



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
УПРАВЛЕНИЕ ДИСТАНЦИОННОГО ОБУЧЕНИЯ И ПОВЫШЕНИЯ  
КВАЛИФИКАЦИИ

Кафедра «Экономика и менеджмент»

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к курсовой работе  
по дисциплине

# **«Стратегический менеджмент»**

Авторы  
Глызина М.П.,  
Мурадова С.Ш.,  
Угримова С.Н.

Ростов-на-Дону, 2022

## Аннотация

Методические рекомендации к курсовой работе по дисциплине «Стратегический менеджмент» предназначены для студентов очной формы обучения, обучающихся по направлению 38.03.02 Менеджмент.

Курсовая работа – это самостоятельная работа студентов, которая оценивается преподавателем. Успешное выполнение курсовой работы во многом зависит от правильной организации работы по ее написанию и соблюдения основных требований, которые к ней предъявляются. Пособие включает традиционные этапы выполнения курсовой работы: выбор темы, составление плана, сбор исходных материалов, методические рекомендации по проведению стратегического анализа и расчету эффективности реализации стратегии развития предприятия, подготовка текста, оформление работы и общие критерии оценки работы.

## Авторы

Канд. пед. наук, доцент М.П. Глызина

Канд. пед. наук, доцент С.Ш. Мурадова

Канд. экон. наук, доцент С.Н. Угримова



## Оглавление

<b>1. Общие положения</b> .....	<b>4</b>
<b>2. Требования к оформлению курсовой работы и соблюдение этических норм</b> .....	<b>5</b>
<b>3. Сбор исходных материалов и информации</b> .....	<b>9</b>
<b>4. Структура и содержание основных разделов курсовой работы</b> .....	<b>10</b>
<b>5. Перечень рекомендуемых тем курсовых работ</b> .....	<b>12</b>
<b>6. Методические рекомендации к основным частям курсовой работы</b> .....	<b>15</b>
6.1 Анализ внешней среды организации .....	15
6.2 Анализ внутренней среды организации .....	22
6.3 Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей .....	26
6.4 Методика SPACE-анализа .....	28
<b>7. Расчет эффективности реализации стратегии развития предприятия</b> .....	<b>38</b>
<b>8. Список источников</b> .....	<b>39</b>
<b>Приложение 1</b> .....	<b>41</b>
<b>Приложение 2</b> .....	<b>42</b>
<b>Приложение 3</b> .....	<b>43</b>
<b>Приложение 4</b> .....	<b>44</b>

## 1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Курсовая работа предназначена для закрепления знаний и навыков, полученных при изучении курса «Стратегический менеджмент» и призвана способствовать развитию системного мышления, приобретению опыта изучения и анализа литературных источников, фактических материалов по проблемам теории и практики стратегического менеджмента в организациях.

Подготовка и написание курсовой работы способствует выработке навыков самостоятельной работы, что особенно важно для будущей деятельности в качестве менеджеров, когда при исполнении возложенных обязанностей, им необходимо принять единоличное решение и нести полную ответственность за его обоснованность.

Написание курсовой работы дает возможность студенту глубоко и обстоятельно изучить научную литературу по выбранной теме, проанализировать те или иные спорные проблемы, критически осмыслить сложные положения теории и практики, сформулировать свою позицию и дать ей теоретическое обоснование. Изложение материала должно носить творческий, самостоятельный характер. Если необходимо обратиться к какому-либо источнику законодательного или теоретического характера, надо сделать на него ссылку. Критические замечания в адрес других авторов должны быть сделаны в корректной, уважительной форме. Примеры из практической деятельности надлежит приводить в тех случаях, когда они раскрывают какое-либо теоретическое положение.

Задание на курсовую работу (Приложение 1) выдает научный руководитель, исходя из тематики, приведенной в методических указаниях, однако не исключается возможность выполнения курсовой работы по теме, предложенной студентом и согласованной с руководителем.

В процессе выполнения курсовой работы студенты должны согласовать с руководителем объект и предмет исследования, план по каждой части работы, основные положения по проблеме и используемые литературные источники.

Независимо от выбранной темы, курсовая работа должна быть построена по единой для всех тем структуре и содержать следующие элементы: введение, теоретическую, аналитическую и рекомендательную части, заключение, список использованных источников и приложения (при необходимости).

## 2. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ И СОБЛЮДЕНИЕ ЭТИЧЕСКИХ НОРМ

Курсовая работа должна:

-быть выполнена студентом индивидуально (или являться частью коллективной работы). В случае, когда работа подготовлена в порядке выполнения группового задания, в работе делается соответствующая оговорка;

-представлять собой законченную разработку (этап разработки), в которой анализируются актуальные проблемы по определенной теме и ее отдельных аспектов;

-отражать необходимую и достаточную компетентность автора;

-отражать актуальность и новизну;

-иметь учебную, научную и/или практическую направленность;

-содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательность и обоснованность выводов;

-соответствовать этическим нормам (правила цитирования; ссылки на использованные библиографические источники; исключение плагиата, дублирования собственного текста и использования чужих работ).

Плагиат, использование опубликованных работ-аналогов в сети internet, а также заимствование выполненных работ друг у друга являются серьезными нарушениями и влекут за собой меры дисциплинарной ответственности (замечание, выговор). Выполненная таким образом курсовая работа считается не зачтенной и должна быть выполнена повторно.

Критериями оценки результатов курсовой работы являются:

-уровень освоения студентом учебного материала;

-умение студента использовать теоретические знания при выполнении практических задач;

-обоснованность и четкость изложения изученного материала;

-полнота раскрытия темы, объекта и предмета исследования;

-актуальность и новизна исследуемой проблемы;

-качество выполненного задания;

-оформление материала в соответствии с требованиями;

-соблюдение установленных сроков представления работы на проверку.

Курсовая работа оценивается по 4-х балльной системе. Диапазон оценок («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») определяется трудоемкостью и качеством выполненной работы.

Курсовая работа должна быть представлена на кафедру в напечатанном виде на листах формата А4, шрифт — Times New Roman, кегль – 14 в рамке. Объем курсовой работы должен составлять 35-40 листов. Оформление должно соответствовать требованиям стандарта и правилами оформления курсовых работ.

Пояснительная записка курсовой работы содержит:

- титульный лист;
- задание на курсовую работу;
- содержание;
- введение;
- разделы основной части в соответствии с утверждённым заданием на

курсую работу (теоретическая, аналитическая и проектная часть);

- заключение;
- список использованных источников;
- приложения (если имеются в наличии).

Титульный лист (Приложение 2) считается первой страницей курсовой работы, но не нумеруется. Все последующие страницы нумеруются. Номера проставляются внизу страницы, справа в рамке. Содержание курсовой работы должно отражать точные наименования всех разделов (глав) и подразделов (параграфов) с указанием номеров страниц. Все разделы (главы) в содержании и тексте работы, кроме «Введения» и «Заключения», должны быть пронумерованы арабскими цифрами. Каждой раздел (глава) должен начинаться с новой страницы. Разделы (главы) должны быть поделены на подразделы (2-3 параграфа), которые нумеруются двумя цифрами, разделенными точкой: первая цифра означает номер главы, вторая – номер параграфа в главе.

На все рисунки и таблицы, приводимые в работе, необходимы ссылки в тексте. Рисунки и таблицы должны иметь названия и быть оформлены в соответствии с правилами оформления.

На все используемые литературные источники необходимо делать ссылки, которые в тексте приводятся в квадратных скобках, например [1, с.12], где «1» – это порядковый номер литературного источника в списке ли- тературе, помещаемого в конце

курсовой работы, после заключения, «с. 12» - номер страницы в данном источнике.

Процесс написания и оформления работы предполагает соблюдение следующих основных требований

- ясность, систематичность и последовательность изложения;

– деление текста на абзацы, каждый из которых включает самостоятельную мысль, выраженную одним или несколькими предложениями;

– в тексте следует избегать повторений, не допускать перехода к новой мысли, пока первая не получила логического завершения. Не должно быть растянутых предложений с нагромождением придаточных оборотов и вводных слов, частое повторение одних и тех же слов и выражений. Не следует допускать орфографических и стилистических ошибок;

– не приводить необоснованных предложений, выводов, высказываний;

– цитируемые в работе места должны иметь точные постраничные ссылки на источники;

– не допускается сокращение слов, кроме общепринятых;

– цифровой материал следует представлять в работе в виде аналитических таблиц, диаграмм, графиков и т.п., по которым делать соответствующие ссылки на источники и аналитические выводы.

