

**МИНИСТЕРСТВО ВЫСШЕГО И СРЕДНЕГО СПЕЦИАЛЬНОГО
ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ УЗБЕКИСТАН**



ТАШКЕНТСКИЙ ФИНАНСОВЫЙ ИНСТИТУТ

КАФЕДРЫ «МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ»

№ _____
“ _____ ” _____ 2017 год

**ПО ДИСЦИПЛИНЕ
“СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ”**

**Тема: Анализ сильных и слабых сторон конкурирующего
предприятия**

Курсовая работа

1. _____
2. _____
3. _____

Студент группы М-01 Акмалов

Бурхонхўжа Баҳром ўғли

Научный руководитель: _____

ТАШКЕНТ-2017

АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН КОНКУРИРУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ

СОДЕРЖАНИЕ

Введение.....	
1.Стратегическое управление предприятия как основа развития его деятельности.....	
2.Теория анализа сильных и слабых сторон конкурирующего предприятия....	
3.Сущность стратегического планирования и этапы проведения SWOT-анализа.....	
4.Анализ сильных и слабых сторон АО «Ангрен цемент».....	
5.Мероприятия по обеспечению повышения конкурентоспособности предприятия на основе стратегического планирования.....	
Заключение.....	
Список использованной литературы.....	

ВВЕДЕНИЕ

Для правильной оценки работы предприятий в условиях рыночной экономики необходимо проводить постоянное и всестороннее исследование рынков, на которые они вышли и хотят закрепиться и осуществлять свою деятельность. Для этого проводится анализ PEST - оценка политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технических (Technical) факторов. Но руководство предприятия должно четко знать и о внутреннем состоянии своего предприятия.

При анализе рынков наибольший интерес представляют следующие показатели:

- емкость рынка, то есть возможные объемы продаж того или иного товара;
- конъюнктурные и прогнозные исследования сбыта;
- исследования поведения покупателей;
- изучение практики деятельности конкурентов;

Инструментарием таких исследований может быть анализ сильных, слабых сторон предприятия, его возможностей и опасностей.

Сильные стороны предприятия - то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой вами продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия - это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удается по сравнению с другими компаниями. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Основной целью курсовой работы является исследование методики проведения анализа сильных и слабых сторон предприятия современных компаний.

В соответствии с данной целью в исследовании были поставлены следующие задачи:

- дать определение понятию стратегического менеджмента в условиях рынка;

- рассмотреть теорию анализа сильных и слабых сторон предприятия в систематическом стратегическом менеджменте;

- отразить сущность и значение стратегического планирования и этапы проведения SWOT-анализа;

- провести анализ сильных и слабых сторон предприятия;

- показать мероприятия по совершенствованию и обеспечению повышения конкурентоспособности предприятия на основе стратегического планирования.

Объектом исследования в данной работе является АО «Ангрен цемент».

Предметом исследования являются сильные и слабые стороны предприятия. Теоретической базой исследования являются: работы, учебники и монографии отечественных и зарубежных авторов в области теории управления, маркетинга, экономики, материалы периодической печати, методические указания, ресурсы глобальной сети Internet.

1. Стратегическое управление предприятия как основа развития его деятельности

Осмысление сути условий, в рамках которых работает отрасль, осознание задач, стоящих перед организацией, способствуют возникновению самых разнообразных проектов её развития. В условиях быстрых перемен, когда уровень предсказуемости весьма низок, мы стали остерегаться применения стратегических планов как инструментов реализации стратегии. Стратегический план часто рассматривается как препятствие на пути стратегического мышления, потому что организация превращается в «заложника» решений, принимаемых где-то наверху, вместо того, чтобы обрести интеллектуальную свободу, необходимую для развития собственной инициативы структурных единиц. Задача руководства на уровне фирмы заключается в том, чтобы обеспечить общее эффективное управление с ориентацией на рыночные связи. Для предприятия одинаково важны как разработка нацеленной на успех стратегии, так и её конкретное осуществление, выражающееся в определённых оперативных и тактических действиях. Эти два аспекта должны быть тесно увязаны между собой.

Стратегия – это обобщающая модель действий, необходимых для поставленных целей путём координации и распределения ресурсов предприятия.

Стратегический курс фирмы – продукт внешних рыночных альтернатив и внутренних факторов: ресурсов, квалификации, управленческих преимуществ.

На выбор стратегии влияет множество факторов: потребительские вкусы, предпочтения, покупательские привычки, технологические изменения, конкурентные воздействия, потребности в инвестициях, соответствующие прибыльные ожидания, финансовые возможности фирмы, оценка квалификационных и управленческих качеств руководителя, персональный состав управленческого звена и его целеустремлённость,

государственные акты регулирования, обязательства фирмы перед обществом, или держателями акций, социальные, политические и культурные условия.

