**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

ГЛАВА 1 АНАЛИЗ БЛИЖАЙШЕГО ОКРУЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

1.1 Стратегический менеджмент и его подходы к анализу внешнего окружения

1.2 Сущность и структура внешней среды

1.3 Анализ ближайшего окружения организации

ГЛАВА 2 ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ

2.1 Понятие и содержание отраслевого анализа

2.2 Методы отраслевого анализа

ГЛАВА 3 ПРИМЕНЕНИЕ ОТРАСЛЕВОГО АНАЛИЗА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ «АНТАРКТИДА»

3.1 Сфера деятельности предприятия «Антарктида»

3.2 Анализ деятельности предприятия «Антарктида»

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

**ВВЕДЕНИЕ**

Стратегия - образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации.

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании.

Стратегический менеджмент – разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

Неотъемлемой составляющей стратегического менеджмента является анализ внешнего окружения. Так, согласно высказыванию А. Роува стратегический менеджмент является «процессом принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой». Д. Шендел и К. Хаттен рассматривают стратегический менеджмент как «процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с этим окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям».

Внешнее окружение - это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. В свою очередь внешнее окружение организации делится на две части.

Первая часть – ближайшее окружение - непосредственно влияет на организацию, увеличивает или уменьшаетэффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно оновключает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование итребования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организациятесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять еепараметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их вблагоприятном для организации направлении.

Вторая часть — «дальнее» окружение *—* включает все те факторы, которые могут оказывать воздействие на организацию, но не прямое, а опосредованное. Это, например, макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Воздействие этих факторов на организацию труднее выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближайшее» организационное окружение. Менеджеры не могут управлять параметрами «дальнего» окружения, но должны отслеживать тенденции их изменения и учитывать их в своих планах.

Актуальность данной курсовой работы обусловлена нынешней экономической системой РФ, рыночной экономикой, которая подразумевает под собой активную конкурентную борьбу организаций между собой за право завоевания наибольшей доли рынка. В таких условиях эффективное проведение отраслевого анализа может стать решающим в конкурентной борьбе.

Целью данной курсовой работы является изучение теоретических аспектов отраслевого анализа как компонента анализа ближайшего окружения организации и выработка практических навыков его проведения. Для достижения данной цели в курсовой работе поставлены следующие задачи:

1. рассмотреть понятие и сущность внешнего окружения организации;
2. определить компоненты ближайшего окружения организации;
3. изучить сущность и методику проведения отраслевого анализа;
4. провести отраслевой анализ ближайшего окружения организации на примере предприятия Антарктида.

Объектом исследования в данной курсовой работе является предприятие «Антарктида». Предметом исследования являются механизмы и процесс проведения отраслевого анализа организации.

В качестве информационно-методологической базы исследования послужили теоретические подходы отечественных и зарубежных ученых в области управления организацией и изучения структуры внешней среды, изложенные в учебной и справочной литературе, практических пособиях, а также данные, взятые из документов, регламентирующих деятельность предприятия.

Данная курсовая работа содержит введение, три главы, заключение и список использованных источников.

**ГЛАВА 1 АНАЛИЗ БЛИЖАЙШЕГО ОКРУЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ КАК СОСТАВНАЯ ЧАСТЬ АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

**1.1 Стратегический менеджмент и его подходы к анализу внешнего окружения**

Стратегия - образ организационных действий и управляющих подходов, используемых для достижения организационных задач и целей организации[[1]](#footnote-1).

Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Формулировка стратегии (образа действий) и её чёткий инструментарий являются ядром управления и важным признаком хорошего менеджмента компании.

Стратегический менеджмент – разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

Так, в научной литературе представлено достаточное количество вариантов определений стратегического менеджмента, которые акцентируют внимание на тех или иных аспектах этого сложного управленческого процесса. Однако все они сводятся к одному из трех подходов (или их комбинации):

1. анализ окружения*,* акцентирующий внимание на параметрах организационного окружения;
2. цели и средства*,* основывающиеся на определении долгосрочных целей организации и путей их достижения;
3. деятельностный подход*,* ставящий во главу угла деятельность по реализации стратегии.

Примером подхода анализа окружения может служить определение, предложенное А. Роувом с соавторами, согласно которому стратегический менеджмент является «процессом принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемыми внешней средой». Подобным образом определяют стратегический менеджмент также и Д. Шендел, и К. Хаттен, рассматривая его как «процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с этим окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». Этот подход тесно связан с методами стратегического планирования, привлекателен своей простотой в понимании последовательности действий менеджеров — разработчиков стратегии, а также ясными и относительно несложными методологическими установками. Однако при его использовании зачастую внутренние возможности организации остаются незадействованными, хотя во многих случаях они могли бы успешно нейтрализовать угрозы, исходящие из внешней среды.

Понимание природы стратегического менеджмента с позиций подхода целей и средств представлено, например, в определении У. Глука и Л. Джауха[[2]](#footnote-2), согласно которому стратегический менеджмент — это «направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии (или стратегий) для оказания содействия в достижении корпоративных целей». В данном случае использование слова «направление» в связи с теорией принятия решений показывает, что стратегический менеджмент ставит своей целью разработку серии решений разного уровня, между которыми существует взаимосвязь и которые организованы в соответствии с определенным образом полагаемой иерархией их важности для достижения организационных целей. К этому подходу можно отнести и определение А. Томпсона и А. Стрикленда, определяющих стратегический менеджмент как «план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей», а также Дж. Пирса и Р. Робертсона, представляющих стратегический менеджмент как «набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь целей организации».

Деятельностный подход акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления и поэтому объединяет два предшествующих. Так, например, Г. Джонсон и К. Скулз выделяют следующую последовательность действий стратегического менеджмента:

1. анализ текущего положения организации в конкурентной среде;
2. выбор, который предполагает разработку и оценку альтернатив стратегического направления деятельности организации;
3. имплементация — процесс реализации, осуществления выбранной стратегии.

