

**Н.Н. ГОЛИВЦОВА**

# **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебно – методическое пособие  
по выполнению курсовой работы**

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

2017

0

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ПРОМЫШЛЕННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ И ДИЗАЙНА»**

---

**ВЫСШАЯ ШКОЛА ТЕХНОЛОГИИ И ЭНЕРГЕТИКИ**

**Н.Н. ГОЛИВЦОВА**

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Учебно – методическое пособие  
по выполнению курсовой работы**

**Санкт-Петербург  
2017**

УДК 335.2(075)

ББК 65.9(2-я 7)

Г 604

Голивцова Н.Н. Стратегический менеджмент: учебно -методическое пособие по выполнению курсовой работы; ВШТЭ СПбГУПТД.– СПб., 2017.- 59 с.

Учебно-методическое пособие содержит информацию, необходимую студенту для успешного выполнения курсовых работ. Рекомендации предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.01 «Экономика». В пособии рассматриваются цель, задачи выполнения курсовой работы, требования к ее содержанию, рекомендации по составлению списка использованных источников, а также правила оформления работы в соответствии с требованием ФГОС 3+. Рассматриваются вопросы работы с научным руководителем, требования к структуре, оформлению и объему курсовой работы. Даются рекомендации по защите курсовой работы.

Рецензент:

канд.экон. наук, доценткафедры финансов и учета Высшей школы технологиии энергетики СПбГУПТД Т. В. Шмулевич

Рекомендовано к изданию Редакционно-издательским советом университета в качестве учебно- методического пособия.

© Высшая школа технологии  
и энергетики СПбГУПТД,

2017

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ                                           | 4  |
| 1. Цели и задачи написания курсовой работы         | 5  |
| 2. Требования к оформлению курсовой работы         | 6  |
| 3. Этапы написания и представления курсовой работы | 8  |
| 4. Структура и содержание курсовой работы          |    |
| 5. Механизм представления курсовой работы          | 55 |
| 6. Библиографический список                        | 55 |

## Введение

Формирование в России высокоэффективной и динамично развивающейся экономики, обеспечивающей интеграцию российского общества в мировую экономическую систему, требует разумного сочетания возможностей свободного и управляемого рынка.

В условиях становления и развития рыночных отношений предприятия и организации вынуждены принимать стратегические решения в относительно нестабильной внешней среде с высоким уровнем неопределенности. При этом влияние внешней среды существенно возрастает в кризисные периоды, сопровождающие процессы трансформирования экономики, когда правовые и экономические нормы и другие регуляторы, призванные обеспечить защищенность предприятий и организации от действий стихийных рыночных сил, или недостаточно эффективны, или применяются не в полной мере, или вовсе отсутствуют.

В мировой практике управления предприятиями и организациями накоплен большой опыт принятия стратегических решений в нестабильных условиях. Определенный вклад в развитие теории и практики управления в условиях неопределенности внесли российские ученые и практики. Этот опыт нашел отражение в различных областях научного знания, связанных с теорией и практикой управления, в том числе в учебной дисциплине «Стратегический менеджмент».

Цель преподавания дисциплины «Стратегический менеджмент» - сформировать у студентов знания, навыки и умения в разработке и обосновании управленческих решений при выборе, планировании и осуществлении стратегии организации.

Основная задача – представить студентам систематизированную совокупность практических методов работы руководства организации по определению её целей и установлению путей их достижения в условиях внешних и внутренних ограничений.

Учебный курс «Стратегический менеджмент» изучается на основе лекционного материала, практических занятий и самостоятельной работы под руководством преподавателя.

Для достижения целей изучения данного курса предполагается работа не только на лекциях и практических занятиях, но и самостоятельная работа с использованием различных информационных ресурсов.

Выполнение курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» является ответственным этапом самостоятельной работы, в процессе которой студент должен подтвердить умение индивидуально, на современном научно-техническом уровне решать комплекс вопросов, обусловленных требованиями государственного образовательного стандарта по дисциплине «Стратегический менеджмент».

Курсовая работа должна выполняться на основе новейшего теоретического и фактического материала, в тесной связи с производством, способствовать выявлению резервов и эффективному использованию ресурсов организации.

Настоящее методическое пособие разработано с целью оказания помощи студентам в вопросах выполнения и оформления всех разделов и структурных частей курсовой работы, подготовки к ее защите.

