

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ
ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МАГНИТОГОРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ИМ. Г. И. НОСОВА»
(ФГБОУ ВО «МГТУ ИМ. Г.И. НОСОВА»)

Кафедра вычислительной техники и программирования

Практическая работа № 6

по дисциплине «Производственный менеджмент»

на тему: «Анализ микросреды организации и построение матрицы решений»

Исполнители: Комлев Н.Б., Варламов М.Н., Ежов Е.А. студенты 4 курса, группа
АВ6-19-1

Преподаватель: Романов Е.В. доктор педагогических наук

Магнитогорск, 2022

Основные факторы конкурентоспособности фирмы

I – лучше, чем любая фирма на рынке.

II – средний уровень. Полное соответствие отраслевым стандартам.

III – положение тревожное. Предприятие попало в критическую ситуацию.

Группа показателей		Оценка позиций		
		I	II	III
Финансы	Структура активов	+		
	Движение денежной массы		+	
	Отношение основного и оборотного капитала		+	
	Эффективность выполнения бюджета предприятия	+		
Производство	Гибкость перехода на выпуск новой продукции		+	
	Количество рабочей силы	+		
	Производительность труда		+	
	Контроль качества		+	
	Наличие производственных площадей для развития производства	+		
Организация и управление	Система коммуникаций	+		
	Четкость разделения полномочий и функций в аппарате управления	+		
	Текучесть управленческих кадров		+	
	Скорость реагирования управления на происходящие изменения	+		
Маркетинг	Репутация товаров на рынке		+	
	Престиж торговой марки	+		
	Уровень обслуживания потребителей	+		
	Цены на товары и услуги		+	
Персонал фирмы	Общее число работников фирмы	+		
	Расходы по обучению и подготовке кадров	+		
	Текучесть кадров			+
Технология	Технология изготовления продукции		+	
	Внедрение новых технологий		+	
	Мощность инженерно-конструкторской базы		+	

Матрица для осуществления SWOT-анализа

Факторы конкурентоспособности	Ранг	Вес	Главные конкуренты (оценка)		
			Wildberries	AliExpress	Ситилинк
Доля рынка	10	0,13	2	8	9
Увеличение количества потребителей	7	0,08	8	5	6
Финансовое положение	8	0,10	9	8	7
Издержки по сравнению с конкурентами	5	0,04	4	1	2
Качество и характеристики товара	10	0,13	10	9	10
Репутация (имидж)	10	0,13	10	10	9
Обслуживание клиентов	7	0,10	8	10	10
Производственные возможности	8	0,09	10	8	7
Использование технологий	7	0,08	10	7	6
Дилерская сеть и возможности распространения	10	0,12	10	8	9
Сумма весов	82		81	74	75
Общая взвешенная оценка		8,30	8,23	7,97	8,10

Матрица «внутренние сильные стороны- внешние возможности»

	S1 - Отношение к качеству товаров	S2 – Отношение к качеству доставки
O1 - Платежный спрос клиентов	Клиенты постоянно покупают качественный продукт	Клиентам необходимо получать товар в кратчайшие сроки и удобным для них способом
O2 – Поддержка клиентов	Клиентам требуется поддержка с бракованными товарами	Клиентам требуется поддержка с некачественной доставкой

Матрица решений как результат SWOT-анализа

	S (сильные стороны) - Отношение к качеству товаров	Клиенты постоянно покупают качественные товары	О (внешние возможности) - Платежный спрос клиентов компаний
W (слабые стороны) - Угроза со стороны производителей товаров	Качественные товары создаются производителями, которые могут выпустить брак или закончить выпуск товаров	В случае сбоев производства, не будет возможности продавать товар или замедлится его распространение, что повлияет на репутацию	Из-за возможности сбоя клиенты могут не приобрести желаемый товар
Т (внешние угрозы) - Взаимодействие клиентов с другими компаниями	Конкуренты также могут распространять качественные товары	За счёт качества товаров клиенты не переходят к другим компаниям	Потенциальный бюджет может перейти конкурентам

Контрольные вопросы

1. Какие параметры исследуются при анализе микросреды организации?

В процессе анализа положения компании исследуется по пяти параметрам:

1. Эффективность действующей стратегии компании.
2. Выявление ресурсного потенциала, сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз.
3. Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам.
4. Устойчивость конкурентной позиции по сравнению с основными соперниками.
5. Стратегические проблемы компании.

2. По каким показателям можно оценить эффективность действующей стратегии компании?

