2.5 приведем *пример* набора основных экономических показателей, характеризующих отрасль по производству и регенерации картриджей [18].

Размеры рынка: годовые доходы - 2-3 млн. руб.; *валовой объем* - 10 тыс. шт.; *темпы роста размеров рынка:* 2-3% в год; *стадия жизненного цикла:* зрелость.

Легкость выхода на рынок и ухода с рынка: умеренные трудности при выходе на рынок в виде жестких требований к величине капитала, необходимого для основания предприятия минимально возможного размера (1 млн. руб.) и необходимость искать потребителей в радиусе 250 км от предприятия.

Технологии / инновации: производственная технология однородная и меняется медленно, наибольшие изменения происходят в ассортименте: 1-2 новых

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

картриджей внедряются каждый год, и на них приходится почти весь прирост уровня производства.

Характеристики продукции: высокая степень стандартизации, марки разных производителей практически идентичны; покупатели не видят большой разницы между ними.

Экономия на масштабах производства: умеренная, все компании имеют практически одинаковые производственные расходы, однако возможна экономия на транспортировке крупных партий продукции одному клиенту и на покупке больших партий сырья.

Кривая опыта: не является ключевым фактором в данной области.

Загруженность производственных мощностей: 90-100% от максимальной; при загруженности ниже 90% предельные издержки гораздо выше.

Доходность отрасли: примерно на среднем уровне или ниже: характер продукции приводит к резкому снижению цен при падении спроса, однако при устойчивом спросе цены растут медленно. Доходность сильно зависит от спроса.

1.2.6. *К основным способам конкурентной борьбы можно отнести:*

- более низкие цены (ценовая конкуренция);
- улучшенные характеристики товара (неценовая конкуренция);
- более высокий уровень обслуживания потребителей;
- длительные сроки гарантийного периода;
- специальные способы продвижения товара на рынок;
- выпуск новых товаров;
- использование слабостей конкурентов;
- использование всех конкурентных преимуществ объекта или субъекта (интегральный).

1.2.7. *Оценку привлекательности и перспектив развития отрасли по Харрисону и Томпсону проводят следующим образом.*

Результаты анализа отрасли и конкуренции в ней в конечном итоге позволяют оценить ситуацию в отрасли в целом и выработать суждение о

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

привлекательности или не привлекательности отрасли на данный момент и в перспективе. Для определения привлекательности отрасли могут быть использованы таблицы 1.5 и 1.6.

Таблица 1.5

Привлекательность отрасли (согласно перечню Харрисона)

№ п/п	Показатель	Удельный вес	Рейтинг*	Оценка (гр.3хгр.4)
1.	Влияние поставщиков			
2.	Влияние потребителей			
3.	Влияние товаров-заменителей			
4.	Прочность барьеров входа			
5.	Уровень конкуренции			
6.	Уровень и тип регулирования со стороны государства			
7.	Влияние социально активных групп			
8.	Отношение общества к отрасли			
9.	Скорость технологических новшеств			
10.	Влияние профсоюзов			
11.	Отношение финансовых организаций и посредников в области			
12.	Темпы роста			
13.	Доходность			
14.	Эффективность функционирования в период экономического спада			
	Всего	1,00	-	

Очевидно, что удельный вес показателя привлекательности отрасли среди других показателей этого ряда β_i оценивается в значениях, которые в сумме составляют 1, а рейтинг показателя для отрасли в баллах K_i - от 1 до 5. Оценка представляет собой произведение двух показателей - удельного веса и рейтинга показателя в баллах:

$$\Pi = \sum_{i=1}^5 \beta_i \cdot K_i, \quad (1.1)$$

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Показатели устанавливаются экспертным методом на основе опроса специалистов в области стратегического планирования и управления предприятием.

Таблица 1.6

Привлекательность отрасли (согласно перечню А. Дж. Томпсона)

№ п/п	Показатель	Удельный вес	Рейтинг*	Оценка (гр.3хгр.4)
1.	Размеры рынка			
2.	Прогнозируемый темп роста рынка			
3.	Прогнозируемая прибыль			
4.	Уровень конкуренции			
5.	Угрозы и возможности			
6.	Влияние сезонных и циклических факторов			
7.	Требования к уровню технологии и капиталовложений			
8.	Влияние среды			
9.	Влияние регулирования социальной и экономической политики			
	Всего	1,00		

* Самый высокий - 5, самый низкий - 1.

Если предприятие делает вывод, что отрасль привлекательна, то оно берет на вооружение **агрессивную стратегию роста и развития**, предполагающую увеличение усилий на развитие продаж, осуществление инвестиций для расширения производственных возможностей, восстановление оборудования и др. Такие действия необходимы для укрепления конкурентных позиций фирмы в перспективе.

Если предприятие делает вывод о непривлекательности отрасли, то его действия могут быть следующие:

- успешно действующее предприятие будет проявлять осторожность при инвестировании и будет пытаться защитить свою конкурентоспособность и

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

прибыльность в перспективе или принять решение о диверсификации в более благоприятные сферы деятельности;

- более слабое предприятие может вообще уйти из отрасли или принять решение о слиянии с конкурентами;

- если предприятие не относится к данной отрасли и рассматривает вопрос о присоединении к ней, то оно может принять отрицательное решение и начать поиск других возможностей.

Также выбрать и оценить ключевые факторы успеха в отрасли можно выбрать и оценить, воспользовавшись методикой, предложенной в табл. 1.7.

Таблица 1.7

Оценка ключевых факторов успеха в отрасли

Показатель	Важность, Q (1-10)	Сила влияния, Р (1-5)	Результат, QxP
Маркетинг			
1	2	3	4
Доля бизнеса в отрасли			
Поддержание портфеля заказов, обеспечивающих оптимальную загрузку компании			
Участие в тендерах, выставках, конференциях			
Имидж			
Соблюдение оговоренных сроков выполнения работ			
Возможность выхода на новые международные рынки			
Производство			
Соответствие производства предельно-допустимым нормам воздействия на экологию			
Своевременный контроль и управление поставками			
Минимизация рисков срыва сроков изготовления и поставки оборудования			
Состояние материально-технической базы			
Степень износа оборудования			
Степень загрузки оборудования			
Нацеленность на сокращение времени производственного цикла			
Состояние складского хозяйства			
Финансовые возможности			
Соотношение собственных и заемных средств			
Платежеспособность			
Норма прибыльности			
Структура себестоимости			
Динамика прибыли			
Наличие временно свободных средств			
Инвестированный капитал			
Ликвидность капитала			
Обеспеченность минимизации затрат			

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 3

Продолжение таблицы 1.7

Управление			
1	2	3	4
Обеспеченность профессиональными кадрами			
Гибкость организационной структуры			
Развитая система управления рисками			
Эффективное управление социальным воздействием			
Эффективное управление экологическим воздействием			
Эффективное управление комплектацией оборудования			
Гибкость управленческих методов			
Соответствие организационной структуры поставленным целям			
Взаимодействие с заинтересованными сторонами			
Оценка результативности персонала			
Наличие единой методологии управления процессами обучения и развития персонала			
Персонал			
Профессиональный состав			
Профессиональный опыт персонала			
Текущее кадров			
Скорость освоения новых технологий			
Наличие кадрового резерва			
Соответствие квалификации персонала выполняемым работам			
Привлечение молодых специалистов			
Система развития			
Применение эффективных технических и технологических решений			
Программа повышения эффективности			
Эффективность внедрения инновационных технологий			

Методические рекомендации по выполнению заданий и написанию главы 2 «Оценка конкурентоспособности предприятия»

2.1. Характеристика и оценка степени интенсивности конкуренции по модели рынка, в рамках которого действует предприятие

2.1.1. Конкурентоспособность - свойство объекта, характеризующее степень реального или потенциального удовлетворения им конкретной потребности по сравнению с лучшими аналогичными объектами, представленными на данном рынке.

Конкуренция - это процесс управления субъектом своими конкурентными преимуществами в борьбе с конкурентами за удовлетворение объективных или субъективных потребностей в рамках законодательства. Существуют два основных типа конкуренции: совершенная и несовершенная, - в рамках которой рассматривают *монополию, олигополию и монополистическую конкуренцию*.

Конкурентное преимущество - какая-либо эксклюзивная ценность, которой обладает предприятие, которая дает ему преимущество перед конкурентами.

Конкурентная стратегия - более узкая по масштабу, чем деловая стратегия. В этом смысле существует столько конкурентных стратегий, сколько конкурентов [8, с.53].

2.1.2. По степени интенсивности конкуренция может быть:

- *привлекательной*, когда в данном сегменте субъект (производитель или продавец) качественнее удовлетворяет свои потребности или получает прибыли больше, чем в предыдущем сегменте;
- *умеренной*, когда действия субъекта конкуренции поддерживают конкурентную среду в данном сегменте рынка;
- *ожесточенной* - для объекта конкуренции, когда субъект поглощает, уничтожает или вытесняет объект с данного сегмента;

- *ожесточенной* - для субъекта конкуренции, когда объект (конкурент) поглощает, уничтожает или выгоняет субъект с данного сегмента.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

Ее степень в значительной мере зависит от типа рынка, на котором действует предприятие. По совокупности признаков совершенной и несовершенной конкуренции возможно определить, на каком рынке конкурирует предприятие (чистой конкуренции, чистой монополии, монополистической конкуренции или олигополии), определить модель конкуренции и выбрать тип конкурентной стратегии согласно М. Портеру: минимизации затрат, дифференциации или фокусирования в рыночной нише, соединяющей в себе элементы первой и второй разновидностей стратегий.

2.2. Анализ и оценка основных видов потенциалов предприятия на базе конкурентных преимуществ

2.2.1. *Под конкурентоспособностью фирмы* понимается способность получать прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной.

