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  
АВб-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 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 | **O (внешние возможности) - Платежный спрос клиентов компании** |
| **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 |
| **T (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, быстроте выведения 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?**

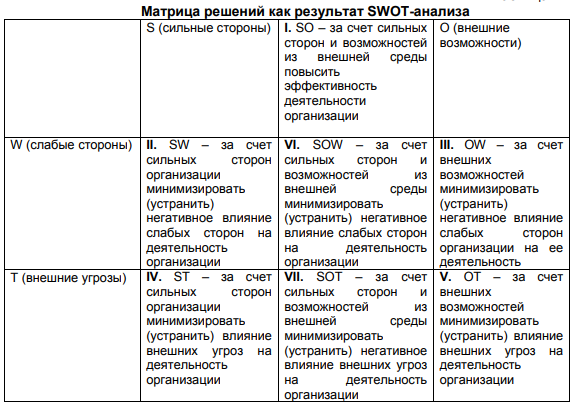
* Маркетинговые преимущества
* Финансовая устойчивость
* Эффективность работы
* Организационные возможности

**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 SWОТанализа?**



**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;