В приложениях (количество приложений и их объем не ограничивается) приводится вспомогательный материал, таблицы, анкеты, инструкции, иллюстрации и др. Приложения необходимо располагать в порядке появления ссылок в тексте работы.

Порядок формирования списка использованной литературы следующий. Сначала указываются законы, постановления правительства и др. нормативные документы, правила работы, стандарты и т.п. Далее литературные источники, которые приводятся в алфавитном порядке фамилий авторов и названий литературных источников с указанием их выходных данных. Во всех случаях по каждому литературному источнику устанавливаются: фамилия и инициалы автора, наименование литературного источника, вид литературного источника (учебник, монография, статья, брошюра и т.д.), место издания и издательство, год издания.

В случае цитирования текста в ссылке обязательно указывается номер страницы и выходные данные источника.

Курсовая работа должна заканчиваться краткими выво-

## Стратегический менеджмент

дами и предложениями по исследуемой теме, в которых должна быть видна степень освоения студентом изученного материала.

Выполненная курсовая работа сдается на кафедру для проверки руководителем, и в случае необходимости доработки – возвращается студенту для устранения необходимых замечаний. Информация о результатах проверки работы доводится до сведения каждого студента с комментариями преподавателя о качестве выполненных работ.

Получившие положительную оценку курсовые работы допускаются к защите.

### 3. СБОР ИСХОДНЫХ МАТЕРИАЛОВ И ИНФОРМАЦИИ

Выбрав тему курсовой работы, студент должен подобрать необходимые для ее выполнения теоретические материалы и конкретные практические данные функционирующего предприятия, можно использовать данные взятые при прохождении производственной практики 1 этап.

Теоретические данные содержатся в рекомендуемой литературе по курсу «Стратегический менеджмент».

Кроме этого, могут быть использованы другие источники, в том числе – периодические издания, такие как журналы «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент в России и за рубежом», «Эксперт», «Мировая экономика и международные отношения», «Управление экономическими системами» и др. Могут быть использованы материалы Интернет.

Источники по изучаемому вопросу могут включать учебники, учебные пособия, действующие законодательные акты, периодические издания (журналы, газеты). Обязательно должны быть использованы данные статистической отчетности по теме исследования. Приводимые в работе статистические данные должны быть актуализированы согласно последним опубликованным данным Росстата.

При поиске необходимой литературы полезными могут быть библиотечные каталоги, библиографии в приложениях к книгам, диссертациям и статьям, тематические обзоры, перечни основной и дополнительной литературы в учебных программах по стратегическому менеджменту. При затруднениях в поиске источников можно обратиться за помощью к работникам библиотек.

При написании практической части работы следует использовать данные конкретного предприятия, которые могут быть получены в процессе практической деятельности студента по месту его работы или в ходе прохождения им производственной практики (Приложение 4). Кроме того, может быть использована информация о компаниях, представленная на их официальных сайтах, и в периодических изданиях.

В процессе написания курсовой работы должно быть использовано не менее 15 источников преимущественно последних трех лет.

## 4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ОСНОВНЫХ РАЗДЕЛОВ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Независимо от выбранной темы, курсовая работа по стратегическим проблемам развития организации должна включать следующие разделы:

- **ВВЕДЕНИЕ**, которое должно содержать обоснование актуальности рассматриваемой проблемы в современных условиях; цель курсовой работы; задачи, решаемые в работе для достижения поставленной цели; объект исследования, эмпирическую базу, методы исследования, содержание основных разделов курсовой работы. Объем введения 2-3 страницы.

- **ТЕОРЕТИЧЕСКУЮ ЧАСТЬ**, представляющую собой аналитический обзор литературных источников по теме курсовой работы. В этой части следует определить сущность предмета исследования, охарактеризовать и проанализировать точки зрения различных авторов на данную проблему (это предопределяет необходимость ссылок на литературные источники), выявить тенденции развития проблемы, а также методы решения возникающих задач. Объем теоретической части 12-15 страниц.

- **АНАЛИТИЧЕСКУЮ ЧАСТЬ**, в которой, независимо от темы курсовой работы, необходимо дать краткую характеристику выбранной для изучения организации и провести анализ ее внешней и внутренней среды. В процессе анализа могут быть использованы различные методы, однако обязательными для применения являются: PEST-анализ, составление матрицы возможностей и матрицы угроз, SNW-анализ, управленческое обследование основных функциональных подсистем организации.

Результатом написания данной главы должны стать перечни наиболее значимых возможностей и угроз, формируемых внешней средой организации, и ее наиболее значимых сильных и слабых сторон как характеристик внутренней среды. Объем аналитической части 10-12 страниц.

- **ПРОЕКТНАЯ ЧАСТЬ**, в которой обобщаются результаты анализа внешней и внутренней среды организации и даются рекомендации по ее развитию. С этой целью могут использоваться различные подходы, однако обязательными для применения являются SWOT-анализ и SPACE-анализ. Объем данной части 4-6 страниц.

При оформлении аналитической и рекомендательной ча-

стей должны использоваться табличные и графические способы отражения информации.

- **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**, в котором кратко отражаются результаты проделанной работы, оценивается степень решения поставленных задач, эффективность предложенных рекомендаций. Объем заключения 2-3 страницы.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ**, который должен включать не менее 15 источников.

## 5. ПЕРЕЧЕНЬ РЕКОМЕНДУЕМЫХ ТЕМ КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Анализ величины сил конкуренции.
2. Анализ внешней среды и его роль в стратегическом управлении фирмой.
3. Атакующие стратегии и их роль в повышении конкурентного статуса фирмы.
4. Аутсорсинг как стратегия внешнего роста.
5. Базовые конкурентные стратегии и практика их использования.
6. Влияние организационной культуры на эффективность функционирования системы стратегического управления.
7. Влияние организационной структуры фирмы на эффективность функционирования системы стратегического управления.
8. Выбор стратегии развития организации в условиях рынка.
9. Выработка стратегий на основе статистических зависимостей.
10. Выработка ценовой стратегии фирмы.
11. Информационное обеспечение разработки стратегических планов.
12. Использование наступательных стратегий для закрепления конкурентного преимущества.
13. Стратегия защиты и сохранение конкурентного преимущества.
14. Количественные методы анализа рыночных тенденций как инструмент разработки стратегии развития предприятия.
15. Конкурентные стратегии в отраслях промышленности, состоящих из мелких предприятий.
16. Конкурентный статус фирмы.
17. Концепция движущих сил отрасли.
18. Концепция стратегических групп.
19. Концепция стратегических зон хозяйствования.
20. Методы анализа производства и конкуренции
21. Модель правового управления современной компанией.
22. Модель пяти сил конкуренции М.Е. Портера.
23. Направления международного стратегического развития.
24. Наступательные и оборонительные стратегии и практика

их использования на российских и зарубежных фирмах.

25. Нововведения и виды нововведений. Оценка риска инновационной стратегии.

26. Определение основных экономических особенностей отрасли.

27. Определение стратегических альтернатив и условия выбора альтернативных решений.

28. Организационная культура как область стратегических изменений.

29. Организационная структура фирмы как область стратегических изменений.

30. Организация разработки стратегического плана развития предприятия.

31. Основные типы стратегии конкуренции.

32. Особенности корпоративной стратегии.

33. Оценка конкурентоспособности потенциала предприятия как основа выработки стратегических решений.

34. Планирование реализации стратегии с использованием системы планов предприятия (бизнес-планов).

35. Портфельная стратегия и практика ее использования.

36. Портфельный анализ как основа формирования корпоративной стратегии фирмы.

37. Принципы формирования экономической стратегии фирмы.

38. Разработка «стратегического треугольника» как реализация конкурентной маркетинговой стратегии.

39. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих реализацию стратегии.

40. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности организации.

41. Стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции и практика их использования на российских и зарубежных фирмах.

