МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ

ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономика и менеджмент»

**СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

Методические указания

по контрольной работе для магистрантов заочной формы обучения

направления подготовки 38.04.02 Менеджмент

Ростов-на-Дону

ДГТУ

2020

УДК 33

Составители: к.э.н., доцент Фатеева О.В.

Современный стратегический анализ: метод. указания по контрольной работе для магистрантов заочной формы обучения направлений подготовки 38.04.02 Менеджмент. – Ростов-на-Дону: Донской гос. техн. ун-т, 2020. – 20 с.

Содержатся методические указания по контрольной работе для магистрантов заочной формы обучения по дисциплине «Современный стратегический анализ».

Предназначены для обучающихся заочной формы обучения направления 38.04.02 Менеджмент

УДК 33

Печатается по решению редакционно-издательского совета

Донского государственного технического университета

Научный редактор д-р экон.наук, профессор К.А. Бармута

Ответственный за выпуск зав. кафедрой «Экономика и менеджмент» д-р экон.наук, профессор К.А. Бармута

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

В печать 2020 г.

Формат 60x84/16. Объем усл. п. л.

Тираж экз. Заказ №

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Издательский центр ДГТУ

Адрес университета и полиграфического предприятия:

344000, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1

© Донской государственный

технический университет, 2020

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение 4

Требования к содержанию и оформлению контрольной работы 5

Алгоритм выбора варианта контрольной работы 6

Теоретические задания 7

Практические задания 9

Факторы внешней среды организации 9

Формулировка миссии организации 9

Определение целей и задач предприятия 10

Анализ внешней среды организации 11

SNW-анализ внутренней среды организации 12

Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз 13

PEST–анализ макросреды 14

Конкурентный анализ 16

Оценка конкурентоспособности товара 18 Список использованных источников 20

**Введение**

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

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

Основные задачи изучения дисциплины:

- освоить классические и современные методы анализа, используемые в практике стратегического планирования и управления;

- освоить базовые методы анализа внешней и внутренней среды организации, конкурентной ситуации;

- применять методы стратегического анализа при разработке стратегии развития организации;

- использовать результаты стратегического анализа для повышения эффективности деятельности компании, для разработки стратегии.

# Требования к содержанию и оформлению контрольной работы

Учебным планом для обучающихся заочной формы обучения по курсу «Современный стратегический анализ» предусмотрено выполнение контрольной работы. Контрольная работа предусматривает один теоретический вопрос и одно практическое задание.

Контрольная работа должна включать:

1. Титульный лист
2. Содержание (с указанием номеров вариантов теоретического вопроса и практического задания)
3. Теоретический вопрос, раскрытый в полном соответствии с требованиями.
4. Практическое задание
5. Список использованных источников и литературы

Содержание работы должно быть развернутым. Против названий разделов и подразделов проставляются номера страниц по тексту.

Теоретическая часть включает изложение определений, теоретических постулатов и методик оценки или анализа исходя из тематики теоретического вопроса. Рекомендуемый объем теоретической части составляет 3-5 стр.

Практическое задание контрольной работы направлено на формирование навыков стратегического анализа среды, выбора типовой стратегии организации, разработки планов стратегических мероприятий, исследуемой организации, практического применения знаний, полученных при выполнении теоретической части работы

Контрольная работа выполняется в компьютерном варианте. Объем контрольной работы должен составлять не менее 15 страниц формата А4 машинописного текста 14 шрифтом Times New Roman через 1,5 интервал. С параметрами страницы: левое поле листа — 30 мм, правое — 10 мм, верхнее и нижнее— 20 мм.

Текст должен оформляться абзацами со стандартным отступом 1,25 см.

В контрольной работы должен быть приведен список использованной литературы (не менее 5 источников).

Контрольная работа должна быть выполнена строго по графику и в соответствии со своим вариантом. Общий объем работы не менее 12-15 страниц. При выполнении контрольной работы рекомендуется изучить необходимую литературу и дать ответы на вопросы своего варианта.

**Алгоритм выбора варианта контрольной работы**

Вариант контрольной работы выбирается из таблицы 1 в зависимости от двух последних цифр зачетной книжки:.