Стратегическое планирование – основа для принятия важных решений в ведении бизнеса. Понятие стратегии возникло и закрепилось благодаря процессу активного изменения внешней среды деятельности коммерческих структур, что привело к необходимости моделирования будущего развития бизнеса с учётом прогнозируемых социально-экономических изменений.

Осознание необходимости изменений требует организации обратных связей и прогнозируемости изменений условий предпринимательства. Поддержание организации в желаемом социально-рыночном (конкурентном) состоянии требует систематических организационных изменений. Организационные изменения предполагают прохождение трёх этапов: готовность к изменениям, переход, закрепление.

Для реального развития коммерческой организации важнейшее значение имеет быстрота изменений. Изменениям способствуют такие факторы, как: постоянное внимание высшего руководства, постоянная обратная связь и прогнозирование социально-рыночных условий предпринимательства, мотивация.

Понятие «развитие» в наиболее общем виде определяем как изменение процесса, явления от более простого к сложному. Деловое развитие, конечно, предполагает действия ориентированные на расширение операций, деятельности компании в целом. Деловое развитие может оказать отрицательное влияние на рентабельность компании.

Другой задачей делового развития является оживление основной деятельности за счёт внутренних источников. Расширение производства продукции и снижение издержек на единицу продукции позволяют более эффективно использовать основные фонды, материалы и труд, но вместе с тем могут вести к снижению потребительских качеств продукта, его привлекательности в глазах потребителя. Например, дешевле производить

автомобили крупными сериями с использованием стандартных двигателей, красок и т.д., но в то же время однообразие снижает их привлекательность для покупателя. Подобные противоречия можно наблюдать во многих отраслях, поэтому одна из основных задач предпринимательства – оптимально сбалансировать эффективное использование ресурсов и привлекательность продукции для потребителей.

Процесс делового развития реализуется через определённую последовательность действий:

1. Принимаемое решение с учётом анализа состояния бизнеса должно опираться на миссию, цели и стратегию.

2. Разработайте философию, уделив при этом приоритетное внимание ценностям и основополагающим принципам деятельности организации. Сформулируйте философию.

3. Реорганизуйте или создайте новую структуру, которая соответствовала бы вашей корпоративной миссии, целям и стратегии. Данная структура должна быть сориентирована на конкретный результат, при минимизированных вспомогательных функциях.

4. Укомплектуйте организацию компетентными, здравомыслящими энтузиастами, обладающими инициативой и способностями реализовать цели тактического и стратегического планирования. Оцените имеющиеся кандидатуры и в случае необходимости пригласите кандидатов со стороны. Не надейтесь только на своих сотрудников.

5. Сделайте так, чтобы новые управленцы-профессионалы глубоко прочувствовали и смогли претворить в жизнь идеи, цели, стратегию в целом. Проведите ряд семинаров, чтобы каждый из работников управления понимал, в каком направлении предполагается развитие и совершенствование организации.

6. Определите для каждого подразделения цели, соответствующие глобальным задачам; соответствующую стратегию, увязанную с общей стратегией; разработайте штатное расписание; баланс; предложите

программы обучения. Перечисленные мероприятия осуществляются в комплексе, а не изолировано, в соответствии с целевой стратегией развития.

7. При необходимости можно продублировать эту процедуру на более низких уровнях организации, чтобы быть уверенными в том, что весь трудовой коллектив понимает свою роль в новых условиях.

Фирма, успешно развивающаяся за счёт собственных ресурсов, накопленных в результате её хозяйственной деятельности, доказывает свою конкурентоспособность. Однако довольно часто руководители фирм считают, что органический рост лишён динамики и поэтому стремятся ускорить его путём покупки новых компаний. Это довольно ненадёжный, рискованный бизнес, так как шансы на успех здесь невелики, особенно если ваш собственный бизнес не развивается сам по себе. Но, несмотря на большой риск, такое приобретение - один из наиболее распространённых способов роста фирм. Покупая дело или входя в долю, можно обеспечить ощутимый количественный рост, тогда как органический рост является следствием поэтапного расширения за счёт собственных ресурсов.

Два предприятия с одинаковым уровнем дохода на инвестиции могут существенно отличаться друг от друга с точки зрения состояния и эффективности использования имеющихся факторов производства (табл.1).

Таблица 1.

Сравнительные показатели коммерческой деятельности двух компаний

Показатель	Компания А	Компания Б
Уровень дохода на инвестиции	20 %	20 %
Доля рынка	небольшая	большая
Относительная доля рынка	небольшая	большая
Относительный уровень качества продукции	низкий	высокий
Отношение капитала к величине оборота	высокое	низкое
Величина оборота на одного занятого	низкая	высокая
Добавленная стоимость на одного занятого	средняя	средняя
Рыночный рост	низкий	высокий
Прогноз	великолепный	плохо

Факт, что компания А и Б имеют одинаковый уровень доходов на инвестиции, может быть простым совпадением, но он может быть и следствием существенных различий в компетентности менеджеров. Как и во всех других хозяйственных ситуациях, необходимо понимать закономерности развития отрасли, в которой действует покупаемое предприятие, чтобы правильно оценить состояние дел в нём. Цель приведённого примера - раскрыть истинные мотивы приобретений и дать пищу для новых размышлений.

