

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
**«Санкт-Петербургский государственный университет
промышленных технологий и дизайна»**
Высшая школа технологии и энергетики
Кафедра менеджмента и права

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Выполнение курсовой работы

Методические указания для студентов всех форм обучения
по направлению подготовки
38.03.02 — Менеджмент

Составитель
А. Ю. Котова

Санкт-Петербург
2023

Утверждено
на заседании кафедры МиП
10.09.2023 г., протокол № 1

Рецензент В. А. Бескровная

Методические указания соответствуют программе и учебному плану дисциплины «Стратегический менеджмент» для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент». В указаниях представлены рекомендации по выполнению всех этапов и оформлению курсовой работы. Приведены краткие описания основных используемых инструментов и управленческих подходов. Указания призваны помочь в организации самостоятельной работы студентов в течение учебного семестра.

Методические указания предназначены для бакалавров всех форм обучения.

Утверждено Редакционно-издательским советом ВШТЭ СПбГУПТД в качестве
методических указаний

Режим доступа: http://publish.sutd.ru/tp_get_file.php?id=202016, по паролю.
- Загл. с экрана.

Дата подписания к использованию 07.12.2023 г. Рег. № 5069/22

Высшая школа технологии и энергетики СПбГУПТД
198095, СПб., ул. Ивана Черных, 4.

© ВШТЭ СПбГУПТД, 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	6
2. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	6
2.1. Общие требования.....	6
2.2. Оформление заголовков разделов и подразделов.....	6
2.3. Оформление перечислений (списков).....	7
2.4. Оформление рисунков	7
2.5. Оформление таблиц	8
2.6. Оформление списка использованных источников	9
3. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	13
Этап 1. Выбор и описание организации.....	13
Этап 2. Описание рынка, на котором работает организация.....	14
Этап 3. Разработка / анализ миссии организации	15
Этап 4. Разработка и декомпозиция стратегической цели организации	18
Этап 5. Выполнение количественного PEST-анализа	22
Этап 6. Анализ 5 конкурентных сил М. Портера.....	27
Этап 7. Определение ключевых факторов успеха	30
Этап 8. Выполнение качественного SNW-анализа.....	32
Этап 9. Выполнение расширенного SWOT-анализа.....	36
Этап 10. Выбор и оценка стратегии организации.....	38
Этап 11. Анализ продуктового портфеля фирмы	40
Этап 12. Разработка показателей отслеживания реализации стратегии организации.....	47
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	51
ПРИЛОЖЕНИЯ	52

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время устойчивая репутация, владение брендом или внедрение инноваций не гарантируют организации долгого и стабильного пребывания на рынке. Поэтому любая компания, используя в сегодняшней деятельности те или иные конкурентные преимущества, должна одновременно работать и на свое будущее, закладывая его фундамент, – в этом и заключается главная цель стратегического менеджмента.

Стратегическое управление – это управление будущим, это сознательное развитие организации и ее ближайшего окружения в постоянно меняющейся внешней среде.

Одной из ключевых задач стратегического менеджмента является выработка стратегии для достижения целей, поставленных в каждой области деятельности организации на управленческом уровне. Для решения данной задачи необходимо разрабатывать стратегический план – документ, содержащий стратегические цели организации, ключевые направления ее развития, перечень проектов развития, долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные задачи.

Назначение процесса стратегического планирования – четко и системно описать стратегический выбор, сделанный организацией в целях обеспечения своего долгосрочного развития.

Основные этапы разработки стратегического плана представлены на рисунке 1.

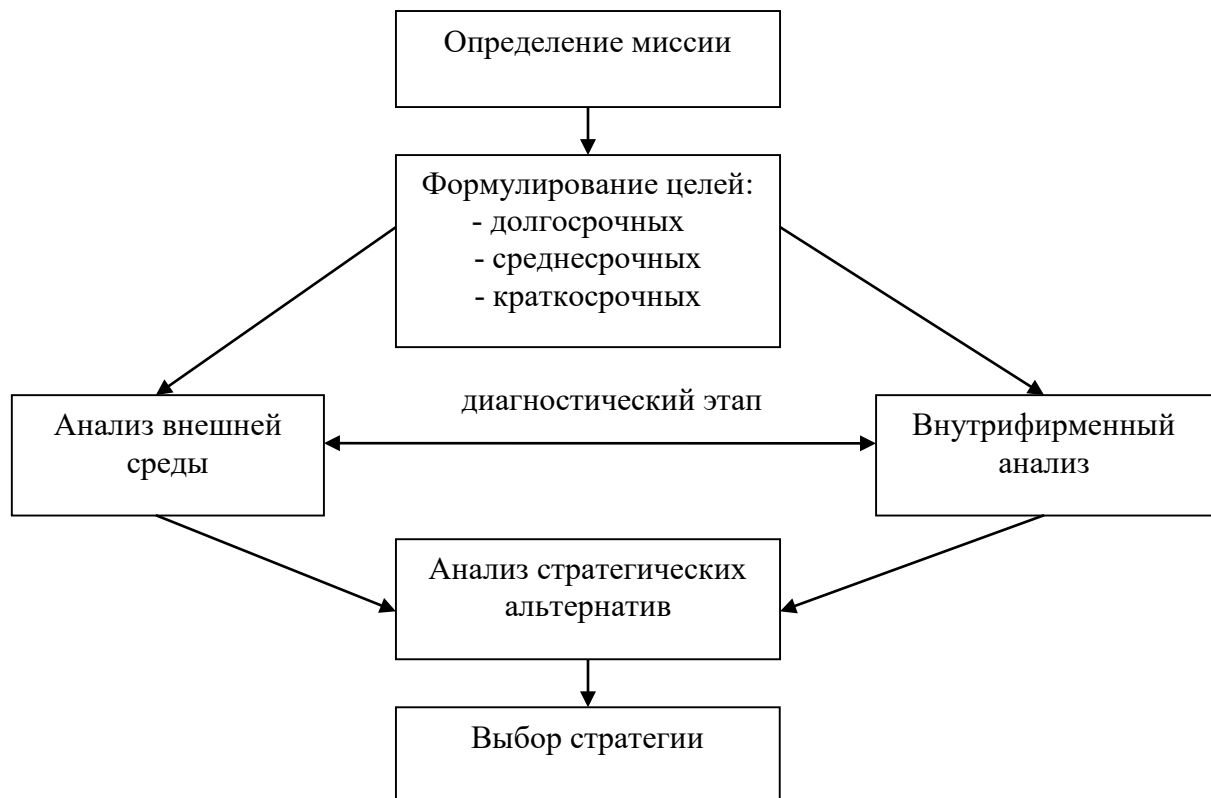


Рисунок 1 – Основные этапы процесса стратегического планирования [3]

Цель курсовой работы – приобретение навыков использования базовых инструментов стратегического управления.

В рамках курсовой работы на основе результатов стратегического анализа необходимо разработать оптимальную стратегию для конкретной организации.

Курсовая работа включает следующие этапы:

1. Выбор и описание организации. Описание существующего бизнеса (характеристика компании и ее продуктов или услуг).
2. Установление границ стратегического анализа. Описание рынка, на котором работает организация.
3. Формулировка или анализ миссии компании.
4. Разработка стратегических целей и задач.
5. Выполнение стратегического анализа. Анализ макроокружения организации. Количественный PEST-анализ.
6. Выполнение стратегического анализа. Анализ микроокружения организации. Анализ конкурентных сил по М. Портеру.
7. Выполнение стратегического анализа. Анализ внутренней среды организации. Определение ключевых факторов успеха.
8. Выполнение стратегического анализа. Анализ внутренней среды организации. Качественный SNW-анализ.
9. Выполнение стратегического анализа. Расширенный SWOT-анализ.
10. Выбор и оценка стратегии организации.
11. Выполнение портфельного анализа.
12. Разработка показателей для отслеживания реализации стратегии организации. Система сбалансированных показателей.

Этапы курсовой работы взаимосвязаны и выполняются последовательно.

Защита курсовой работы проводится в форме беседы с преподавателем. Преподаватель задает вопросы о деятельности компании, использованных инструментах, результатах выполненного стратегического анализа.

Оценка за курсовую работу зависит от следующих факторов:

- качества и глубины проработки всех этапов курсовой работы;
- соблюдения рабочего графика (своевременности выполнения курсовой работы и ее отдельных этапов);
- полноты и качества ответов на вопросы преподавателя при защите курсовой работы.

1. СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Структурными элементами курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» являются:

- Титульный лист. Образец представлен в приложении А.
- Рабочий график выполнения курсовой работы, подписанный преподавателем и студентом. Образец представлен в приложении Б.
- Содержание.
- Введение – описывает актуальность, цели и задачи курсовой работы, планируемые этапы ее выполнения.
- Основная часть – последовательная разработка стратегии для конкретной компании: от описания организации до определения показателей контроля реализации выбранной стратегии (выполнение 12 этапов курсовой работы).
- Заключение – краткие выводы по каждому этапу курсовой работы.
- Список использованных источников.

2. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

2.1. Общие требования

Шрифт: Times New Roman, обычный, цвет: черный, размер 14 пт.

Выравнивание текста – по ширине.

Межстрочный интервал – одинарный.

Красная строка (абзацный отступ) – 1,25 см.

Отступы и интервалы в тексте – 0 см.

Размеры полей: левое – 3,0 см, правое – 1,5 см, верхнее и нижнее – 2,0 см.

Номера страниц – арабскими цифрами, внизу по центру тем же шрифтом и размером, что и основной текст.

Титульный лист включают в общую нумерацию страниц. Номер страницы на титульном листе не проставляют.

Каждый структурный элемент курсовой работы должен начинаться с нового листа.

2.2. Оформление заголовков разделов и подразделов

Заголовки разделов пишутся с абзацным отступом (как и основной текст), в конце цифр и текста заголовка точки НЕ ставятся. Для выделения заголовков используется полужирный шрифт, а также прописное и строчное написание.

Заголовки первого уровня выполняются прописными буквами и выравниваются по центру страницы. Заголовки второго уровня выполняются строчными буквами и выравниваются по центру страницы. Заголовки третьего и последующих уровней выполняются строчными буквами с абзаца. До и после заголовка и подзаголовка оставляется одна пустая строка.

Названия разделов **СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ, СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ, ПРИЛОЖЕНИЯ** всегда начинаются с новой страницы, пишутся заглавными буквами посередине строки.

2.3. Оформление перечислений (списков)

Перед каждой позицией перечисления следует ставить тире или, если есть необходимость, делать в тексте документа ссылки на одно из перечислений – списки маркируются строчными буквами, начиная с буквы «а» (за исключением – г, з, й, о, ь, ы, ь), после которой ставится скобка.

Список может быть оформлен с помощью маркера дефис «-».

НЕ допускается использование в маркированном списке точки «•».

При наличии конкретного числа перечислений допускается использовать арабские цифры со скобками.

Пример оформления маркированного списка:

Можно выделить следующие задачи, которые должен разрешить сайт:

- облегчение получения пользователем информации;
- повышение скорости обратной связи;
- облегчение поиска пользователем организации на карте.

2.4. Оформление рисунков

Перед вставкой рисунка обязательно должна быть ссылка на него в тексте, под рисунком должна быть полная подпись, до рисунка и после подписи под рисунком – пустая строка.

НЕ допускается сокращение типа «Рис. 5». В тексте обязательно полное написание – рисунок 5. Если рисунок всего один, то он обозначается словом «Рисунок», номер не ставится.

Допускается нумерация рисунков в пределах раздела, например, «Рисунок 2.1 – Название рисунка». Для названий рисунков используется шрифт основного текста. Выравнивание рисунка и подписи – по центру.

Если название рисунка состоит из нескольких строк, то его записывают через один межстрочный интервал. Точка в конце названия не ставится.