Анализ в этой модели соответствует подходу с позиций оценки организационного окружения, так как на этом этапе деятельность руководителей направлена на выяснение переменных среды, которые важны для разработки стратегии. Этап стратегического выбора соответствует логическому анализу ситуации при принятии решений. Здесь действия означают разработку средств для осуществления стратегии. Действия на этом этапе предполагают осуществление контроля, на основании которого определяются необходимые корректировки.

Остановимся подробнее на первом подходе к стратегическом менеджменту и рассмотрим понятие и сущность анализа внешней среды.

* 1. **Сущность и структура внешней среды**

Значимость внешней среды для предприятия невозможно переоценить. Именно она заставляет искать свою нишу в рыночном пространстве, определяет стратегию и тактику, внутреннюю структуру предприятия, направления его развития.

Внешняя среда[[3]](#footnote-3) - это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институционных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности. Внешняя среда зависит от внешних и внутренних факторов влияния.

Внешние факторы влияния[[4]](#footnote-4) - условия, которые организация не может изменить, но должна постоянно учитывать в своей работе: профсоюзы, правительство, экономические условия. Если говорить о числе внешних факторов, на которые организация вынуждена реагировать, то если на нее давят государственные постановления, частое перезаключение договоров с профсоюзами, несколько заинтересованных групп влияния, многочисленные конкуренты и ускоренные технологические изменения. Можно утверждать, что эта организация находится в более сложном окружении, чем, положим, организация, озабоченная действиями всего нескольких поставщиков, нескольких конкурентов, при отсутствии профсоюзов и замедленном изменении технологии. Подобным образом, когда речь идет о разнообразии факторов, организация, использующая всего несколько исходных материалов, нескольких специалистов и ведущая дела всего с несколькими фирмами своей страны, должна считать условия обеспечения менее сложными, чем организация, у которой эти параметры иные.

Сложность внешней среды - число факторов, на которые организация обязана реагировать.

Управленческий аппарат фирмы обычно стремится ограничить учет действия внешнего окружения в первую очередь теми факторами, от которых решающим образом зависит эффективность деятельности фирмы на конкретном этапе. Принятие решений зависит от широты охвата информации о состоянии внешней среды и действии ее различных факторов. Классификация факторов внешней среды вследствие их многообразия довольно различна и в ее основу могут быть положены различные принципы. Придерживаясь в целом принятой в менеджменте классификации можно предложить следующую классификацию прямого и косвенного воздействия:

1. характер и состояние рыночных отношений;
2. хозяйственные факторы фирмы;
3. регулирование предпринимательской деятельности;
4. общеэкономические;
5. общеполитические.

Первые две категории факторов относятся к факторам прямого воздействия, последние три – к факторам косвенного воздействия.

Внешнюю среду можно охарактеризовать следующими качествами

1. взаимосвязанность факторов;
2. сложность;
3. подвижность;
4. неопределенность.

Факторы внешнего окружения взаимосвязаны. Под взаимосвязанностью факторов внешней среды понимается уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы. Так изменение одного фактора внешнего окружения может обусловливать изменение других.

Взаимосвязанность факторов внешней среды – уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.

Подвижность среды – скорость, с которой происходит изменение в окружении организации. Внешняя среда не постоянна, в ней все время происходят изменения. Многие исследователи указывали, что окружение современных организаций изменяется с нарастающей скоростью. Однако, при том, что эта тенденция является общей, есть организации, вокруг которых внешняя среда особенно подвижна. Кроме того, подвижность внешнего окружения может быть выше для одних подразделений организации и ниже для других. Учитывая сложность функционирования в условиях высокоподвижной среды, организация или ее подразделения должны опираться на более разнообразную информацию, чтобы принимать эффективные решения относительно своих внутренних переменных. Это делает принятие решений более трудным процессом.

Неопределенность внешней среды является функцией количества информации, которой располагает организация по поводу конкретного фактора, а также функцией уверенности этой информации[[5]](#footnote-5).

Изменения, которые происходят на мировых товарных рынках и в мировом хозяйстве в целом, непосредственным образом сказываются на хозяйственной деятельности отдельных фирм, использующих различные средства, формы и методы приспособления к внешней среде. В каждой стране они многовариантны, что зависит от конкретных экономических условий, традиций, степени ориентации на внешний рынок и многих других факторов. Именно анализ внешней среды, основанный на многовариантных расчетах рентабельности и эффективности производства отдельных видов продуктов и деятельности фирмы в целом, дает возможность учитывать конкретные условия внешней среды путем применения гибких форм связей между всеми функциями управления и влиять непосредственно на весь хозяйственный цикл «НИОКР – производство – сбыт».

Анализ внешней среды требует постоянного внимания со стороны менеджеров, поэтому он осуществляется на основе изучения большого объема информации и требует конкретизации для принятия правильных и своевременных решений.

Анализ внешней среды - процесс, предназначенный для контроля внешних факторов среды с целью определения перспективных возможностей организации и грозящих ей опасностей.

Внешнюю среду подразделяют на:

1. Ближайшее окружение (микросреда) - среду прямого влияния на предприятие, которую создают поставщики материально-технических ресурсов, потребители продукции (услуг) предприятия, торговые и маркетинговые посредники, конкуренты, государственные органы, финансово-кредитные учреждения, страховые компании;
2. Дальнее окружение (макросреда) - влияющую на предприятие и его микросреду. Она включает природную, демографическую, научно-техническую, экономическую экологическую, политическую и международную среду.

Соответственно, внешнее окружение организации можно представить следующим образом (рис. 1):

Рисунок 1 - **Внешнее окружение организации**

Таким образом, ознакомившись с сущностью внешнего окружения организации, рассмотрим в свою очередь содержание анализа ближайшего окружения организации (микросреды).

**1.3 Анализ ближайшего окружения организации**

Внешняя среда организации прямого воздействия – это поставщики, трудовые ресурсы, законы и учреждения государственного регулирования, потребители, конкуренты и другие факторы, которые непосредственно влияют на операции организации и испытывают на себе прямое влияние операций организации.