42. Стратегии вертикальной интеграции.

43. Стратегии диверсификации и практика их использования на российских фирмах.

44. Стратегии конкурентной борьбы в период перехода к промышленной зрелости.

45. Стратегии конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности.

46. Стратегии промышленных лидеров.

47. Стратегии развития для малого и среднего бизнеса в России.

48. Стратегическая пирамида фирмы и методология ее разработки.
49. Стратегические изменения в организации и технология управления ими.
50. Стратегический менеджмент в реальном масштабе времени.
51. Стратегия «лидерство по издержкам» как разновидность родовой стратегии.
52. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.
53. Стратегия дифференциации и особенности ее разработки.
54. Стратегия и конкурентное преимущество.
55. Стратегия международной деятельности фирмы.
56. Стратегия обороны как защита конкурентного преимущества и укрепление конкурентной позиции компании.
57. Стратегия приспособления как способ выживания и обеспечения эффективной деятельности хозяйственной единицы.
58. Стратегия ресурсосбережения как фактор развития предприятия в условиях глобализации.
59. Стратегия снижения производственных издержек.
60. Стратегия устойчивого развития как поиск компромисса между развитием организации и сохранением здоровой среды обитания.
61. Стратегия фокусирования (узкой специализации).
62. Сущность механизмов стандартизации и сертификации в рамках организационного механизма стратегического управления.
63. Теория конкурентного преимущества.
64. Формирование миссии и стратегических целей организации.
65. Функциональные стратегии развития организации и особенности их разработки.

## 6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ОСНОВНЫМ ЧАСТЯМ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Стратегическое планирование внутрихозяйственной деятельности любого предприятия тесно связано с осуществлением общей экономической политики или государственной стратегии развития всей рыночной системы.

### 6.1 Анализ внешней среды организации

Анализ внешней среды служит инструментом, при помощи которого разработчики стратегии контролируют внешние по отношению к организации факторы с целью предвидеть потенциальные угрозы и вновь открывающиеся возможности.

Для определения возможностей и угроз конкретной организации необходимо определить значимые для ее развития факторы внешней среды. Считается, что в этой связи полезно рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название **PEST-анализ** (P - политика и право, E - экономика, S - общество, T - технология).

PEST-анализ (иногда обозначают как STEP) — это маркетинговый инструмент, предназначенный для выявления политических (Political), экономических (Economic), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды, которые влияют на бизнес компании. Анализ выполняется по схеме «фактор — предприятие». Результаты анализа оформляются в виде матрицы, подлежащим которой являются факторы макросреды, скажем — сила их влияния, оцениваемая в баллах, рангах и других единицах измерения. Результаты PEST-анализа позволяют оценить внешнюю экономическую ситуацию, складывающуюся в сфере производства и коммерческой деятельности.

Выявленные с учетом вышесказанного факторы внешней среды исследуемой организации следует отразить в таблице 1.

Таблица 1 - PEST-анализ

**P (POLITICAL)**

- тип управления государством
- стабильность правительства
- свобода слова и нормы законодательства
- уровень бюрократии и коррупции
- тенденции к регулированию или дерегулированию
- законодательство в области труда и социальной помощи населению
- наиболее вероятные политические изменения на 3-5 лет

**E (ECONOMICAL)**

- степень развития бизнес-структуры
- темпы роста экономики, % ставки, курс валют и уровень инфляции
- уровень безработицы, ситуация на рынке труда и стоимость труда
- степень глобализации экономики
- уровень располагаемого дохода населения
- степень развития банков
- наиболее вероятные изменения в экономике на 3-5 лет

**S (SOCIO – CULTURAL)**

- численность населения, поло – возрастная структура населения
- здоровье, образование, социальная мобильность
- привычки и характер поведения работников, отношение к работе
- общественное мнение, нормы поведения и ограничения (табу)
- уровень и стиль жизни
- наиболее вероятные социально - культурные изменения на 3-5 лет

**T (TECHNOLOGICAL)**

- вклад технологий в развитие рынка
- развитие интернет и мобильных устройств
- активность и развитие научно-технических исследований
- степень использования, внедрения и передачи технологий
- наиболее вероятные изменения в технологическом плане на 3-5 лет

В дополнение к PEST-анализу необходимо также предпринять структурный анализ отрасли, чтобы выявить сильные и слабые стороны противников, а также определить конкурентную структуру данного рынка. Одной из наиболее распространенных моделей для подобного структурного исследования является модель "пяти сил" Портера. На рис. 2, рассмотренном ранее были представлены основные элементы его модели.

Ключевые элементы в анализе "пяти сил" Портера позволяют оценить конкурентные структуры на рассматриваемом рынке, поскольку очень важны для анализа среды, в которой действуют компании. Их суть можно сформулировать так:

1. Угроза со стороны потенциальных новичков на рынке.
2. Угроза со стороны продуктов-заменителей.
3. Власть поставщиков.
4. Власть покупателей.
5. Степень конкуренции со стороны соперников.

Рассмотрим первый элемент - "первую силу" Портера. Угроза, исходящая от новых фирм, выходящих на данный рынок, зависит от барьеров, перекрывающих доступ на него. В соответствии с принципами бизнес-экономики эти барьеры зависят от семи ключевых факторов:

1. Эффекта масштаба.
2. Капитала, необходимого для доступа на рынок.
3. Доступа к каналам распределения (реализации).

4. Преимущества в затратах (иногда их называют "дарованными" преимуществами).
5. Ожидаемой реакции существующих фирм.
6. Законодательного вмешательства.
7. Индивидуализации продукта (придания ему характеристик, отличающих его от аналогов, производимых другими фирмами).

В некоторых отраслях эффект масштаба имеет такой характер, что фирме приходится быть очень крупной, чтобы преуспеть в конкурентной борьбе. Это особенно верно для рынков автомобильной и авиационной техники, а также для фармацевтической промышленности, требующей огромных вложений средств в исследования и разработки.

Анализ внешнего окружения рекомендуется заканчивать составлением списка возможностей и угроз с учетом степени их значимости для организации.

Для этого используют метод позиционирования путем составления матрицы возможностей и матрицы угроз, что предполагает выполнение следующих действий:

- необходимо выявить (по возможности, аргументировано) тенденции развития внешней среды предприятия по каждому из указанных в матрице PEST-анализа факторов и определить, что они будут формировать для него – угрозу *или* возможность;

- необходимо уточнить формулировки по каждому из факторов внешней среды, отразив выявленную тенденцию ее изменения, например: «уровень инфляции» — «рост уровня инфляции» или, конкретизируя, «сокращение спроса в связи с ростом цен»; «уровень доходов населения» — «рост уровня доходов населения» или «увеличение спроса в связи с ростом уровня доходов населения»; «промышленная политика государства» — «государственная поддержка промышленных предприятий»; «внешнеэкономическая политика государства» — «расширение внешнеэкономических связей», «введение санкционной политики со стороны стран Евросоюза», «появление новых зарубежных рынков сбыта», «рост конкуренции со стороны зарубежных поставщиков» и т.п. Таким образом может быть сформирован список возможностей и угроз предприятия;

- каждая возможность предприятия должна быть оценена по двум параметрам – степень ее влияния на предприятие (сильное, умеренное, малое) и вероятность ее использования (высокая, средняя, низкая) – и занесена в соответствующее поле матрицы возможностей (позиционирования) (таблица 2).

Таблица 2 - Матрица возможностей организации

Вероятность использования возможности	Степень влияния возможности на организацию		
	Сильное	Умеренное	Малое
Высокая вероятность	ПОЛЕ ВС «+»	ПОЛЕ ВУ «+»	ПОЛЕ ВМ «-»
Средняя вероятность	ПОЛЕ СС «+»	ПОЛЕ СУ «-»	ПОЛЕ СМ «х»
Низкая Вероятность	ПОЛЕ НС «-»	ПОЛЕ НУ «х»	ПОЛЕ НМ «х»

Итогом позиционирования возможностей должен стать вывод об их значении для предприятия, для чего следует учитывать следующее:

- возможности, попадающие на поля «+», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать;
- возможности, попавшие на поля «-», следует использовать, если у организации имеется достаточно ресурсов;
- возможности, попадающие на поля «х», практически не заслуживают внимания организации.