Пример оформления рисунка:

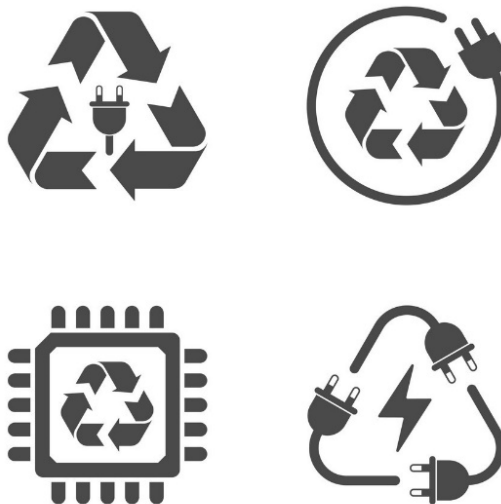


Рисунок 1 – Название рисунка

2.5. Оформление таблиц

Таблицы нумеруются арабскими цифрами сквозной нумерацией; название таблицы следует помещать над таблицей слева без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире, например, «Таблица 1 – Название» (в конце точка не ставится; шрифт 14, светлый, прямой).

Как и у рисунка, до вставки таблицы необходимо сделать на нее ссылку в тексте.

Таблицы слева, справа и снизу ограничивают линиями. Допускается применять размер шрифта в таблице меньший, чем в тексте.

В приложениях таблицы нумеруются в соответствии с номером (буквенным обозначением) приложения и обозначаются: Таблица А.1 – Исходные данные.

Если таблица занимает больше двух страниц, то после первого переноса таблицы пишут «Продолжение таблицы 1», а на самом последнем листе «Окончание таблицы 1».

Графу «Номер по порядку» в таблицу включать не допускается. При необходимости нумерации показателей, параметров или других данных порядковые номера следует указывать в первой графе (боковике) таблицы непосредственно перед их наименованием.

Пример оформления таблицы:

Таблица 1 – Название таблицы

Номер эксперимента	Параметр	Значение параметра
Эксперимент 1	Параметр	Значение параметра
Эксперимент 2	Параметр	Значение параметра

2.6. Оформление списка использованных источников

Необходимо, чтобы на каждый пункт списка использованных источников обязательно в тексте были ссылки (в квадратных скобках с номером источника).

Пример оформления ссылки на источник в тексте:

Первой игрой был тетрис, появившийся на телефоне для детского производства – Hagenuk MT-2000 [1].

Источники в списке следует располагать в порядке появления ссылок на источники в тексте КР, нумеровать арабскими цифрами без точки и печатать с абзацного отступа, как и обычный текст.

Список использованных источников оформляется по ГОСТ 7.0.100 – 2018.

Пример оформления списка используемых источников:

Учебники и материалы конференций

Учебник, учебное пособие (один автор)

1. Азаров, В. И. Химия древесины и синтетических полимеров : учебник для вузов / В. И. Азаров. – СПб.: СПбЛТА, 2010. – 629 с. – ISBN 978-5-8114-1061-3. – Текст: непосредственный.

2. Любецкий, В. В. Сборник задач по экономической теории : учебное пособие / В. В. Любецкий. – Саратов: Вузовское образование, 2014. – 71 с. – ISBN 2227-8397. – Текст: непосредственный.

Учебник, учебное пособие (два или три автора)

1. Головатенко-Абрамова, М. П. Задачи по электронике / М. П. Головатенко-Абрамова, А. М. Лапидес. – М.: Энергоатомиздат, 1992. – 112 с. – ISBN 5283016056. – Текст: непосредственный.

2. Казаков, В. Г. Эксергетические методы оценки эффективности теплотехнологических установок : учебное пособие / В. Г. Казаков, П. В. Луканин, О. С. Смирнова. – СПб.: СПбГТУРП, 2013. – 96 с. – ISBN 978-5-91646-051-3. – Текст: непосредственный.

Учебник, учебное пособие (три, четыре автора)

1. Теплотехника целлюлозно-бумажного производства. Теоретические основы теплотехники : учебное пособие / Л. М. Бойков, Н. С. Нечаев, Д. А. Прохоров, Е. Н. Ионин; под ред. д-ра технических наук Л. М. Бойкова. – СПб.: ВШТЭ СПбГУПТД, 2017. – 383 с. – ISBN 978-5-91646-101-5. – Текст: непосредственный.

2. Паровые и газовые турбины для электростанций : учебник для вузов / А. Г. Костюк, В. В. Фролов, А. Е. Булкин, А. Д. Трухний ; под ред. А. Г. Костюка. – М: Издательский дом МЭИ, 2016. – 557 с. – ISBN 978-5-383-01025-9. – Текст: непосредственный.

Материалы конференции

1. «Энергетика и автоматизация в современном обществе», международная научная конференция : материалы V Международной научно-практической конференции обучающихся и преподавателей, СПб, 20 мая 2022 г. – СПб : ВШТЭ СПбГУПТД, 2022. – 224 с. – ISBN 978-5-91646-307-1. – Текст: непосредственный.

Учебник, учебное пособие (пять и более авторов)

1. Тепломассообменное оборудование ТЭС и АЭС: учебное пособие / Суслов В. А., Белоусов В. Н., Антуфьев С. В. [и др.]. – СПб.: СПбГТУРП, 2015. – 123 с. – ISBN 978-5-91646-087-2. – Текст: непосредственный.

ГОСТы, стандарты

1. ГОСТ Р 57647–2017. Лекарственные средства для медицинского применения. Фармакогеномика. Биомаркеры = Medicines for medical applications. Pharmacogenomics. Biomarkers : национальный стандарт Российской Федерации : издание официальное : утвержден и введен в действие Приказом Федерального агентства по техническому регулированию и метрологии от 8 сентября 2017 г. № 1042-ст : введен впервые : дата введения 2018-07-01 / подготовлен Первым Московским государственным медицинским университетом имени И. М. Сеченова Министерства здравоохранения Российской Федерации. – Москва : Стандартинформ, 2017. – 29 с. – Текст: непосредственный.

2. Патент № 2637215 Российская Федерация, МПК В02С 19/16 (2006.01), В02С 17/00 (2006.01). Вибрационная мельница : № 2017105030 : заявл. 15.02.2017 : опубл. 01.12.2017 / Артеменко К. И., Богданов Н. Э. ; заявитель БГТУ. – 4 с. : ил. – Текст: непосредственный.

Законодательные материалы

1. Российская Федерация. Законы. Об общих принципах организации местного самоуправления в Российской Федерации : Федеральный закон № 131-ФЗ : [принят Государственной думой 16 сентября 2003 года : одобрен Советом Федерации 24 сентября 2003 года]. – Москва : Проспект ; Санкт-Петербург : Кодекс, 2017. – 158 с. ; 20 см. – 1000 экз. – ISBN 978-5-392-26365-3. – Текст: непосредственный.

2. Российская Федерация. Законы. Уголовный кодекс Российской Федерации : УК : текст с изменениями и дополнениями на 1 августа 2017 года : [принят Государственной думой 24 мая 1996 года : одобрен Советом Федерации 5 июня 1996 года]. – Москва : Эксмо, 2017. – 350 с. – (Актуальное законодательство). – ISBN 978-5-04-004029-2. – Текст: непосредственный.

Многотомное издание целиком

1. Агапов, А. Б. Административное право : в 2 т. : учебник для бакалавриата и магистратуры / А. Б. Агапов. – 11-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 471 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-09985-0. – Текст: непосредственный.

Отдельный том многотомного издания

1. Васильева, Е. А. Технология обращения с твердыми коммунальными отходами. Учебное пособие. В 2 частях. Часть 2 / Е. А. Васильева. – СПб : ВШТЭ СПбГУПТД, 2021. – 80 с. – ISBN 978-5-91646-264-7. – Текст: непосредственный.

Электронные издания

Учебник, учебное пособие

1. Агапов, А. Б. Административное право : в 2 т. Т. 1. Общая часть : учебник для бакалавриата и магистратуры / А. Б. Агапов. – 11-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 471 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-09985-0. – URL: <https://biblio-online.ru/bcode/429093> (дата обращения: 05.08.2019). – Режим доступа: Электронно-библиотечная система Юрайт. – Текст: электронный.

2. Бозров, В. М. Актуальные проблемы деятельности судов общей юрисдикции РФ : учебник / В. М. Бозров. – Москва : Юстиция, 2019. – 568 с. – (Для специалитета и магистратуры). – ISBN 978-5-4365-2792-5. – URL: <https://www.book.ru/book/930405> (дата обращения: 26.06.2019). – Режим доступа: Электронно-библиотечная система Book.ru. – Текст: электронный.

Монография

1. Российские регионы в условиях санкций : возможности опережающие развития экономики на основе инноваций : монография / под общ. ред. Г. А. Хмелевой. – Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. – 446 с. – ISBN 978-5-94622-873-2. – URL: <http://lib1.sseu.ru/MegaPro> (дата обращения: 09.08.2019). – Режим доступа: Автоматизированная интегрированная библиотечная система «МегаПро» ; для зарегистрир. пользователей СГЭУ. – Текст: электронный.

Материалы конференции

1. Актуальные проблемы менеджмента, экономики и экономической безопасности : сборник материалов Международной научной конференции (Костанай, 27-29 мая 2019 г.) / редкол. : О. И. Маляренко, Т. К. Жапаров,

О. И. Маер, С. И. Лилимберг. – Чебоксары : ИД «Среда», 2019. – 344 с. – ISBN978-5-6042955-4-0. – URL: https://elibrary.ru/download/elibrary_38235557_92826974.pdf (дата обращения: 27.06.2019). – Режим доступа: Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU. – Текст: электронный.

Сборник

1. Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленным предприятием : межвузовский сборник научных трудов / редкол. : Н. В. Никитина, отв. ред. А. А. Чудаева – Самара : Изд-во Самар. гос. экон. ун-та, 2019. – 178 с. – ISBN 978-5-94622-896-1. – URL: <http://lib1.sseu.ru/MegaPro> (дата обращения: 21.06.2019). – Режим доступа: Автоматизированная интегрированная библиотечная система (АИБС) «МegaПро» ; для зарегистрир. пользователей СГЭУ. – Текст: электронный.

Статья из журнала

1. Янина, О. Н. Особенности функционирования и развития рынка акций в России и за рубежом / Янина О. Н., Федосеева А. А. // Социальные науки: social-economic sciences. – 2018. – № 1. – (Актуальные тенденции экономических исследований). – URL: http://academymanag.ru/journal/ Yanina_Fedoseeva_2.pdf (дата обращения: 04.06.2018). – Текст: электронный.

Официальный сайт

1.7 Правительство Российской Федерации : официальный сайт. – Москва. – Обновляется в течение суток. – URL: <http://government.ru> (дата обращения: 19.02.2018). – Текст: электронный.

Электронный журнал

1. Теория и практика каталогизации и поиска библиотечных ресурсов : электронный журнал. – URL: <http://www.nilc.ru/journal/>. – Дата публикации: 21 апреля 2017. – Текст: электронный.

Сайт, портал

1. Autodesk Tinkercad : [сайт]. – 2022. – URL: <https://www.tinkercad.com> (дата обращения 06.09.2022). – Текст: электронный.

Статья, раздел с сайта в сети Интернет

1. Обратный инжиниринг // DFM Технологии : [сайт]. – 2022. – URL: <https://dfmplastic.ru/revers-inzhiniring> (дата обращения: 06.09.2022). – Текст: электронный.

2. 3D-сканеры в нефтегазовой отрасли // GLOBATEK 3D : [сайт]. – 2022. – URL: <https://3d.globatek.ru/3d-scanners/scan-neft/> (дата обращения: 06.09.2022). – Текст: электронный.

3. ОСНОВНЫЕ ЭТАПЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Этап 1. Выбор и описание организации

Результаты этапа 1

- Подробно описан объект исследования – организация, для которой в курсовой работе будет разработана стратегия.
- Собрана информация о сути бизнеса организации, ее конкурентных преимуществах, основных потребителях, рынке / рынках, на которых она представлена.
- Изучен большой объем информации о деятельности организации, что поможет выполнить остальные этапы курсовой работы.

Выбор объекта исследования

Объектом исследования курсовой работы может являться организация (компания) любого размера и организационно-правовой формы, осуществляющая деятельность как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами.

Выполнение этапов курсовой работы потребует достаточно глубоких знаний о деятельности самой организации и отрасли, в которой она работает. Поэтому студентам целесообразно выбирать объектом исследования те организации, о деятельности которых они имеют наиболее полное представление.