3. Теория анализа сильных и слабых сторон конкурирующего предприятия

Анализ сильных и слабых сторон предприятия служит для оценки обладания предприятием внутренними силами воспользоваться возможностями и внутренних слабостей, которые могут осложнять будущие проблемы, связанные с внешними опасностями. Метод, используемый для диагностики внутренних проблем, называется управленческим обследованием. Он основан на комплексном исследовании различных функциональных зон организации и, в зависимости от поставленной задачи, может быть методически простым и более сложным.

Для целей стратегического планирования в обследовании рекомендуется включать 5 функциональных зон: маркетинг, финансы (бух. учет), производство, персонал, организационная культура и имидж организации.¹

1. Зона маркетинга.

При анализе функции маркетинга выделяется 7 элементов использования:

- доля рынка и конкурентоспособность. Доля рынка в % к его общей емкости является одним из важнейших показателей, характеризующих

¹ Виханский О.И. Стратегическое управление./ О.И. Виханский - М.: Юнити, 2009.- 468 с.

успешность деятельности предприятия, т.к. существует зависимость между долей рынка предприятия и его прибыльностью; в тоже время это существенная цель большинства фирм, и руководство постоянно ее контролирует. Необязательно контролировать рынок полностью или занимать там преобладающее положение.

-разнообразие и качество ассортимента. Во многом определяет устойчивость предприятия; но здесь возможны разные подходы: одна фирма выпускает ограниченный ассортимент и видит свой главный успех в обеспечении качества продукции, осваивает 1-2 изделия в год; другая фирма ежегодно осваивает десятки и сотни новых изделий. При установлении краткосрочных и долгосрочных целей обязательно, чтобы высшее руководство предприятия постоянно контролировало и оценивало ассортимент изделий.

-рыночная демография. Исследование изменений на рынке и в структуре клиентов - сложная задача для руководства предприятия, еще больше осложняет её расслоение общества, изменение уровня доходов основной массы населения, изменение общественных ценностей.

-рыночные исследования и разработки. Для поддержания конкурентоспособности организации необходимо вести широкие исследования и разработки новых товаров и услуг, а также новых рынков, что дает возможность быстро реагировать на изменения спроса и вовремя осваивать новые рынки сбыта.

-предпродажное и послепродажное обслуживание клиентов.

Функция обслуживания клиентов сегодня является наиболее слабым местом в предпринимательстве. Эффективное и добротное послепродажное обслуживание способствует большему количеству продаж, формированию и сохранению лояльности покупателей к фирме, позволяет устанавливать повышенные цены.

-сбыт, реклама, продвижение товара. Предприятие может рассчитывать на успех на рынке только в случае, если оно имеет активных и компетентных

сбытовиков, агрессивную, творческую рекламу и продвижение товаров и услуг.

-прибыль. Обобщающий показатель эффективности деятельности коммерческих организаций; постоянный контроль за прибылью различных направлений деятельности, товаров и услуг является важной функцией управляющего маркетингом. Некоммерческая организация первостепенное значение придает эффективности своих операций, для нее эффективная доставка товара или услуги служит главным элементом маркетинга.

2. Финансы (бух. учет) Финансовое состояние предприятия во многом определяет, какую стратегию руководство выберет на будущее. Детальный анализ финансового состояния помогает выявить имеющиеся и потенциально слабые стороны предприятия. Как правило, анализ проводится методами финансовой ревизии – это трудоемкая работа, требует много времени и привлечения большого числа сотрудников. Нужно стремиться, чтобы финансовая ревизия не мешала нормальному функционированию предприятия в период ее проведения.

3. Производство. Постоянный анализ управления производством имеет большое значение для своевременной адаптации внутренней структуры предприятия к изменениям во внешнем окружении и выживания в конкурентной среде.

В ходе анализа надо получить ответ на вопросы: Может ли фирма производить товары и услуги с меньшими, чем у конкурентов издержками? Имеется ли доступ к новым материалам? Зависит ли предприятие от единственного поставщика или есть выбор? Каково оборудование, является ли оно новым и хорошо ли обслуживается? Рассчитана ли система закупок на снижение материальных запасов и ускорение реализации продукции? Имеются ли механизмы контроля над входящими материалами, их движением в производстве и выходящими изделиями? Может ли предприятие обслуживать рынки, которые не могут обслуживать ее конкуренты? Обладает ли предприятие эффективной системой контроля

качества продукции? Насколько хорошо предприятие спланировало процесс производства, и можно ли его улучшить?