## **1. Цели и задачи написания курсовой работы**

В процессе написания курсовой работы студенты должны:

- овладеть навыками самостоятельной исследовательской аналитической работы;
- расширить и углубить полученные теоретические и практические знания по дисциплине «Стратегический менеджмент»;
- овладеть методами анализа практического материала на базе теоретических знаний;
- научиться систематизировать теоретические и практические знания по дисциплине «Стратегический менеджмент»;
- научиться обобщать и критически оценивать теоретические положения, делать аргументированные выводы;
- научиться вырабатывать свою собственную точку зрения по актуальным проблемам экономики и управления;
- овладеть приемами подтверждения доказательности своей точки зрения и выдвигаемых предложений;

Студент должен показать умение:

- самостоятельно разработать управленческое решение или выдвинуть научную (рабочую) гипотезу, оценить ее актуальность и социальную значимость;
- собрать и обработать информацию по теме курсовой работы;
- изучить и критически проанализировать полученные материалы;
- сформулировать, логически обосновать выводы, предложения, рекомендации по внедрению полученных результатов в практику.

Курсовая работа в дальнейшем может представлять интерес с точки зрения использования полученных результатов при написании выпускной квалификационной работы.

## 2. Требования к оформлению курсовой работы

Курсовая работа оформляется в соответствии с требованиями, изложенными в следующих документах: ГОСТ 7.32-2001, 7.1-2003, 7.12-93, 7.82-2001. Текст печатается через один интервал, шрифтом TimesNewRoman, кегль 14. Текст работы должен быть напечатан на одной стороне стандартного листа белой бумаги формата А4 (210х297мм). Цвет текста и других отпечатанных и вписанных элементов работы должен быть черным, контуры букв и знаков – четкими, без ореола и затенения. Дополнительное выделение, увеличение интервала между строками в работе не допускаются. Лист с текстом должен иметь поля: слева – 30 мм, справа – 10 мм, сверху – 20 мм, снизу – 20 мм. Поля слева оставляют для переплета, справа – во избежание неправильных переносов из-за не уместившихся частей слов. Рекомендуемый объем пояснительной записки курсовой работы – не более 50 страниц компьютерного текста. Нумерация страниц сквозная, на титульном листе номер страницы не ставится. Введение, каждая глава, заключение, список использованной литературы и приложения начинаются с новой страницы. Номер страницы текста указывается вверху с форматированием справа. Все страницы нумеруются. Каждому документу, таблице или схеме, представленному в приложении, присваивается соответствующий номер, обозначаемый арабскими цифрами (например: Приложение 1, Приложение 2 и т.д.). Заголовки глав и параграфов в тексте работы должны располагаться по центру, точку в конце названия главы и параграфа не ставят. Не допускаются переносы слов в заголовке. Название главы печатается заглавными буквами по центру строки. Название параграфа печатается строчными буквами также по центру. Не допускается наличие текста вне глав и параграфов, помещение на разных страницах заголовка параграфа и его текста. Слово «параграф» или значок параграфа в названии не ставится. Параграфы имеют порядковые номера в пределах глав, обозначаемые арабскими цифрами (например: 1.1. и 1.2.). Перед названием параграфа ставится его порядковый номер согласно содержанию. Рекомендованный объем параграфа - не менее 5 страниц. Не нумеруются отдельные составные части курсовой работы: ВВЕДЕНИЕ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ, СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ. Приложения имеют свою автономную сквозную нумерацию. Между названием главы и названием параграфа этой главы пробел не ставится. Название параграфа должно отделяться от текста этого параграфа пробелом (равным 1,5 интервалу) и отличаться качеством шрифта (кегель 14, полужирный). В распечатанный текст отдельные слова, формулы, условные обозначения следует вписывать только черной пастой (чернилами, тушью). В тексте курсовой работы обязательно соблюдение общепринятой экономической, технической, международной терминологии. Изложение материала должно быть четким, не допускающим различных толкований. В тексте работы необходимо выдерживать абзацы. Абзац состоит из одного или нескольких предложений, имеющих смысловое единство, и выделяется отступом вправо в первой

строке на 1,25 см. Не рекомендуется делать абзацы объемом более 0,5 страницы. Слова в тексте должны быть написаны полностью. Допускаются только общепринятые сокращения ГОСТ 7.1 - 2003 (и так далее - и т.д., то есть - т.е., смотри - см.). Буквенные аббревиатуры состояются из первых букв полных наименований, например: МВФ, НАТО. В тексте не допускается: - сокращать обозначение единиц физических величин, если они применяются без цифр; - употреблять математические символы  $>$ ,  $<$ ,  $=$ , №, % без цифр и вместо слов «больше», «меньше», «равно» и т.д.; - применять сокращения слов, кроме установленных правилами русской орфографии и пунктуации; - исправлять ошибки, допущенные при написании текста, зачеркиванием, набиванием сверху и т.п.