При выборе организации, для которой будет проводиться стратегический анализ и разрабатываться стратегия, следует учитывать следующие факторы:

- Организация должна реализовывать единую стратегию. Если каждое из глобальных направлений деятельности компании имеет свою отдельную стратегию, необходимо выбрать одно из направлений (одну из стратегических бизнес единиц).

- Стратегический анализ удобнее выполнять для организации средних размеров, работающей на конкретном рынке.

- Главным критерием выбора организации является доступность информации о ней, например, студенты могут выбрать компанию, в которой работали, проходили практику и т. д. Перед выбором объекта исследования рекомендуется проверить наличие информации о компании в открытых источниках (на сайте компании в сети Интернет, профильных журналах, аналитических отчетах).

Компания выбирается студентом самостоятельно и согласовывается с руководителем курсовой работы до ее выполнения.

Рекомендации к выполнению этапа 1

Описание компании, которое студенту необходимо выполнить на данном этапе, должно всесторонне представить объект исследования. На данном этапе используется информация из открытых источников (сайт организации, публикации в периодической печати, обзоры рынков, научные статьи, публичная отчетность организации).

Описание организации должно включать ответы на следующие вопросы:

1. В чем заключается бизнес? На чем компания зарабатывает деньги?
2. Какие товары и услуги предлагает компания?
3. Кто является потребителями продукции / услуг? На каком / каких рынках работает данная компания?
4. Как давно компания представлена на рынке / рынках?
5. Чем компания отличается от других компаний на рынке? Как компания себя позиционирует? Что представляет ценность для потребителей?
6. Каковы результаты деятельности компании за последние несколько лет? Насколько успешен бизнес? На основе каких экономических и управленческих показателей сделан этот вывод?
7. Кто является основными конкурентами компании?

Этап 2. Описание рынка, на котором работает организация

Результаты этапа 2

- Дано описание рынка / рынков, на котором работает компания – объект исследования.
- Описана деятельность основных конкурентов компании.
- Определены значимые количественные характеристики рынка.
- Определены источники информации о рынке и деятельности конкурентов.

Рекомендации к выполнению этапа 2

Для подготовки к проведению стратегического анализа необходимо описать рынок, на котором работает компания. Важно не просто дать качественное описание рынка, но и проанализировать показатели, которые позволят определить текущее состояние этого рынка.

Ниже приведен перечень характеристик рынка, которые важно проанализировать. В рамках подготовки курсовой работы студент может найти информацию не по всем этим характеристикам, однако должно быть рассмотрено не менее 3-х качественных и не менее 2-х количественных характеристик.

Качественные характеристики рынка [3]:

- Стадия цикла экономического развития, на которой находится рынок (раннее развитие, быстрый рост и подъем, ранняя зрелость, поздняя зрелость, насыщение, стагнация, старение, спад).

- Сложность выхода на данный рынок для других компаний.
- Происходящие на рынке изменения.
- Скорость, с которой на рынке появляются новые товары и услуги.
- Конкурентные факторы, которые являются решающими для успеха на данном рынке и т. д.

Количественные характеристики рынка:

- Размер рынка (годовой оборот (\$, руб.); общий объем производства (тонны, штуки и т. п.)).
- Скорость роста / падения рынка (\$, руб. / год; тонны, штуки / год и т. п.).
- Число конкурентов и их относительная величина (например, на рынке представлены многочисленные мелкие компании или доминируют несколько крупных компаний).
- Структура конкуренции (относительные рыночные доли конкурентов).
- Число потребителей и их финансовые возможности.
- Средняя прибыльность компаний на данном рынке. Прибыльность основных конкурентов.
- Средний объем продаж компаний на данном рынке. Объемы продаж основных конкурентов и т. д.

Кроме характеристики рынка на данном этапе важно описать основных конкурентов вашей организации:

- В чем отличительная особенность каждого конкурента.
- Каковы сильные и слабые стороны каждого конкурента (по сравнению с вашей организацией).
- Каковы перспективы развития и стратегические намерения каждого конкурента / конкурентов.

Источниками информации для данного этапа могут быть отраслевые обзоры, аналитические отчеты, интервью руководителей компаний – игроков рынка, публикации в периодических изданиях и т. д.

Подробное описание рынка, анализ его качественных и количественных характеристик помогут в выполнении последующих этапов курсовой работы, поэтому важно выделить достаточное количество времени на сбор информации.

Этап 3. Разработка / анализ миссии организации

Результаты этапа 3

- Изучены ценности организации, ее предназначение и философия деятельности.
- Разработана / откорректирована миссия организации.

- Миссия организации сформулирована корректно и может быть основой для целеполагания и стратегического планирования.

Что такое миссия организации

Миссия – это философия и предназначение, смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных; сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине существует организация.

Миссия публична, она создается для того, чтобы поставщики, потребители и общество в целом имели представление о значении организации и ее полезности.

Миссия организации выполняет следующие задачи [1]:

- создает ориентир для постановки целей и планирования;
- определяет ценности и приоритеты организации, что помогает принимать управленческие решения;
- информирует покупателей, поставщиков и общество в целом о предназначении организации и ее полезности, формирует имидж компании;
- мотивирует работников, показывая ценность их деятельности.

Не существует единого требования к формулировке миссии, однако существуют рекомендации разных авторов.

Так Ф. Дэвид отмечал, что в миссии могут быть отражены:

1. Покупатели. Указывается, кто является покупателями организации.
2. Продукция или услуги. Дается описание основных видов продукции и услуг организации.
3. Рынки. Формулируется сфера конкуренции фирмы.
4. Технология. Сообщается о том, является ли технология предметом внимания организации.
5. Философия. Приводятся основные убеждения, этические ценности и приоритеты организации.
6. Самооценка. Формулирование недостатков организации и ее конкурентных преимуществ.
7. Отношение к персоналу. Заявление об отношении компании к ее персоналу.

Ф. Котлер рекомендовал разрабатывать миссию с учетом следующих пяти факторов:

- история фирмы, в процессе которой вырабатывалась философия фирмы, формировались ее профиль и стиль деятельности, место на рынке и т. п.;
- существующий стиль поведения и способ действия собственников и управленческого персонала;
- состояние среды обитания организации;
- ресурсы, которые она может привести в действие для достижения своих целей;
- отличительные особенности, которыми обладает организация.

Рекомендации к выполнению этапа 3

На данном этапе необходимо разработать / проанализировать миссию для выбранной организации.

В зависимости от того, какую организацию вы выбрали, возможны два варианта:

1. У организации уже есть миссия. В этом случае необходимо провести оценку и корректировку существующей миссии.

2. У организации пока нет миссии. В этом случае необходимо самостоятельно разработать миссию, используя специальный инструмент – таблицу вопросов (таблица 2).

Вариант 1 – у организации уже есть миссия, нужно провести ее оценку и корректировку:

- В курсовой работе приводится текущая миссия организации.
- Текущая миссия оценивается по значимым критериям (таблица 1) по шкале от 1 до 3. Чем выше оценка, тем больше миссия соответствует критерию.
- Рассчитывается средняя арифметическая оценка по всем оцениваемым критериям.
- Делается вывод о соответствии текущей миссии оцениваемым критериям.

Если средняя оценка по критериям меньше 2-х баллов, то необходимо откорректировать миссию: самостоятельно ее переформулировать или предложить свой вариант. Если существующая миссия набрала менее 1 балла, для ее корректировки можно воспользоваться инструментом разработки миссии (таблица 2) [4].

Таблица 1 – Оценка миссии организации

Критерий	Оценка в баллах (от 1 до 3)
Отвечает на вопрос: Каким образом мы делаем жизнь покупателя лучше?	
Строится на отличительных характеристиках компании.	
Описывает все сильные стороны нашей компании После прочтения основная мысль настолько однозначна и понятна, что ее можно легко пересказать своими словами.	
Хорошо запоминается.	
Реалистична, соответствует тому, что в действительности делает наш товар, не вводит покупателя в заблуждение.	
Строится на выгодах, которые важны для нашей аудитории.	
Средняя оценка	

Вариант 2 – у организации еще нет миссии, необходимо ее разработать:
Миссия разрабатывается на основе ответов на вопросы таблицы 2.

Таблица 2 – Разработка миссии организации

Вопрос	Запишите подробный ответ на вопрос	Сократите подробный ответ, выделив ключевые слова
Что делает наша компания? Что мы продаем? (Опишите рынок бизнеса).		
Для кого существует наша компания? (Опишите аудиторию бизнеса).		
Каковы ключевые потребности клиента, которые мы стремимся удовлетворить? (Основная цель покупки товара компании).		
Что определяет наш успех или что сделает нас успешными в будущем? (1-2 ключевых преимущества).		
Каким образом мы достигаем этого успеха? (Действия компании для достижения успеха или ключевых преимуществ)		

После заполнения таблицы необходимо самостоятельно сформулировать миссию, учитывая рекомендации из лекционного материала.

Этап 4. Разработка и декомпозиция стратегической цели организации

Результаты этапа 4

- Сформулирована стратегическая цель организации.
- Стратегическая цель декомпозирована на два уровня с использованием инструмента «Дерево целей». Все цели сформулированы корректно и соответствуют SMART-принципу.
- Создана основа для разработки стратегии организации.

Целеполагание в стратегическом менеджменте

Цель – конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. Цель обязательно должна быть конкретна, количественно измерима и определена во времени.

Стратегическая цель – это глобальная цель, над достижением которой организация будет работать в течении нескольких лет. Принципиальным способом достижения стратегической цели является стратегия организации.

Стратегические цели формулируются и устанавливаются на основе миссии организации и видения высшего руководства.

Существуют определенные правила целеполагания. Сегодня наиболее популярен SMART-принцип. Согласно ему, цели должны быть:

- Specific – конкретными и ясными (отвечают на вопрос «Что конкретно должно быть сделано?»).
- Measurable – измеримыми (отвечают на вопрос «Как мы измерим результат?»).
- Agreeable – согласованными (отвечают на вопрос «Согласована ли цель с заинтересованными сторонами и исполнителями?»).
- Realistic – достижимыми (отвечают на вопрос «Сможем ли мы достичь этой цели?»).
- Timebounded – определенными во времени (отвечают на вопрос «В какие сроки?»).

Профессор Антони Райа составил перечень возможных целей организации. С его точки зрения компания может формулировать стратегические цели в следующих областях.

1. Прибыльность. Может выражаться в различных показателях, таких как объем прибыли, доход на инвестированный капитал, размер выплаты дивидендов на акцию, отношение прибыли к объему продаж и в ряде других. В этой области цели могут описываться такими конкретными и специфическими выражениями, как «увеличить доход на инвестированный капитал до 15 % за вычетом налогов в течение пяти лет» или «увеличить прибыль до 6 млн. долл. в течение следующего года».

2. Рынки. Могут быть описаны такими понятиями, как доля рынка, объем продаж в денежном или натуральном выражении, рыночная (отраслевая) ниша. В качестве иллюстрации можно привести такие маркетинговые цели, как «увеличить долю рынка до 28 % в течение трех лет», «продать 200 тыс. единиц товара в течение следующего года» или «увеличить объем продаж коммерческого сектора до 85 % и уменьшить объем продаж военного сектора до 15 % в течение следующих двух лет».

3. Производительность / эффективность. Может быть выражена отношением входа к выходу (например, «увеличить количество единиц продукции до «да» на одного рабочего за 8-часовой рабочий день»). Эти цели можно также выразить в виде издержек на единицу продукции.

4. Продукция. Кроме показателей объема продаж или прибыльности по отношению к изделию или ассортименту изделий, может быть отображена, например, в таких целях, как «ввести такое-то изделие в наш ассортимент товаров средней стоимости в течение двух лет» или «снять с производства такое-то изделия к концу следующего года».

5. Финансовые ресурсы. Цели в отношении них могут быть выражены, например, структурой капитала, новыми выпусками обычных акций, движением денежной наличности, оборотным капиталом, выплатой дивидендов и периодом инкассации. В качестве иллюстрации можно привести такие цели, как «уменьшить период инкассации до 26 дней к концу этого года», «увеличить оборотный капитал до 5 млн. долл. в течение трех лет» и «снизить долгосрочную задолженность до 8 млн. долл. в течение пяти лет».