4.Персонал (людские ресурсы). Решение многих проблем совершенствования предприятия зависит от обеспечения производства и управления квалифицированными специалистами.

5.Организационная культура и имидж предприятия. Организационная социальная среда состоит из людей: руководителей, подчиненных, неформальных лидеров, коллег. Организационная культура складывается из поведения людей в организационной среде.

Имидж предприятия определяется тем впечатлением, которое создается с помощью сотрудников, клиентов и общением в целом. Культура и имидж предприятия подкрепляется или ослабляется репутацией: последовательно ли предприятие в своей деятельности и достижении целей, как оно выглядит по сравнению с другими предприятиями в данной отрасли, привлекает ли она хороших людей.

Выявив сильные и слабые стороны и взвесив факторы по степени важности, руководство может определить функциональные зоны, требующие немедленного вмешательства или могущие подождать, а также те, на которые можно опереться при разработке и реализации стратегии предприятия.²

4.Сущность стратегического планирования и этапы проведения SWOT-анализа

Планирование как функция управления – это стратегии и тактики управляемого объекта, разработки программных действий организации и ее подразделений.

Выделяют стратегическое и тактическое планирование.Стратегические цели и планы характеризуются следующим образом:

-выработка стратегии – первооснова деятельности организации;

² Курс менеджмента. // под ред. Д. Д. Вачугова. — Ростов-на-Дону: Изд-во «Феникс», 2010. — 512с.

-стратегия вырабатывается высшим руководством в целом для организации;

-стратегические планы рассчитываются на срок от 2 до 5 лет и более;

-результаты стратегических планов проявляются через несколько лет.

Стратегия – набор решений о путях и методах достижения долговременных целей.³

Отправным моментом в разработке стратегии фирмы считается конкуренция. Основой подготовки стратегии служит анализ возможностей конкурентов, глубинных причин соперничества на рынке, сильных и слабых сторон фирмы.⁴

Для совместного изучения внутренней и внешней среды используется метод SWOT-анализа. Данный методический подход дает возможности оценить внешнюю и внутреннюю среду фирмы, и выявить ее место на рынке, определить ее возможности и угрозы.

SWOT-анализ является простым, но вместе с тем, достаточно эффективным инструментом. Он проводится с целью определить, интегрировать для компании ее:

STRENGTH (силы – сильные стороны);

WEAKNESS (слабые стороны);

OPPORTUNITIES (возможности);

THREATS (опасности - угрозы).⁵

Первым важным преимуществом использования SWOT-анализа является то, что он служит основой в разработке стратегии развития фирмы. SWOT-анализа занимает следующее положение в разработке стратегии:

³ Стратегии и структуры холдинговых компаний// Экономика и Время. – 2010. - № 48(335). – С. 3-6.

⁴ Уткин Э.А., Курс менеджмента. Учебник для вузов. – М.: Изд-во «Зерцало», 2011. – 212 с.

⁵ Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2009. – 126 с.