Показателем потенциальных преимуществ предприятия можно считать принадлежность ему доли рынка, которая рассчитывается следующим образом:

$$Q_i^k = \frac{K_i}{\sum_{i=1}^n K_i}; \quad Q_i^u = \frac{K_i * C_i}{\sum_{i=1}^n K_i * C_i} \quad \text{или} \quad Q_i^u = \frac{P_i}{\sum_{i=1}^n P_i} \quad (2.1)$$

где Q_i^k или Q_i^u - доля рынка i -го предприятия, рассчитанная соответственно по объему или общей стоимости реализованной продукции;

K_i и C_i - соответственно количество и цена продукции, реализована i -м предприятием;

P_i - объем продаж i -го предприятия;

n - количество фирм, функционирующих на данном рынке.

Оценка уровня конкурентоспособности предприятия (КСП) по доле рынка приведена в табл. 2.1. Критерием оценки степени конкурентоспособности фирмы

является рыночная доля предприятия по отношению к рыночной доле ведущего конкурента. Оценка может быть произведена в натуральном и денежном

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4
выражении, в зависимости от специфики отрасли, целей, задач и информационных возможностей проведения исследований. Наличие достоверной и достаточной

информации о состоянии рынка отрасли создает благоприятные предпосылки для получения объективных данных о конкурентоспособности предприятия.

Таблица 2.1

Оценка КСП предприятия по доле рынка

Уровень КСП	Критерий оценки
Высокий	Доля рынка предприятия превышает долю рынка приоритетного конкурента
Средний	Доля рынка предприятия равна доле рынка приоритетного конкурента
Низкий	Доля рынка предприятия ниже доли рынка приоритетного конкурента

Соотношение (χ_i^k / χ_i^u) дает возможность определить наиболее привлекательный ценовой сегмент рынка: если (χ_i^k / χ_i^u) равно 1, то предприятие работает в среднем ценовом сегменте, если меньше 1 – в высоком, больше 1 – в низком ценовом сегменте.

2.2.2. Конкурентный потенциал показывает возможность (текущие предпосылки) сохранять или увеличивать свою конкурентоспособность в долгосрочном периоде, то есть конкурентоспособность потенциала определяется совокупностью параметров, определяющих возможность (потенциал) и способность системы эффективно функционировать на рынке (удерживать или увеличивать свою долю на рынке, иметь достаточно высокий уровень рентабельности) в перспективе.

В структурном аспекте *под конкурентоспособностью потенциала предприятия* понимают совокупность конкурентных преимуществ базового потенциала и всех его составляющих. Уровни конкурентоспособности всех

составляющих потенциала предприятия взаимосвязаны и находятся в соответствии друг с другом.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

На нынешнем этапе развития рыночных отношений необходимо более глобальное понимание проблем конкурентоспособности потенциала предприятия для адекватного вывода о его уровне.

В последнее время особую актуальность приобретает *метод определения конкурентоспособности на основе теории конкурентных преимуществ М. Портера*.

Внешнее конкурентное преимущество - это преимущество в свойствах продукции, которое формирует «ценность для покупателя» вследствие полного удовлетворения его потребности. Это преимущество увеличивает «рыночную» силу предприятия, поэтому оно может заставить рынок поднять цену продажи по сравнению с приоритетным конкурентом, который не обладает таким преимуществом. Оценкой такой силы можно считать *эластичность спроса по цене*.

Внутреннее конкурентное преимущество - это преимущество в издержках производства, которое формирует «ценность для производителя» вследствие более высокой производительности. Внутреннее преимущество обеспечивает фирме значительную устойчивость к снижению цены продаж, которая может быть навязана рынком или конкурентом, а также более высокую рентабельность.

2.2.3. Формирование конкурентоспособности потенциала (КСП) происходит на основе трансформации конкурентных преимуществ элементов моделей потенциала в КСП предприятия, то есть: $K_{np} \Rightarrow KСП$.

КСП предприятия - величина интегральная относительно конкурентных преимуществ предприятия (K_{np}) и конкурентоспособности ($КС$) всех моделей (составляющих) потенциалов (потенциал предприятия, экономический потенциал, трудовой потенциал, научно-технический потенциал и др.) И является в

простейшем случае их аддитивной (т.е. полученной путем суммирования) функцией с весовыми коэффициентами:

$$КСП = \sum(A * Knp + B * KC), \quad (2.2)$$

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

где A и B - весовые коэффициенты;

Knp и KC - конкурентные преимущества предприятия и конкурентоспособность соответствующих моделей потенциалов фирмы.

Интегральная оценка конкурентных преимуществ каждой модели потенциалу рассчитывается по формуле:

$$J_r = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m (\alpha_i P_i) * (\beta_{ij} * \Phi_{ij}), \quad (2.3)$$

где J_r - интегральный показатель конкурентных преимуществ модели потенциала;

$i = 1, 2, \dots, n$ - номер конкурентного преимущества конкретного потенциала;

$j = 1, 2, \dots, m$ - номер фактора i -го конкурентного преимущества потенциала;

α_i - весомость i -го конкурентного преимущества;

β_{ij} - весомость j -го фактора i -го конкурентного преимущества;

P_i - относительное или нормативное значение i -го конкурентного преимущества;

Φ_{ij} - относительное или нормативное значение j -го фактора i -го конкурентного преимущества.

Интегральный показатель конкурентных преимуществ потенциала характеризует его потенциальную конкурентоспособность. Критерии и

показатели оценки конкурентоспособности потенциалов предприятия приведены в табл. 2.2. Это прежде всего экономические и финансовые показатели деятельности предприятия, которые позволяют оценить производственный, финансовый и маркетинговый потенциал, которые первоначально рассчитываются отдельно, а затем сводятся в общий интегральный показатель.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

Таблица 2.2

Критерии и показатели КСП предприятия

Критерии и показатели конкурентоспособности	Правило расчета показателя	Роль показателя в оценке конкурентоспособности предприятия
1. Показатели эффективности производственного потенциала (ЭПП)		
1.1. Относительный показатель затрат на единицу продукции (З)	$Z = \text{Валовые затраты} / \text{Объем производства, или } Z = Z \text{ вал.} / Q \text{ прод., руб.}$	Характеризует эффективность затрат при производстве продукции
1.2. Относительный показатель фондоотдачи (Ф)	$F = Q \text{ прод.} / \text{ОПФ, руб.}$	Характеризует эффективность использования основных производственных фондов ОПФ
1.3. Относительный показатель рентабельности товара (Рт)	$R_t = \text{П реал.} / Z \text{ вал. (в \% или долях), где П – прибыль от реализации продукции}$	Характеризует степень прибыльности товара
1.4. Относительный показатель производительности труда (ПТ)	$P_t = Q \text{ прод.} / Ч \text{ среднеучетн., тыс. руб., где Ч среднеучетн. – среднеучетная численность работников}$	Характеризует степень организации производства и использования рабочей силы
2. Показатели эффективности финансового потенциала (ЭФП)		
2.1. Коэффициент автономии (КА)	$KA = SK / (SK + ZK)$, де SK – собственный капитал, ZK – заимствованный капитал	Характеризует независимость предприятия от внешних источников финансирования
2.2. Коэффициент платежеспособности (КП)	$KP = SK / \sum OO$, де $\sum OO$ - сумма общих обязательств (задолженности)	Характеризует способность предприятия выполнять свои финансовые обязательства и определяет вероятность банкротства
2.3. Коэффициент абсолютной ликвидности (КЛ)	$KL = (D + BRCB) / KO$, где: D - денежные средства; БРЦБ – ценные бумаги, которые быстро реализуются; КО – краткосрочные обязательства	Характеризует качественный состав средств, являющихся источниками покрытия текущих обязательств
2.4. Коэффициент оборачиваемости оборотных средств (Коб)	$Kob = BP / OBK$, де BP – выручка от реализации, ОБК – среднегодовая стоимость ОБК	Характеризует эффективность использования оборотных средств и время, в течение которого ОБК проходит все стадии производства и реализации
3. Показатели эффективности маркетингового потенциала (ЭМП)		
3.1. Рентабельность продаж (РП), %	$RP = \text{П реал} / BP, \%$, де П реал – прибыль от реализации	Характеризует степень доходности предприятия на рынке,

	продукции, ВР - выручка от реализации, или объем продаж	оптимальность цен
3.2. Коэффициент затоваренности готовой продукцией (КЗ)	$KЗ = Q_{нр.п} / Q_{пр. пл.}$, де $Q_{нр.п.}$ – объем нереализованной продукции, $Q_{пр. пл.}$ – объем плановых продаж, (ВР)	Характеризует степень затоваренности готовой продукцией. Его увеличение свидетельствует о снижении спроса

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

Продолжение таблицы 2.2

1	2	3
3.3. Коэффициент загрузки производственных мощностей (КМ)	$КМ = Q \text{ произв.} / М$, де Q произв. – объем производства, М – производственная мощность	Показывает деловую активность, эффективность работы службы сбыта
3.4. Коэффициент эффективности рекламы и способов стимулирования сбыта (КР)	$КР = 3 \text{ р, ст} / \Delta П \text{ реал.}$, 3 р, ст – затраты на рекламу и стимулирование сбыта, $\Delta П \text{ реал.}$ – прирост прибыли от реализации	Показывает экономическую эффективность рекламы и способов стимулирования сбыта
4. Конкурентоспособность товара (КТ)		
4.1. Качество товара	Комплексный метод оценки	Характеризует способность товара удовлетворять потребности в соответствии с его назначением

Поскольку каждый из приведенных показателей имеет разную степень важности для определения коэффициента конкурентоспособности потенциала (ККСП) фирмы, необходимо экспертным путем рассчитать коэффициенты весомости каждого критерия и показателя. Сначала оценивают все приведенные в табл. 2.2 виды потенциалов предприятия следующим образом:

$$КПП = 0,31*В + 0,19*\Phi + 0,4*РП + 0,1*ПП, \quad (2.4)$$

где **В** - относительный показатель затрат на производство единицы продукции;

Φ - относительный показатель использования фондов;

РП - относительный показатель рентабельности продукта;

ЧП - относительный показатель производительности труда.

$$КФП = 0,29*КА + 0,2*КП + 0,36*КЛ + 0,15*Коб, \quad (2.5)$$

где **А** - относительный показатель автономии предприятия;

КП - относительный показатель платежеспособности фирмы;

КЛ - относительный показатель ликвидности предприятия;

Коб - относительный показатель оборачиваемости свободных оборотных средств.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

$$KM\Pi = 0,36*P\Pi + 0,29*KЗ + 0,21 *KM + 0,14*KP, \quad (2.6)$$

где $P\Pi$ - относительный показатель рентабельности услуг;

$KЗ$ - относительный показатель избытка свободных средств;

KM - относительный показатель загрузки производственных мощностей;

KP - относительный показатель эффективности рекламы и стимулирования услуг.