Цитирование используется для подтверждения собственных выводов ссылкой на авторитетный источник либо при критическом разборе точек зрения на проблему, рассматриваемую автором в работе. Текст каждой цитаты заключается в кавычки и сопровождается ссылкой на источник. Цитируемый текст должен приводиться в работе без искажений и только по произведениям цитируемого автора. Если первоисточник не доступен, допускается в ссылке указывать: «Цитируется по: ...». Парафраза – пересказ своими словами чужих мыслей, идей, текста. При этом в исходном тексте могут быть заменены слова и обороты. Парафраза должна сопровождаться ссылкой на источник. Парафраза без ссылок расценивается как плагиат. Плагиат – использование чужого текста без ссылок на авторство и источник. В качестве плагиата рассматривается использование чужих текстов (полностью или частично) под своим именем без ссылки на автора, парафразы без ссылки на источник, использование информации, размещенной в сети Интернет, электронных базах данных также без ссылок на источник. Плагиат категорически запрещен, в случае его использования курсовая работа может быть оценена неудовлетворительно. На все цифры, цитаты, графики и таблицы, приведенные в работе, необходимо давать ссылки. По месту расположения относительно основного текста курсовой работы ссылки бывают: а) подстрочные, т.е. вынесенные из текста вниз страницы; б) внутритекстовые, т.е. являются частью основного текста. Подстрочные ссылки приводятся в конце каждой страницы, для связи их с текстом используются знаки сносок в виде цифры. Знак сноски следует располагать в том месте текста, где по смыслу заканчивается мысль автора. Полное описание источника дается только при первой сноске. В последующих сносках вместо заглавия приводят условное обозначение, например: «Указ. соч.». Если несколько ссылок на один и тот же источник приводятся на одной странице книги или статьи, то в сносках проставляются слова «Там же» и номер страницы, на которую делается ссылка. Ссылка оформляется внизу страницы со сквозной нумерацией. При первом упоминании источника выходные данные указываются в полном объеме, а также указывается страница. Если источник используется повторно, дается его краткое описание. Сноски, на которых расположена цитата, оформляются

через 1 интервал, шрифтом TimesNewRomanCyr (кегель 10). Оформление сносок в текстовом редакторе Word производится с помощью специальной функции в меню «Вставка». Нумерация сносок – сквозная. Печатание сносок в конце работы с общей порядковой их нумерацией не допускается. В сноске указывается фамилия автора, название книги, выходные данные и через точку - номер цитируемой страницы. При цитировании не по первоисточнику, а по другому изданию или документу ссылку следует начинать словами: «Цит. по:...» либо «Цит. по кн.:...», либо «Цит. по ст.:...»

### **3. Этапы написания и представления курсовой работы**

Студент выполняет курсовую работу по утвержденной теме в соответствии с заданием и календарным планом под руководством преподавателя.

Руководитель утверждает план курсовой работы, осуществляет его календарное планирование и текущее руководство.

Текущее руководство подготовки курсовой работы включает систематические консультации с целью оказания научно-методической помощи студенту, контроль за его работой в соответствии с планом-графиком, проверку содержания и оформления завершенного проекта.

Календарный план выполнения курсовой работы содержит сведения об этапах работы, результатах и сроках выполнения задания.

Выполнение курсовой работы предполагает следующие этапы:

- выбор и утверждение темы курсовой работы;
- подбор и изучение необходимой литературы;
- составление плана работы;
- сбор информации по теме курсовой работы;
- написание курсовой работы;
- оформление курсовой работы;
- предзащита курсовой работы;
- публичная защита курсовой работы.

Точные сроки подготовки и сдачи курсовой работы утверждаются преподавателем в рамках учебного графика. К защите курсовой работы допускаются только те студенты, которые полностью выполнили требования, определяемые настоящими методическими рекомендациями.