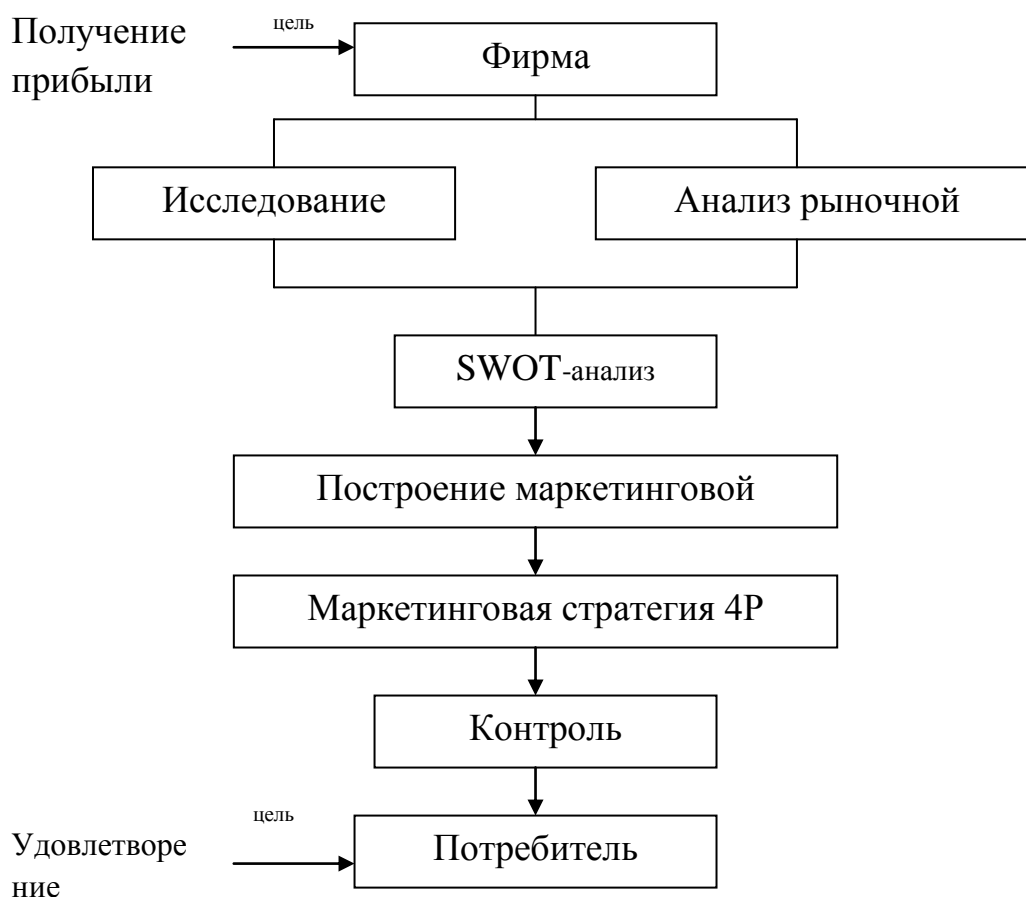


Рис.1. – Стратегическое планирование фирмы.⁶

Итак, из матрицы SWOT-анализа видно, какими преимуществами и какими недостатками обладает организация, кроме того, для данной организации были выявлены возможности и угрозы на данном рынке.

Матрица SWOT-анализа представлена следующим образом:

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
Сильные стороны	1. поле силы и возможности	2. силы и угрозы
Слабые стороны	4. слабости и возможности	3. слабости и угрозы

Рис. 2. Матрица SWOT-анализа

⁶ Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. Ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2009. – 203 с.

Этапы SWOT-анализа:

1 этап На первом этапе компания составляет список своих слабых и сильных сторон.

Сила - это то, в чем компания преуспела, или какая-то особенность, дающая ей дополнительные возможности. Слабость – это отсутствие чего-то важного, для ее функционирования, то что не удастся у компании по сравнению с другими фирмами или нечто, ставящее ее в неблагоприятные условия. Слабая сторона может сделать фирму уязвимой, а может и нет.

К сильным сторонам относят:

- Выдающаяся компетентность в создании ценности для потребителя;
- Достаточные финансовые ресурсы;
- Высокая квалификация персонала;
- Хорошая репутация у покупателей;
- Известность в качестве лидера рынка;
- Возможность получения экономии от роста объема производства;
- Подходящая технология;
- Наличие инновационных технологий и возможности их реализации;
- Преимущества в области издержек и другое.⁷

К слабым сторонам фирмы можно отнести:

- Отсутствие ясных стратегических направлений;
- Ухудшающаяся конкурентная позиция;
- Устаревшее оборудование;
- Низкая прибыльность, потому что...;
- Внутренние производственные проблемы;
- Отставание в области исследований и разработок;
- Слабое представление о рынке;
- Недостатки продукта;
- Узкая продуктовая линия;

⁷ Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. Ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2009. – 256 с.

- Маркетинговые способности ниже среднего;
- Неспособность финансировать необходимые изменения.⁸

2 этап SWOT-анализа. На этом этапе компания определяет список возможностей и угроз, заключенных во внешней среде.

Рыночные возможности во многом определяют стратегию компании. В зависимости от условий отрасли возможности могут быть как многообещающими, так и бесперспективными. Возможности – это благоприятные шансы, предоставляемые внешней средой, которые могут быть использованы фирмой для улучшения своего положения.⁹

Зачастую на благосостояние фирмы отрицательно влияют весьма определенные факторы внешней среды (возможные внешние события или перемены в будущем) – угрозы.

К возможностям относятся:

- выход на новые сегменты и рынки,
- расширение продуктовой линии,
- ноу-хау в выпуске новой продукции,
- снижение барьеров вхождения на привлекательные рынки,
- освоение взаимодополняющих продуктов,
- возможность перейти в группу с лучшей рыночной позицией,
- ускорение роста рынка,
- вертикальная интеграция.

К угрозам можно отнести:

- возможность появления новых конкурентов,
- замедление роста рынка,
- изменение потребностей и вкусов покупателей,
- растущее воздействие поставщиков,
- возможность поглощения более крупной фирмой,
- неблагоприятная политика правительства,

⁸ Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. Ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2009. – 259 с.

-неблагоприятные демографические изменения.¹⁰

3 этап. Определяется взаимосвязь внешних и внутренних факторов.