2.3. Оценка конкурентоспособности продукции (услуг) и предприятия в целом

Методические материалы по выполнению заданий

2.3.1. Расчет технических параметров конкурентоспособности продукции

Выражением конкурентоспособности предприятия является продукция (услуги), которую оно изготавливает (предлагает).

Самый простой вариант определения конкурентоспособности товара определяется формулой:

$$K_T = E / B \rightarrow \max, \quad (2.7)$$

где K_T – полезный эффект от потребления товара;

B – расходы на покупку и использование товара.

Это значит, что в процессе отбора с целью покупки определенного товара покупателем «выигрывает», то есть покупается тот товар, у которого отношение полезного эффекта к расходам на покупку и использование является наибольшим

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

по сравнению с другими аналогичными товарами. Это соотношение и является *условием конкурентоспособности продукции*.

Для определения конкурентоспособности товара осуществляются такие шаги:

- 1) выбор целевого рынка;
- 2) выбор товара-аналога (базы для сравнения);
- 3) определение набора параметров товара для сравнения и моделей, с помощью которых будут осуществляться расчеты;
- 4) сравнение товаров, определение количественных значений выбранных параметров;
- 5) расчет интегрального показателя конкретного товара.

Большинство моделей, которые используются для анализа «портфеля предприятия» (совокупность его стратегий), базируются на определении конкурентоспособности продукции.

Например, в случае использования модели «жизненного цикла» товара учитывается, что каждый из его этапов имеет специфические характеристики конкурентоспособности. Так, на первых этапах – «зарождение» и «выход на рынок» - ими могут быть скорость проектных работ и время выхода на рынок. Дальше (этапы «рост», «зрелость») на первый план выходят показатели рентабельности, производительности и тому подобное.

Каждый продукт или услуга ценны настолько, насколько они могут удовлетворять потребности потребителя, потому во всех показателях, которые характеризуют тот или иной продукт или услугу, используются *объективные и субъективные, количественные и качественные параметры и показатели*, которые в большей или меньшей степени выражают уровень удовлетворения потребностей. Чем более высок этот уровень, тем более конкурентоспособный продукт выпускает предприятие.

Нужно различать параметры и показатели конкурентоспособности.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

Параметры конкурентоспособности - это количественные характеристики свойств товара, которые учитывают отраслевые особенности оценки его конкурентоспособности.

Различают отдельные группы параметров конкурентоспособности: *технические, экономические, нормативные* (разных типов).

Технические параметры являются характеристикой технических и физических свойств товара, которые определяют особенности отрасли и способы его использования, а также функции, которые выполняет товар в процессе его использования.

Экономические параметры определяют уровень расходов на производство и цену потребления через расходы на покупку, обслуживание, потребление, утилизацию товара.

Нормативные параметры определяют соответствие товара нормам, стандартам и требованиям, установленными законодательством и другими нормативными документами.

Показатели конкурентоспособности - это совокупность системных критериев количественного оценивания уровня конкурентоспособности товара, которые базируются на параметрах конкурентоспособности.

Перечень показателей конкурентоспособности зависит от объекта исследований, а также от избранной методики определения конкурентоспособности. Последовательность работ по определению *конкурентоспособности* товара с учетом приведенных параметров конкурентоспособности представлена на рис. 2.1.

Для оценки конкурентоспособности продукции на первом этапе используется дифференциальный метод, основанный на использовании единичных параметров анализируемой продукции, базы сравнение и их сопоставления.

Расчет *единичного показателя конкурентоспособности* осуществляется по формуле:

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

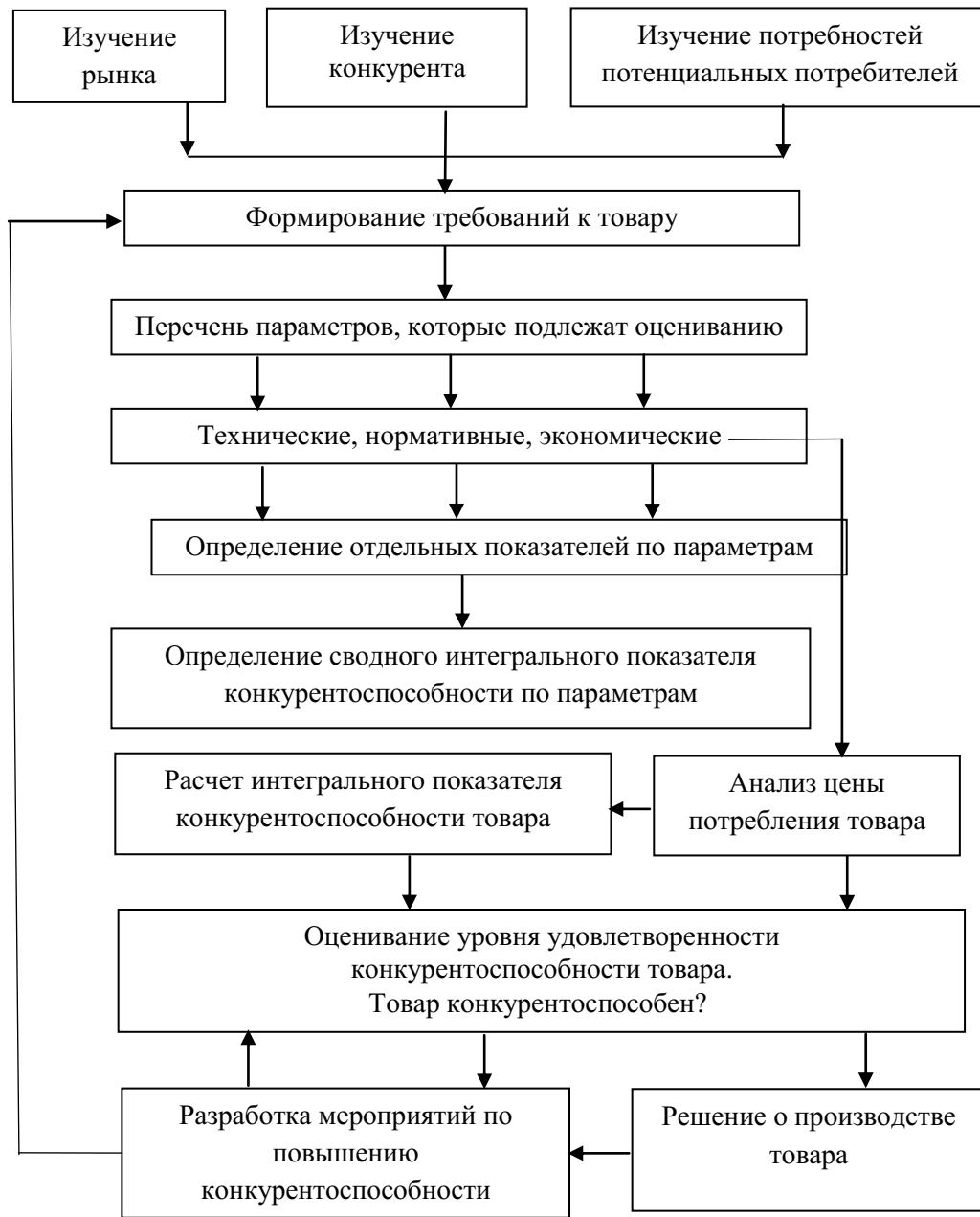


Рис. 2.1. Оценивание конкурентоспособности товара

$$q_i = \frac{P_i}{P_{io}} * 100\% \quad (2.8)$$

где q_i - единичный показатель конкурентоспособности по i -му параметру ($i = 1, 2, \dots, n$);

P_i - величина i -го параметра для продукции, которая анализируется;

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

Pi_0 - величина i -го параметра, при котором потребность удовлетворяется полностью (например, аналога или товара-конкурента);

n - количество параметров.

Расчет *группового показателя* по техническим параметрам (кроме нормативных) осуществляется по формуле:

$$I_{гп} = \sum_{i=1}^n q_i * a_i, \quad (2.9)$$

где: $I_{гп}$ - групповой показатель конкурентоспособности по техническим параметрам;

a_i - вес i -го параметра в общем наборе из n технических параметров.

Коэффициенты весомости показателей определяются *экспертным путем*.

Полученный групповой показатель характеризует степень соответствия данной продукции существующим потребностям по всему спектру технических параметров. Чем он выше, тем полнее удовлетворяются потребности покупателя.

Если технические параметры не имеют количественной оценки, для них используют экспертные методы оценки в баллах.

2.3.2. Расчет конкурентоспособности продукции на основе нормативных показателей

При оценке по нормативным показателям единичный показатель принимает только два значения - 1 или 0. Если продукция, которая анализируется, удовлетворяет обязательным нормам и стандартам, показатель равняется 1; если нет - нулю.

Этот метод не учитывает вес каждого параметра в общем показателе конкурентоспособности.