Аналогичная матрица составляется для позиционирования угроз организации (таблица 3).

Для этого они также оцениваются по двум параметрам: возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»), вероятность реализации угрозы (высокая, средняя, низкая).

Таблица 3 - Матрица угроз организации

Вероятность реализации угрозы	Последствия реализации угрозы для организации			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	ПОЛЕ ВР «+»	ПОЛЕ ВК «+»	ПОЛЕ ВТ «-»	ПОЛЕ ВЛ «х»
Средняя вероятность	ПОЛЕ СР «+»	ПОЛЕ СК «-»	ПОЛЕ СТ «х»	ПОЛЕ СЛ «√»
Низкая Вероятность	ПОЛЕ НР «-»	ПОЛЕ НК «х»	ПОЛЕ НТ «√»	ПОЛЕ НЛ «√»

Итогом позиционирования угроз также должен стать вывод об их значении для организации, для чего следует учитывать

следующее:

- угрозы, которые попадают на поля «+», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения;

- угрозы, попавшие на поля «-», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в перво-степенном порядке;

- угрозы, находящихся на полях «х», требуют внимательного и ответственного подхода к их устранению;

- угрозы, попавшие на поля «√», также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. В этом случае должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их перво-степенного устранения.

При разработке корпоративной стратегии, которой располагает компания, может быть использована матрица Ансоффа, названная по имени ее автора - Игоря Ансоффа. Им выделено три ситуации:

1. Связанное развитие.
2. Связанная диверсификация.
3. Несвязанная диверсификация.

Связанное развитие.

На рисунке 1 представлены возможности, которые, согласно матрице, открываются перед компанией.

В клетке, обозначенной "существующий рынок" и "существующий продукт", у компании есть три возможности: принять решение вообще уйти с рынка, упрочить свои позиции на рынке или достичь большего проникновения. Каждая из этих стратегий должна быть тщательно взвешена путем оценки затрат и прибылей. Иногда наибольшую трудность для компании может представлять уход с рынка, особенно с того, где она хорошо известна.

В клетке "существующий рынок" и "новый продукт" фирма старается осуществить разработку продукта, чтобы этот продукт удовлетворял требованиям существующего рынка.

Стратегический менеджмент

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации

Рисунок 1 - Матрица И. Ансоффа «Продукт-рынок»

ОТНОСИТЕЛЬНАЯ ДОЛЯ НА РЫНКЕ

Высокая	Низкая
---------	--------

<b>«Звезда»</b>	Интенсификация маркетинговых усилий для поддержания или увеличения доли на рынке	<b>«Трудный ребенок»</b> ( <b>«Вопросительный знак»</b> )	Интенсификация маркетинговых усилий или уход с рынка
<b>«Дойная корова»</b>	Использование прибыли для помощи растущим стратегическим хозяйственным единицам, поддержания существующего положения	<b>«Собака»</b>	Уменьшение усилий или продажа

## Стратегический менеджмент

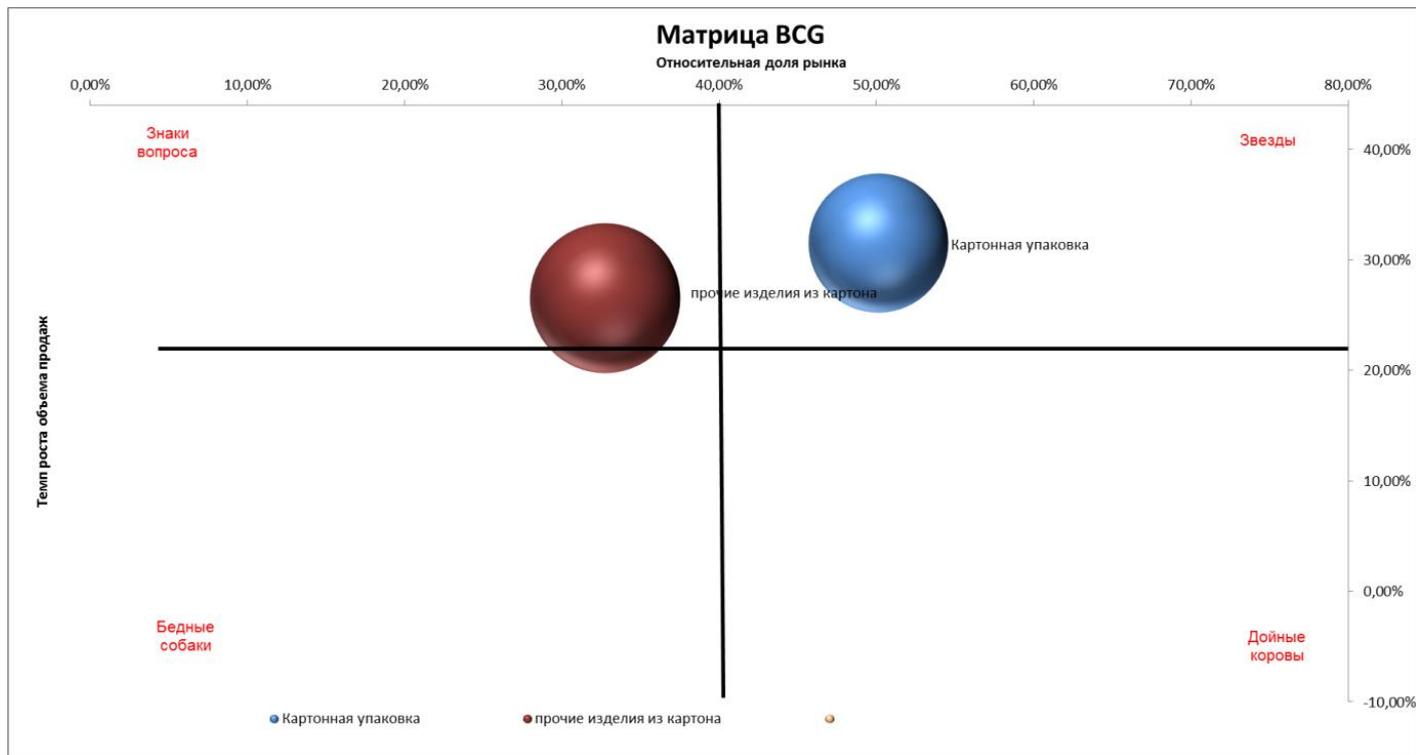


Рисунок 2 - Матрица Бостонской консультативной группы

## Стратегический менеджмент

При определении стратегии применяются различные методы, схемы и таблицы. Наиболее известной и простой является схема, которая была разработана Бостонской консультативной группой, и чаще всего она называется "матрицей Бостонской группы", или "матрица БКГ" (Рисунок 1).

Цель применения этой матрицы – помочь выполнить анализ вариантов и обеспечить выбор управленческих решений. При составлении матрицы используются два основных и типичных показателя: доля на рынке данного предприятия и темпы роста хозяйственной деятельности.

### 6.2 Анализ внутренней среды организации

Для анализа внутренней среды организации необходимо провести анализ слабых и сильных стратегических позиций предприятия. SNW-анализ представлен в таблице 4. Соотношение сильных и слабых сторон по своей значимости образуют картину развития.

Целью анализа внутренней среды является выявление ее сильных и слабых сторон.

Одним из методов анализа внутренней среды является управленческое обследование организации в рамках ее основных функциональных срезов (подсистем): маркетинг, производство, персонал, финансы, организация и общее управление.

Таблица 4 - Сильные и слабые стороны организации

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Strengths (свойства проекта или коллектива, дающие преимущества перед другими в отрасли)	Weaknesses (свойства, ослабляющие проект)
Внешняя среда	Opportunities (внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели)	Threats (внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели)

**Методика SWOT-анализа**

SWOT-анализ (S (strength) — сила, W (weakness) — слабость, O (opportunities) — возможности, T (threats) угрозы) — является широко признанным подходом, позволяющим провести совместное изучение внешней и внутренней среды и определить стратегию развития фирмы. SWOT-анализ предполагает определение и установление цепочек связей между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами организации, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования ее стратегии.