6. Производственные мощности, здания и сооружения. Можно описать с помощью таких показателей, как постоянные затраты, фондоемкость, единицы продукции и многие другие измеряемые величины. Цели могут быть такие: «увеличить производственную мощность до 8 млн. единиц продукции в месяц в течение двух лет» или «увеличить емкость хранилищ до 15 млн. баррелей в течение следующего года».

7. Исследования и внедрение новшеств. Могут быть выражены в стоимостных и иных показателях, например, «разработать двигатель в диапазоне цен (указать) с коэффициентом выбросов менее 10 % в течение двух лет при издержках, не превышающих 150 тыс. долл.».

8. Организация – изменения в структуре или деятельности. Может выражаться в таких целях как «разработать и внедрить матричную организационную структуру в течение двух лет» или «создать региональное подразделение к концу следующего года».

9. Человеческие ресурсы. Могут быть количественно выражены в виде показателей невыходов на работу, опозданий, часов профессионального обучения, например, «снизить число прогулов до уровня ниже 4 % к концу следующего года» или «осуществить 20-часовую программу подготовки руководящих кадров без отрыва от производства для 120 руководителей низшего звена к концу года при издержках, не превышающих 200 долл. на одного обучающегося».

10. Социальная ответственность. Может быть выражена целями в форме видов деятельности, стажа работы и финансовых взносов. Примером может служить цель: «принять на работу 120 длительно безработных в течение следующих двух лет».

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается *иерархия целей*, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Один из методов иерархического построения целей получил название «дерева целей».

Рекомендации к выполнению этапа 4

На данном этапе необходимо сформулировать стратегическую цель для выбранной организации и построить дерево целей до 2-го уровня.

Прежде всего следует определить горизонт стратегического планирования – на какой срок организация будет ставить цель и разрабатывать стратегию. В практике бизнеса это период составляет от 1 года (для небольших или только что

созданных компаний) до 5 лет (для крупных устойчивых организаций с длинным производственным циклом).

Затем на основе данных, собранных при написании 1 и 2 разделов курсовой работы, а также с учетом имеющейся / разработанной миссии необходимо сформулировать стратегическую цель для вашей организации.

Следующий шаг – это декомпозиция стратегической цели, то есть построение Дерева целей. Стратегическая цель – это цель нулевого уровня. Задачи, необходимые для достижения стратегической цели – это цели первого уровня. Задачи, необходимые для достижения целей первого уровня – это цели второго уровня. Пример декомпозиции стратегической цели с помощью инструмента Дерево целей представлен на рисунке 2. Обратите внимание, что все цели должны быть сформулированы в соответствии со SMART-принципом.



Рисунок 2 – Пример построения дерева целей

При построении «Дерева целей» необходимо придерживаться следующих правил:

1. Стратегическая цель компании является целью самого высокого (нулевого) уровня.
2. Цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения.
3. Цели более низкого уровня выступают своего рода средствами (задачами) для достижения целей более высокого уровня.

4. Достижение целей первого уровня должно автоматически приводить к достижению стратегической цели организации, в свою очередь, достижение целей второго уровня обеспечивать достижение целей первого уровня и т. д.

5. Цели всех уровней формулируются в соответствии со SMART-принципом, то есть конкретны, измеримы, согласованы, достижимы и определены во времени.

Этап 5. Выполнение количественного PEST-анализа

Результаты этапа 5

- Проанализированы факторы макроокружения, которые будут оказывать влияние на организацию в стратегической перспективе.
- Определены основные благоприятные и неблагоприятные факторы макроокружения, а также зависимость организации от этих факторов.
- Выделены ключевые возможности и угрозы внешней среды косвенного воздействия, они будут учтены на последующих этапах стратегического анализа.

Количественный PEST-анализ

Стратегический анализ как центральный элемент стратегического управления включает анализ:

- макроокружения компании (внешней среды косвенного воздействия);
- микроокружения компании (внешней среды прямого воздействия);
- внутренней среды (ситуации внутри компании, ее ресурсов).

Макроокружение (внешняя среда косвенного воздействия) включает факторы, которые существенно влияют на организацию, но на которые сама организация не может оказать влияния. Например, это политическая и экономическая ситуация в стране и мире, появление или устаревание технологий, демографические изменения и так далее.

С точки зрения стратегического управления важно не текущее состояние этих факторов, а то, как они изменятся за период, пока компания работает над достижением стратегической цели и реализует свою стратегию. Фактически анализ макроокружения отвечает на вопросы: «Как изменится среда вокруг компании в будущем?» и «Как эти изменения повлияют на компанию?».

При этом интерес представляют не сами изменения факторов макроокружения, а то, какие возможности или угрозы для ведения бизнеса они в себе несут. Так рост безработицы для одних компаний приведет к сокращению спроса на их продукцию (например, чем выше уровень безработицы, тем ниже спрос на холодильники), а для других к сокращению издержек на поиск персонала и появлению возможности привлечь более квалифицированные кадры (например, самая большая проблема ресторанов

быстрого питания – кадры. При росте безработицы посещаемость ресторанов не падает, зато появляется возможность сокращать издержки на привлечение и удержание работников).

Для анализа макросреды используется PEST-анализ. PEST-анализ состоит в выявлении и оценки влияния факторов внешней среды косвенного воздействия на результаты текущей и будущей деятельности организации. При этом анализе исследуются 4 группы факторов: Р – политико-правовые, Е – экономические, S – социокультурные, Т – технологические.

Цель PEST-анализа – отслеживание изменений макросреды по четырем основным направлениям и выявление событий не подконтрольных организации, но влияющих на результаты принятых стратегических решений.

Макроокружение следует воспринимать как систему не разрозненных, а взаимосвязанных между собой факторов (рис. 3). При анализе эти зависимости стараются учитывать.

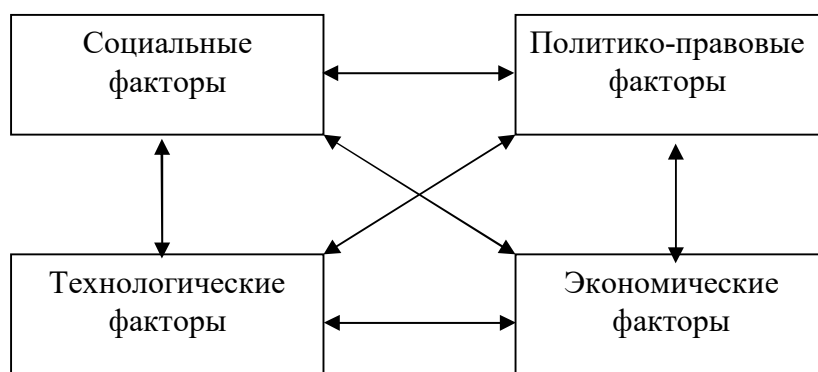


Рисунок 3 – Модель макроокружения компании [3]

Рассмотрим четыре группы факторов более подробно.

Экономические: величина валового национального продукта, темп инфляции, уровень безработицы, уровень процентной ставки, нормы налогообложения, производительность труда, общий уровень экономического развития, структура населения, уровень образованности рабочей силы, величина заработной платы и т. д.

Политические: наличие групп лоббирования в органах государственной власти, существующая политическая идеология, политическая стабильность, налоговая стратегия правительства, отношения правительства с различными отраслями экономики и регионам страны, возможные изменения в законодательстве и правовом регулировании.

Правовые: действенность правовой системы, особенности практической реализации законодательства, степень правовой

защищенности организации, динамизм правовой среды, жесткость санкций за нарушение правовых норм.

Социально-культурные: отношение людей к работе и качеству жизни, существующие в обществе обычаи и верования, разделяемые людьми ценности, демографическая структура общества, уровень образования.

Технологические: возможности, которые развитие науки и техники открывает для усовершенствования или модернизации производства, сбыта и самой продукции.

Традиционно результаты PEST-анализа представляют в формате матрицы (рисунок 4).

Политико-правовые факторы (P)	Экономические факторы (E)
Здесь указываются факторы по таким направлениям, как: - правительственная стабильность; - изменение законодательства; - государственное регулирование конкуренции в отрасли; - налоговая политика; - государственное влияние на отрасль, доля государственной собственности и т. д.	Здесь указываются факторы по таким направлениям, как: - общая характеристика экономической ситуации; - курс национальной валюты; - ставка рефинансирования, условия кредитования и инвестирования; - уровень инфляции; - уровень безработицы и т. д.
Социально-культурные факторы (S)	Технологические факторы (T)
Здесь указываются факторы по таким направлениям, как: - демографические изменения; - изменения вкусов и предпочтений потребителей; - активность потребителей; - культурные и социальные тенденции и т. д.	Здесь указываются факторы по таким направлениям, как: - государственная техническая политика; - скорость появления и устаревания новых технологий; - доступность новых технологий; - значимые тенденции в области НИОКР и т. д.

Рисунок 4 – Форма представления результатов PEST-анализа

Общее количество факторов, составляющих макросреду, очень велико, а учитывать большое количество факторов при разработке стратегии весьма проблематично. Поэтому на практике компании часто проводят количественный PEST-анализ. Этот инструмент позволяет выявить наиболее значимые для конкретной организации изменения внешней среды косвенного воздействия, а также степень зависимости организации от этих изменений.

Рекомендации к выполнению этапа 5

На данном этапе необходимо выполнить количественный PEST-анализ для выбранной организации.

Шаг 1. Выделение основных факторов макросреды

На данном шаге необходимо выявить значимые изменения макросреды, которые произойдут в период достижения стратегической цели и окажут существенное влияние на вашу организацию. Результаты необходимо представить в матричном виде (рисунок 4). В каждой из четырех групп факторов PEST-анализа необходимо сформулировать минимум по 5 факторов.

Обратите внимание, что факторы PEST-анализа:

1. Относятся к внешней среде косвенного воздействия, то есть это факторы, на которые компания не может оказать влияния. Например, появление принципиально новой технологии – это фактор макроокружения (организация на это не влияет), а внедрение новой технологии – это конкретное управленческое решение (внутренний фактор) и в рамках PEST-анализа не рассматривается.

2. Формулируются как изменения внешней среды. Например, изменением является «значительный рост стоимости кредитных ресурсов», а «ставка рефинансирования» – это неверная формулировка фактора, так как это не изменение, а просто экономическая категория. В рамках PEST-анализа важно выявить именно значимые изменения, которые повлияют на организацию.

3. Должны быть взаимосвязаны. PEST-анализ – это экспертный метод, при выполнении курсовой работы вы выступаете в качестве эксперта. На организацию влияет множество противоречивых тенденций внешней среды, однако ваша задача определить наиболее значимые тенденции и учитывать их при выборе стратегии. Поэтому неверно указывать в разных группах факторов PEST-анализа противоречивые факторы. Например, нельзя указать в группе экономических факторов «снижение спроса на дорогостоящую продукцию из-за роста безработицы», а в группе социальных факторов «рост стоимости рабочей силы из-за сокращения безработицы» – важно определить, какая из этих противоречивых тенденций является наиболее значимой.

4. Отражают влияние ожидаемого изменения на организацию. Например, для организации, которая обеспечена собственным сырьем, сокращение поставок импортного сырья – это благоприятный фактор, который усиливает ее конкурентное преимущество. Для компании, которая все сырье импортирует, тот же фактор является негативным и приводит к росту издержек и сокращению объемов выпуска.

Правильная формулировка фактора = ожидаемое изменение + влияние этого изменения на организацию. Например: снижение прибыли из-за падения стоимости рубля. Здесь падение стоимости рубля – это ожидаемое изменение, а снижение прибыли – это влияние данного изменения на организацию.

Шаг 2. Составление профиля среды

Для составления профиля среды используется метод ABC-анализа. ABC-анализ – экспертный метод, позволяющий выявить наиболее значимые для организации изменения внешней среды, а также степень влияния этих изменений и их направленность (являются изменения возможностями или угрозами).

Для выполнения АВС-анализа в таблицу профиля среды (таблица 3) выписываются все факторы из матрицы PEST-анализа. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка:

- важности для отрасли по шкале: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая, 0 – отсутствие влияния;
- влияния на организацию по шкале: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;
- направленности влияния: «+1» – позитивное, «-1» – негативное.

Экспертные оценки в столбцах А, В и С перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может сделать вывод, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, должны быть учтены при разработке стратегии.

В таблицу профиля среды переносятся все факторы, разработанные на шаге 1.