Комплексный метод основан на использовании комплексных (групповых, интегральных, обобщенных) показателей или сопоставлении удельных полезных эффектов продукции, которая анализируется.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

Расчет группового показателя по нормативным показателям проводится по формуле:

$$I_{\text{гп}} = \sum_{i=1}^n q_{ni}, \quad (2.10)$$

где $I_{\text{гп}}$ - групповой показатель конкурентоспособности по нормативным параметрам;

q_{ni} - единичный показатель конкурентоспособности по i -му нормативному параметру.

2.3.3. Оценка конкурентоспособности продукции по экономическим показателям

Оценка конкурентоспособности продукции по экономическим показателям требует расчетов полных расходов потребителя по формуле:

$$Z = Z_c + \sum_i^T C_i, \quad (2.11)$$

где Z - полные расходы потребителя на приобретение и использование товара;

Z_c - разовые расходы на приобретение продукции (цена, транспортировка, таможенные тарифы и расходы, наладивания, пробный запуск);

C_i - средние суммарные расходы на эксплуатацию продукции в i -м году ее службы;

T - срок службы;

i - год службы.

При этом:

$$C_i = \sum_{j=1}^n C_j, \quad (2.12)$$

где C_j - эксплуатационные расходы по j -й статье;

n - количество статей эксплуатационных расходов.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 4

Расчет *группового показателя* по экономическим показателям осуществляется по формуле:

$$I_{EP} = \frac{3}{3_o}, \quad (2.13)$$

где I_{EP} - групповой показатель по экономическим параметрам;

3 и 3_o - полные расходы потребителя соответственно для оцениваемой продукции и аналога.

Интегральный показатель рассчитывается по формуле:

$$K = I_{HP} * \frac{I_{TP}}{I_{EP}}, \quad (2.14)$$

где K - интегральный показатель конкурентоспособности анализируемой продукции относительно изделия-аналога. Если $K > 1$, то товар, который исследуется, лучше аналога (базового), $K = 1$ - конкурентоспособность товаров одинакова, $K < 1$ - продукция уступает базовой или продукции конкурента.

На основании данного алгоритма коэффициент КСП фирмы может быть определён методом средневзвешенной арифметической:

$$KKCP = 0,15 * KPP + 0,29 * KFP + 0,23 * KMP + 0,33 * KT, \quad (2.15)$$

где $KKCP$ - коэффициент конкурентоспособности потенциала предприятия;

KPP , KFP , KMP - соответственно значения критериального показателя эффективности производственного потенциала, эффективности финансового потенциала и эффективности маркетингового потенциала;

KT - значение критерия конкурентоспособности товара.

Рекомендации для выводов: $KСП < 10$ - низкий коэффициент конкурентоспособности потенциала предприятия; $KСП = 10$ - средний, $KСП > 10$ - высокий уровень конкурентоспособности предприятия.

ПРИЛОЖЕНИЕ 5

Методические рекомендации по выполнению заданий и написанию главы 3 «Стратегическая диагностика среды и выбор конкурентной бизнес-стратегии предприятия»

Методические материалы для выполнения заданий

3.1. *SWOT-анализ деятельности предприятия*

3.1.1-3.1.4. Первый этап метода SWOT. Тщательный анализ совокупности факторов, влияющих на макро-, микро- и внутреннюю среды предприятия, позволяет составить список возможностей и угроз во внешней среде (*на основе анализа состояния макро- и микросреды предприятия*), сильных и слабых сторон (*на основе анализа внутренней среды предприятия*) и определить их влияние на предприятие. В этой операции целесообразно участие квалифицированных экспертов, оценивающих силу воздействия факторов внешней среды в диапазоне от -3 баллов (*сильная опасность*) через 0 (*отсутствие влияния*) до +3 баллов (*сильная возможность*). Эксперты определяют также значимость каждого фактора (также в диапазоне от -3 до +3 баллов). Факторам одной природы и одного уровня присуща равная значимость, поэтому определение значимости факторов осуществляют по группам факторов.

3.1.5. Анализ макроокружения предполагает изучение влияния следующих факторов внешней среды на основе табл. 3.1:

1. Экономические.
2. Политические.
3. Рыночные.
4. Научно-технологические.
5. Конкурентные.

6. Международные.

7. Социально-культурные.

Влияние i -й группы факторов Q_i необходимо определить по формулам:

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

$$\text{Возможности: } +Q_i = \lambda_i \sum_j (+p_{ij}) \quad (3.1)$$

$$\text{Угрозы: } -Q_i = \lambda_i \sum_j (-p_{ij}), \quad (3.2)$$

где $(+p_{ij})$, $(-p_{ij})$ - соответственно положительная (от 0 до 3) и отрицательная (от 0 до -3) оценка силы влияния j -го фактора i -й группы факторов; λ_i - значимость i -й группы факторов (от 1 до 3).

Таблица 3.1

Группы факторов оценки внешней макросреды предприятия

Факторы	Значимость
Экономические	3
Политические	2
Рыночные	2
Научно-технологические	3
Конкурентные	2
Международные	1
Социально-культурные	1

3.1.6. После стратегического анализа на основе *таблиц матрицы SWOT*, которая строится в составе трех компонент (оценка макро-, микро- и внутренней среды предприятия) можно сформировать общий *перечень возможностей и угроз*, включающий как взвешивание факторов (для измерения значимости каждого фактора для данного предприятия), так и вероятность усиления действия фактора на предприятие (рис.3.1).

Таблица 3.1

Группы факторов оценки внешней среды предприятия

	Высокая	Средняя	Низкая
Высокое	Поле ВВ	Поле ВС	Поле ВН
Среднее	Поле СВ	Поле СС	Поле СН
Низкое	Поле НВ	Поле НС	Поле НН

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Факторы, попавшие на поля матрицы ВВ, ВС, СВ, требуют наиболее пристального внимания при разработке конкурентной бизнес-стратегии предприятия. Хотя для надежности проведения оценки следует очень тщательно осуществлять анализ факторов каждого поля.

На основании результатов отбора наиболее вероятных возможностей и угроз на следующем этапе необходимо *произвести оценку важности и степени влияния на предприятие выявленных возможностей*. Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности в матрице возможностей (рис. 3.2). Матрица состоит из девяти полей возможностей, которые имеют разное значение для предприятия. Обязательно надо использовать возможности, попавшие на поля ВС, ВП, СС, а возможности, попавшие на поля СН, ЧП, НН, можно не принимать во внимание при формировании стратегии. Возможности, изображенные на других полях матрицы, предприятие может учитывать при наличии соответствующих ресурсов.

Вероятность использования возможности	Степень влияния возможности		
	Сильная	Умеренная	Низкая
Высокая	Поле ВС	Поле ВУ	Поле ВН
Средняя	Поле СС	Поле СУ	Поле СН
Низкая	Поле НС	Поле НУ	Поле НН

Рис. 3.2. Матрица возможностей

Таким же образом составляют матрицу для оценки угроз (рис. 3.3).

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия реализации угроз			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие удары»
Высокая	Поле ВР	Поле ВК	Поле ВВ	Поле ВЛ
Средняя	Поле СР	Поле СК	Поле СВ	Поле СЛ
Низкая	Поле НР	Поле НК	Поле НВ	Поле НЛ

Рис. 3.3. Матрица угроз

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Наибольшую опасность для предприятия представляют угрозы, попавшие на поля ВР, ВК, СР. Угрозы, которые попали на поля НР, СК, ВВ, должны быть также устранены в первую очередь. Внимательный подход нужен и к угрозам, находящимся на полях НК, СВ, ВЛ. Постоянное внимание нужно и к развитию состояния угроз, которые попали на оставшиеся поля матрицы.

Второй этап метода SWOT. На основе анализа отдельных факторов внутренней среды необходимо составить конкретный перечень слабых и сильных сторон предприятия с последующим их ранжированием. Для этого в основном следует применить метод определения профиля внутренней среды (табл. 3.4).

Он пригоден также для оценки профиля внешней среды. При составлении профиля среды необходимо использовать матричный анализ для оценки относительной значимости отдельных факторов среды. В таблицу профиля среды (рис. 3.4) выписывают отдельные факторы среды, которые оцениваются экспертами по таким шкалам: важность для отрасли по шкале: 3 - большая, 2 - умеренная, 1 - слабая;

- воздействие на предприятие по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренный, 1 - слабый, 0 - отсутствие влияния;

- направленность влияния по шкале: +1 - позитивная, 1 - отрицательная.

Факторы среды	Важность для отрасли, А	Влияние на предприятие, В	Направленность влияния, С	Степень важности, $D = A \times B \times C$
1				
2				
3				
...				
N				

Рис. 3.4. Таблица профиля среды

Интегральная оценка степени важности каждого фактора среды для предприятия, определенная посредством перемножения трех экспертных оценок (Д

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

$= A \times B \times C$), является основой для выделения тех факторов, которые имеют более важное значение для предприятия и заслуживают пристального внимания.

Необходимо сделать оценку внутренней среды предприятия с учетом степени влияния фактора на ее состояние, направления действия этого фактора, а также его веса среди прочих факторов.

3. Третий этап метода *SWOT*. После того как факторы внутренней и внешней среды проранжированы и сформирован конкретный перечень слабых и сильных сторон предприятия, а также угроз и возможностей, следует выполнить последний этап процесса оценки среды методом *SWOT* - установление связей между ними. Для этого необходимо заполнить общую матрицу *SWOT* (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Матрица *SWOT*-анализа деятельности предприятия

	Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...
Сильные стороны 1. 2. 3. ...	Поле «СиВ»	Поле «СиУ»
Слабые стороны 1. 2. 3. ...	Поле «СлВ»	Поле «СлУ»

В верхней части этой матрицы представляют возможности и угрозы внешней среды, выявленные и проранжированные на первом этапе анализа. Слева, соответственно, вносят результаты предыдущего этапа анализа *SWOT*.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Например, поле «СиВ» предусматривает стратегии, которые используют сильные стороны предприятия для реализации появившихся на рынке возможностей; поле «СиУ» - стратегии, которые используют сильные стороны для устранения угроз; поле ««СлВ»» - стратегии, которые, при использовании возможностей ситуации, минимизируют слабые стороны предприятия; поле «СлУ» - стратегии, которые минимизируют слабые стороны предприятия и угрозы, которые появились во внешней среде.