- по строкам в таблице 1отражается предпоследняя цифра номера зачетки, по столбцам – последняя цифра номера зачетки;

- первая цифра на пересечении нужной строки и столбца – номер теоретического вопроса;

- вторая цифра на пересечении нужной строки и столбца – тип организации для практического задания

Таблица 1 – Номера вопросов для контрольной работы обучающихся заочной формы обучения

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Предпоследняя цифра номера зачетки | Последняя цифра номера зачетки | | | | | | | | | |
| 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| 0 | 1,1 | 2,2 | 3,3 | 4,4 | 5,5 | 6,6 | 7,7 | 8,8 | 9,9 | 10,0 |
| 1 | 11,1 | 12,2 | 13,3 | 14,4 | 15,5 | 16,6 | 17,7 | 18,8 | 19,9 | 20,0 |
| 2 | 21,1 | 22,2 | 23,3 | 24,4 | 25,5 | 1,6 | 2,7 | 3,8 | 4,9 | 5,0 |
| 3 | 6,1 | 7,2 | 8,3 | 9,4 | 10,5 | 11,6 | 12,7 | 13,8 | 14,9 | 15,0 |
| 4 | 16,1 | 17,2 | 18,3 | 19,4 | 20,5 | 21,6 | 22,7 | 23,8 | 24,9 | 25,0 |
| 5 | 1,2 | 2,1 | 3,4 | 4,5 | 5,3 | 6,7 | 7,6 | 8,0 | 9,1 | 10,9 |
| 6 | 11,5 | 12,7 | 13,8 | 14,8 | 15,9 | 16,0 | 17,1 | 18,3 | 19,2 | 20,9 |
| 7 | 21,4 | 22,6 | 23,2 | 24,0 | 25,1 | 1,3 | 2,8 | 3,9 | 4,7 | 5,0 |
| 8 | 6,1 | 7,0 | 8,2 | 9,1 | 10,5 | 11,6 | 12,7 | 13,8 | 14,9 | 15,1 |
| 9 | 16,3 | 17,6 | 18,9 | 19,8 | 20,5 | 21,6 | 22,7 | 23,8 | 24,9 | 25,4 |

Объектом изучения является конкретная российская (желательно - представленная на рынке г. Ростова-на-Дону) организация, выбранная обучающимся из указанного списка

Тип организации для практического задания:

1.· коммерческий банк, имеющий генеральную лицензию Банка России на совершение валютных операций;

2.· санаторий (местный);

3.· туристическое агентство;

4.· завод по производству телевизоров;

5.· рекламная компания;

6.· продуктовый магазин;

7.· магазин «Мода»;

8. детская художественная школа;

9. хлебозавод;

0 ветклиника

Пример. Для зачетки с номером 798025 нужно выбрать клетку на пересечении строки 2 и столбца 5. Номер теоретического вопроса – 1, тип организации для практического задания – 6 – продуктовый магазин.

Обучающийся на свое усмотрение выбирает любую конкретную организацию и на основе своих знаний о ней, выполняет практическое задание контрольной работы.

Общими показателями оценки контрольной работы являются: полнота, логичность, правильность проведённых расчетов и сделанных выводов, соответствие требованиям к оформлению

Выполнение контрольной работы обеспечивает допуск обучающихся к промежуточной аттестации, баллы за контрольную работу не предусмотрены.

**Теоретические задания**

Таблица 2 – Теоретические вопросы для контрольной работы

|  |
| --- |
| 1. Стратегическое управление и стратегический анализ |
| 1. Объекты и предметы стратегического управления. |
| 1. Основные методы стратегического анализа. |
| 1. Оценка текущего состояния организации методом SWOT. |
| 1. Характеристика и цели анализа внешней среды предприятия. |
| 1. PEST- анализ (STEP-анализ). |
| 1. Применение модели пяти сил М. Портера для анализа конкуренции в отрасли |
| 1. Барьеры входа в отрасль. |
| 1. Анализ внутренней среды. |
| 1. Формирование миссии и установление целей организации |
| 1. Анализ и диагностика внутрифирменной среды с использованием бенчмаркинга. |
| 1. Основные методы и критерии выбора альтернативных решений |
| 1. Матрица БКГ. |
| 1. Диагностика и идентификация уровня состояния экономики предприятия. |
| 1. Базовые стратегии. |
| 1. Конкурентные стратегии. |
| 1. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках. |
| 1. Стратегия дифференциации. |
| 1. Стратегии фокусирования. |
| 1. Стратегии обеспечения роста фирмы. |
| 1. Стратегии конкурентного поведения фирмы |
| 1. Финансовая стратегия организации |
| 1. Маркетинговая стратегия организации |
| 1. Производственная стратегия организации |
| 1. Кадровая (управленческая) стратегия организации |
| 1. Жизненный цикл организации и выбор стратегии |
| 1. Концепция GAP-анализа, его использование в конкурентном и сравнительном анализе, при реализации стратегий |
| 1. Технология управления изменениями в организации. |
| 1. Инструменты выбора стратегии организации |
| 1. Управление процессом реализации стратегии |

В завершении контрольной работы обучающиеся формулируют свои выводы, разрабатывают меры практического характера, направленные на преодоление выявленных противоречий и проблем, т.е. излагаются основные предложения, рекомендации и возможные варианты внедрения их на практике.