Для оценки этих составляющих составляется матрица SWOT-анализа. На каждом из полей необходимо рассмотреть возможные парные комбинации и выделить те, которые могут быть учтены при разработке стратегии. Пары, полученные в поле СИВ необходимо использовать для разработки стратегии, для получения максимальной отдачи. Для пар в поле СЛВ стратегия должна быть разработана так, чтобы с помощью появившихся возможностей было возможно преодолеть имеющиеся в организации слабости. Если пара находится в поле СИУ, то стратегия должна предлагать силы для устранения угроз. Для пар в поле СЛУ организация должна разработать стратегию, которая позволит избавиться от слабости и попытаться преодолеть нависшую над ней угрозу.

4 этап. На данном этапе оценивается значимость факторов и их влияние на формирование стратегии в целом. Так как некоторые сильные стороны весомее для компании, ее конкурентоспособности, так и некоторые слабые стороны могут оказаться раковыми. При определении значимости фактора оценивают силу его влияния на положение компании. Кроме того оценивают вероятность использования возможности или реализации угрозы. Основным методом при проведении данного исследования является метод экспертных оценок.

С точки зрения формирования стратегии сильные стороны очень важны, так как они могут быть использованы как основа для формирования стратегии и конкурентного преимущества.

При разработке стратегии необходимо нацелить ее на использование перспектив, соответствующим возможностям компании, и обеспечение защиты от внешних угроз.

SWOT-анализ в подготовке стратегических решений:

¹⁰ Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. Ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2009. – 267 с.

- Обобщает результаты анализа внешней и внутренней среды;
- Дает возможности выявить слабые и сильные стороны фирмы;
- Позволяет на основе анализа внешней среды выявить возможности и угрозы для фирмы;
- Задаёт основу для разработки стратегии развития фирмы.

4. Анализ сильных и слабых сторон АО «Ангрен цемент»

Обострение конкурентной борьбы на рынке цементной промышленности объективно повышает востребованность маркетинга как основного инструмента исследования рынка.

Маркетинговая деятельность на предприятии представляет собой комплекс мероприятий, ставящих целью исследование таких вопросов, как:

- изучение потребителя;
- исследование мотивов его поведения на рынке;
- анализ собственно рынка предприятия;
- исследование продукта;
- анализ форм и каналов сбыта;
- анализ объема товарооборота предприятия;
- изучение конкурентов, определение форм и уровня конкуренции;
- определение наиболее эффективных способов продвижения товаров на рынке.

В АО «Ангрен цемент» имеется отдел маркетинга, который занимается изучением рынка, его проблемами и перспективами; проводит мероприятия по стимулированию сбыта (всевозможные рекламы, выставки).

Маркетологи следят за тем, чтобы товар соответствовал российским и европейским стандартам, являлся конкурентоспособным и отвечал запросам потребителей. Изучая спрос и предложения на рынке цемента, специалисты маркетингового отдела проводят исследование в целях изучения емкости и характера рынка, уровня цен и ценовой эластичности спроса и предложения,

степени и условий рыночной конкуренции и принимает соответствующие решения.

Однако отдел маркетинга на предприятии не занимается разработкой ассортиментной и товарной политики. Для этого в АО «Ангрен цемент» имеется отдел сбыта. В отделе сбыта есть управляющий сбытом, который занимается функционированием спроса на товар и разрабатывает комплекс мероприятий по стимулированию сбыта. В этом отделе также имеется и управляющий ассортиментом, который занимается изучением факторов влияющих на формирование ассортимента предприятия и реализует ассортиментную политику, проводимую предприятием.

Так как на предприятии АО «Ангрен цемент» используется стратегия ограниченного роста, то при этой стратегии цели развития устанавливаются «от достигнутого» и корректируются на изменяющиеся условия.

Основными каналами распределения продукции завода являются: предприятия розничной торговли; оптовые предприятия; непосредственно отдел сбыта на предприятии.

Для оценки сильных и слабых сторон предприятия воспользуемся таблицей 2.

Из этого анализа видно, что слабыми сторонами предприятия являются высокая энергоемкость производства, достаточно высокие цены на производимую продукцию, отрицательное влияние производства на экологию области и др. Но всего этого можно избежать, используя имеющиеся у предприятия возможности.

Основными направлениями развития завода являются:

- удовлетворение требований строительного комплекса в ассортименте и конструктивно-технических свойствах цемента;

- техническое перевооружение и реконструкция завода с целью обновления основных фондов, внедрение высокоэффективных энергосберегающих технологий и доведение доли сухого способа производства цемента до 40-50%;

Таблица 2.