Методические материалы для выполнения заданий параграфа 3.2 «Стратегическая диагностика внешнего макросреждения предприятия с помощью PEST-анализа»

3.2.1. Некоторые ученые считают, что можно ограничиться анализом четырех компонент макросреждения: социальной, технологической, экономической и политической (так называемый *СТЕП*-анализ, или, англ. - *PEST*-анализ). В зависимости от степени неопределенности будущего, значимости изменений, сферы деятельности предприятия и выбранной стратегии используется специфический инструментарий анализа и принятия решений о мерах по улучшению стратегии. В процессе адаптации системы, подсистем или отдельных элементов, связанных с предприятием, могут использоваться средства финансового, организационного, производственного или комплексного характера (рис. 3.5).

В общем виде анализ целесообразности адаптивных мероприятий можно осуществить следующим образом:

- по результатам деятельности (достигнуты поставленные цели, выполнены заданные параметры);
- по сумме расходов, понесенных на эти адекватные меры (в т.ч. по сравнению с планом, бюджетом);

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

- по соотношению достигнутого (прогнозируемого) результата к понесенным (прогнозируемым) расходам на адаптацию (этот способ является наиболее целесообразным при сравнении нескольких вариантов).

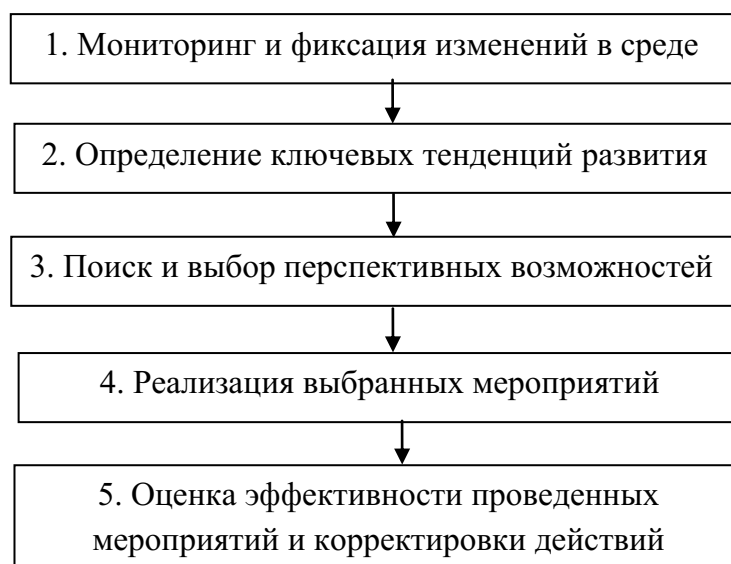


Рис. 3.5. Основные этапы процесса адаптации предприятия к изменениям

При изменении факторов внешней среды перед отдельным предприятием открываются новые возможности или создаются дополнительные трудности (угрозы). Поэтому предприятию необходимо прежде всего предусматривать возможности и угрозы, исходящие из внешней среды.

3.2.2. Метод «5 × 5» предложен М. Месконом в 1984 году. Для определения наиболее значимых факторов внешней среды. Он включает в себя, что косвенно отражено в названии метода, пять вопросов о пяти факторах внешней среды.

Этот метод требует ответа на следующие вопросы:

1. Какие основные факторы внешней среды?
2. Какие 5 факторов внешней среды представляют для Вас наибольшую важность?
2. Какие 5 факторов из планов ваших конкурентов Вам известны?

3. Если Вы уже определили направление конкурентной стратегии, которые 5 факторов могли бы стать наиболее важными для достижения Ваших целей?

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

4. Назовите 5 внешних пространств, включающих возможность изменений, которые могли бы стать благоприятными для Вас.

На этой основе возможно осуществить выбор тех факторов, которые являются важными для построения матрицы PEST-анализа, вариант которой представлен в табл. 3.2.

Таблица 3.3

PEST–анализ макросреды предприятия

Факторы	Вес фактора (в долях от единицы), Р	Степень влияния фактора, Т
Анализ влияния политических факторов		
1) ужесточение налогового законодательства; 2) ужесточение экологического законодательства; 3) изменения нормативно-правового регулирования размещения заказов.		
Итого	1,0	$\sum_{i=1}^n P_i T_i$
Анализ влияния экономических факторов		
1) экономический кризис; 2) изменение рыночных цен на оборудование; 3) сокращение финансирования инвестиционной деятельности.		
Итого	1,0	$\sum_{i=1}^n P_i T_i$
Анализ влияния социальных факторов		
1) наличие потенциальных трудовых ресурсов и их качество; 2) уровень социальной защищенности; 3) уровень жизни населения.		
Итого	1,0	$\sum_{i=1}^n P_i T_i$
Анализ влияния технологических факторов		
1) наличие новейших технологий и патентов; 2) наличие нового оборудования; 3) обеспеченность материальными ресурсами и их качество.		

Итого	1,0	$\sum_{i=1}^n P_i T_i$
-------	-----	------------------------

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Данные табл. 3.3 возможно конвертировать в сценарии развития векторов «Политика», «Экономика», «Социум», «Технология» (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Матрица *PEST*-анализа

Р	Политика	Е	Экономика
1. Влияние выборов Главы, Председателя Народного Совета и тому подобное.		1. Общие тенденции в экономике: подъем? спад?	
2. Изменения в законодательстве (какие именно)		2. Уровень инфляции.	
3. Государственное регулирование в области ... (название направления).		3. Соотношение грн ./ \$ (или другой валюты, например, евро)	
4.		4. Затраты на энергоносители	
...		5.	
п.		6.	
п+1. Сценарий № 1 - «Политика»		...	
п+2. Сценарий № 2 - «Политика»		п.	
		п + 1. Сценарий № 1 - «Экономика»	
		п + 2. Сценарий № 2 - «Экономика»	
S	Социум	Т	Технология
1. Изменения в базовых ценностях.		1. Государственная технологическая политика.	
2. Изменения в стиле жизни.		2. Тенденции в НДПКР.	
3. Демографические изменения.		3. Новые патенты.	
4. Изменения в структуре доходов.		4. Скорость изменений в технологии (определенной отрасли).	
5. Отношение к образованию (бизнеса).		5. Новые продукты.	
...		...	
п.		п.	
п + 1. Сценарий № 1 - «Социум»		п + 1 Сценарий № 1 «Технология»	
п + 2. Сценарий № 2 - «Социум»		п + 2 Сценарий № 2 «Технология»	

3.2.3. Метод «Перечень из четырех вопросов» включает основные критерии оценки влияния каждого значимого фактора внешней среды на будущее предприятия.

1. Как (положительно или отрицательно) данный фактор может повлиять на положение предприятия?

2. Какова вероятность усиления этого фактора, или можно будет его проследить?

3. Насколько большим будет влияние фактора на предприятие?

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

4. Когда влияние этого фактора на предприятие может ослабнуть? В ближайшее время? В среднесрочном периоде? Через длительное время? Это, по сути, построение матриц, представленных на рис. 3.1 - 3.3.

Методические материалы для выполнения заданий параграфа 3.3 ***«Построение карты стратегических групп отрасли»***

3.3.1. М. Портер предложил оценивать конкурентов по следующим параметрам:

- финансовые цели;
- отношение к риску;
- ценности организации;
- системы контроля и стимулирования;
- организационная структура;
- система бухгалтерского учета;
- преимущественные типы высших руководителей и стиль их управления;
- четкость представления о путях развития фирмы;
- состав совета директоров;
- ограничения со стороны государства и обязательства фирмы, которые уменьшают свободу выбора решений и поведения.

А. Роу с соавторами предлагают такие факторы для анализа конкурентов:

- стратегическая ориентация организации и ее экономическая политика;
- уровень качества продукта;
- организация сбыта и реализации продукции;
- маркетинговые возможности;
- производственный потенциал, обеспеченность энергией и сырьем;
- финансовая ситуация;
- уровень научных исследований и разработок;
- географическая локализация системы производства и сбыта;

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

- уровень затрат на производство;
- качество подготовки руководителей и персонала;
- марка / имидж фирмы.

Приведенные показатели демонстрируют, что разные авторы делают акценты или на источниках конкурентных преимуществ (М. Портер), или на более четких показателях, рассчитываемых для сравнения конкурентов (А. Роу).

Конкурентные преимущества измеряются по показателям, которые характеризуют:

- 1) динамику изменений доли рынка, которую обслуживает предприятие;
- 2) структуру ассортимента производимой продукции (с учетом уровня его доходности);
- 3) ценовую политику;
- 4) уровень развития маркетинга (и других важных для данной отрасли подсистем предприятия);
- 5) уровень качества (конкурентоспособности) продукции;
- 6) Тип тесноты связей с потребителями и тому подобное.

Привлекательность отрасли измеряется по показателям, характеризуют:

- 1) количество и основные характеристики конкурентов, уровень конкуренции;
- 2) общую привлекательность отрасли (среди других отраслей);
- 3) зависимость развития отрасли от общего рынка;
- 4) стадию «жизненного цикла» отрасли;
- 5) стабильность доходов и общая норма прибыли отрасли;
- 6) применение изделий данной отрасли в других секторах экономики и тому подобное.

Стабильность среды (внешние условия бизнеса) измеряется по показателям, характеризующим:

- 1) темпы роста (упадка) экономики страны;
- 2) влияние иностранного капитала на развитие отрасли;

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

- 3) влияние научно-технического прогресса на развитие отрасли;
- 4) степень влияния государства на отрасль (регулирование деятельности);
- 5) степень зависимости отрасли от иностранных рынков сырья;
- 6) степень зависимости отрасли от развития инфраструктуры (в том числе от развития информационных технологий) и др.