Для проведения SWOT-анализа составляется таблица, в которой, исходя из результатов анализа внешней и внутренней среды организации, перечисляются возможности, угрозы, сильные и слабые стороны, а затем определяются вероятные результаты их взаимного действия.

## Стратегический менеджмент

## Проблемное поле

		Сильные стороны			Слабые стороны				
		Балл	Опыт работы на рынке	Возможности парка механооборудованного оборудования	Обеспеченность оргтехникой управленческого персонала и ИТР	Балл	Текущая квалификация ППП	Слабая система мотивации персонала	Отсутствие кадровой политики
Угрозы	Балл		15	11,6	10,8		14,2	9	4,6
	Внедрение на рынок иностранных поставщиков	16,4	.....	.....	Снижения затрат, возможна путем внедрения программных продуктов	16,4	.....	.....	.....
	Существенная зависимость финансового состояния от от объемов заказов нескольких крупнейших потребителей	7,8	.....	Поиск новых ниш	.....	7,8	.....	.....	.....
	Слабое стратегическое планирование деятельности предприятия и его развития	12	.....	.....	Внедрение программных продуктов	12	.....	.....	.....
Возможности	Балл		10	8,4	7,6		14,2	9	4,6
	Создание специализированного инженерного центра по разработке и производству изделий из картона	15,2	Производство продукции на уровне мирового качества....	.....	.....	15,2	Снижение текучести кадров	.....	.....
	Эффективное использование информационных технологий	15,2	.....	Новая производственная стратегия.....	Внедрение программных продуктов	15,2	.....	.....	.....
	Внедрение функций логистики (управление складами запасами и системой распределения)	13,2	.....	.....	Выделение и усиление логистических функций, внедрение программных продуктов	13,2	.....	.....	.....

## Стратегический менеджмент

## Количественная оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз внешнего окружения

Сильные стороны		№ эксперта									Среднее значение	Слабые стороны		№ эксперта									Среднее значение
		Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Среднее значение				Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Среднее значение	
		балл	рейт	балл	рейт	балл	рейт	балл	рейт					балл	рейт	балл	рейт	балл	рейт	балл	рейт		
1	Возможности парка механообрабатывающего оборудования	3	5	3	4	4	4	3	5	11,6	1	Несбалансированные производственные мощности	1	3	3	2	3	3	1	2	4		
2	Наличие собственного заготовительного производства	2	3	3	4	4	2	4	4	8,4	2	Текущее квалифицированное ППП	3	5	4	5	4	4	4	5	14,2		
3	Наличие современной технологии	4	4	3	2	3	5	3	5	10,4	3	Слабая система мотивации персонала	4	4	1	3	2	3	4	5	9		
4	Опыт работы на рынке	4	5	4	5	4	5	3	5	15	4	Отсутствие функций логистики (неразвита система распределения; неразвита система управления складскими запасами; отсутствие сервиса)	1	1	2	4	2	2	2	3	3,8		
5	Обеспеченность оргтехникой управленческого персонала и ИТР	4	4	3	3	3	3	4	5	10,8	5	Отсутствие кадровой политики	1	2	2	3	2	5	2	2	4,4		
Угрозы		№ эксперта									Среднее значение	Возможности		№ эксперта									Среднее значение
		Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Среднее значение				Эксперт 1		Эксперт 2		Эксперт 3		Эксперт 4		Среднее значение	
		балл	рейт	балл	рейт	балл	рейт	балл	рейт					балл	рейт	балл	рейт	балл	рейт	балл	рейт		
1	Слабое стратегическое планирование деятельности предприятия и его развития	4	5	3	3	3	5	4	4	12	1	Кадровые возможности создания мощной инженерной базы и профессиональной команды менеджеров	4	5	3	3	4	4	3	4	11,4		
2	Существенная зависимость финансового состояния от объемов заказов нескольких крупнейших потребителей	3	3	3	3	4	3	3	3	7,8	2	Эффективное использование информационных технологий	4	5	4	5	4	4	4	5	15,2		
3	Лицензирование	2	1	3	5	1	3	2	3	5,2	3	Внедрение функций логистики (управление складскими запасами и системой распределения)	3	5	4	5	4	4	3	5	13,2		
4	Внедрение на рынок иностранных поставщиков	4	4	4	4	5	5	5	5	16,4	4	Совершенствование качества продукции	4	4	4	4	4	4	4	4	12,8		
5	Интенсивное перевооружение	2	2	1	3	1	2	2	3	3	5	Создание специализированного инженерного центра по разработке и производству изделий из картона	4	5	4	5	4	5	4	4	15,2		

Рисунок 3 - Матрица SWOT-анализа (пример)

### 6.3 Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей

Стратегический анализ издержек включает в себя сравнение издержек рассматриваемой организации с ее основными конкурентами по всей цепочке, начиная от покупки сырья и вплоть до цен, уплаченных за товар конечными потребителями.

Чем больше издержки фирмы превышают соответствующие издержки непосредственных конкурентов, тем уязвимее ее позиция на рынке.

Анализ «цепочки ценностей» ввел в управленческий процесс М. Портер.

Стратегический анализ издержек на основе «цепочки ценностей» направлен на выявление сильных и слабых сторон предприятия, а также его конкурентных преимуществ.

«Цепочка ценностей» – это цепочка, создающая стоимость видов деятельности, начинается с обеспечения сырьем и продолжается в процессе производства частей и компонентов, сборки и выпуска продукции, оптовой и розничной продажи продукта или услуги конечным потребителям (рисунок 4).



Рисунок 4 - «Цепочка ценностей» М. Портера

Анализ «цепочки ценностей» исходит из предположения о том, что основной экономической целью предприятия является создание стоимости товара, превышающей реальные издержки его производства.

В «цепочке ценностей» деятельность предприятия делится на две части:

## Стратегический менеджмент

- основную деятельность;
- вспомогательную деятельность.

Каждый из видов деятельности может способствовать снижению затрат, созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Исследуя процесс шаг за шагом, можно определить, где предприятие конкурентоспособно, а где – уязвимо.

Таким образом, чтобы реально оценить конкурентные возможности компании, от менеджеров требуется выполнить действия:

1. Составить цепочку ценностей для фирмы.
2. Изучить связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями;
3. Выявить те виды деятельности, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке;
4. Провести соответствующую сравнительную оценку издержек компании и сравнить структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

Эффект анализа цепочки ценностей состоит в том, что укрепление конкурентоспособности компании всецело зависит от умения менеджеров сконцентрировать ресурсы и опыт на тех участках деятельности, где компания может достичь наилучших результатов, обслуживая своих целевых клиентов.

### 6.4 Методика SPACE-анализа

SPACE-анализ (SPACE (пространство) – Strategic Position and Action Evaluation (оценка стратегического положения и действия) является одним из инструментов диагностики положения фирмы в рыночном пространстве и определения стратегических альтернатив его развития. В основе методики лежит анализ положения фирмы и условий ее функционирования по четырем параметрам:

1. Конкурентные преимущества фирмы;
2. Финансовое положение фирмы;
3. Привлекательность отрасли;
4. Стабильность экономической среды.

Результатом анализа должна стать оценка каждого из указанных параметров, определяющих стратегическую позицию фирмы, по 6-ти балльной шкале и их графическая интерпретация (рисунок 5).

## Стратегический менеджмент

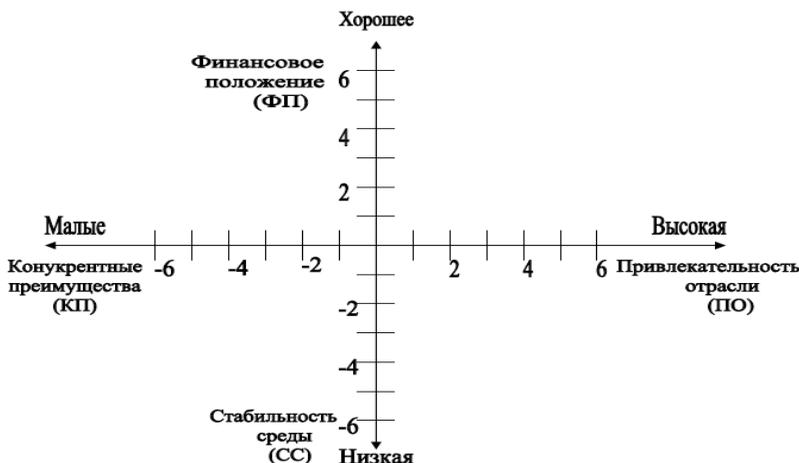


Рисунок 5 - Система координат для определения стратегической позиции фирмы

Оценка параметров требует изучения совокупности факторов или показателей, характеризующих конкурентные преимущества фирмы и ее финансовое положение, привлекательность отрасли и стабильность экономической среды.