Сильные и слабые стороны предприятия

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Производство.	Высокая конкурентоспособность продукции. Возможность производить продукцию на уровне мировых стандартов качества. Относительно высокое качество продукции, постоянное его улучшение. Имеется собственная сырьевая база.	Высокая энергоемкость производства. Высокие цены. Отрицательное влияние производства на экологию области. Продукция производится устаревшим «мокрым способом».
2. Кадры.	Подготовка и повышение квалификации производственных и научных кадров. Рабочие со стажем. Рабочие с высшим техническим образованием.	Отсутствие стимулов к повышению производительности. Текущая текучесть кадров. Не очень высокий уровень мотивации труда.
3. Маркетинг.	Эффективная система сбыта готовой продукции. Сбор информации о рынках сбыта. Широкие возможности сбыта своей продукции	Недостаточные маркетинговые исследования. Недостаточно квалифицированная маркетинговая политика. Слабая рекламная компания.
4. Организация.	Отлаженное партнерство с поставщиками. Эффективное взаимодействие различных структурных подразделений. Четкое разделение труда, профессиональная специализация.	Зависимость от поставщиков. Отсутствие отделов, занимающихся инновационной деятельностью.
5. Финансы.	1. Предприятие остается финансово независимым. 2. Достаточно быстрая оборачиваемость средств. 3. Достаточно количество собственных оборотных средств.	Большой объем дебиторской задолженности. Отсутствие долгосрочных источников финансирования.

-организация производства новых видов цемента с учетом современных требований строительного комплекса;

-укрепление экспортного потенциала;

-совершенствование технологий производства и оборудования для выпуска цемента;

-уменьшение вредных выбросов в атмосферу и улучшение условий труда;

-разработка и внедрение нового стандарта на цемент, гармонизированного в части технических требований к цементам общестроительного назначения с европейским стандартом EN 197-1 и других отраслевых стандартов;

-повсеместное внедрение автоматизированной системы учета расхода топлива и электроэнергии по всему технологическому циклу цементных предприятий;

-подготовка и повышение квалификации производственных и научных кадров.

Для более полного удовлетворения рынка высококачественным цементом в 2012 году закончено строительство нового цеха помола цемента с тремя цементными мельницами мощностью 1 млн. тонн, что позволит довести общие мощности по помолу цемента до 3,6 млн. тонн цемента в год.

5. Мероприятия по обеспечению повышения конкурентоспособности предприятия на основе стратегического планирования

После вышестоящих этапов исследования можно дальше развивать маркетинговую стратегию. Рассмотрим инструменты, используемые при этом, подробнее.

1. Для проведения маркетинговых мероприятий необходимо провести предварительное исследование рынка. Исследование проводится с целью изучения предпочтений потребителей, мотиваций поведения, позиции организации на рынке, организацию торговли. Исследование должно быть проведено с помощью анкеты, включающей ключевые моменты, на которых следует сделать акцент. После проведения опроса покупателей следует обработка данных, на основе которых планируется акция по стимулированию

сбыта. Данный этап не дорогостоящий, так как потребуются средства лишь на размножение анкет и оплату опрашивающему лицу.¹¹

2. Этап планирования рекламной акции.

Если проанализировать промо-акцию, то она будет иметь следующий вид.

Цели промо-акции:

- поддержание имиджа пивоваренного завода,
- знакомство с новинками ассортимента,
- возобновление спроса на продукцию.

Основными задачами промо-акции будут совершенствование пробной покупки и формирование лояльности к продукции и фирме. Пробная покупка – попытка убедить потребителя попробовать товар. Цель – быстрое увеличение доли на рынке. Лояльность – количество реально совершенных покупок. Задачи повторной покупки – увеличение доли торговой марки в общем ассортименте, закрепление привычки покупать продукцию данной фирмы.¹²

Тип промо-акции – краткосрочная (менее 30 дней), но повторяющаяся через определенный период времени.

Ограничения: креатив, ограничения, связанные с покупкой, ответная реакция потребителей на предыдущую акцию.

- Дополнительные материалы:
- Образцы продукции, включая модификации,
- Образцы розничной упаковки,
- Примеры рекламы в СМИ,
- Примеры предыдущей акции.

В ситуации Каменского пивоваренного завода следует применить дегустацию, а затем акцию с проведением лотереи.

¹¹ Реклама: аспекты, проблемы, перспективы исследований. Вып. I Сб. ст./ АГТУ им. Ползунова. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2012. – 357 с.

¹² Реклама: аспекты, проблемы, перспективы исследований. Вып. I Сб. ст./ АГТУ им. Ползунова. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2012. – 368 с

Дегустацию следует проводить в пятницу и субботу, после обеда (16 – 20 часов). Это самое благоприятное время, так как в это время люди никуда не торопятся, а в это время предлагается принять участие в дегустации. В ассортименте должны быть как пиво, так и напитки и вода с целью большего охвата аудитории. Возможно применение момента, что при покупке продукции будет вручен символический приз (календарь настенный или ручка).

По итогам первый день требует минимум затрат.

Если дегустация с элементами мелких продаж имела успех, то на второй день следует предложить лотерею.