Упрощенные схемы анализа конкурентов, которые широко используются в западной литературе, приведены на рис. 3.6-3.7. Они позволяют предприятию оценить, с какими именно конкурентами оно имеет дело. Каждый из этих типов конкурентов имеет разный механизм влияния на предприятие-объект исследования. Наибольшую угрозу представляют прямые конкуренты, самую низкую - неявные конкуренты. Однако только товарами и потребителями трудно определять уровень конкурентоспособности предприятия. Надо проводить более глубокий анализ конкуренции и конкурентов.

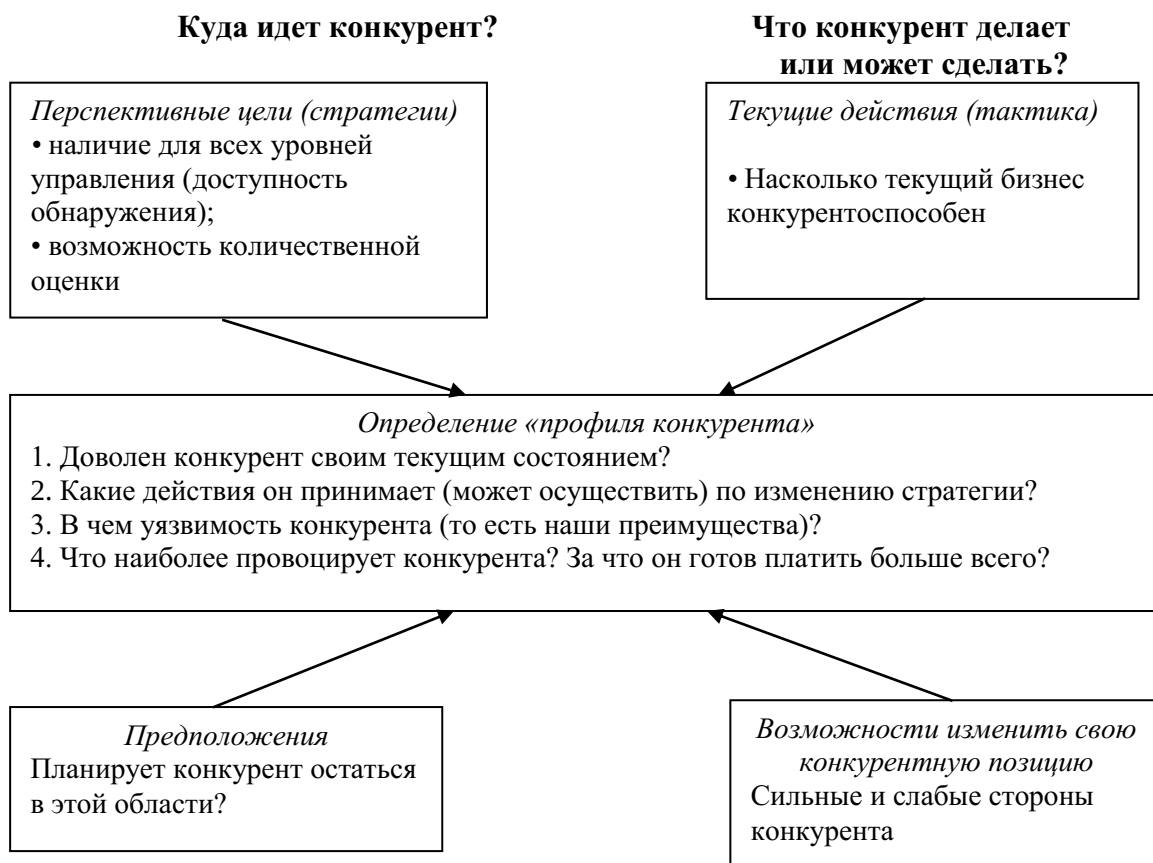


Рис. 3.6. Схема анализа профиля конкурента

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

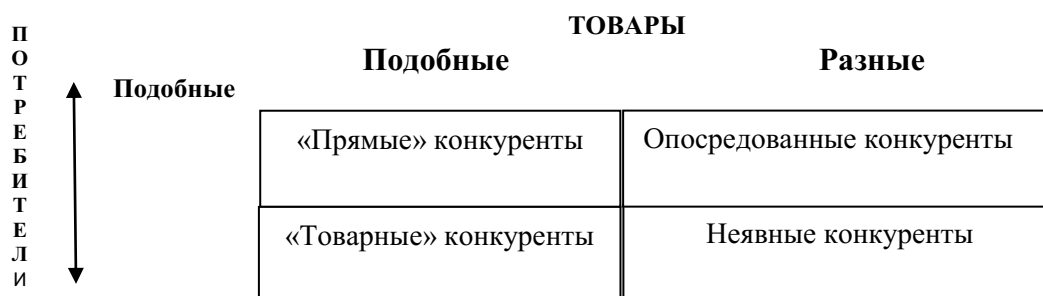


Рис. 3.7. Типы конкурентов предприятия

3.3.2. В матрице конкурентного профиля (табл. 3.4) необходимо представить из таблицы «Типы конкурентов» трех приоритетных конкурентов (с названиями предприятий), оценить для них каждый фактор в пределах единицы, установить его рейтинг в баллах от 1 до 5, сделать общую оценку как произведение двух предыдущих и подсчитать результат. По отдельным ключевым факторам нужно выбрать наиболее *весомые* и те, которые являются *стратегическими пробелами* для предприятия.

Таблица 3.4

Матрица конкурентного профиля

Ключевые факторы успеха	Оценка фактора	Предприятие «А»		Предприятие «Б»		Предприятие «В»	
		Рейтинг	Общая оценка	Рейтинг	Общая оценка	Рейтинг	Общая оценка
1. Доля рынка	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15
2. Возможность ценового маневрирования	0,20	1	0,2	1	0,2	1	0,2
3. Финансовые возможности предприятия	0,10	1	0,1	3	0,3	2	0,2
4. Качество продукции	0,40	4	1,6	3	1,2	3	1,2
5. Дисциплина поставок	0,15	1	0,15	1	0,15	1	0,15
Всего	1,0		2,65		2,30		1,90

3.3.3. Суммарную оценку каждого конкурентного преимущества в табл. 3.5 необходимо сделать с учетом ее рейтинга (0, 1, 2) и направленности (-1, 1). Очевидно, что для рассматриваемого предприятия могут быть уточнены как

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

характеристики, так и их значения, что изменит картину конкурентных преимуществ предприятия. Обратите внимание на положительные и отрицательные оценки характеристик и на их стратегическое содержание для предприятия.

3.3.4. При сравнении конкурентных позиций предприятий отрасли используют концепцию стратегических групп. *Стратегическая группа конкурентов* - это определенное количество предприятий, которые занимают близкие позиции на рынке и конкурируют между собой на основе одних и тех же конкурентных преимуществ и одинаковыми методами. Сначала определяют стратегические характеристики отрасли (табл. 3.5).

Таблица 3.5

Профиль конкурентных преимуществ (недостатков)

Характеристики	Удельный вес, %	Хуже	Лучше			Суммарная оценка	Приоритетность	
		←-2	-1	0	+1			+2→
1. Цена товара	30						-30	1-й уровень приоритетов
2. Соблюдение сроков поставки	20						+ 40	
3. Качество товара	25						30	
4. Система сбыта	10						-10	3-й уровень приоритетов
5. Уровень менеджмента	15						-15	2-й уровень приоритетов
Всего:	100						15	

Практика стратегического анализа доказала необходимость выявления стратегических групп конкурентов для повышения качества полученных аналитических данных, построения *SPACE*-матрицы и выбора конкурентной стратегии предприятия.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Определение главных конкурентов позволяет проводить углубленный анализ конкурентов, оказавшихся внутри одной «стратегической группы», более эффективно строить свою конкурентную стратегию и тактику, экономить время и деньги на проведение анализа конкурентов.

Оценка конкурентной позиции фирм-соперников проводится по следующей схеме:

Этап 1. Выявление стратегических характеристик отрасли. Классификация фирм по стратегическим группам производится на основе составления карты стратегических групп [12, с. 87-89]. Этот аналитический подход связывает анализ отрасли в целом и оценку положения каждой фирмы в отдельности (табл. 3.6). Он особенно эффективен в том случае, когда в отрасли действует так много конкурентов, изучить каждого из них нет возможности.

Таблица 3.6

Выявление стратегических характеристик отрасли

№ п/п	Типовые характеристики	Диагностируемое предприятие	Фирмы-конкуренты		
			«А»	«Б»	«В»
1.	Отношение цена / качество	среднее	высокое	высокое	среднее
2.	Географическая сфера деятельности	местная	регио нальная	региональ ная	местная
3.	Степень вертикальной интеграции	«назад»	частичный	«назад»	частичный
4.	Номенклатура продуктов	узкая	широкая	узкая	узкая
5.	Каналы распространения услуг	несколько	несколько	несколько	несколько
6.	Характер предлагаемых услуг	простые	все	ограниче ны	простые
7.	Используемая технология	стабильная	плодотвор ная	плодо творная	переменная
8.	Патенты, технологические и маркетинговые ноу-хау	частичная наличие	полное владение	полное владение	частичное наличие

Процедура составления карты стратегических групп показана на рис.3.8.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Этап 2. Формирование осей карты стратегических групп. Из обнаруженных стратегических характеристик формируют пары характеристик, должны удовлетворять следующим условиям:

- каждая отдельная пара характеристик должна быть относительно независимой;
- выбранные пары характеристик как оси карты должны выявлять существенную разницу в позиционировании соперниками себя в рыночной конкуренции;
- используемые как оси переменные могут быть количественными, непрерывными или дискретными.