Таблица 3 – Профиль среды (АВС-анализ)

Факторы макросреды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направленность влияния С	Степень важности $B=A*B*C$
1.				
2.				
3.				
4.	...			

Шаг 3. Количественная оценка факторов

Значимые факторы из таблицы 3 «Профиль среды» переносятся в таблицу для количественного анализа (табл. 4). Значимые факторы – это факторы, которые получили наибольшие по модулю (без учета направленности влияния) оценки на шаге 2. Для каждого фактора определяются:

- Вес – оценка вероятности реализации данного изменения в горизонте стратегического планирования. Чем больше вес – тем вероятнее, что изменение произойдет. Сумма весов по всем факторам должна быть равна 1, что обеспечивается нормированием.
- Оценка – это оценка степени влияния каждого фактора на стратегию организации по 5-бальной шкале: 5 – сильное воздействие, серьезная опасность, 1 – отсутствие воздействия, угрозы.
- Взвешенная оценка – это результат умножения веса фактора на силу его воздействия.

Затем подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данной организации.

Суммарная оценка показывает степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды. Суммарная оценка может быть в диапазоне от 0 до 5, чем выше данная оценка, тем больше зависимость организации от изменений факторов макроокружения.

Пример выполнения количественного PEST-анализа представлен в таблице 4.

Таблица 4 – Пример выполнения количественного PEST-анализа

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Увеличение объема продаж, за счет роста количества потенциальных потребителей	0,05	4	0,2
Увеличение возможностей кредитования, благодаря поддержке государством малого бизнеса	0,20	5	1
....	0,1	2	0,2
Возможность привлечения иностранных инвестиций благодаря экономической стабилизации в стране	0,15	1	0,15
...	0,15	4	0,6
Снижение прибыли из-за усиления конкуренции на внутреннем рынке при вступлении в ВТО	0,1	4	0,4
...	0,1	2	0,2
...	0,1	2	0,2
Суммарная оценка	1		3,05

После заполнения таблицы количественного PEST-анализа на основе полученной суммарной оценки необходимо сделать вывод о степени зависимости организации от изменений факторов макроокружения.

Этап 6. Анализ 5 конкурентных сил М. Портера

Результаты этапа 6

- Проведен анализ микроокружения компании (внешней среды прямого воздействия).
- Оценена степень конкурентной привлекательности отрасли, в которой работает компания.
- Определена текущая конкурентная позиция компании и возможности использования конкурентных преимуществ.

Анализ конкурентных сил по М. Портеру

Анализ пяти конкурентных сил М. Портера – это широко распространенный инструмент стратегического анализа внешней среды прямого воздействия (микросреды).

«Модель 5 сил» позволяет оценить привлекательность отрасли с точки зрения конкуренции, текущую позицию компании в отрасли, а также основные возможности для использования конкурентных преимуществ.

Согласно модели М. Портера, конкурентом фирмы является любой субъект деятельности на рынке, который своими действиями может уменьшить доход фирмы от реализуемого ею продукта либо же даже вообще лишить ее этого дохода. М. Портер выделил пять групп сил, формирующих конкурентную среду (рисунок 5):

1. Внутриотраслевая конкуренция – интенсивность конкуренции в отрасли, в которой работает компания. Это конкуренция с производителями аналогичной продукции.

2. Рыночная власть поставщиков – их конкурентная сила состоит в способности удерживать производителя продукта в качестве своего клиента, возможности оказывать существенное влияние на качество и себестоимость продукта. Это конкуренция с поставщиками сырья, материалов, комплектующих.

3. Рыночная власть покупателей – их конкурентная сила состоит в способности требовать наличия определенных потребительских качеств у продукта, а также воздействовать на цену продукта в направлении ее уменьшения.

4. Угроза появления новых игроков на рынке – их конкурентная сила состоит в возможности переключения потребителей на свою продукцию, а также в возможности отвлечения потенциальных потребителей продукта. Это конкуренция с потенциальными производителями аналогичной продукции.

5. Угроза появления новых замещающих продуктов – это влияние производителей из других отраслей, которые могут в широком смысле удовлетворить аналогичную потребность покупателя (например, конкуренция с автоперевозками для авиакомпании или конкуренция театров и кафе).

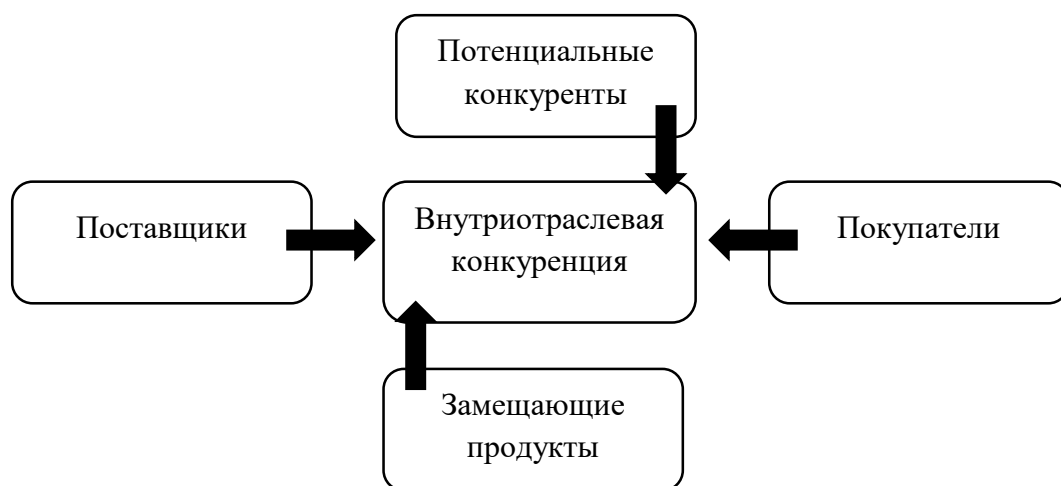


Рисунок 5 – Модель конкурентных сил М. Портера

В рамках анализа по модели М. Портера рассматривается каждая из конкурентных сил и делается вывод о том, какие возможности есть у компании для усиления / удержания своей конкурентной позиции в долгосрочной перспективе, а также о том, насколько сильны угрозы со стороны конкурентных сил и как они могут проявиться в долгосрочной перспективе. [8]

Для оценки и выставления балла по каждой из пяти сил можно опираться на перечень вопросов-индикаторов [2], представленный в таблице 5.

Таблица 5 – Вопросы-индикаторы для определения степени зависимости компании от конкурентных сил

Конкурентная сила	Вопросы-индикаторы
Внутриотраслевая конкуренция	- Много ли игроков на рынке? - Какова структуры ранка? (Много мелких игроков или несколько крупных?) - Какими преимуществами обладают конкуренты? - Каков темп роста отрасли? - Имеются ли у игроков рынка уникальные (сложнокопируемые) конкурентные преимущества?
Угроза появления новых игроков на рынке	- Существуют ли входные барьеры, препятствующие появлению на рынке новых соперников? - Имеется ли эффект экономии на масштабах ведения бизнеса? - Имеет ли компания сильный узнаваемый бренд? - Имеются ли юридические ограничения для вхождения новых компаний на рынок? - Имеются ли у действующих игроков рынка сильные уникальные конкурентные преимущества? (Например, лицензии / патенты, ноу-хау)
Рыночная власть покупателей	- Могут ли покупатели диктовать свои условия покупки и в какой мере? - У компании преимущественно крупные покупатели или мелкие? - Какова доля крупных покупателей? - Легко ли покупателям совершить аналогичную покупку в другом месте / другого товара? - Высоки ли у покупателей затраты на переключение? - Насколько покупатель информирован о продукте?
Рыночная власть поставщиков	- Есть ли у компании альтернативные поставщики? - Высоки ли для компании издержки смены поставщика? - Как быстро компания может сменить поставщика? - Может ли поставщик работать непосредственно с покупателями нашей компании?
Угроза появления новых замещающих продуктов	- Легко ли можно заменить товар или услугу компании другим товаром или услугой? - Есть ли возможность полностью или частично заменить товар / услугу компании? - Имеет ли товар заменитель значительные преимущества?

Рекомендации к выполнению этапа 6

На данном этапе необходимо провести анализ конкурентных сил по модели М. Портера для выбранной организации.

На основе перечня вопросов-индикаторов, представленных в таблице 5, необходимо оценить степень влияния каждой конкурентной силы и охарактеризовать это влияние. Результат рекомендуется представить в виде таблицы (таблица 6).

Таблица 6 – Результаты анализа конкурентных сил

Конкурентная сила	Оценка степени влияния	Описание характера влияния конкурентной силы
Внутриотраслевая конкуренция		
Угроза появления новых игроков на рынке		
Рыночная власть покупателей		
Рыночная власть поставщиков		
Угроза появления новых замещающих продуктов		

При оценке каждой из пяти сил рекомендуется использовать следующую шкалу:

- 1 – компания не зависит от данной силы;
- 2 – низкая (незначительная) степень зависимости компании от данной силы;
- 3 – степень зависимости компании ниже среднего;
- 4 – степень зависимости компании выше среднего;
- 5 – высокая степень зависимости;
- 6 – компания практически полностью зависима от данной силы.

После заполнения таблицы необходимо сделать вывод о том, какие возможности есть у компании для усиления / удержания своей конкурентной позиции в периоде стратегического планирования.

Этап 7. Определение ключевых факторов успеха

Результаты этапа 7

- Определены ключевые факторы успеха – значимые факторы внутренней среды, по которым компания может объективно оценить свою конкурентную позицию.
- На основе анализа наличия у организации ключевых факторов успеха выявлены сильные и слабые стороны организации, они будут учтены на последующих этапах стратегического анализа.

Ключевые факторы успеха

В стратегическом менеджменте анализ внутренней среды компании – это выявление ее сильных и слабых сторон относительно существующих и потенциальных конкурентов. Для анализа внутренней среды используется широкий набор методов: SNW-анализ, управленческое обследование, анализ ключевых факторов успеха и т. д.

Часто компании, сравнивая себя с конкурентами, учитывают очень ограниченное количество факторов, что приводит к необъективной оценке. Кроме того, есть риск не учесть значимый фактор, который сильно повлияет на конкурентную позицию в долгосрочной (стратегической) перспективе. Анализ ключевых факторов успеха (КФУ) в отрасли помогает выделить факторы, которые определяют успех или неудачу компании в конкурентной борьбе.

Ключевые факторы успеха – это характеристики, обстоятельства и показатели, которые оказывают существенное влияние на успех компании в конкурентной борьбе в определенной отрасли. Анализ ключевых факторов успеха компании в сравнении с конкурентами позволяет определить ее конкурентную позицию и выделить области, в которых компания превосходит или уступает конкурентам, то есть определить сильные и слабые стороны относительно конкурентов [2].

Для того чтобы выделить все значимые КФУ, рекомендуется ответить на 3 вопроса:

1. Что хотят получить наши клиенты?
2. Что определяет успех нашей компании и помогает ей выживать в конкурентной борьбе?
3. Что определяет успех наших основных конкурентов и помогает им успешно с нами конкурировать?

Качественный анализ ответов на эти вопросы позволяет выявить КФУ в конкретной отрасли.

Рекомендации к выполнению этапа 7

На данном этапе необходимо выделить и оценить ключевые факторы успеха (КФУ) выбранной организации.

Шаг 1. Идентификация ключевых факторов успеха

Необходимо ответить на вопросы таблицы 7 (заполнить левую часть таблицы), затем проанализировать ответы и составить список ключевых факторов успеха (не менее 5-6 факторов).

Таблица 7 – Выделение ключевых факторов успеха

Вопросы для анализа	КФУ в отрасли
Что хотят получить наши клиенты?	
Что определяет успех нашей компании и помогает ей выживать в конкурентной борьбе?	
Что определяет успех наших основных конкурентов и помогает им успешно с нами конкурировать?	

Шаг 2. Оценка текущего положения компании в сравнении с основными конкурентами. Основные конкуренты были определены на втором этапе курсовой работы.

Для оценки положения компании по КФУ в сравнении с основными конкурентами используется форма, представленная в таблице 8. Оценка конкурентов проводится по шкале с использованием следующих обозначений:

- +++ фактор присутствует в высокой степени;
- ++ фактор присутствует в средней степени;
- + фактор присутствует в низкой степени;
- фактор отсутствует.