**1. Конкурентное преимущество** фирмы может быть охарактеризовано следующими показателями.

Доля рынка - это относительная доля рынка, которая может быть измерена отношением объема продаж за некоторый период времени к объему продаж ведущего конкурента исследуемого предприятия.

Качество продукта - относительная экспертная оценка качества продукта исследуемого предприятия по сравнению с продукцией конкурентов.

Стадия жизненного цикла продукта - понятие, широко используемое в стратегическом планировании. В большинстве случаев принято выделять четыре стадии: стадию введения (называемую также эмбриональной), стадию роста, стадию зрелости и стадию упадка. Стадия ведения продукта на рынок характеризуется, прежде всего, распространением среди потенциальных потребителей осведомленности о существовании нового продукта.

Дифференциация в этот период мала, спрос неэластичен по цене, экономия на масштабах незначительна. Стадия зрелости характеризуется быстрым ростом объемов продаж. Увеличивается

дифференциация продуктов конкурентов, растет экономия на масштабах, спрос становится все более эластичным по цене.

Стадия зрелости характеризуется высокой степенью дифференциации продукта, выраженной сегментацией рынка, значительной экономией на масштабах производства, эластичностью спроса по цене. Стадия упадка характеризуется интенсификацией ценовой конкуренции, исключительно высокой эластичностью, сохраняющейся значительной экономии на масштабах производства.

Цикл замены продукта - характеристика степени определенности срока жизни продукта (длительности его жизненного цикла).

Приверженность потребителей - характеристика степени верности клиентов торговой марке.

Использование производственных мощностей у конкурентов.

Технологическое ноу-хау - характеристика технологической экспертизы (знаний, опыта), находящейся в исключительном распоряжении данной компании.

Степень вертикальной интеграции - под вертикальной интеграцией понимается объединение в рамках одной организации звеньев одной и той же производственной цепи. Например, производитель мебели приобретает лесозаготовительный бизнес (обратная вертикальная интеграция) или мебельный магазин (прямая вертикальная интеграция).

**2. Финансовое положение фирмы** характеризуется следующими показателями:

- Отдача на вложенный капитал (ROI) исчисляется как отношение прибыли к вложенному капиталу (собственному).

- Финансовый рычаг измеряется отношением собственного капитала к заемным средствам.

- Ликвидность — в качестве измерителя можно воспользоваться показателями текущей или абсолютной ликвидности.

- Степень удовлетворения потребностей в капитале – качественная оценка степени удовлетворения потребностей фирмы в капитале. Может быть произведена вычислением отношения имеющегося капитала к необходимому.

- Поток платежей в пользу фирмы - имеются в виду реальные перечисления.

- Простота выхода с рынка - под ней понимается величина финансовых потерь, связанных с уходом рынка и репрофилированием компании.

- Рискovanность бизнеса – оценка должна учитывать как рыночные, так и политические факторы риска в деятельности компании.

- Оборачиваемость запасов - один из возможных дополнительных факторов в оценке деятельности компании.

**3. Параметры отрасли** (факторы, определяющие ее привлекательность) в методике SPACE используются следующие.

- Потенциал роста - связан с оценкой общей емкости рынка и наличием соответствующих производственных ресурсов.

Потенциальная прибыльность - оценка нормы прибыли, которая может сложиться в отрасли.

- Финансовая стабильность - имеются в виду условия функционирования среднего, типичного предприятия данной отрасли.

- Технологическое know-how - качественная характеристика уровня технологической экспертизы, необходимой для работы в отрасли.

- Использование ресурсов – оценка эффективности использования ресурсов на предприятиях отрасли (в сравнении с другими отраслями).

Капиталоемкость.

Легкость вхождения на рынок - качественная оценка фактора с учетом всего комплекса действий, которые должны быть предприняты для вхождения на рынок: осуществление одновременных капитальных затрат, создание имиджа и т.п.

Производительность, использование мощностей.

**4. Факторы, определяющие стабильность среды,** следующие:

- Технологические изменения — качественная оценка множественности происходящих технологических нововведений.

- Темп инфляции.

- Вариация спроса — характеристика стабильности спроса.

- Разброс цен конкурирующих продуктов — важная характеристика степени зрелости рынка и уровня ценовой конкуренции.

- Барьеры (ограничения) для вхождения на рынок – необходимые лицензии, требования к квалификации, исключительные права, уже предоставленные другим фирмам и т.п.

- Давление конкурентов — общая характеристика уровня конкуренции в отрасли.

- Эластичность спроса по цене — статистически оцениваемая степень влияния изменения цены на спрос.

Каждый из указанных факторов оценивается по 6-балльной



## Стратегический менеджмент

шкале, для чего используется нижеприведенная таблица (таблица 5). Для оценки конкурентных преимуществ, финансового положения фирмы, привлекательности отрасли и стабильности среды рассчитывается среднеарифметические значения определяющих их факторов.

Пример оценки конкурентных преимуществ фирмы представлен в таблице 5.

Таблица 5 - Значения факторов, определяющих конкурентные преимущества, финансовое положение фирмы, привлекательность отрасли и стабильность среды

Факторы, определяющие конкурентное преимущество фирмы	Шкала балльных оценок								
		0	1	2	3	4	5	6	
Доля рынка	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Качество продукции	плохое	0	1	2	3	4	5	6	превосходное
Стадия жизненного цикла продукта	поздняя	0	1	2	3	4	5	6	ранняя
Цикл замены продукта	переменный	0	1	2	3	4	5	6	фиксированный
Приверженность потребителей	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Использование производственных мощностей у конкурентов	минимальное	0	1	2	3	4	5	6	максимальное
Технологическое know-how	малое	0	1	2	3	4	5	6	большое
Степень вертикальной интеграции	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Прочие:		0	1	2	3	4	5	6	
Ось КП: Среднее значение факторов = _____									
Факторы финансового положения фирмы:	Шкала балльных оценок								
		0	1	2	3	4	5	6	
Отдача на вложенный капитал	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Финансовый рычаг	несбалансир.	0	1	2	3	4	5	6	сбалансир.
Ликвидность	несбалансир.	0	1	2	3	4	5	6	сбалансир.

## Стратегический менеджмент

Степень удовлетворения потребностей в капитале	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Поток платежей в пользу фирмы	слабый	0	1	2	3	4	5	6	сильный
Простота выхода с рынка	трудно	0	1	2	3	4	5	6	легко
Рискованность бизнеса	высокая	0	1	2	3	4	5	6	низкая
Оборачиваемость запасов	медленная	0	1	2	3	4	5	6	быстрая
Прочие:		0	1	2	3	4	5	6	
Ось ФП: Среднее значение факторов = _____									
Факторы, определяющие привлекательность отрасли:	Шкала балльных оценок								
Потенциал роста	низкий	0	1	2	3	4	5	6	высокий
Потенциальная прибыльность	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Финансовая стабильность	низкая	0	1	2	3	4	5	6	высокая
Технологическое know-how	простое	0	1	2	3	4	5	6	сложное
Использование ресурсов	неэффективное	0	1	2	3	4	5	6	эффективное
Капиталоемкость	высокая	0	1	2	3	4	5	6	низкая
Легкость вхождения в отрасль	легко	0	1	2	3	4	5	6	сложно
Производительность, Использование мощностей	малая	0	1	2	3	4	5	6	большая
Ось ПО: Среднее значение факторов = _____									
Факторы, определяющие стабильность среды:	Шкала балльных оценок								
Технологические изменения	много	0	1	2	3	4	5	6	мало
Темпы инфляции	высокие	0	1	2	3	4	5	6	низкие
Вариация спроса	большая	0	1	2	3	4	5	6	малая