Упрощенно внешнюю микросреду фирмы можно представить как систему ее (фирмы) материальных, финансовых и информационных связей (рис.2)

Рисунок 2 - **Внешняя микросреда фирмы**

Среду прямого воздействия еще называют непосредственным деловым окружением организации. Это окружение формирует такие субъекты среды, которые непосредственно влияют на деятельность конкретной организации[[6]](#footnote-6):

1. поставщики (сырья, материалов, финансов ресурсов, оборудования, энергии, капитала и рабочей силы);
2. государственные органы (организация обязана соблюдать требования органов государственного регулирования, то есть принудительного выполнения законов в сферах компетенции этих органов);
3. потребители (согласно точки зрения Питера Друкера цель организации - создать потребителя, поскольку ее существование и выживание зависит от способности находить потребителя, результатов своей деятельности и удовлетворять его запросу);
4. конкуренты - лица, группы лиц, фирм, предприятий, соперничающих в достижении идентичных целей, стремление обладать теми же ресурсами, благами, занимать положение на рынке;
5. трудовые ресурсы - часть населения страны, располагающая совокупностью физических и духовных способностей, необходимых для участия в процессе труда.

С точки зрения системного подхода организация - это механизм преобразования входов в выходы. Главными разновидностями входов являются материалы, оборудование, энергия, капитал и рабочая сила. Поставщики обеспечивают ввод этих ресурсов. Получение ресурсов из других стран может быть выгоднее с точки зрения цен, качества или количества, но одновременно опасным усилением таких факторов подвижности среды, как колебания обменных курсов или политическая нестабильность. Всех поставщиков можно разделить на несколько групп:

1. поставщики материалов;
2. поставщики капитала;
3. поставщики трудовых ресурсов.

Многие законы и государственные учреждения влияют на организации. Каждая организация имеет определенный правовой статус, являясь единоличным владением, компанией, корпорацией или некоммерческой корпорацией, и именно это определяет, как организаций может вести свои дела и какие налоги должна платить. Как бы ни относилось руководство к этим законам, ему приходится придерживаться их или пожинать плоды отказа от законопослушания в форме штрафов или даже полного прекращении бизнеса.

Известный специалист по управлению Питер Ф. Друкер, говоря о цели организации, выделял, по его мнению, единственную подлинную цель бизнеса – создание потребителя. Под этим понимается следующее: само выживание и оправдание существования организации зависит от ее способности находить потребителя результатов ее деятельности и удовлетворять его запросы. Значение потребителей для бизнеса очевидно. Все многообразие внешних факторов находит отражение в потребителе и через него влияет на организацию, ее цели и стратегию. Необходимость удовлетворения потребностей покупателей влияет на взаимодействия организации с поставщиками материалов и трудовых ресурсов. Многие организации ориентируют свои структуры на крупные группы потребителей, от которых они в наибольшей мере зависят. Важное значение приобретают в современных условиях и различные ассоциации и объединения потребителей, оказывающих влияние не только на спрос, но и на имидж фирм. Необходимо учитывать факторы, влияющие на поведение потребителей, на их спрос.

Влияние на организацию такого фактора как конкуренция невозможно оспаривать. Руководство каждого предприятия четко понимает, что если не удовлетворять нужды потребителей так же эффективно, как это делают конкуренты, предприятию долго не продержаться на плаву. Во многих случаях не потребители, а как раз конкуренты определяют, какого рода результаты деятельности можно продать и какую цену можно запросить. Недооценка конкурентов и переоценка рынков приводят даже крупнейшие компании к значительным потерям и к кризисам. Важно понимать, что потребители — не единственный объект соперничества организаций. Последние могут также вести конкурентную борьбу за трудовые ресурсы, материалы, капитал и право использовать определенные технические нововведения. От реакции на конкуренцию зависят такие внутренние факторы, как условия работы, оплата труда и характер отношений руководителей с подчиненными. Вместе с тем, нужно отметить, что конкуренция иногда толкает фирмы и на создание между ними соглашений различных типов от раздела рынка до кооперации между конкурентами.

Влияние на организацию имеют уровень образования, квалификация и этика, личные качества (самостоятельность, ответственность за выполняемую работу) персонала. Выделяют самостоятельный вид профессиональных специалистов-менеджеров – управляющих персоналом, главной целью которых, является повышение производственной, творческой отдачи и активности персонала; ориентация на сокращение численности производственных и управленческих работников; разработка и реализация политики подбора и расстановки персонала; выработка правил приема и увольнения персонала; решение вопросов, связанных с обучением и повышением квалификации.

Таким образом, в данной части курсовой работы было рассмотрено понятие анализа окружения, как одного из основных подходов к понятию стратегического менеджмента. Данный подход включает в себя анализ, ближайшего окружения, сущность которого заключается в том, что он позволяет предприятию выбрать стратегию по построению связей с элементами ближайшего окружения, а также в дальнейшем данную стратегию корректировать.

**ГЛАВА 2 ОТРАСЛЕВОЙ АНАЛИЗ**

**2.1 Понятие и содержание отраслевого анализа**

Отраслевой анализ выявляет те черты внешней среды компании, которые наиболее значимо влияют на стратегическое видение и возможности компании. Внимание при этом концентрируется на получении четких ответов на хорошо определенный ряд вопросов по стратегии. Затем эти ответы используются для формирования четкой картины стратегической ситуации компании и определения альтернатив ее стратегических действий[[7]](#footnote-7).

Логическим выходом стратегического анализа предприятия является оценка альтернатив для выбора стратегии. Таким образом, отраслевой анализ - отправная точка процесса формирования стратегического плана. Отрасли сильно различаются между собою, и данный анализ позволяет успешно ориентироваться организации в каждой из них. Конструкция отраслевого анализа должна позволить получить ответы на следующие вопросы:

* Какие экономические характеристики имеют главное значение для отрасли?
* Что является движущей силой изменений в отрасли и какое влияние они имеют?
* Какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны?
* Какие компании занимают сильные/слабые конкурентные позиции?
* Кто будет действовать в дальнейшем в конкуренции сходным образом?
* Какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех или поражение?
* Насколько привлекательна отрасль в перспективе получения прибыли выше средней?