Таблица 8 – Оценка положения компании по КФУ в сравнении с основными конкурентами

КФУ	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Конкурент 4	Конкурент ...
КФУ-1	++	+	-	+	+
КФУ-2	+	-	+	++	++
КФУ-...	+++	+	-	+++	++

На основе проведенной оценки необходимо сделать вывод о сильных и слабых сторонах компании относительно конкурентов. Эти выводы будут использованы в дальнейшем в матрице SWOT. При этом сильные и слабые стороны в матрице SWOT могут также включать и другие элементы.

Этап 8. Выполнение качественного SNW-анализа

Результаты этапа 8

- Проведен анализ внутренней среды организации.
- Сделан вывод об общей конкурентоспособности организации.
- Выявлены ключевые сильные и слабые стороны организации, они будут учтены на последующих этапах стратегического анализа.

Анализ внутренней среды

Анализ внутренней среды касается главным образом потенциала организации. Он необходим для определения наличия у организации достаточных ресурсов для достижения поставленных целей.

В рамках анализа внутренней среды последовательно изучают управленческие срезы (зоны внимания руководителя) организации. Каждый из срезов включает набор ключевых процессов и элементов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Организационный срез:

- распределение ответственности и полномочий;
- коммуникации и их эффективность;
- развитость организационных структур и т. д.

Кадровый срез:

- особенности взаимодействия менеджеров и подчиненных;
- результаты труда и эффективность механизмов стимулирования;
- уровень квалификации кадров;
- отношения между работниками и т. д.

Маркетинговый срез:

- стратегия продвижения товара на рынке;
- стратегия ценообразования;
- выбор рынков сбыта и т. д.

Финансовый срез:

- поддержание ликвидности;
- обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т. д.

Производственный срез:

- особенности изготовления продукта;
- особенности складского хозяйства;
- технологические процессы и качество их обслуживания;
- новые технологии, их разработка и внедрение и т. д.

Изучение внутренней среды направлено на выяснение того, как: сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны – это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Сильные и слабые организации определяются относительно ключевых конкурентов. Если какой-то процесс или элемент в организации выстроен хуже, чем у ее конкурентов, то это слабая сторона, если лучше – сильная.

Одним из распространенных методов изучения внутренней среды организации для выявления ее сильных и слабых сторон является SNW-анализ. SNW – это аббревиатура трех английских слов, которые означают:

S – Strength – сильная позиция (сторона),

N – Neutral – нейтральная позиция,

W – Weakness – слабая позиция (сторона).

Особенности компании (структура затрат, эффективность системы дистрибуции, качество управления и др.) оцениваются относительно

среднеотраслевых значений (относительно конкурентов). Как правило, для анализа используются стандартные бланки, облегчающие экспертную оценку.

При качественном SNW-анализе эксперты выделяют значимые факторы внутренней среды организации (стратегия, организационная структура, финансовое положение, конкурентоспособность продукции, наличие систем сбыта и т. д.). Затем для каждого фактора ставится оценка, т. е. определяется, является ли этот фактор сильной или слабой стороной (или ставится N, если по этому фактору у компании нет отличий от конкурентов).

Рекомендации к выполнению этапа 8

На основе типовой таблицы (таблица 9) необходимо выполнить SNW-анализ для выбранной организации. В типовой таблице следует убрать факторы, которые для вашей компании незначимы и добавить важные (это факторы КФУ, выявленные на предыдущем этапе курсовой работы). Например, для вашей организации могут быть не важны отношения с правительством, но важны особенности сбыта или используемые технологии.

Каждому фактору в таблице нужно дать качественную оценку (поставить любую отметку в столбцах S, N или W).

После заполнения таблицы следует сделать вывод о сильных и слабых сторонах организации.

Таблица 9 – Типовая таблица для выполнения SNW-анализа

Наименование фактора внутренней среды	Качественная оценка		
	S сильная	N нейтральная	W слабая
1	2	3	4
1. Уровень стратегического менеджмента в организации			
2. Наличие стратегии, качество стратегического управления			
3. Соответствие организационной структуры стратегии компании			
4. Общее финансовое положение, в том числе:			
4.1. Состояние текущего баланса			
4.2. Уровень бухгалтерского учета			
4.3. Структура финансов			
4.4. Доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т. д.)			
4.5. Уровень финансового менеджмента			
5. Конкурентоспособность продукции (в целом), в том числе:			
Продукт № 1			
Продукт № 2			
Продукт № N			
6. Структура затрат			
7. Эффективность системы дистрибьюции (в целом), в том числе:			
7.1. Каналы сбыта			

1	2	3	4
7.2. Умение торговать			
8. Уровень использования информационных технологий			
9. Способность к реализации на рынке новых продуктов (услуг)			
10. Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:			
10.1. Способность к лидерству 1-го лица			
10.2. Способность к лидерству аппарата управления			
10.3. Способность к лидерству как совокупность объективных факторов			
11. Уровень производства (в целом), в том числе:			
11.1. Качество материальной базы			
11.2. Профессионализм ключевых специалистов			
11.3. Профессионализм персонала основной сферы деятельности			
12. Уровень маркетинга			
13. Уровень менеджмента (т. е. качество и способность обеспечить рыночный успех системой менеджмента в целом)			
14. Известность товарного знака, политика брендинга			
15. Качество персонала (в целом)			
16. Репутация на рынке			
17. Репутация как работодателя			
18. Отношения с органами власти (в целом), в том числе:			
18.1. С федеральным правительством			
18.2. С правительством субъекта федерации			
18.3. С органами местного самоуправления			
18.4. С системой налогового контроля			
...			
18. п			
19. Отношения с профсоюзами			
20. Отношения с поставщиками			
21. Уровень НИОКР			
22. Степень вертикальной интегрированности			
23. Корпоративная культура			
24. Стратегические альянсы			
Дополнительные позиции (с учетом специфики организации)			
...			

Этап 9. Выполнение расширенного SWOT-анализа

Результаты этапа 9

- На основе результатов предыдущих этапов выполнен расширенный SWOT-анализ.
- Разработаны альтернативные стратегии (8 стратегий), которые могут быть реализованы компанией.

Расширенный SWOT-анализ

SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон, возможностей и угроз. На основе результатов SWOT-анализа разрабатываются варианты возможных стратегий организации.

SWOT-анализ – это метод основанный на экспертной оценке. На практике он может проводиться одним аналитиком или группой экспертов и является эффективным и широко используемым инструментом стратегического планирования.

Расширенный SWOT-анализ предполагает, что анализ факторов: сильных и слабых сторон, возможностей и угроз дополнен разработкой вариантов стратегий, которые может реализовать компания.

В общем случае расширенный SWOT-анализ состоит из следующих шагов:

- анализ внешней среды прямого и косвенного воздействия;
- анализ внутренней среды организации;
- разработка альтернативных стратегий по блокам факторов.

Рекомендации к выполнению этапа 9

Выполнение расширенного SWOT-анализа начинается с составления списка слабых и сильных сторон организации, важно отметить, что и силы, и слабости характеризуют ее внутреннюю среду и определяются в сравнении с конкурентами. Необходимо выделить минимум 5 сильных и 5 слабых сторон. Рекомендуется использовать выводы анализа КФУ и SNW-анализа, которые были выполнены на предыдущих этапах.

Далее составляется список угроз и возможностей – это изменения внешней среды, которые произойдут в ближайшие несколько лет (в зависимости от периода, на который поставлена стратегическая цель) и будут благоприятны для организации (тогда это возможности) или неблагоприятны (тогда это угрозы). Обратите внимание, что угрозы и возможности – это не действия самой организации, а именно ожидаемые изменения, которые сделают эти действия возможными. Например, «выход на новые рынки» не является возможностью в рамках SWOT-анализа. Нужно определить, какое изменение сделает этот выход возможным. Правильной формулировкой возможности будет, например, «приток инвестиций и увеличение числа государственных программ в Дальневосточном регионе» – именно это изменение является для вашей

организации возможностью, причиной того, что она может выходить на новый для себя рынок.

Необходимо выделить минимум 5 возможностей и 5 угроз. Рекомендуется использовать выводы PEST-анализа и анализа микроокружения, которые были выполнены на предыдущих этапах.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица расширенного SWOT-анализа (таблица 10).

Таблица 10 – Матрица расширенного SWOT-анализа

Внешняя среда Внутренняя среда	Возможности	Угрозы
	1. 2. 3. ...	1. 2. 3. ...
Сильные стороны	Стратегии SO (силы – возможности)	Стратегии ST (силы – угрозы)
1. 2. 3. ...		
Слабые стороны	Стратегии WO (слабости – возможности)	Стратегии WT (слабости – угрозы)
1. 2. 3. ...		

На пересечении блоков SWOT образуется четыре поля: SO (силы и возможности); ST (силы и угрозы); WO (слабости и возможности); WT (слабости и угрозы). На каждом из полей необходимо рассмотреть все возможные парные комбинации внутренних и внешних обстоятельств и разработать набор возможных стратегий поведения организации. В рамках курсовой работы необходимо разработать не менее двух стратегий в каждом пересечении блоков SWOT (то есть всего 8 альтернативных стратегий).

Анализируются следующие пары показателей:

Силы – возможности по результатам формируется группа стратегий SO. То есть определяется, какие конкретные стратегические действия организации могут способствовать одновременной максимизации ее сильных сторон и использованию возможностей, которые открывает внешняя среда.

Силы – угрозы (стратегии ST). Цель таких стратегий – максимально использовать свои сильные стороны для устранения угроз внешней среды.

Слабости – возможности (стратегии WO). Стратегии данной группы призваны за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости.

Слабости – угрозы (стратегии WT). Цель таких стратегий – предпринять действия, которые позволят минимизировать слабости организации и уменьшить опасность угроз внешней среды.

Разрабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Обратите внимание, что стратегия – это глобальный план, а не конкретное мелкое мероприятие. Для проверки попробуйте соотнести разработанные на этом этапе стратегии с перечнем базовых / эталонных стратегий. Если для разработанной стратегии не находится соответствия с эталонной, скорее всего вы сформулировали невозможную стратегию, а конкретное тактическое действие.

Этап 10. Выбор и оценка стратегии организации

Результаты этапа 10

- Из восьми альтернативных стратегий, разработанных в рамках расширенного SWOT-анализа, выбрана одна стратегия, которая будет наилучшей для данной организации в текущей ситуации.
- Выбранная стратегия проверена на соответствия рекомендациям матрицы Томпсона-Стрикленда.

Выбор и оценка стратегии

В результате стратегического анализа может быть разработано несколько альтернативных (возможных) стратегий, однако организации нужно выбрать и реализовывать только одну.

Оценка выбранной стратегии в конечном счете подчинена одному, приведет ли выбранная стратегия к достижению компанией стратегической цели. И это является основным критерием оценки выбранной стратегии. Если стратегия соответствует целям фирмы, то дальнейшая ее оценка проводится по следующим направлениям.

1. Соответствие выбранной стратегии состоянию и требованиям окружения. Проверяется то, насколько стратегия увязана с требованиями стейкхолдеров, в какой степени учтены факторы динамики рынка и динамики развития жизненного цикла продукта, приведет ли реализация стратегии к появлению новых конкурентных преимуществ и т. п.

2. Соответствие выбранной стратегии потенциалу и возможностям фирмы. В данном случае оценивается то, насколько выбранная стратегия увязана с другими стратегиями, соответствует ли стратегия возможностям персонала, позволяет ли существующая структура успешно реализовать стратегию, выверена ли программа реализации стратегии во времени и т. п.

3. Приемлемость риска, заложенного в стратегии. Оценка оправданности риска идет по трем направлениям:

- реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии;
- к каким негативным для фирмы последствиям приведет провал стратегии;
- оправдывает ли возможный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Рекомендации к выполнению этапа 10

На данном этапе 8 альтернативных стратегий, разработанных в рамках расширенного SWOT-анализа, пошагово оцениваются по разным критериям. На каждом шаге отсеиваются стратегии, не подходящие по данному критерию. По каждому шагу делаются выводы (примеры ниже курсивом). На каждом шаге указывается, какие стратегии соответствуют критерию.