Защита контрольной работы заочника обеспечивает допуск/не допуск к промежуточной аттестации – экзамену.

Практическое задание одинаковое для вех обучающихся (задание отличается типом исследуемой организации, ее отраслевых особенностей) и включает:

1. Краткую характеристику организации:

* название и организационно-правовую форму;
* наименование товаров /оказываемых услуг
* основных потребителей;
* основных конкурентов;

1. Факторы внешней среды организации;
2. Формулировку миссии организации;
3. Определение целей и задач;
4. Анализ внешней среды организации;
5. SNW-анализ внутренней среды организации;
6. Анализ сильных и слабых сторон предприятия, возможностей и угроз;
7. PEST–анализ макросреды;
8. Конкурентный анализ организации;
9. Оценку конкурентоспособности товара/услуги

**Практические задания**

**Факторы внешней среды организации**

1. Исходя из нижеприведенных факторов внешней среды (таблица 1), обоснуйте, какие из них оказывают положительное влияние, а какие отрицательное влияние на развитие бизнеса, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

Таблица 1

Факторы внешней среды

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Положительное влияние | Отрицательное влияние |
| Тип экономической системы страны |  |  |
| Национальный менталитет (традиции, культура, образ жизни населения) |  |  |
| Политическая ситуация |  |  |
| Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности) |  |  |
| Международные отношения |  |  |
| Действующее законодательство (регламентирующее предпринимательскую деятельность) |  |  |
| Уровень реальных доходов населения |  |  |
| Уровень занятости |  |  |
| Кредитная политика |  |  |
| Инфляции |  |  |
| Емкость внутреннего рынка |  |  |
| Международная конкуренция |  |  |
| Демографические тенденции |  |  |
| Уровень научно-технического и информационного развития; |  |  |
| Уровень культуры общества |  |  |
| Социальная защищенность населения |  |  |

**Формулировка миссии организации**

**Цель:** Рассмотреть последовательность разработки стратегического видения и миссии компании.

**Задание:**

1. Дать формулировку видения анализируемого предприятия.

2. Дать формулировку миссии анализируемого предприятия.

3. Заполнить таблицу:

- расписать содержание параметра;

- определить ранг каждого параметра по пятибалльной системе, исходя из значимости для организации в целом: «пять» – наибольшее значение для организации; «единица» –низкое значение.

Таблица

Матрица миссии

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Уровень | Параметр | Содержание параметра | Ранг |
| Миссия организации «вовне» | Предназначение |  |  |
| Стратегическая цель |  |  |
| Рекламная акция |  |  |
| Ориентация |  |  |
| Миссия организации «вовнутрь» | Собственное представление о себе |  |  |
| Социо-культурные ценности, принятые в организации |  |  |
| Объединение общих интересов сотрудников |  |  |
| Помощь работникам в идентификации себя с организацией |  |  |
| Удовлетворение потребностей персонала |  |  |

**Определение целей и задач предприятия**

**Цель:** определить цели и задачи развития предприятия.

**Задание:**

1. Отталкиваясь от формулировки миссии, необходимо перейти к разработке стратегических целей анализируемой организации, заполнив таблицу.
2. Определить степень значимости цели (ранг) по пятибалльной системе: «пять» – наибольшее значение для организации; «единица» –низкое значение.
3. Провести SMART-анализ целей (S – конкретность, M – измеримость, A - актуальность, R- реалистичность, достижимость, T – контролируемость).

Таблица

Матрица целей

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименования направлений | Субъекты целеполагания | Наименование характеристик  целеполагания | | Примечание  (SMART-анализ) |
| Содержание возможных целей | Степень значимости (ранг) |
| Цели внешние | Потребители |  |  |  |
| Поставщики |  |  |  |
| Конкуренты |  |  |  |
| Кредиторы |  |  |  |
| Цели внешние | Местное сообщество |  |  |  |
| Органы власти |  |  |  |
| Цели внутренние (функциональные, экономические, социальные) | Менеджеры |  |  |  |
| Собственники |  |  |  |
| Работники |  |  |  |
| Цели системные | Организация как система |  |  |  |
| Критерии | Базовые |  |  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| Стратегические |  |  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