Также при анализе отрасли и конкурентной среды необходимо определение доминирующих в отрасли экономических характеристик:

* 1. размеры рынка;
	2. области конкурентного соперничества (локальная, региональная, национальная, глобальная);
	3. скорость роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли;
	4. число соперников и их относительные размеры, степень концентрации;
	5. число покупателей и их относительные размеры;
	6. превалирование передней или задней интеграции;
	7. легкость входа и выхода;
	8. степень дифференциации продуктов/услуг соперничающих фирм;
	9. уровень технологических изменений в процессе производства и в новых продуктах;
	10. влияние экономики на масштабы производства, транспортировку, маркетинг;
	11. является ли степень использования производственных мощностей критичной в достижении низкоценовой эффективности производства;
	12. наблюдается ли в отрасли сильная зависимость стоимости единицы продукции от кумулятивной величины объема производства;
	13. требования к капиталу;
	14. прибыльность в отрасли выше или ниже средней в экономике.

Далее целесообразно составить "портрет" отрасли по этим характеристикам и затем его проанализировать. Малые рынки не имеют тенденции привлекать больших/новых конкурентов; большие часто привлекают интересы корпораций, желающих приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях.

Основные движущие силы, вызывающие изменения позиций конкурентов и учитываемых при анализе конкурентной среды[[8]](#footnote-8):

* Изменения в долговременной скорости роста (оно сильно влияет на решения об инвестициях, степень притягательности для новых фирм. Сдвиги в скорости роста нарушают баланс между отраслями поставляющими и покупающими, входом и выходом).
* Изменения в том, кто покупает товары и как они используются (эти сдвиги создают новые возможности, которые не должны быть упущены, но и требуют перестройки фирм - например создания служб сервиса и т.д.).
* Инновации в продуктах.
* Технологические изменения.
* Маркетинговые инновации (новые методы продаж, дифференциация продуктов, стоимостная дифференциация).
* Вход или выход главных фирм в отрасли.
* Увеличение глобализации в отрасли.
* Изменения в стоимости и эффективности.
* Переход потребителей к дифференцированным товарам от стандартных.
* Влияние законодательных изменений.
* Изменение социальной, демографической обстановки и стиля жизни.
* Снижение неопределенности и риска в бизнесе.

Далее рассмотрим силы, которые могут воздействовать на предприятие, с целью определить благоприятные возможности и опасности, с которыми оно может встретиться в отрасли.

Портер предложил использовать для конкурентного анализа модель пяти сил (рис.3). Он аргументировал эту модель тем, что чем выше давление этих сил, тем меньше у существующих компаний возможности увеличивать цены и прибыль. Ослабление сил создает благоприятные возможности для компании. Компания, изменив свою стратегию, может воздействовать на эти силы в свою пользу.

Рисунок 3 – **Модель «5 сил» Портера**

Риск входа потенциальных конкурентов (первая сила Портера в конкурентном анализе) создает опасность прибыльности компании. С другой стороны, если этот риск мал, компания может повышать цену и увеличивать доходы. Конкурентная сила этого фактора сильно зависит от высоты барьеров входа (стоимости входа в отрасль). Имеется три основных источника таких барьеров:

1. лояльность к торговой марке покупателей (входящие компании должны перекрыть это значительными инвестициями);
2. абсолютное преимущество по издержкам (более низкие издержки производства обеспечивают существующим компаниям существенные преимущества, которые трудно достичь новым компаниям);
3. экономия на масштабе (это преимущество ассоциируется с большими компаниями). Она 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.

Второй конкурентной силой при отраслевом анализе по Портеру является соперничество существующих в отрасли компаний. Здесь следует выявить влияние трех факторов:

1. структуру отраслевой конкуренции;
2. условия спроса;
3. высоту барьеров в отрасли.

Третьей силой по Портеру, учитываемой при отраслевом анализе является возможность покупателей "торговаться". Она представляет угрозу давления на цены из-за потребностей в лучших качестве или сервисе. Слабые покупатели, наоборот, допускают рост цен и повышение прибыли. Покупатели наиболее сильны в следующих ситуациях:

1. когда поставляющая отрасль состоит из многих малых компаний, а покупателей мало и они большие;
2. когда покупатели делают закупки в больших количествах;
3. когда отрасль зависит от покупателей в большей части своей деятельности;
4. когда покупатели могут выбирать между снабжающими отраслями по критерию минимума цен, что увеличивает ценовую конкуренцию в отрасли;
5. когда экономически для покупателей приобретения у разных компаний рассматриваются как единое целое;
6. когда покупатели используют угрозу реализации своего снабжения путем вертикальной интеграции.

Четвертой конкурентной силой, оказывающей влияние при отраслевом анализе, выступает давление со стороны поставщиков. Оно заключается в их угрозе поднять цены, вынуждая компании снизить количество поставляемой продукции, а, следовательно, и прибыль. Альтернативно - слабые поставщики дают возможность снизить цены на их продукцию и требовать более высокого качества. Наиболее мощным является давление со стороны поставщиков в следующих случаях:

1. когда поставляемый продукт имеет мало заменителей и он важен для компании;
2. когда компании отрасли не важны для снабжающих фирм;
3. когда поставщики поставляют такие продукты, что для компаний дорого переключаться с одного вида на другой;
4. когда поставщики используют угрозу вертикальной интеграции вперед;
5. когда покупающие компании неспособны использовать угрозу своей вертикальной интеграции назад.

Последней, пятой силой, учитываемой при отраслевом анализе, является угроза появления заменяющих продуктов. Существование полностью заменяющих продуктов составляет серьезную конкурентную угрозу, ограничивающую цены компании и ее прибыльность. Однако, если продукты компании имеют немного полных заменителей, то компании имеют возможность повысить цены и получить дополнительную прибыль, и их стратегии должны использовать этот факт.

Далее рассмотрим, как проводится оценка занимаемых позиций в отрасли относительно других конкурирующих компаний.

Для изучения относительных конкурентных позиций фирм, действующих на рынке, используются процедуры графической стратегической группировки.

Компании в одной стратегической группе могут объединяться по разным признакам: широте диапазона продуктов, методам использования каналов товародвижения, идентичным технологическим подходам, степени вертикальной интеграции, характеру сервиса и технологического обслуживания, предназначению аналогичных продуктов для аналогичных покупателей, качеству продуктов, ценообразованию. Сегмент рынка может содержать одну стратегическую группу с идентичным стратегическими подходами к рынку или же другим пределом является наличие нескольких стратегических групп.