Обратите внимание, что на первом шаге у вас 8 стратегий; на втором только те, которые соответствуют стратегической цели; на третьем те, которые соответствуют цели, потенциалу и состоянию окружения; на четвертом должна остаться только одна стратегия, для которой выполняется оценка рисков.

Шаг 1

Выбираем из 8 альтернативных стратегий, которые были разработаны в расширенном SWOT-анализе те, которые могут привести к достижению стратегической цели.

Из разработанных стратегий цели организации соответствуют:

Шаг 2

Проверяем стратегии на соответствие:

- состоянию окружения (будут ли во внешней среде такие изменения, которые помогут нам осуществить задуманное);
- потенциалу и возможностям организации (а есть ли у нас необходимые ресурсы).

Состоянию окружения соответствуют стратегии... (далее называем факторы внешней среды, которые с нашей точки зрения будут благоприятны для реализации данной стратегии, и поясняем вывод).

Потенциалу и возможностям организации соответствуют стратегии ... (далее называем какие у нас есть / будут ресурсы, которые с нашей точки зрения будут благоприятны для реализации данной стратегии, и поясняем вывод).

Шаг 3

Оценка рисков выбранной стратегии:

- реалистичность предпосылок, заложенных в основу выбора стратегии;
- к каким негативным для фирмы последствиям приведет провал стратегии;
- оправдывает ли возможный результат риск потерь от провала в реализации стратегии.

Шаг 4

Проверка соответствия выбранной стратегии рекомендациям матрицы выбора стратегии в зависимости от динамики роста рынка продукции А. Томпсона и А. Стрикленда (рисунок 6).



Рисунок 6 – Матрица выбора стратегии

Необходимо определить положение своей компании на данной матрице (компания попадет в один из четырех квадрантов матрицы). Для каждого из квадрантов есть рекомендованные стратегии. Необходимо сделать вывод о том, насколько стратегия, выбранная вами на шаге 3, соответствует / или не соответствует рекомендациям матрицы А. Томпсона и А. Стрикленда.

Этап 11. Анализ продуктового портфеля фирмы

Результаты этапа 11

- Проведен анализ продуктового портфеля выбранной организации с помощью матрицы Дженерал Электрикс (General Electric).
- Разработаны рекомендации по оптимизации товарного портфеля организации на основе матрицы Шелл (Shell).

Портфельный анализ в стратегическом менеджменте

В стратегическом управлении анализ портфеля фирмы связан преимущественно с анализом структуры и динамики отдельных бизнесов, осуществляемых фирмой – ее стратегических бизнес единиц (СБЕ).

Стратегическая бизнес единица (СБЕ) – группировка зон бизнеса, основанная на выделении некоторых общих стратегически важных элементов. Такие элементы могут включать частично совпадающий ряд конкурентов, относительно близкие стратегические цели, возможность единого стратегического планирования, общие ключевые факторы успеха, технологические возможности. Выделение стратегических бизнес единиц позволяет диверсифицированным компаниям рационализировать организацию разнородных сфер бизнеса.

Выделение стратегических бизнес единиц возможно по следующим параметрам:

- потребность (вид товара);
- технология;
- тип клиента;
- географический район.

Наиболее популярная процедура анализа положения на рынке диверсифицированной компании (имеющей несколько СБЕ) – построение матриц портфеля СБЕ. Наибольшее распространение получили матрицы БКГ (BCG, Boston Consult Group Matrix) и Дженерал Электрикс (General Electrics).

В отличие от матрицы БКГ матрица Дженерал Электрикс позволяет оценить потенциальные возможности развития СБЕ и широко используется для принятия решений в относительно нестабильных областях экономики.

Матрица строится на основе двух переменных:

- привлекательность СБЕ;
- конкурентный статус фирмы.

Рекомендации к выполнению этапа 11

Шаг 1

Выделите не менее двух стратегических бизнес единиц (направлений) в компании, для которой проводится портфельный анализ. Рассчитайте для каждой СБЕ оценку привлекательности и КСФ. Постройте матрицу Дженерал Электрик.

Для построения матрицы для каждой СБЕ надо определить две координаты: по оси Привлекательность СБЕ и по оси Конкурентный статус фирмы.

Привлекательность СБЕ определяется по следующей формуле:

$$\Pi = aG + bR - gT,$$

где G – перспективы роста в СБЕ;

R – перспективы рентабельности в СБЕ;

Т – оценка нестабильности бизнеса;

а, b, g – весовые коэффициенты, отражающие текущие приоритеты компании.

а, b, g – это весовые коэффициенты, их сумма равна единице ($a + b + g = 1$). Чем важнее с точки зрения эксперта та или иная составляющая оценки привлекательности СБЕ, тем больше соответствующий ей весовой коэффициент.

Оценки G и R производятся по специальным шкалам балльных оценок факторов, влияющих на эти показатели. Оценка Т просто определяется экспертом, она может быть от -5 (если за период стратегического планирования ожидаются существенные изменения во внешней среде) до +5 (тем стабильнее окружающая среда). В курсовой работе оценка нестабильности бизнеса для простоты принимается за ноль.

Оценка изменений в прогнозируемом росте СБЕ (G) производится на основе таблицы 11.

Таблица 11 – Оценка изменений в прогнозируемом росте

Фактор	Шкала интенсивности -5+5	
	понижится	повысится
Темп роста соответствующей отрасли	понижится	повысится
Динамика географического расширения рынка	понижится	повысится
Степень устаревания продукции	снижится	повысится
Степень обновления продукции	снижится	повысится
Степень обновления технологии	повысится	снижится
Уровень насыщения спроса	повысится	снижится
Государственное регулирование	ужесточится	ослабнет
Прочие факторы	в неблагоприятную сторону	в благоприятную сторону
Общая оценка	8 $\Sigma: 8$ 1	

В курсовой работе из данных факторов надо брать только те, которые подходят вашей компании. Кроме того, таблицу надо дополнить факторами, которые влияют на рост вашей компании и ее СБЕ.

Оценка предполагаемых изменений рентабельности (R) тоже проводится посредством заполнения таблицы (таблица 12).

Таблица 12 – Оценка предполагаемых изменений рентабельности

Факторы	Шкала интенсивности	
	-5+5	
Колебания рентабельности	высокие	отсутствуют
Колебания объема продаж	высокие	отсутствуют
Колебания цен	высокие	отсутствуют
Цикличность спроса	большая	отсутствует
Уровень спроса по отношению к производственным мощностям	низкий	высокий
Географическая концентрация рынка	низкая	высокая
Обновление состава продукции	частое	редкое
Продолжительность жизненных циклов товара	низкая	высокая
Расходы на НИОКР	высокие	низкие
Время разработки новой продукции	большое	малое
Степень конкуренции	высокая	низкая
Необходимость послепродажного обслуживания	большая	отсутствует
Конкуренция на рынке ресурсов	большая	малая
Государственное регулирование	жесткое	отсутствует
Общая оценка	14 Σ:14 1	

В курсовой работе из данных факторов надо брать только те, которые подходят вашей компании. Кроме того, таблицу надо дополнить факторами, которые влияют на прибыльность и рентабельность вашей компании и ее СБЕ.

После того, как для каждой стратегической бизнес единицы рассчитаны значения оценки изменений в прогнозируемом росте (G) и оценки предполагаемых изменений рентабельности (R), необходимо экспертным методом определить значения весовых коэффициентов а, b, g и рассчитать по формуле значения Привлекательности СБЕ.

Теперь для каждой СБЕ определена координата по оси Привлекательности и можно перейти к определению Конкурентного статуса.

Конкурентный статус фирмы (КСФ) определяется факторами успеха в конкуренции по следующим основным направлениям:

- стратегические капиталовложения (в производственные мощности, в стратегию, в потенциал);
- эффективность стратегии фирмы;
- эффективность ее текущего потенциала (по основным сферам ее деятельности).

Алгоритм расчета конкурентного статуса фирмы:

1. Для определения КСФ составляется перечень наиболее важных факторов конкурентного успеха. По каждому фактору делается оценка в баллах (за ноль принимаются среднеотраслевые значения). Оценка +5 означает, что

ситуация в фирме намного лучше, чем по отрасли в целом, оценка -5 означает, что ситуация гораздо хуже, чем у конкурентов.

2. Каждой группе факторов присваивается вес в зависимости от важности группы. Сумма весов по всем группам факторов должна быть равна 1.

3. Средневзвешенные оценки групп умножаются на вес групп и складываются, полученное значение и является оценкой конкурентного статуса СБЕ.

В таблице 13 приведен перечень возможных факторов конкурентно успеха. На практике подобный перечень фирма составляет самостоятельно.

Для выполнения курсовой работы нужно выбрать пять групп факторов, одной из которых обязательно должна быть группа «прочие факторы», которая в наибольшей степени отражает специфику бизнеса (можно использовать факторы КФУ, разработанные на предыдущих этапах курсовой работы).

Таблица 13 – Факторы конкурентного успеха

Факторы	Оценка	Вес группы	КСФ
1. <i>Связанные с технологией:</i> а) эксперт в науке по данной отрасли б) способность к нововведениям в производственных процессах в) способность к разработке новой продукции г) эксперт в данной технологии			
		0,1	
2. <i>Связанные с производством:</i> а) эффективность производства с малыми издержками б) качество продукции в) высокий уровень использования установленного оборудования г) размещение производства с учетом минимума издержек д) доступ к необходимой квалифицированной рабочей силе е) проектирование продукции и техническая подготовка производства с минимальными издержками ж) гибкость производства при переходе к новым моделям и размерам			
		0,3	
3. <i>Связанные со сбытом:</i> а) сильная сеть распределения б) наличие значительного дохода в розничной торговле в) наличие собственной сети розничной торговли г) низкие издержки товародвижения д) быстрота доставки			
		0,15	

Факторы	Оценка	Вес группы	КСФ
4. Связанные с маркетингом: а) эффективные средства продажи б) удобная и оперативная служба сервиса в) точное выполнение заявок потребителей г) широта выбора товаров д) искусство торговли е) притягательный стиль упаковок ж) гарантии потребителям			
		0,05	
5. Связанные с персоналом: а) наличие уникальных специалистов б) "Ноу-хау" в контроле качества в) квалификация персонала г) мотивация персонала д) доступ к трудовым ресурсам			
		0,1	
6. Связанные с организационными возможностями: а) организационная структура б) организационная культура в) наличие уникальных управленческих технологий г) наличие автоматизированных систем управления д) гибкость системы управления			
		0,15	
7. Другие факторы а) репутация у покупателей б) осознание себя как лидера в) удобное расположение г) доступ к финансовому капиталу д) патентная защита е) общая низкая стоимость			
		$\Sigma 1$	КСФ

Получив оценки привлекательности и конкурентного статуса фирмы для каждой СБЕ, можно построить матрицу Джeneral Электрик. Эта матрица имеет размерность 3х3 и представлена на рисунке 7. Обычно в этой матрице площади кругов, отображающие СБЕ, пропорциональны объемам продаж в них, а заштрихованные секторы показывают долю рынка, контролируруемую фирмой.

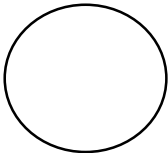
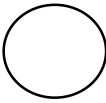
Привлекательность СБЕ	Высокая от 2 до 5			
	Средняя от -2 до 2			
	Низкая от -5 до -2			
		Низкий от -5 до -2	Средний от -2 до 2	Сильный от 2 до 5
		Конкурентный статус фирмы		

Рисунок 7 – Матрица Джeneral Электрикс

Шаг 2

Сектор матрицы, в который попала СБЕ, определяет ее инвестиционную привлекательность и позволяет фирме оптимизировать товарный портфель. Корпорация Шелл дополнила матрицу Джeneral Электрик матрицей принятия решений (рисунок 8).

Привлекательность СБЕ	Высокая	Реинвестировать	Инвестировать, реинвестировать	Инвестировать
	Средняя	Остаться или медленно уходить	Извлечь максимальную прибыль	Реинвестировать
	Низкая	Быстро уходить	Медленно уходить	Извлечь максимальную прибыль
		Низкий	Средний	Сильный
		Конкурентный статус фирмы		

Рисунок 8 – Матрица Шелл

Ориентируясь на матрицу Шелл, сделайте вывод об инвестиционном потенциале и лучшей инвестиционной стратегии для каждой выбранной СБЕ.