**Анализ внешней среды организации**

**Цель:** определить факторы внешней среды для выявления возможностей и угроз, которые организация должна учитывать при формировании стратегии

**Задание:**

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

Таблица

Факторы внешней среды организации

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

**SNW-анализ внутренней среды организации**

**Цель:** определить факторы внутренней среды для выявления сильных, слабых и нейтральных сторон, которые организация должна учитывать при формировании стратегии

Таблица

SNW-анализ

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Стратегические позиции и характеристики | Качественная оценка | | |
| S | N | W |
| 1. Общая (корпоративная) стратегия |  |  |  |
| 2. Бизнес-стратегии по конкретным бизнесам |  |  |  |
| 3. Организационная структура |  |  |  |
| 4. Финансы как общее финансовое положение |  |  |  |
| 5. Продукт как конкурентоспособность |  |  |  |
| 6. Структура затрат |  |  |  |
| 7. Дистрибуция как система реализации продукта |  |  |  |
| 8. Информационная технология |  |  |  |
| 9. Способность к реализации на рынке новых продуктов |  |  |  |
| 10. Способность к лидерству |  |  |  |
| 11. Уровень производства |  |  |  |
| 12. Уровень маркетинга |  |  |  |
| 13. Уровень менеджмента |  |  |  |
| 14. Качество персонала |  |  |  |
| 15. Репутация на рынке |  |  |  |
| 16. Отношение с органами власти |  |  |  |
| 17. Отношение с профсоюзом |  |  |  |
| 18. Инновации и исследования |  |  |  |
| 19. Послепродажное обслуживание |  |  |  |
| 20. Корпоративная культура |  |  |  |
| 21. Стратегические альянсы и т.д. |  |  |  |

**Анализ сильных и слабых сторон предприятия,**

**возможностей и угроз.**

**Цель:** изучить последовательность проведения SWOT-анализа, выделение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

**Задание:**

Определите сильные и слабые стороны предприятия (постройте таблицу ), используя оценку следующих факторов:

- наличие четкой корпоративной стратегии;

- совершенство системы управления;

- номенклатура продукции;

- репутация;

- издержки;

- политика продвижения товаров

Таблица

Сильные и слабые стороны организации

|  |  |
| --- | --- |
| Сильные стороны | Слабые стороны |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Определите возможности и угрозы

Таблица

Возможности и угрозы

|  |  |
| --- | --- |
| Возможности | Угрозы |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Используйте метод матричного позиционирования возможностей

Таблица

Матрица возможностей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Вероятность использования возможности | Влияние на предприятие | | |
| Сильное | Умеренное | Малое |
| Высокая |  |  |  |
| Средняя |  |  |  |
| Низкая |  |  |  |

Используйте метод матричного позиционирования угроз

Таблица

Матрица угроз

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

Составьте профиль среды предприятия для:

- макросреды;

- мезосреды;

- микросреды,

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

каждому из факторов среды экспертным путем дать оценку:

- важность для отрасли по шкале:

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

- влияние на организацию по шкале:

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

- направленность влияния по шкале:

+ 1 – позитивная; - 1 – негативная.

По данным анализа внутренней и внешней среды организации провести SWOT-анализ

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

**PEST–анализ макросреды**

**Цель:** провести анализ факторов макросреды в последовательности: политические, экономические, социальные технологические факторы, – получил название PEST-анализ

**Задание:**

Провести PEST–анализ, заполнив таблицу

Таблица

PEST–анализ

|  |  |
| --- | --- |
| Политика Р | Экономика Е |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
| Социум S | Технология Т |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |
|  |  |

Результаты PEST–анализа свести в таблицу

Таблица

Результаты PEST-анализа факторов макросреды

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

Оценка экспертами степени влияния каждого фактора-события на стратегию

фирмы по 5-балльной шкале: «пять» – сильное воздействие (высокая вероятность); «еди-

ница» – отсутствие воздействия (низкая вероятность). Оценке присваивается знак «+», ес-

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

знак «–» в случае, если фактор относится к категории «угрозы фирме» («слабые стороны

фирмы»).