Количественно стратегию можно оценить по следующим показателям:

- Рост объема продаж компании по сравнению с ростом объема продаж в отрасли; увеличение (уменьшение) доли рынка.
- Привлечение новых потребителей в достаточном количестве при сохранении прежних.
- Изменение прибыли компании и ее сравнение с прибылью конкурентов.
- Динамика таких показателей, как чистая прибыль, окупаемость инвестиций, их сравнение с аналогичными показателями основных конкурентов.
- Изменение финансового состояния компании и ее кредитного рейтинга.
- Улучшение (ухудшение) таких показателей, как себестоимость единицы продукции, процент брака, удельный вес отходов, мотивация и моральный дух персонала, количество возвратов продукции, оборачиваемость запасов и пр.
- Динамика курса акций компании и соотношение рыночной и номинальной стоимости акций в оценке акционеров (при сравнении с теми же показателями других компаний в отрасли).
- Репутация и имидж в глазах потребителей.
- Лидерство компании в технологиях, инновациях, электронной коммерции, качестве продукции, уровне цен, скорости вывода на рынок новых товаров и других параметрах, на основе которых выбирают торговую марку.

3. Какие параметры характеризуют ресурсный потенциал организации, её сильные и слабые стороны?

1. Финансы
2. Производство
3. Организация и управление
4. Маркетинг
5. Персонал фирмы
6. Технология

4. Какие показатели оценивают сильные и слабые стороны деятельности в области НИОКР?

Оценка эффективности НИОКР может осуществляться с помощью вычисления совокупности прямых расчетных показателей или критериев эффективности инвестиционного портфеля.

5. Каким образом оценивается устойчивость конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками?

- Маркетинговые преимущества
- Финансовая устойчивость
- Эффективность работы
- Организационные возможности

6. Как осуществляется взвешенная оценка?

Перед заполнением таблицы «Взвешенная оценка конкурентной силы» следует определить весовые коэффициенты для каждого фактора конкурентоспособности.

По результатам сравнения с конкурентами уточняется список сильных и слабых сторон организации.

7. Как осуществляется построение матрицы решений на основе SWOT-анализа?

Матрица решений как результат SWOT-анализа

	S (сильные стороны)	I. SO – за счет сильных сторон и возможностей из внешней среды повысить эффективность деятельности организации	O (внешние возможности)
W (слабые стороны)	II. SW – за счет сильных сторон организации минимизировать (устранить) негативное влияние слабых сторон на деятельность организации	VI. SOW – за счет сильных сторон и возможностей из внешней среды минимизировать (устранить) негативное влияние слабых сторон на деятельность организации	III. OW – за счет внешних возможностей минимизировать (устранить) негативное влияние слабых сторон организации на ее деятельность
T (внешние угрозы)	IV. ST – за счет сильных сторон организации минимизировать (устранить) влияние внешних угроз на деятельность организации	VII. SOT – за счет сильных сторон и возможностей из внешней среды минимизировать (устранить) негативное влияние внешних угроз на деятельность организации	V. OT – за счет внешних возможностей минимизировать (устранить) влияние внешних угроз на деятельность организации

Тестовые задания

1. Укажите неправильные варианты ответов

Эффективность действующей стратегии компании может быть оценена по:

- а) росту объема продаж компании по сравнению с ростом объема продаж в отрасли; увеличению (уменьшению) доли рынка;**
- б) репутации и имиджу в глазах потребителей;**
- в) меньшими чем у конкурентов амортизационными отчислениями;
- г) динамике таких показателей, как чистая прибыль, окупаемость инвестиций, их сравнение с аналогичными показателями основных конкурентов;**
- д) объему налоговых отчислений по сравнению с объемом отчислений конкурентов.

2. Укажите правильный вариант ответа

Преимущества эффекта масштаба сильнее всего проявляются в:

- а) массовом производстве;**
- б) единичном производстве;
- в) мелкосерийном производстве;
- г) опытном производстве.

3. Укажите правильный вариант ответа.

Конкурентоспособность товаров может быть оценена по:

- а) качеству товара;**
- б) технико-экономическим показателям;**
- в) уникальности;**
- г) защищенности патентами;**
- д) цене товара;**
- е) формам сбыта;**
- ж) продвижению товаров**

4. Укажите правильный вариант ответа.

Определите весовой коэффициент фактора «финансовое положение» при следующих ранговых значениях – «доля рынка» – 3 балла, «финансовое положение» – 4 балла, «издержки по сравнению с конкурентами» – 5 баллов, «имидж организации» – 4 балла:

- а) 0,5;**
- б) 0,85;
- в) 2,15;
- г) 1,5;