Этап 12. Разработка показателей отслеживания реализации стратегии организации

Результаты этапа 12

- Стратегическая цель компании – объекта исследования декомпозирована по четырем направлениям Сбалансированной системы показателей.
- Разработаны показатели отслеживания реализации стратегии, выбранной на предыдущих этапах курсовой работы.

Сбалансированная Система Показателей (ССП, BSC)

Сбалансированная система показателей (ССП) – это инструмент управления эффективностью развития компании, подход, помогающий отслеживать реализацию стратегии компании и связать стратегию с оперативной деятельностью.

Сосредоточенное внимание только на финансовых показателях не дает полной картины состояния организации, не позволяет построить точный прогноз ее развития. И поэтому необходимо использовать и нефинансовые показатели, которые должны не только дополнять финансовые показатели, но и приводиться в логической связи с ними. Соответственно, необходимо использовать систему комплексного учета всех показателей – сбалансированную систему показателей.

При использовании ССП деятельность компании рассматривается в рамках четырех перспектив (рисунок 9):

- финансы;
- клиенты;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение и развитие.

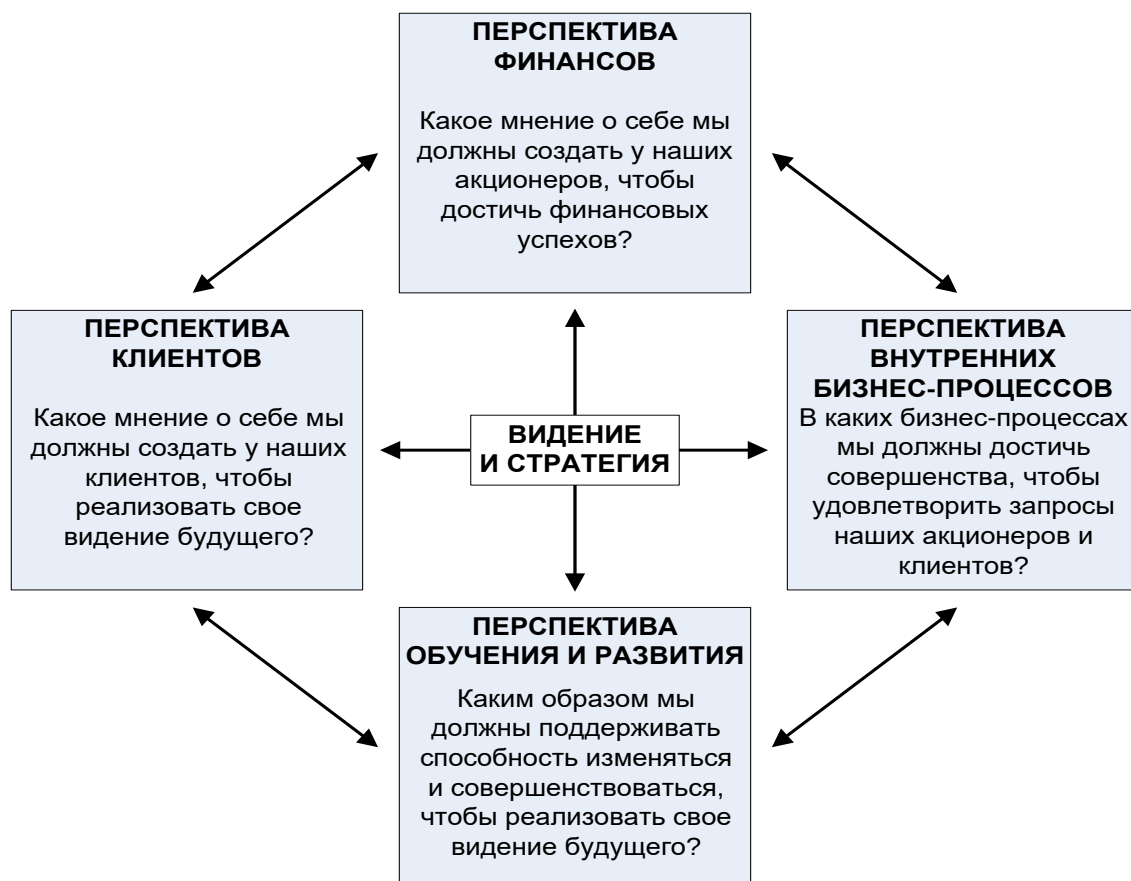


Рисунок 9 – Перспективы сбалансированной системы показателей [8]

Суть ССП заключается в формулировании стратегии в нескольких перспективах, постановке стратегических целей и измерении степени достижения данных целей при помощи показателей. Слово «сбалансированный» (Balanced) в названии методологии означает одинаковую важность всех показателей. ССП проецируется на всю организацию путем разработки индивидуальных целей в рамках уже разработанных корпоративных стратегий и стимулирует понимание работниками своего места в стратегии компании.

Основное назначение ССП – обеспечение разработки показателей и контроль выполнения стратегии. При помощи ССП можно сделать реализацию стратегии регулярной деятельностью всех подразделений, управляемой с помощью планирования, учета, контроля и анализа сбалансированных показателей, а также мотивации персонала на их достижение.

Рекомендации к выполнению этапа 12

В рамках курсовой работы необходимо разработать показатели отслеживания реализации выбранной стратегии на основе методологии Сбалансированной системы показателей.

Важно обратить внимание, что:

1. Цели и показатели их отслеживания нужно разработать по каждой из четырех перспектив ССП.

2. Это должны быть не общие показатели (такие как прибыль или объем продаж), а специфические показатели (маржинальность нового продукта, рентабельность конкретного проекта, доля на новом для компании рынке и т. д.), на основе анализа которых руководитель сможет сделать вывод о том, насколько успешно реализуется стратегия и достигается стратегическая цель.
3. Все показатели должны быть конкретны и измеримы. Например, удовлетворенность покупателей или качество нового продукта – это не конкретные показатели, не понятно, как конкретно и в каких условных единицах их можно измерить.

Результат выполнения данного этапа курсовой работы – это заполнение таблицы 14. По каждой перспективе необходимо определить одну или несколько целей. Для каждой цели сформулировать конкретные и измеримые показатели достижения. Пример формулировки показателей представлен в таблице 15.

Таблица 14 – Показатели отслеживания реализации выбранной стратегии

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели
Финансы	Цель 1	Показатель 1
	Цель 2	Показатель 1
Клиенты	Цель 1	Показатель 1
		Показатель 2
Внутренние бизнес-процессы	Цель 1	Показатель 1
	Цель 2	Показатель 1
	Цель 3	Показатель 1
		Показатель 2
Обучение и развитие	Цель 1	Показатель 1
		Показатель 2
	Цель 2	Показатель 1

Таблица 15 – Пример разработки показателей отслеживания реализации выбранной стратегии для конкретной организации

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели
	Увеличение количества клиентов	Прибыль
		Количество клиентов
		Количество привлеченных клиентов
	Сокращение издержек	Издержки на запасы (% от общих издержек)
Клиенты	Сохранение клиентской базы	Процент клиентов, обратившихся повторно
		Количество клиентов, обратившихся повторно
	Привлечение клиентов	Затраты на привлечение одного клиента
		Количество привлеченных клиентов

Перспектива	Цель	Показатели достижения цели
	Повышение удовлетворенности клиентов	Процент недовольных клиентов
Внутренние бизнес-процессы	Своевременное выполнение проектных работ	Процент проектов, выполненных в срок
	Повышение качества проектных работ	Количество гарантийных случаев
	Субподряд	Процент работ на субподряде
	Закупка качественных ТМЦ и инструментов	Доля брака
Обучение и развитие	Повышение квалификации сотрудников	Процент квалифицированных сотрудников
		Затраты на обучение сотрудников
		Количество программ (мероприятий) по повышению квалификации

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 576 с. – Текст : непосредственный.
2. Катькало, В. С. Методические указания для подготовки курсового проекта «SWOT-анализ» : методические указания / В. С. Катькало, А. С. Веселова, С. В. Смельцова. – М. : Высшая школа бизнеса НИУ ВШЭ, 2021. – 51 с. – Текст : непосредственный.
3. Тимофеева, М. А. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие по курсовому проектированию / М. А. Тимофеева; М-во образования и науки РФ, СПбГТУРП. – СПб. : СПбГТУРП, 2011. – 78 с. – Текст : непосредственный.
4. Голивцова, Н. Н. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие по выполнению курсовой работы / Н. Н. Голивцова; М-во образования и науки РФ, ВШТЭ СПбГУПТД. – СПб. : ВШТЭ СПбГУПТД, 2017. – 59 с. – Текст : непосредственный.
5. Разработка сбалансированной системы показателей // Документация Business Studio : [сайт]. – 2023. – URL: <https://www.businessstudio.ru/wiki/docs/v5.1/doku.php/ru/bsc/bsc> (дата обращения: 01.08.2023). – Текст : электронный.
6. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : Издательство Юрайт, 2021. – 375 с. – Текст : непосредственный.
7. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III; пер. с 9-го англ. изд. – М. : ИНФРА-М, IRWIN, 2000. – 412 с. – Текст : непосредственный.
8. Портер, М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость : учебное пособие / М. Е. Портер, Е. Ю. Калинина. – 4-е изд. – М. : Альпина Пабл., 2016. – 715 с. – Текст : непосредственный.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А Титульный лист курсовой работы

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
**«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИЗАЙНА»**

ВЫСШАЯ ШКОЛА ТЕХНОЛОГИИ И ЭНЕРГЕТИКИ

Институт (название института)
Кафедра менеджмента и права

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

на тему:

**Стратегический анализ на примере «*Название
организации*»**

Выполнил студент учебной группы №

(фамилия, имя, отчество)

Проверил ст. преп. Котова А.Ю.

(должность, фамилия, имя, отчество)

**Санкт-Петербург
2023**

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Рабочий график

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
**«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИЗАЙНА»**

ВЫСШАЯ ШКОЛА ТЕХНОЛОГИИ И ЭНЕРГЕТИКИ

Институт (название института)
Кафедра менеджмента и права

РАБОЧИЙ ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Студент _____ группа _____
Тема работы / проекта _____

Дата	Содержание выполняемых работ и заданий	Форма отчетности
	1. Выбор и описание организации. Описание существующего бизнеса (характеристика компании и ее продуктов или услуг).	Раздел курсовой работы в электронном виде
	2. Установление границ стратегического анализа. Описание рынка, на котором работает организация.	Раздел курсовой работы в электронном виде
	3. Формулировка или анализ миссии компании.	Раздел курсовой работы в электронном виде
	4. Разработка стратегических целей и задач.	Раздел курсовой работы в электронном виде
	5. Выполнение стратегического анализа. Анализ макроокружения организации. Количественный PEST-анализ.	Раздел курсовой работы в электронном виде
	6. Выполнение стратегического анализа. Анализ микроокружения организации. Анализ конкурентных сил по М. Портеру.	Раздел курсовой работы в электронном виде
	7. Выполнение стратегического анализа. Анализ внутренней среды организации. Определение ключевых факторов успеха.	Раздел курсовой работы в электронном виде

	8. Выполнение стратегического анализа. Анализ внутренней среды организации. Качественный SNW-анализ.	Раздел курсовой работы в электронном виде
	9. Выполнение стратегического анализа. Расширенный SWOT-анализ.	Раздел курсовой работы в электронном виде
	10. Выбор и оценка стратегии организации.	Раздел курсовой работы в электронном виде
	11. Выполнение портфельного анализа.	Раздел курсовой работы в электронном виде
	12. Разработка показателей для отслеживания реализации стратегии организации. Система сбалансированных показателей.	Раздел курсовой работы в электронном виде
	13. Оформление курсовой работы: написание введения, заключения, проверка ссылок, оформление списка литературы и приложений.	Курсовая работа в электронном виде
	14. Сдача и защита курсовой работы.	Курсовая работа в распечатанном виде

Руководитель

ст. преп. Котова А.Ю.

(должность / звание, ученая степень, Ф.И.О.)

(подпись)

Рабочий график согласован «__» _____ 202__ г.

Исполнитель

Ф.И.О.

(подпись)