Процедура конструирования карты стратегической группировки и отнесения фирм к той или иной стратегической группе состоит в следующем:

1. Идентифицируются конкурентные характеристики, которые дифференцируют фирмы (цены, качество, география деятельности, степень вертикальной интеграции, диапазон продуктов и т.д.);
2. Положение фирм наносится на двухкоординатный график (по парам выбранных характеристик);
3. Отмечаются фирмы, попадающие в одну стратегическую область;
4. Отличается доля каждой группы в полном объеме продаж направления.

При построении карт стратегической группировки надо соблюдать следующие правила:

1. основные переменные по осям координат не должны коррелировать между собою;
2. эти переменные должны отражать существенные отличия конкурентов;
3. эти переменные должны носить дискретный характер;
4. площади обозначений фирм должны отражать их относительную долю продаж в отрасли;
5. если существенных переменных больше двух, целесообразно построить несколько карт.

Чем ближе расположены различные стратегические группы, тем сильнее их конкурентное соперничество. Хотя фирмы в одних и тех же стратегических группах - ближайшие соперники, следующие ближайшие по рангу соперники - в ближайших группах. Существенным является изучение поведения ближайших конкурентов. Ошибочно ожидать внешних проявлений конкурентных действий соперников без знания их стратегии и предположений о следующих их ходах. Что делают и что собираются делать конкуренты - лучший ориентир для стратегических действий собственной компании, иначе она принуждена все время находиться в защитной позиции.

Так, нами было рассмотрено понятие и содержание отраслевого анализа, отражена необходимость его применения предприятием в условиях конкурентной борьбы. Далее рассмотрим методы, которые могут использоваться при проведении отраслевого анализа.

**2.2 Методы отраслевого анализа**

Отраслевой анализ представляет собой оценку состояния и перспектив развития важнейших, с точки зрения организации, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков.

Проведя отраслевой анализ и получив данные о факторах, которые представляют опасность или открывают новые возможности, руководство должно оценить: обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться возможностями, и какие внутренние слабости могут осложнить будущие проблемы, связанные с внешними опасностями.

Для проведения отраслевого анализа различными организациями был выработан целый ряд методов, каждый из которых может быть наиболее удобен в том или ином конкретном случае. Рассмотрим данные методы и их содержание:

1. SWOT-анализ;
2. SNW-анализ;
3. метод составления профиля среды;
4. метод взвешивания каждого фактора.

Для того чтобы получить ясную оценку сил предприятия и ситуации на рынке, существует SWOT-анализ.

SWOT-анализ[[9]](#footnote-9) — это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды):

1. сильные стороны (Strengths) — преимущества организации;
2. слабости (Weaknesses) — недостатки организации;
3. возможности (Opportunities) — факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
4. угрозы (Threats) — факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Для проведения анализ необходимо:

1. определить основное направление развития предприятия (его миссию);
2. взвесить силы и оценить рыночную ситуацию, чтобы понять, возможно ли двигаться в указанном направлении и каким образом это лучше сделать (SWOT-анализ);
3. поставить перед предприятием цели, учитывая его реальные возможности (определение стратегических целей предприятия).

В целом для проведения SWOT-анализа необходимо выполнить следующую последовательность действий (рис.4.)

Рисунок 4 - **Последовательность действий для проведения SWOT-анализа**

Проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы SWOT-анализа. В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы (Табл.1).

Таблица 1 - **Матрица SWOT-анализа**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности:1. Появление новой розничной сети и т.д. | Угрозы:1. Появление нового конкурента и т.д. |
| Сильные стороны:1. Высокое качество продукции и т.д. | 1. Как воспользоваться возможностями Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции | 2. За счет чего можно снизить угрозыУдержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции |
| Слабые стороны1.Высокая себестоимость продукции и т.д. | 3. Что может помешать воспользоваться возможностямиНовая сеть может отказаться от закупок нашей продукции, так как наши оптовые цены выше, чем у конкурентов | 4. Самые большие опасности для фирмыПоявившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам |

Заполнив такую матрицу можно увидеть результат:

1. определены основные направления развития предприятия ;
2. сформулированы основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса.

SNW-анализ – это усовершенствованный SWOT-анализ:

1. Strength (сильная сторона);
2. Neutral (нейтральноя сторона);
3. Weakness (слабая сторона).

В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW – анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

Для составления SNW – анализа необходимо заполнить таблицу. Вот наиболее распространенный вариант (Табл.2):

Таблица 2 - Пример **таблицы при SNW-анализе**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование стратегической позиции | Качественная оценка позиции |
|  | Сильная (S) | Нейтральная (N) | Слабая (W) |
| Стратегия организации |  |  |  |
| Бизнес-стратегии  |  |  |  |
| Оргструктура |  |  |  |
| Финансы |  |  |  |
| Продукт как конкурентоспособность  |  |  |  |
| Структура затрат  |  |  |  |
| Дистрибуция как система реализации продукции  |  |  |  |
| Информационная технология |  |  |  |
| Инновации как способ к реализации на рынке продуктов |  |  |  |
| Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации) |  |  |  |

Для анализа среды может быть применен метод со­ставления ее профиля. Данный метод удобно применять для со­ставления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удается оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды состоит в следующем. В таб­лицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

1. важности для отрасли по шкале: 3 — большая, 2 — умерен­ная, 1 — слабая;
2. влияния на организацию по шкале: 3 — сильное, 2 — умерен­ное, 1 — слабое, 0 — отсутствие влияния;
3. направленности влияния по шкале: +1 — позитивная, -1 — негативная.

Приведем пример того, как может выглядеть таблица профиля среды (Табл.3):

Таблица 3 - **Таблица профиля среды**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы среды | Важность для отрасли, А | Влияние на организацию, В | Направленность влияния, С | Степень важности, D=A-B-C |
| 1. |  |  |  |  |
| 2. |  |  |  |  |
| 3. |  |  |  |  |
| .. |  |  |  |  |

Далее все три экспертных оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания при разработке стратегии, а какие факторы заслуживают меньшего внимания[[10]](#footnote-10).

Другим вариантом анализа внешней среды через составление перечня внешних опасностей и возможностей организации является метод взвешивания каждого фактора (для измерения значимости каждого фактора для конкретной организации).