Этап 3. Позиционирование фирм на карте стратегических групп по определенной паре характеристик. Все фирмы отрасли наносятся на координатную сетку с обозначением их объема продаж.

Этап 4. Формирование стратегических групп. Выделение совокупности фирм, попавших в одно стратегическое пространство как самостоятельной группы.

Этап 5. Определение размера стратегической группы. Каждая стратегическая группа имеет вид окружности, диаметр которой пропорционален доле этой группы в общем объеме услуг в отрасли.

Приведенный алгоритм позволяет составить двухмерную карту стратегических групп, которая для рассматриваемой отрасли имеет общий вид, представленный на рис. 3.8.

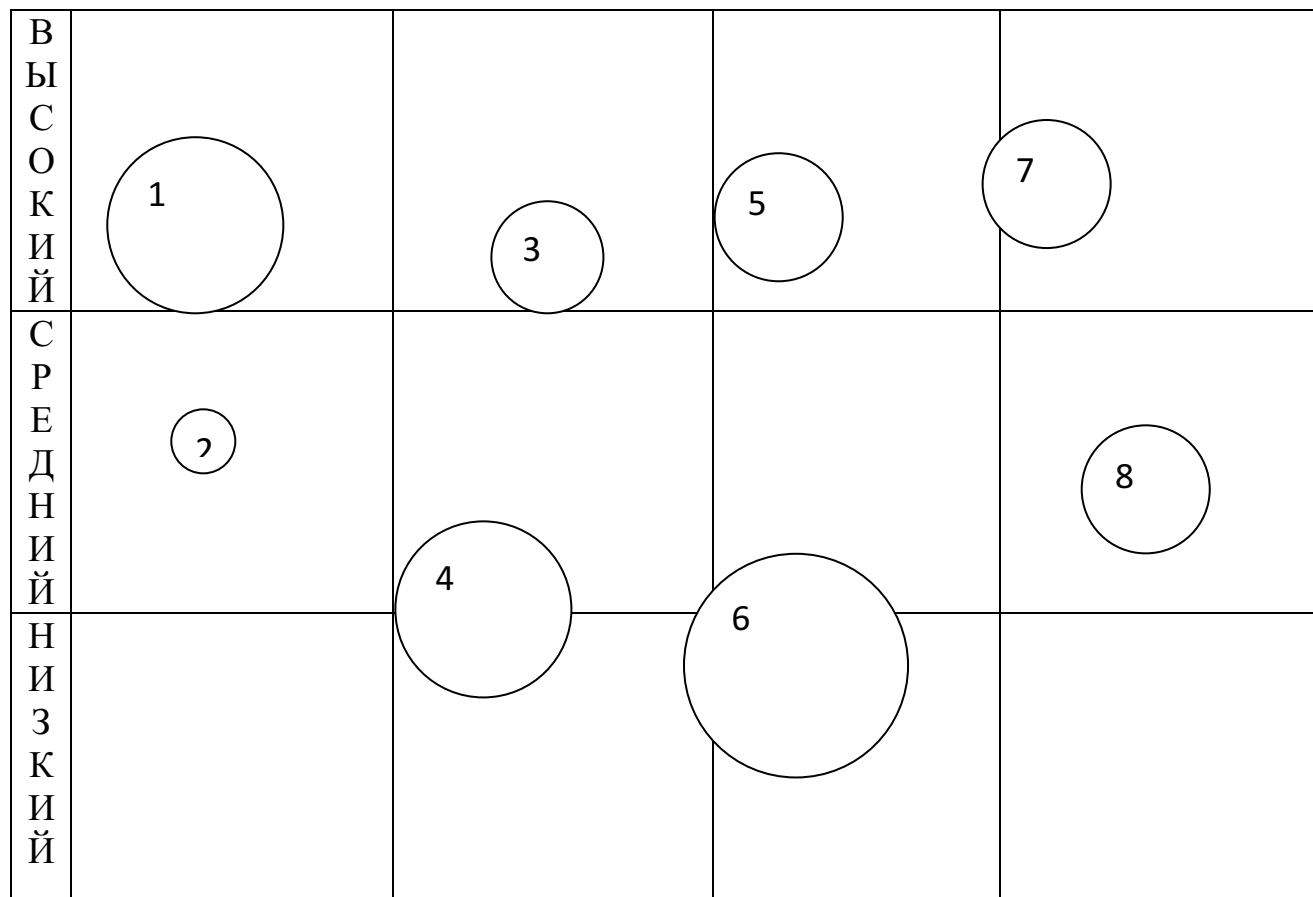
Анализ поведения фирм-конкурентов. Изучение возможного поведения ближайших конкурентов объективно необходимо. Предприятие должно отслеживать действия фирм-конкурентов, чтобы предусмотреть их следующие шаги и в соответствии с этим скорректировать свои стратегические решения.

Общие представления о ближайших конкурентах можно получить на основе изучения данных об их положении в отрасли, о стратегических целях, обращаясь

к их действиям в недалеком прошлом и на основе анализа основных подходов - к ведению конкурентной борьбы (табл. 3.8).

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Цена - качество продукции



Ассортиментный набор

/ мощность предприятия

Специализированная
продукция

Стандартная
продукция

Широкий
ассортимент

Весь
ассортимент

Рис. 3.8. Карта стратегических групп отрасли по двум характеристикам: цена / качество и ассортиментный набор / мощность предприятия

Кроме того, *предприятия отрасли могут быть классифицированы по стратегиям*, которые они разработали и осуществляют: стратегии лидерства в снижении расходов (цен), стратегии дифференциации продукции; стратегии, основанные на внедрении «ноу-хау» и тому подобное.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Каждое предприятие самостоятельно принимает решение о количестве параметров, по которым надо сравнивать отдельные предприятия. Поэтому карт стратегических групп будет столько, сколько избрано пар характеристик. Наличие карт с различными парными оценкам могут способствовать выявлению уровня и типа конкуренции как в отрасли в целом (количество, состав стратегических групп и их позиции), так и в пределах одной стратегической группы.

Всесторонний анализ конкуренции в отрасли и конкурентов можно осуществлять также с использованием анкет (пример одной из них приведен в табл. 3.9).

Методические материалы по выполнению заданий параграфа 3.4 ***«Разработка и выбор конкурентной бизнес-стратегии предприятия по методике SPACE-матрицы»***

3.4.1. Для оценки стратегического положения предприятия эффективно использовать *SPACE*-анализ (*Strategic Position and Action Evolution*). Его привлекательность объясняется тем, что он дает возможность проанализировать имеющуюся стратегию организации, даже если она существует в неявном виде. Дело в том, что предприятие всегда имеет определенную стратегию, она составляется неосознанно, а потому, как правило, не обоснована должным образом. Более того, руководители иногда принимают решения, противоречащие ей, тратя время и деньги на борьбу «с самим собой», тогда как нужно воспользоваться приемами и методами стратегического анализа и управления.

В *SPACE*-анализе выделяют четыре группы системных критериев оценки организации. Каждый из критериев состоит из определенного перечня факторов, которые находят выражение в соответствующих показателях (табл. 3.7-3.8).

К ним относятся:

- экономический потенциал;
- стабильность среды;
- конкурентные преимущества;
- привлекательность отрасли.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Таблица 3.7

Определение составляющих для построения матрицы *SPACE*-анализа

Внутренняя стратегическая позиция					Внешняя стратегическая позиция				
Экономический потенциал (<i>EP</i>) («Финансовая сила»)					Стабильность среды (<i>ES</i>) (внешние условия бизнеса)				
Факторы	Показатель	Оценка	Вес	Взвешенная оценка	Факторы	Показатель	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
1.					1.				
2.					2.				
...					...				
п.					п.				
Всего					Всего				
Конкурентные преимущества (<i>CA</i>)					Привлекательность отрасли (<i>IS</i>) (бизнес- направления)				
Факторы	Показатель	Оценка	Вес	Взвешенная оценка	Факторы	Показатель	Оценка	Вес	Взвешенная оценка
1.					1.				
2.					2.				
...					...				
п.					п.				

Экономический потенциал измеряется следующими показателями:

- 1) нормой доходности;
- 2) производственными затратами;
- 3) рентабельностью вложенного капитала;
- 4) рентабельностью инвестиций;
- 5) объемами задолженности;
- 6) способностью к повышению уровня накопления и к привлечению капитала из внешних источников и тому подобное.

Его оценку уже частично сделано в параграфе 2.4.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Ключевые факторы конкурентоспособности (КФУ или конкурентные преимущества) предприятия - это уникальная комбинация имеющегося производственного потенциала предприятия с накопленным в прошлом опытом его использования и сложившимся имиджем, способствующая изготовлению конкурентоспособной продукции, благодаря реализации которой предприятие может обеспечить свое существование в долгосрочной перспективе.

М. Портер различает *несколько уровней конкурентных преимуществ*:

1. *«Преимущества низкого уровня»* - базируются на доступности сырья, дешевой рабочей силе, больших масштабах производства.

2. *«Преимущества более высокого уровня»* - определяются репутацией фирмы, эффективными связями с клиентами, инвестиционной привлекательностью и тому подобное.

3. *«Преимущества наиболее высокого порядка»* - составляют собственные патенты и лицензии, высокая квалификация персонала, эффективные системы управления (в частности, применение системы стратегического управления) и др.

Анализ конкурентов осуществляется теми же методами, что и анализ внутренней среды предприятия.

С помощью этой методики можно определить стратегию, которую использует любое предприятие, даже если специально не занимается стратегическим планированием и построить *SPACE*-матрицу на основе определенных факторов (табл. 3.8-3.9).

В табл. 3.8 и 3.9 приведены оценки внутренней и внешней стратегических позиций предприятия, которые представлены как финансовая сила и конкурентное преимущество, а также как стабильность среды и производственная сила, которые претерпели корректировку в результате предпринятых на предприятии стратегических изменений параметров производственно-хозяйственной деятельности.