Призы должны быть существенными и привлекать аудиторию, большой успех будет, если акция будет приурочена к определенному событию (праздник), тогда призы могут быть своеобразными и создавать праздничную обстановку. Этот этап требует много денежных средств, но он позволит потребителю приобрести продукцию и запомнить ее как игру.

Эффект будет усилен, если в первый день будет сообщаться о планирующейся лотерее, и будут розданы пригласительные билеты.

Если в первый день не были достигнуты запланированные результаты, то с лотереей следует повременить, а дегустацию повторить через неделю, когда потребитель уже забудет о ее первом проведении.

Предложенная стратегия развития служит не для подъема финансового состояния организации, а для улучшения ее положения на рынке, повышение спроса на производимую продукцию, формирование лояльности среди потребителей.

Подводя итог, следует отметить, что правильно построить стратегию развития фирмы и сформулировать маркетинговую политику помог SWOT-анализ. Благодаря матрице SWOT я выделили сильные и слабые стороны фирмы, а также возможности и угрозы рынка. Анализ сложившейся ситуации показал, что положение организации тяжелое, но у нее есть возможности улучшения ситуации.

Учитывая финансовое состояние, решение было найдено в проведении политики по стимулированию сбыта. Промо-акция – это самый удачный вариант, так как менее затратный, занимает немного времени и легко проследить результат.

На мой взгляд, стратегия развития, выбранная организацией, поможет ей остаться на рынке еще длительное время.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В основе развития любой организации лежит стратегическое планирование, которое в свою очередь базируется на анализе. Анализ фирмы (внутренней среды) и рынка (внешней среды) можно провести с помощью SWOT-анализа.

SWOT-анализ позволяет выявить не только сильные и слабые стороны фирмы, но и ее место на рынке, а также возможности и угрозы. Данный метод очень прост и не требует особых навыков проведения.

Анализ управленческой структуры показал, что структура управления имеет лишь два уровня. Отделы финансовый и экономический объединены, отдел маркетинга не сформирован, а маркетинговая деятельность ведется одним маркетологом. Данные недостатки фирмы относятся к слабой стороне.

SWOT-анализ внутренней среды показал что у организации больше слабых сторон, чем сильных. Кроме того анализ позволил выявить реальное положение организации на рынке, которое характеризуется как финансово-неустойчивое. Но, проанализировав внешнюю среду, воздействующую на рынок, выявились возможности, которые могут улучшить положение пивоваренного завода на рынке, а также угрозы, способные его ухудшить.

Эффективность применения SWOT-анализа заключается в том, что благодаря нему можно провести стратегическое планирование. Стратегия обеспечивает прибыльность и долгосрочное функционирование предприятия. Для предприятия учитывая его состояние, наиболее выгодной стала стратегия диверсификации, заключающаяся в расширении номенклатуры товаров, частичной смене специализации .

Стратегия развития сопровождается конверсионным маркетингом, направленным на переубеждение потребителей и возобновление интереса к фирме и ее продукции. Основным инструментом реализации маркетинговой стратегии является проведение промо-акции.

Список использованной литературы

1. Акулич И.Л. Маркетинг: - Учебник / И.Л. Акулич. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Высш. шк., 2009. – 447 с.
2. Багиев Г.Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г.Л. Багиев, В.М. Тарасевич, Х. Анн; под общ. Ред. Г.Л. Багиева. – М.: ОАО Изд-во «Экономика», 2009. – 703 с.
3. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 237 с.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Уч-к, 3-е изд. - М.: Гардарики, 2009 г. – 528 с.
5. Дэй Д. Стратегический маркетинг. – М.: Изд-во Эксмо, 2003. – 640 с.
Дафт Р.Л. Менеджмент. – СПб., 2010. – 340 с.
6. Основы менеджмента / В.Р. Веснин. 2-е изд., доп. и испр. – М.: ООО и ТД «Элит - 2000», 2012. – 560 с.
7. Панкратов, Серегина «Коммерческая деятельность». – М.: Изд-во Маркетинг, 2013 г. – 582 с.
8. Пономарева А.М. Рекламная деятельность: организация, планирование, оценка эффективности. – М.: ИКЦ «Март»; Ростов н/Дону: изд. Центр «Март», 2014. – 240 с.
9. Реклама: аспекты, проблемы, перспективы исследований. Вып. I Сб. ст./ АГТУ им. Ползунова. – Барнаул: Изд-во АлтГТУ, 2012. – 107 с.
10. Управление маркетингом. Учебник под ред. Данько Т.П., М, 2011. – 210 с.
11. Уткин Э.А., Арбиев Е.Т., Практический маркетинг. – М.: ТЕИС, 2012. – 381 с.
12. Уткин Э.А., Курс менеджмента. Учебник для вузов. – М.: Изд-во «Зерцало», 2011. – 448 с.

www.swot-analysis.ru