Взвешивание фактора осуществляется от +5 (очень положительное) через 0 (нейтральное) к –5 (очень отрицательное). Воздействие фактора – от +50 (сильное воздействие, возможность) через 0 (отсутствие воздействия, нейтральное) к –50 (сильное воздействие, серьезная опасность).

Наиболее благоприятные возможности обеспечиваются технологической мощью организации, наибольшая опасность заключается в конкуренции со стороны зарубежных фирм.

После анализа перечня руководство должно провести оценку сильных и слабых сторон организации. При этом оно должно иметь полное представление о внутреннем потенциале и о недостатках организации, а также о внешних проблемах.

Итак, подводя итог данной главе, можно сказать, что отраслевой анализ необходим предприятию для вынесения оценки состояния и перспектив развития важнейших, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков. Таким образом, на основании результатов проведения данного анализа (SWOT-анализ, SNW-анализ) предприятие формирует свою стратегию по деятельности на рынке в данной отрасли.

**ГЛАВА 3 ПРИМЕНЕНИЕ ОТРАСЛЕВОГО АНАЛИЗА НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЯ «АНТАРКТИДА»**

**3.1 Сфера деятельности предприятия «Антарктида»**

Предприятие «Антарктида» (ИП Кошельников) было основано в 2004 году.

Место нахождения фирмы (юридический адрес): Российская Федерация, г. Волгодонск, ул. Окружная 1.

Предприятие «Антарктида» ведет бухгалтерию по упрощенной системе налогообложения.

Уставный капитал общества составляет 95000 (девяносто пять тысяч) рубля. В уставном капитале данного предприятия иностранного капитала нет.

С момента появления данного предприятия на рынке товаров и услуг миссия его неизменна – это поставка очищенной питьевой воды в 19 литровой таре, а также услуг и товаров, непосредственно связанных с предоставляемой продукцией: продажа или предоставление в аренду кулеров (диспенсеров) для нагрева и охлаждения воды, услуги по их ремонту. Так как данное предприятие является коммерческим, то главной целью его существования является получение прибыли от производимой деятельности.

С момента появления предприятия руководством была избрана стратегия сокращения издержек, в том числе и за счет инноваций. Так, «Антарктида» является единственным предприятием в г. Волгодонске, производящим и реализующим очищенную питьевую воду, которое не доставляет конечный продукт из других регионов, а производит его непосредственно на месте, используя систему фильтрации воды, получаемой от водоканала. Таким образом, данное предприятие экономит достаточное количество средств на доставке продукции, что позволяет снизить себестоимость, а, следовательно – реализовывать продукцию по более привлекательным для потребителей ценам. С другой стороны, данная стратегия предопределяет невыход предприятия на рынки данной продукции других населенных пунктов. Соответственно, перед предприятием стоит задача завоевания наибольшей доли рынка данного товара в г. Волгодонске.

За годы работы в данной сфере деятельности сотрудники предприятия «Антарктида» довольно хорошо изучили конкурирующие с ними организации. Ознакомимся с данным списком конкурирующих организаций:

1. Кубай;
2. Лозновская;
3. Пилигрим;
4. Архыз;
5. Донбай.

Как известно, из проведенных исследований рынка самим предприятием «Антарктида», несмотря на различные цены на продукцию, доли рынка для каждого предприятия распределились практически поровну (Табл.4):

Таблица 4 - **Доли рынка организаций-производителей очищенной питьевой воды в соответствии с ценой реализации продукции**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Предприятие | Доля рынка (%) | Стоимость единицы продукции (руб.) |
| Кубай | 18 | 90 |
| Лозновская | 17 | 100 |
| Пилигримм | 15 | 130 |
| Архыз | 17 | 200 |
| Донбай | 15 | 120 |
| Антарктида | 18 | 85 |

Как мы можем видеть, просматривается прямая зависимость между ценой товара и долей рынка предприятия на рынке, за исключением производителя «Архыз», потому как данная продукция обладает уникальными лечебными свойствами и ценится потребителем, несмотря на достаточно высокую стоимость (рис.5).

Рисунок 5 - **Соответствие занимаемой доли рынка установленной стоимости продукции**

Тем не менее, несмотря на то, что предприятие «Антарктида» занимает вместе с производителем «Кубай» наибольшую долю рынка, данное преимущество весьма незначительно, тогда как стоимость продукции конкурирующих предприятий отличается весьма существенно. Это характеризуется действием стратегий конкурирующих производителей, их маркетинговыми исследованиями, пиар-акциями, собственной политикой предприятия «Антарктида» и другими факторами.

Как мы видим из выше приведенных рисунков и таблиц, предприятие «Антарктида» действует на рынке олигополистической конкуренции. Как известно, данная рыночная ситуация характеризуется большой осторожностью со стороны каждой из конкурирующих организаций к изменению цены, чуткостью к проведению маркетинговой деятельности. Именно в таких условиях, когда для укрепления позиции на рынке, необходимо множество информации о ближайшей среде организации, предприятие «Антарктида» может использовать отраслевой анализ.

**3.2 Анализ деятельности предприятия «Антарктида»**

В первую очередь необходимо произвести анализ внутренней среды предприятия «Антарктида» (Табл.5):

Таблица 5 - **Анализ внутренней среды предприятия «Антарктида»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Аспект среды | Сильные стороны предприятия | Слабые стороны предприятия |
| 1.Производство | Уникальное производство продукции, позволяющее сократить издержки транспортировки. | Определенная зависимость от качества воды, поставляемой для очистки |
| 2. Финансы | Высокая скорость оборота денежных средств, активов, материальных запасов предприятия. | Низкая платежеспособность и финансовая устойчивость предприятия |
| 3. Кадры | Низкая текучесть кадров, что обеспечивает сокращение временных издержек на обучение персонала, слаженный коллектив.Средний возраст персонала около 30 лет: создается потенциал для повышения квалификации персонала.Сдельная система оплаты труда: работник прямо заинтересован в результатах своей деятельности. | Отсутствие четкой программы обучения, повышения квалификации, профессиональной переподготовки кадров.Отсутствие специальных мест отдыха для рабочих.Удерживающим фактором является не работа предприятия и не добрые взаимоотношения с руководителем, а работа старшего менеджера. |
| 4. Руководство | Наличие большого опыта работы в данной сфере. | Нерациональная структура управления предприятием;Излишний авторитаризм в управлении персоналом;Недостаточно гибкая структура управления персоналом. |
| 5. Маркетинг | Формирование низкой цены на продукциюСуществование долговременных потребителей.Существует постоянный, стабильный спрос на продукцию предприятия. | Слабое развитие комплекса маркетинга на предприятии.Существуют сезонные колебания спросаОтсутствие детального изучения рынка, потребностей потребителей и расширения производственных возможностей. |