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

Таблица

Оценка возможностей и угроз со стороны макросреды

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

Сделать выводы по таблице

**Конкурентный анализ**

Провести анализ внутриотраслевой конкуренции и заполнить таблицу

Таблица

Анализ внутриотраслевой конкуренции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы конкуренции | Вес фактора | Оценка  фактора | Взвешенная оценка |
| Привлекательность рынка для работающих на нем компаний-конкурентов |  |  |  |
| Степень насыщенности и концентрации рынка (число и рыночная доля крупных компаний, конкурирующих на рынке) |  |  |  |
| Разнообразие сопутствующих услуг, предлагаемых конкурентами рынку. |  |  |  |
| Разнообразие предлагаемой продукции на рынке |  |  |  |
| Барьеры ухода с рынка (ликвидность основных фондов и стоимость затрат на ликвидацию бизнеса) |  |  |  |
| Разнообразие стратегий у конкурирующих на рынке компаний |  |  |  |
| Качество продукции |  |  |  |
| Имидж и репутация конкурентов |  |  |  |
| **Суммарная оценка уровня внутриотраслевой конкуренции** | **1** |  |  |

Провести анализ угрозы появления новых конкурентов в отрасли и заполнить таблицу

Таблица

Анализ угрозы появления новых конкурентов в отрасли

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы конкуренции | Вес фактора | Оценка  фактора | Взвешенная оценка |
| Объём и качественная структура спроса |  |  |  |
| Изобилие ресурсов |  |  |  |
| Легкость доступа к поставщикам розничного рынка |  |  |  |
| Степень дифференциации продукции |  |  |  |
| Барьеры входа на рынок |  |  |  |
| Сильные иностранные конкуренты |  |  |  |
| Сильные конкуренты (производители товаров-заменителей) |  |  |  |
| **Суммарная оценка угрозы появления новых конкурентов** | **1** |  |  |

Провести анализ угрозы появления товаров-заменителей и заполнить таблицу

Таблица

Анализ угрозы появления товаров-заменителей

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

Провести анализ угрозы влияния поставщиков и заполнить таблицу

Таблица

Анализ угрозы влияния поставщиков

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

Провести анализ угрозы влияния покупателей и заполнить таблицу

Таблица

Анализ угрозы влияния покупателей

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Факторы конкуренции | Вес фактора | Оценка  фактора | Взвешенная оценка |
| Уровень покупательского спроса |  |  |  |
| Чувствительность покупателей к уровню розничных цен |  |  |  |
| Чувствительность покупателей к качеству приобретаемых продуктов и уровню сервисного обслуживания |  |  |  |
| Степень доступности информации продукции, производимой в отрасли |  |  |  |
| Степень значимости продукции отрасли для потребителя |  |  |  |
| **Суммарная оценка угрозы влияния покупателей** | **1** |  |  |

По результатам полученных оценок построить пентаграмму конкурентных сил и сделать выводы.

Внутриотраслевая

конкуренция

Поставщики Потенциальные

конкуренты

Покупатели Продукты-заменители

Продумать управленческие решения для уменьшения степени влияния конкурентных сил.

**Оценка конкурентоспособности товара**

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

Определить ключевые критерии привлекательности товара компании

Таблица

Критерии привлекательности товара

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Критерии  конкурентоспособности | Товар  анализируемого предприятия | Конкурент 1 | Конкурент 2 |
| 1. Ассортимент |  |  |  |
| 1. Цена |  |  |  |
| 1. Внешний вид |  |  |  |
| 1. Эффективность и результат |  |  |  |
| 1. Срок годности |  |  |  |
| 1. Рекламная активность |  |  |  |
| 1. Уникальность предложения |  |  |  |
| 1. Знание бренда |  |  |  |
| 1. Квалификация персонала |  |  |  |
| 1. Сервисное   обслуживание |  |  |  |

1. Оценить конкурентоспособность товара и товара конкурентов по 10-ти бальной шкале, где 1 – самый низкий балл, а 10 – максимальный балл.
2. Построить многоугольник конкурентоспособности, используя критерии конкурентоспособности
3. Составить план действий по улучшению конкурентоспособности товара по тем критериям, которые ниже конкурентов.

**Список использованных источников**

1. Исаева Г.В. Современный стратегический анализ: метод. разработки к практическим занятиям/ Новосиб. гос. аграр. ун-т, экон. фак-т; сост. Г.В.Исаева –Новосибирск, 2017. –22с.
2. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент: учебник/ Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 382 с.
3. Вишневская О.В. Подходы к формированию концепции

экономической безопасности предприятия // ТERRA ECONOMICUS,

2011, том 9, №4, часть 2, с.18-24

1. Фатеева О.В. Подходы к формированию концепции антикризисного менеджмента предприятия// Вестник ДГТУ, 2012, №5

(66), с. 156 – 165;

5. Фатеева (Вишневская) О.В. Предплановая разработка сценариев антикризисного развития предприятия: схема механизмов, методика расчета, выбор сценария// Международный научно-исследовательский журнал №5 (24) 2014, часть 2, с.64-70;