Эти изменения нашли отражение в выборе конкурентной бизнес-стратегии предприятия.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Таблица 3.8

**Группировка факторов по координатам для SPACE-матрицы для
предприятия в 2017 г. (на основе невзвешенной оценки)**

Внутренняя стратегическая позиция		Внешняя стратегическая позиция	
Финансовая сила, <i>FS</i>	Оценка, балл	Стабильность среды, <i>ES</i>	Оценка, балл
1. Возможность получения кредитов	1	1. Стабильные связи с партнерами	2
2. Платоспособность предприятия	-3	2. Стабильность сезонного влияния	1
3. Государственная поддержка (дотации)	-5	3. Стабильность законодательства	-6
4. Наличие финансовых ресурсов	-1	4. Стабильность цен поставщиков	2
5. Собственные резервные фонды	-3	5. Наличие сырьевой базы	4
6. Стабильность отношений с банком	5	6. Положение со спросом на рынке	3
7. Структура оборотных средств	-4	7. Стабильность внешнеэкономических связей	-4
Средняя оценка	-1,43	Средняя оценка	0,29
Конкурентное преимущество, <i>CA</i>	Оценка, балл	Производственная сила, <i>IS</i>	Оценка, балл
1. Имидж предприятия	3	1. Возможность расширения производства	2
2. Каналы распределения	-1	2. Стабильность производства	3
3. Цена реализации	1	3. Состояние сырьевой базы	4
4. Качество обслуживания	-3	4. Возможность экономии ресурсов	-8
5. Наличие квалифицированных руководителей и их мотивация	-2	5. Квалифицированный персонал	2
6. Обеспечение внутренней инфраструктурой	4	6. Производственный опыт	2
7. Удовлетворение потребностей	3	7. Возможность модернизации производства	-7
Средняя оценка	0,71	Средняя оценка	-0,57
Оценка по позиции	-0,72	Оценка по позиции	-0,28

Как следует из табл. 3.8, в 2017 году параметры, характеризующие внутреннюю и внешнюю среду предприятия, имеют балльные оценки, которые существенно отличаются от их плановых значений, принятых на 2018 год.

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

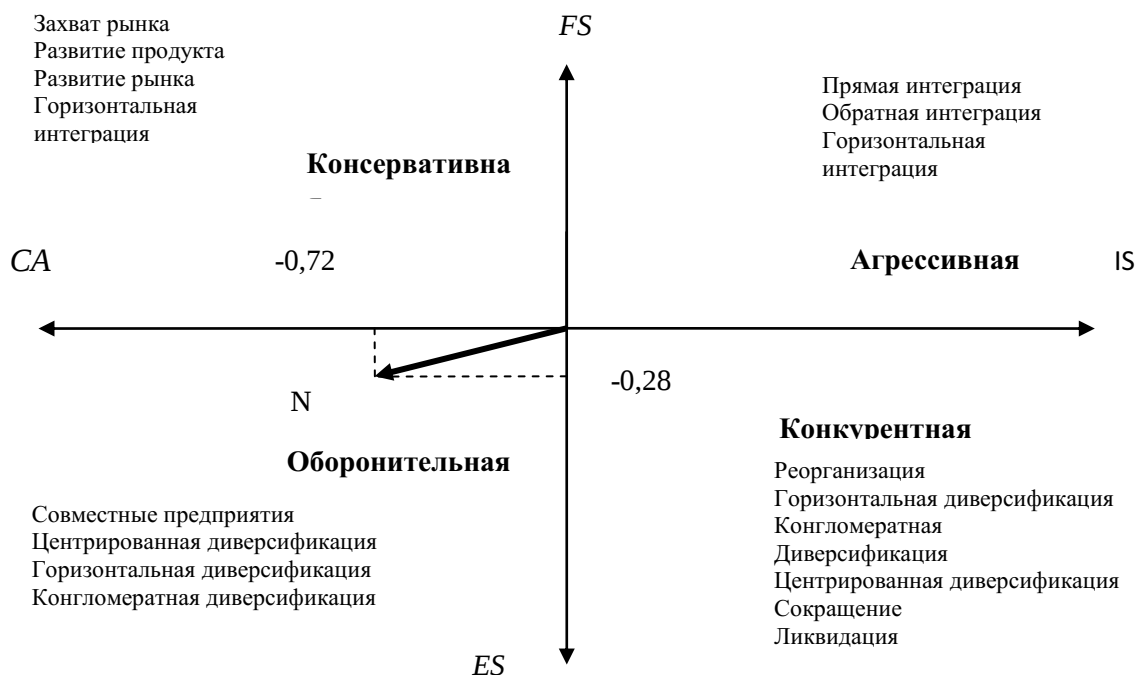


Рис. 3.9. Графическая модель оценки существующей стратегии предприятия
 (SPACE-матрица стратегии)

Таблица 3.9

**Группировка факторов по координатам для SPACE-матрицы для
 предприятия в 2018 г. (на основе невзвешенной оценки)**

Внутренняя стратегическая позиция		Внешняя стратегическая позиция	
Финансовая сила, FS	Оценка, балл	Стабильность среды, ES	Оценка, балл
1. Возможность получения кредитов	7	1. Стабильные связи с партнерами	5
2. Платоспособность предприятия	5	2. Стабильность сезонного влияния	4
3. Государственная поддержка (дотации)	4	3. Стабильность законодательства	7
4. Наличие финансовых ресурсов	5	4. Стабильность цен поставщиков	6
5. Собственные резервные фонды	4	5. Наличие сырьевой базы	8
6. Стабильность отношений с банком	7	6. Положение со спросом на рынке	5
7. Структура оборотных средств	3	7. Стабильность внешнеэкономических связей	6
Средняя оценка	5,0	Средняя оценка	5,86

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Продолжение таблицы 3.9

1	2	3	4
Конкурентное преимущество, <i>СА</i>	Оценка, балл	Производственная сила, <i>IS</i>	Оценка, балл
1. Имидж предприятия	7	1. Возможность расширения производства	5
2. Каналы распределения	3	2. Стабильность производства	7
3. Цена реализации	5	3. Состояние сырьевой базы	8
4. Качество обслуживания	5	4. Возможность экономии ресурсов	3
5. Наличие квалифицированных руководителей и их мотивация	3	5. Квалифицированный персонал	5
6. Обеспечение внутренней инфраструктурой	7	6. Производственный опыт	5
7. Удовлетворение потребностей	5	7. Возможность модернизации производства	5
Средняя оценка	5,14	Средняя оценка	5,43
Оценка по позиции	10,14	Оценка по позиции	11,29

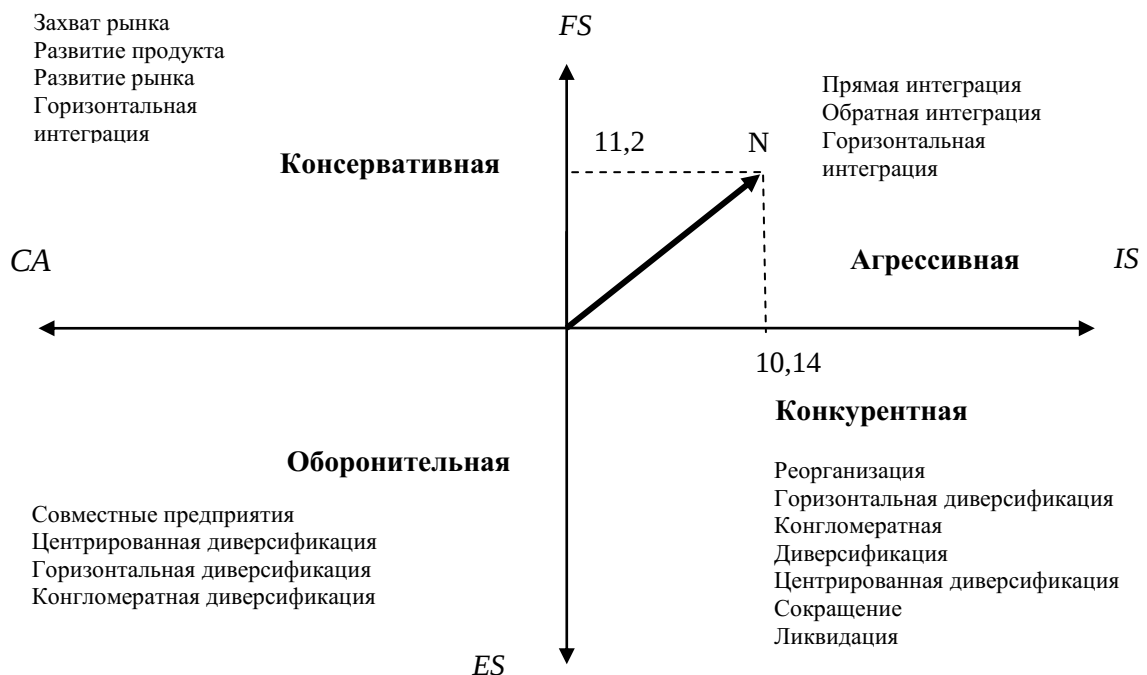


Рис. 3.10. Графическая модель оценки предлагаемой стратегии предприятия (SPACE-матрица стратегии)

ПРОДОЛЖЕНИЕ ПРИЛОЖЕНИЯ 5

Согласно положению вектора N , и на основе анализа сравнительной привлекательности альтернативных стратегических действий исследуемого предприятия, можно сделать вывод о том, что в приведенном условном примере действующими оказались *конкурентная и агрессивная стратегии* функционирования предприятия.

Приведенные в качестве примера критерии не исчерпывают перечень составляющих, используемых для построения матрицы *SPACE*-анализа. При формировании критериев оценки необходимо учитывать специфические особенности конкретного предприятия, его цели и стратегии, имеющийся производственный потенциал, опыт работы и т. п. как основополагающие компоненты стратегического анализа и выбора деловых и функциональных стратегий развития фирмы.