Далее для сведения итогов анализа среды предприятия и выработки стратегических альтернатив его развития рекомендуется применять метод SWOT. Методология SWOTанализа заключается в последовательном установлении цепочек связей между силами, слабостями, угрозами и возможностями и формировании на их основе стратегических альтернатив (Таблица 6).

Таблица 6 - **Результаты SWOT-анализа деятельности предприятия «Антарктида»**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Возможности:получение кредитов под низкие проценты;снижение налогового бремени для малых предприятий | Угрозы:Инфляция;усиление конкурентной борьбы;новое оборудование у конкурирующих организаций |
| Сильные стороны:использованиесовременных ресурсосберегающих технологий в процессе производства;высокая оборачиваемость капитала,привлекательная цена на товар, низкие издержки на транспортировку. | наращивание прибыли за счет использования заемного капитала;сохранение конкурентоспособного уровня цены;совершенствование технологий и приобретение дополнительного оборудования | поддержание высокого уровня реализации;поддержание цены на низком уровне |
| Слабые стороны:большинство оборудования морально устарело;неудовлетворительное финансовое положение предприятия | отсутствие стратегии развития товара;слабая маркетинговая деятельность на предприятии;отсутствие наблюдения за конкурентами; | отсутствие упорядоченной клиентской базы. |

Далее, определив слабые и сильные стороны предприятия «Антарктида», возможности и угрозы, предопределяющие выбор стратегии деятельности организации, на основе результатов проводимых исследований рынка данным предприятием проведем SNW-анализ (Табл.7).

Для рассмотрения таблицы введем следующие обозначения:

1. Кубай – «К»;
2. Лозновская – «Л»;
3. Пилигрим – «П»;
4. Архыз – «Ар»;
5. Донбай – «Д»;
6. Антарктида – «А».

Таблица 7 - **SNW-анализ предприятий-производителей очищенной питьевой воды в г. Волгодонске**

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование стратегической позиции | Качественная оценка позиции |
|  | Сильная (S) | Нейтральная (N) | Слабая (W) |
| Стратегия организации | П; А | К; Л | Ар; Д |
| Бизнес-стратегии  | П; Л | А; К | Ар; Д |
| Оргструктура | П; Л | Ар; Д | А; К |
| Финансы | П; Л; К | Ар; Д | А |
| Продукт как конкурентоспособность  | А; К | Ар; Д; П; Л |  |
| Структура затрат  | А; К; Л | Ар; Д; П |  |
| Дистрибуция как система реализации продукции  | К; Л | Ар; Д | А; П |
| Информационная технология | К; Л; П | Ар; Д; А |  |
| Инновации как способ к реализации на рынке продуктов | А; К | Ар; Д | П; Л |

Совокупность проведенных исследований показала сильные и слабые стороны предприятия «Антарктида»: нам удалось выявить необходимость укрепления организационной структуры с целью повышения ее эффективности; возможное увеличение затрат на использование в большей степени информационных технологий, что будет способствовать ускорению и повышению эффективности производственного процесса; необходимость затрат на приобретение более нового оборудования; необходимость поиска путей стабилизации финансового положения предприятия. С другой стороны, стратегия минимизации производственных издержек, позволяет предприятию наравне с организацией «Кубай» лидировать по значению занимаемой доли рынка. Следовательно, данная стратегия приносит свои плоды. Возможно, необходимо увеличить конечную стоимость продукции, что позволит как стабилизировать финансовое положение предприятия, при этом не потеряв значительного количества потребителей, так и проводить более активную маркетинговую деятельность, что, безусловно, даст данной организации в дальнейшем только укрепить свою позицию в отрасли.

Итак, в данной главе нами было рассмотрено предприятие «Антарктида», производящее и реализующее очищенную питьевую воду в г. Волгодонске, были рассмотрены условия конкурентной борьбы данной организации в отрасли. Нами было выявлено, что данное предприятие функционирует в условиях олигополистической конкуренции, которая определяет проведение стратегии чуткого реагирования на каждое действие конкурирующей организации. В ходе реализации данной стратегии предприятия, как правило, прибегают к использованию отраслевого анализа, который позволяет наиболее точно определить пути дальнейшего развития предприятия и предупредить угрозы со стороны конкурирующих организаций. На примере предприятия «Антарктида» и его ближайшего окружения нами был проведен отраслевой анализ, позволивший определить слабые и сильные стороны рассматриваемого предприятия, а также возможности к повышению эффективности и рентабельности его деятельности.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Неотъемлемой составляющей стратегического менеджмента является анализ внешнего окружения.

Внешнее окружение - это все те факторы, которые находятся за пределами организации и могут на нее воздействовать. В свою очередь внешнее окружение организации делится на две части.

В данной курсовой работе было рассмотрено непосредственно ближайшее окружение организации. Ближайшее окружение влияет на организацию, увеличивает или уменьшаетэффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. Обычно оновключает клиентов, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование итребования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Организациятесно взаимодействует с этой частью своей среды, а менеджеры пытаются управлять еепараметрами, воздействовать на «ближнее» окружение с целью изменения их вблагоприятном для организации направлении.

В рамках анализа ближайшего окружения организации нами был рассмотрен отраслевой анализ как его компонент. Так, отраслевой анализ выявляет те черты внешней среды компании, которые наиболее значимо влияют на стратегическое видение и возможности компании. Внимание при этом концентрируется на получении четких ответов на хорошо определенный ряд вопросов по стратегии. Затем эти ответы используются для формирования четкой картины стратегической ситуации компании и определения альтернатив ее стратегических действий.