## Стратегический менеджмент

Разброс цен конкурирующих продуктов	большой	0	1	2	3	4	5	6	малый
Барьеры для вхождения на рынок	мало	0	1	2	3	4	5	6	много
Давление конкурентов	сильное	0	1	2	3	4	5	6	слабое
Эластичность спроса	эластичный	0	1	2	3	4	5	6	неэластичный
Прочие:									
Ось СС: Среднее значение факторов = _____									

Таблица 6 - Оценка конкурентных преимуществ фирмы (пример)

Факторы, определяющие конкурентное преимущество фирмы		Шкала балльных оценок							
		0	1	2	3	4	5	6	
1. Доля рынка	малая	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	большая
2. Качество продукции	плохое	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	превосходное
3. Стадия жизненного цикла продукта	поздняя	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	ранняя
5. Цикл замены продукта	переменный	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	фиксированный
5. Приверженность потребителей	низкая	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	высокая
6. Использование производственных мощностей у конкурентов	минимальное	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	максимальное
7. Технологическое know-how	малое	0	1	2	3	4	5	6	большое
8. Степень вертикальной интеграции	низкая	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	высокая
Прочие:		0	1	2	3	4	5	6	
Ось КП: Среднее значение факторов = $3 + 5 + 2 + 1 + 3 + 3 + 4 + 2/8 = 2,875$ .									

Для того, чтобы отразить данную оценку на системе координат (рисунок 1), необходимо ее скорректировать путем вычитания 6 баллов и отложить по оси КП ( $- 3,125$ ) ( $2,875 - 6 = - 3,125$ ). Аналогичным образом корректируется оценка стабильности среды.

При отсутствии достаточной информации для оценки каждого из представленных в таблице 5 факторов, допустимо сразу, но обоснованно, представить экспертные значения основных параметров, определяющих стратегическую позицию фирмы, ис-

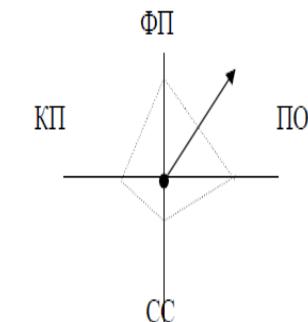
## Стратегический менеджмент

пользуя таблицу 7.

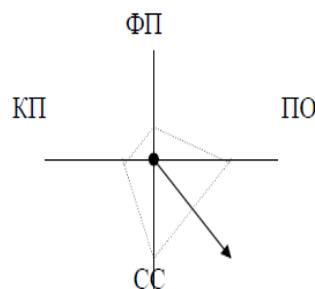
Далее, отложив по осям КП, СС, ФП и ПО полученные (расчитанные) значения параметров (баллы), следует последовательно соединить все точки, отмеченные на системе координат. В результате будет получен один из графиков, представленных на рисунке 4 и соответствующих определенной стратегической позиции фирмы. При этом, как можно увидеть, стрелка соответствует самому большому (по площади) из полученных треугольников.

Таблица 7 - Значения параметров, определяющих стратегическую позицию фирмы

Параметры, определяющие стратегическую позицию фирмы	Шкала балльных оценок								
	малые	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	значительные
1. Конкурентные преимущества									
2. Финансовое положение	плохое	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	хорошее
3. Привлекательность отрасли	Низкая	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	высокая
4. Стабильность экономической среды	низкая	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	высокая



А) Агрессивная позиция



Б) Конкурентная позиция

## Стратегический менеджмент

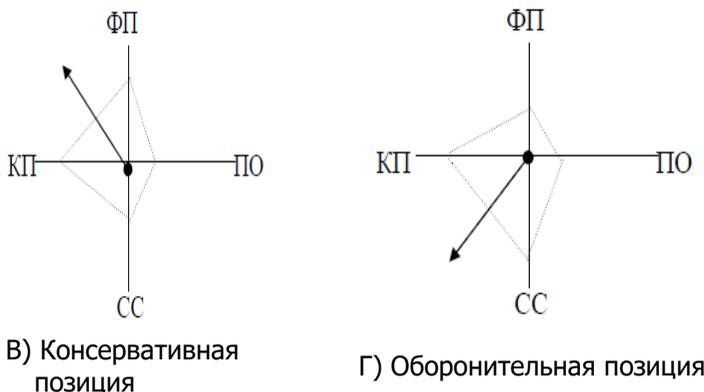


Рисунок 6- Стратегические позиции организации  
 Рассмотрим обобщенную характеристику стратегических позиций.

А) Агрессивная позиция характерна для привлекательных отраслей в стабильном окружении. Анализируемая организация имеет несомненное конкурентное преимущество и может сохранить его использованием имеющегося финансового потенциала. Критический фактор - способность противостоять появлению новых конкурентов.

Рекомендуемые стратегии:

- Поиск кандидатов на поглощение в собственной и смежной отраслях;
- Увеличение доли рынка;
- Концентрация ресурсов на продуктах, обеспечивающих наибольшее преимущество над конкурентами.

Поведение фирмы - это поведение разведчика, предполагающее стремление исследовать как можно больше альтернатив, нежесткий, децентрализованный контроль, не всегда полное использование ресурсов.

Б) Конкурентная позиция характерна для привлекательных отраслей в сравнительно нестабильном окружении. Критический фактор - способность сохранить и упрочить финансовое положение фирмы.

Рекомендуемые стратегии:

- Аккумуляция дополнительных финансовых ресурсов для усиления рыночного потенциала;

## Стратегический менеджмент

- Укрепление службы реализации (продаж);
- Расширение и/или корректировка ассортимента выпускаемой продукции;
- Инвестирование в повышение производительности;
- Сокращение издержек;
- Мероприятия по защите и сохранению конкурентного преимущества на сокращающемся рынке;
- Слияние с компанией, обладающей значительными ресурсами денежных средств.

Поведение фирмы - это линия глубокого реагирования. Как следствие, эта позиция оказывается стратегически неустойчивой и часто приводит к краху.

В) Консервативная позиция характерна для стабильных, медленно растущих рынков.

Критический фактор – конкурентоспособность продукта.

Рекомендуемые стратегии:

- Сокращение ассортимента;
- Сокращение издержек;
- Концентрация на управлении потоком платежей;
- Дополнительная защита конкурентоспособных продуктов;
- Разработка новых продуктов;
- Попытка проникновения на более привлекательные рынки.

Поведение фирмы - это поведение аналитика. Политика фирмы основана на тщательном анализе имеющихся на рынке возможностей и осторожном их использовании.

Г) Защитная позиция характерна для малопривлекательных отраслей, в которых компаниям не хватает как конкурентоспособных продуктов, так и финансовых ресурсов.

Критический фактор - конкурентоспособность фирмы в целом.

Рекомендуемые стратегии:

- Уход с рынка;
- Прекращение выпуска малоприбыльных продуктов;
- Агрессивное сокращение издержек;
- Сокращение излишних производственных мощностей;
- Воздержание от инвестиций или минимизация их.

Поведение фирмы - это поведение защитника: стремление выделить узкую область своих интересов и защищать ее. Отсюда - концентрация ресурсов, централизация управления.



## 7. РАСЧЕТ ЭФФЕКТИВНОСТИ РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

В данной главе необходимо представить расчет экономической эффективности реализации комплекса мероприятий по формированию стратегии развития, направленной на формирование благоприятного имиджа исследуемой организации, на основании данного расчета сделать выводы о целесообразности развития благоприятного имиджа компании, оценить все денежные потоки по проекту, а также срок возврата вложенных инвестиций, что позволит сделать вывод о том, что разработанная стратегия развития позволит сохранить позиции на рынке и укрепить их, а предлагаемые мероприятия составят стратегию развития предприятия и позволят увеличить объем реализации продукции.

Экономический эффект измеряется обычно в абсолютных показателях (прирост выручки, прирост прибыли, сокращение затрат), а экономическая (коммерческая) эффективность в относительных показателях: эффект относится к дополнительным затратам, ресурсам, инвестициям.