В ходе выполнения данной курсовой работы была достигнута цель ее проведения - изучение теоретических аспектов отраслевого анализа как компонента анализа ближайшего окружения организации и выработка практических навыков его проведения.

В первой главе курсовой работы было рассмотрено понятие анализа окружения, как одного из основных подходов к понятию стратегического менеджмента. Данный подход включает в себя анализ, ближайшего окружения, сущность которого заключается в том, что он позволяет предприятию выбрать стратегию по построению связей с элементами ближайшего окружения, а также в дальнейшем данную стратегию корректировать.

Во второй главе было установлено, что отраслевой анализ необходим предприятию для вынесения оценки состояния и перспектив развития важнейших, субъектов и факторов окружающей среды: отрасли, рынков, поставщиков. Таким образом, на основании результатов проведения данного анализа (SWOT-анализ, SNW-анализ) предприятие формирует свою стратегию по деятельности на рынке в данной отрасли.

В третьей главе было рассмотрено предприятие «Антарктида», производящее и реализующее очищенную питьевую воду в г. Волгодонске, а также условия конкурентной борьбы данной организации в отрасли. Было установлено, что данное предприятие функционирует в условиях олигополистической конкуренции, которая определяет проведение стратегии чуткого реагирования на каждое действие конкурирующей организации. В ходе реализации данной стратегии предприятия, как правило, прибегают к использованию отраслевого анализа, который позволяет наиболее точно определить пути дальнейшего развития предприятия и предупредить угрозы со стороны конкурирующих организаций. На примере предприятия «Антарктида» и его ближайшего окружения был проведен отраслевой анализ, позволивший определить слабые и сильные стороны рассматриваемого предприятия, а также возможности к повышению эффективности и рентабельности его деятельности.

Практическая значимость выполнения данной курсовой работы заключается в необходимости изучения дополнительных материалов и закрепления знаний по данной теме, обусловлена высокой востребованностью специалистов по проведению анализа внешней среды организации. Так, выполнение данной курсовой работы позволило на практике на примере предприятия «Антарктида» провести отраслевой анализ и с его помощью выявить основные характеристики данной организации, среды, в которой она действует, а также определить дальнейшие перспективы и угрозы деятельности предприятия.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**

1. Абрютина М.С., Грачев А.В. Анализ финансово-экономической деятельности предприятия: Учебно-практическое пособие, изд. 2-е, исправленное. - М: Дело и сервис, 2005. – с. 122.
2. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Хомер А. Маркетинг.2-е изд., перераб. и доп.; - М.: Экономика, 2007. – с. 66-68.
3. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. - М.: Институт международного права и экономики, 2006 - с. 134.
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. - М.: Гардарика, 2004. – с. 148.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. - М.: Банки и биржи, 2004. – с. 128-131.
6. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник - М.: Финпресс, 2005. – с. 44-46.
7. Ефимова О.В. Методы и результаты маркетингового исследования рынка России // Экономика, № 11, 2005.
8. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учебное пособие. - М.: Информационно-внедренческий центр «Маркетинг», 2005. – с. 11-13.
9. Завгородняя А.В., Ямпольская Д. О. Маркетинговое планирование. — СПб: Питер. 2002.
10. Коробейников О.П., Колесов В.Ю., Трифилова А.А. Стратегическое поведение: от разработки до реализации // Менеджмент в России и за рубежом №3, 2002.
11. Котлер Филипп, Армстронг Гари, Сондерс Джон, Вонг Вероника. Основы маркетинга: пер. с англ. - 2-е европ.изд. - С-Пб.: Издат. дом «Вильямс», 2005. – с. 133.
12. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учебник для вузов. - М.: Русская деловая литература, 2004. – с. 76-78.
13. М.М.Максимцова, А.В.Игнатьевой Менеджмент: Учебник для вузов - М.: Банки и биржи, 2005. – с. 54-56.
14. Медведев В.П. Менеджмент: учебно-методическое пособие. - М.: ВАВТ, 2005. – с. 132.
15. Мескон М.Х., Альберт М.. Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2008. – с. 332.
16. Орлов А.А. Развитие организационной структуры маркетинговых подразделений // Экономика № 7, 2005.
17. Пешкова Е.И. Маркетинговый анализ в деятельности фирм. – М, 2005 – с. 13-17.
18. Стоянова Е.С. Финансовый менеджмент: теория и практика; - 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд-во «Перспектива», 2005. – с. 144.
19. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи. Изд-во ЮНИТИ, 2005. – с. 77.
20. Шеремет А.Д., Сайфулин Р.С., Негашев Е.В. Методика финансового анализа. - М.: ИНФРА-М, 2005. – с. 166.
1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: учебник. - М.: Институт международного права и экономики, 2006 - с. 134. [↑](#footnote-ref-1)
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учебник, 3-е изд. - М.: Гардарика, 2004. – с. 148. [↑](#footnote-ref-2)
3. Завгородняя А.В., Ямпольская Д. О. Маркетинговое планирование. — СПб: Питер. 2002. [↑](#footnote-ref-3)
4. Котлер Филипп, Армстронг Гари, Сондерс Джон, Вонг Вероника. Основы маркетинга: пер. с англ. - 2-е европ.изд. - С-Пб.: Издат. дом «Вильямс», 2005. – с. 133. [↑](#footnote-ref-4)
5. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учебник для вузов. - М.: Русская деловая литература, 2004. – с. 76-78. [↑](#footnote-ref-5)
6. Медведев В.П. Менеджмент: учебно-методическое пособие. - М.: ВАВТ, 2005. – с. 132. [↑](#footnote-ref-6)
7. Пешкова Е.И. Маркетинговый анализ в деятельности фирм. – М, 2005 – с. 13-17. [↑](#footnote-ref-7)
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. - М.: Банки и биржи. Изд-во ЮНИТИ, 2005. – с. 77. [↑](#footnote-ref-8)
9. Мескон М.Х., Альберт М.. Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. - М.: Дело, 2008. – с. 332. [↑](#footnote-ref-9)
10. Пешкова Е.И. Маркетинговый анализ в деятельности фирм. – М, 2005 – с. 13-17. [↑](#footnote-ref-10)