Годовой экономический эффект (Эг) как результирующий показатель из общего перечня оценочных показателей, зависит от того, насколько высока отдача предполагаемых (внедряемых) мероприятий в расчете на год их полного внедрения с учетом всех прочих факторов: срока внедрения, стоимости основных производственных средств, лага времени, процентной ставки кредита и т.д.

$$\text{Эг} = \text{ПЗк} - \text{Пзо} + \text{Эдоп}$$

где: ПЗк и Пзо – соответственно, приведенные затраты в контрольном и опытным вариантах;

Эдоп – дополнительный экономический эффект, полученный в результате внедрения новых и новейших средств производства, машин, технологий, конструкторских разработок и т.д.

Дополнительный экономический эффект может иметь несколько слагаемых: повышение производительности труда, сокращение простоев, в т.ч. за счет экономии времени по совершенствованию охраны труда, улучшение качества и количества продукции и т.п. и т.п.

Формирование условий успешной реализации стратегических планов и достижение высоких показателей в развитии предприятия зависит от степени обоснованности плановых показателей, а так же прогнозируемого эффекта.

## 8. СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Александрова, А.В., Курашова, С.А. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 320 с.
2. Акатов Н.Б. Управление переходом инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика: монография / Н.Б. Акатов. – Пермь: Перм.нац.исслед. политехн. ун-т, 2012. – 251 с.
3. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 365 с.
4. Грант, Роберт М. Современный стратегический анализ: учеб. для слушателей, обуч. по прогр. "Мастер делового администрирования" / Роберт Грант; [пер. с англ. И.И.Малковой, под ред. В.Н.Фунтова]. - 7-е изд. - СПб.: Питер, 2012. - 537 с.
5. Гуськов, Ю.В. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.В. Гуськов. - М.: Альфа-М, 2011. - 192 с.
6. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - М.: Магистр, 2013. - 528 с. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.Т. Зуб. - М.: Юрайт, 2013. - 375 с.
7. Ким, У. Чан. Стратегия голубого океана: как создать свободную рыночную нишу и перестать бояться конкурентов: [революционная книга о стратегии] / У. Чан Ким, Рене Моборн; [пер. с англ. И.Ющенко]. - М.: НИРРО, 2010. - 254 с.
8. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело АНХ, 2013. - 488 с.
9. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: курс лекций / В.Д.Маркова, С.А.Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 287 с.
10. Медведев, Д.Л. Эффективный Черчилль: методы, которые использовал самый известный премьер в мировой истории / Д.Медведев. - М.: РИПОЛ КЛАССИК, 2011. - 574 с.
11. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент. Курс лекций: учебник / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 288 с. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.
12. Нехланова, А.М. Стратегический менеджмент в АПК:

## Стратегический менеджмент

учеб. пособие для студ., обуч. по направлению подгот. "Экономика и упр. на предприятии АПК" / А.М.Нехланова, М.Б.Туманова; Ассоц. "Агрообразование". - М.: КолосС, 2012. - 311 с.

13. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент.: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - М.: КноРус, 2012. - 496 с.

14. Пирс, II Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс II, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013. - 560 с. Рахманова, М.С. Инновационный стратегический анализ вуза на основании теории заинтересованных сторон: монография / М.С.Рахманова, К.С.Солодухин; Владивосток. гос. ун-т экономики и сервиса. - Владивосток: Изд-во ВГУЭС, 2011. - 213 с.

15. Романов, Е.В. Стратегический менеджмент: учебник / Е.В. Романов. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2013. - 160 с. Тебекин, А.В. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / А.В. Тебекин. - М.: Юрайт, 2012. - 320 с.

16. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: Вильямс, 2013. - 928 с.

17. Хорин, А.Н. Стратегический анализ: учеб. пособие для студ. Вузов / А.Н.Хорин, В.Э.Керимов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ЭКСМО, 2009. - 444 с.

18. Шестопал, Ю.Т. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.Т. Шестопал, В.Д. Дорофеев. - М.: КноРус, 2013. - 320 с.

19. Шилков, В.И. Стратегический менеджмент: учебник / В.И. Шилков. - М.: Форум, 2013. - 304 с.

20. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2010. - 240 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ДГТУ)**

Факультет Инновационный бизнес и менеджмент  
Кафедра Экономика и менеджмент

Зав. кафедрой « \_\_\_\_\_ »  
\_\_\_\_\_ 201\_ г.  
« \_\_ » \_\_\_\_\_

**ЗАДАНИЕ**

на курсовой проект работы

Студент \_\_\_\_\_ Код \_\_\_\_\_ Группа \_\_\_\_\_  
Тема \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

Срок представления проекта (работы) к защите « \_\_ » \_\_\_\_\_ 201\_ г.  
Исходные данные для курсового проекта (работы)

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

## ПРИЛОЖЕНИЕ 2

Содержание пояснительной записки

ВВЕДЕНИЕ:

1 Разделы основной части:

1. Функциональные стратегии развития организации и особенности их разработки
  - 1.1 Функциональные стратегии и их место в стратегической пирамиде организации
  - 1.2 Виды функциональных стратегий организации и их содержание
  - 1.3 Походы к разработке основных функциональных стратегий организации
  2. Стратегический анализ среды функционирования ООО «XXX»
- ЗАКЛЮЧЕНИЕ:

---

---

---

Перечень графического материала

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_

Руководитель проекта (работы) \_\_\_\_\_  
подпись, дата И.О.Ф

Задание принял к исполнению \_\_\_\_\_  
подпись, дата И.О.Ф.



## ПРИЛОЖЕНИЕ 4

Таблица П4 – Источники и основные направления по сбору практической информации

<p>Отдел стратегического планирования, отдел маркетинга</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– идентифицировать стратегические ориентиры деятельности компании с позиции владельцев бизнеса и топ-менеджмента: видение, миссия, цели, стратегии.</li> <li>– проанализировать влияние макроусловий бизнеса на деятельность организации и на основе анализа определить ключевые факторы успеха в отрасли бизнеса:</li> <li>– изучить, как в организации реализуются основные и дополнительные функции менеджмента, оценить их эффективность;</li> <li>– определить стратегию, реализуемую организацией, оценить ее эффективность.</li> </ul>
<p>Отдел кадров, отдел по HR (человеческим ресурсам)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– изучить реализуемые в организации персонал-стратегии;</li> <li>– проанализировать функциональные подсистемы службы управления персоналом;</li> <li>– дать характеристику системы планирования потребности в персонале (оценка наличных кадровых ресурсов и прогнозирование будущих потребностей в них);</li> <li>– изучить, каким образом в организации осуществляется «маркетинг персонала»;</li> <li>– изучить систему мотивации персонала данной организации;</li> <li>– ознакомиться с используемыми в организации методами обучения персонала, подготовки, переподготовки и повышения квалификации;</li> <li>– проанализировать существующую систему продвижения персонала;</li> <li>– изучить, как реализуется в организации технология управления развитием персонала и управление деловой карьерой.</li> </ul>

Стратегический менеджмент

<p>Отдел маркетинга, отдел стратегического планирования</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проанализировать влияние конкурентных сил (конкуренты, потребители, поставщики, производители товаров-заменителей, потенциальные конкуренты) на деятельность организации;</li> <li>– выявить движущие силы конкуренции в отрасли;</li> <li>– определить конкурентные преимущества организации.</li> </ul>
<p>Отдел стратегического планирования, финансовая дирекция</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– исследовать возникновение и развитие кризисных тенденций в деятельности организации на различных этапах ее жизненного цикла, пути его преодоления;</li> <li>– изучить используемую в организации систему ранней диагностики кризиса: проанализировать деятельность организации и определить вероятность наступления кризисной ситуации и исследовать влияние факторов внешней и внутренней среды на возникновение и развитие кризиса.</li> </ul>
<p>Зам. директора по финансам, отдел финансового планирования, бухгалтерия</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– ознакомиться с системой организации финансового управления и планирования в организации;</li> <li>– изучить и проанализировать политику ценообразования в организации и критерии принятия решений о цене продукции;</li> <li>– идентифицировать риски, связанные с инвестиционной и финансовой деятельностью организации;</li> <li>– ознакомиться с порядком формирования и использования оборотных активов организации и проанализировать процесс планирования денежных потоков в организации,</li> <li>– изучить систему информационного обеспечения финансового менеджмента.</li> </ul>