После утверждения темы студент подбирает соответствующую литературу. Ознакомившись с литературой по исследуемой теме (прежде всего должны использоваться каталоги библиотеки), студент составляет предварительный план и представляет его научному руководителю. В нем определяются основные направления исследования, его цели и задачи, последовательность раскрытия поставленных вопросов.

В процессе написания курсовой работы по согласованию с научным руководителем в план могут вноситься некоторые изменения и уточнения. Кардинальные изменения в план курсовой работы вносятся лишь в исключительных случаях.

Окончательный вариант плана формируется в виде содержания курсовой работы по завершению его написания.

#### 4. Структура и содержание курсовой работы

Курсовая работа должна начинаться **титульным листом**. Титульный лист оформляется в соответствии с требованиями, принятыми в институте. Здесь сообщаются сведения об университете, институте, кафедре, специальности, курсе, группе, указываются название дисциплины, темы, фамилия, имя и отчество студента, а также Ф.И.О., звание, должность преподавателя.

Курсовая работа должна включать следующие составляющие:

1. Титульный лист;
2. Содержание;
3. Введение;
4. Основную часть:
  - теоретический раздел;
  - аналитическо-проектный раздел;
5. Заключение;
6. Список использованных источников;
7. Приложения.

Во **введении** необходимо отразить обоснование выбора темы, ее актуальность и значимость, цель и задачи курсовой работы, объект и предмет исследования, его теоретическую и методологическую основу. Следует указать используемые методы исследования, назвать информационные источники.

*Обоснование актуальности выбранной темы* – начальный этап любого исследования. Освещение актуальности исследования в курсовой работе должно быть немногословным. Начинать ее описание «издалека» нет особой необходимости. Достаточно в пределах одной машинописной страницы показать главное – суть проблемной ситуации, из чего и будет видна актуальность темы.

Любое исследование проводится для того, чтобы преодолеть определенные трудности в процессе познания новых явлений, объяснить ранее неизвестные факты или выявить неполноту старых способов объяснения известных фактов. Эти трудности в наиболее отчетливой форме проявляют себя в так называемых проблемных ситуациях, когда существующее положение экономического субъекта становится неудовлетворительным.

Ситуация, возникающая в ходе деятельности экономических субъектов, становится "проблемной" только тогда, когда нарушается упорядоченность

течения управленческих процессов, а необходимость решать ту или иную проблему (или несколько проблем одновременно) требует повышенной целенаправленной активности, выработки жизненно важных решений, создавая при этом определенные "моменты напряженности". Принципиальным здесь является то обстоятельство, что проблемная ситуация охватывает все значимые области функционирования хозяйствующих субъектов и влияющие на них условия. Правильная постановка и ясная формулировка новых проблем является необходимым условием их решения.

От доказательства актуальности выбранной темы логично перейти к *формулировке цели курсовой работы*, а также указать на конкретные задачи, которые предстоит решать в соответствии с этой целью. Это обычно делается в форме перечисления (изучить, описать, установить, выяснить, вывести формулу и т.п.).

Формулировки задач исследования в курсовой работе необходимо делать как можно более тщательно, поскольку описание их решения должно составить содержание разделов курсовой работы. Это важно также и потому, что заголовки разделов и подразделов курсовой работы рождаются именно из формулировок задач.

Далее формулируются *объект и предмет исследования*.

При определении объекта и предмета исследования необходимо руководствоваться тем, что изучая функционирование хозяйствующих субъектов, те или иные его аспекты, студенты получают объективные знания об окружающей реальности.

Устанавливая сходства и различия между отдельными объектами реального мира, фактически выделяют отдельные объекты, которые определяются как потенциальные предметы изучения в курсовой работе. В этом случае предметы также являются объективной реальностью, ибо их существование не зависит от исследователя. От него зависит лишь сам момент выделения объекта. Но выделив объект, исследователь превращает его в предмет исследования. Выделенные из объективной реальности отдельные объекты становятся предметами исследования. Например, объектом исследования является система стратегического планирования деятельности предприятий, а предметом исследования является совокупность принципов и методов организации стратегического планирования деятельности указанных предприятий.

Непременным требованием к курсовой работе является логическое соответствие наименования темы исследования, объекта, предмета, целей и задач структуре курсовой работы. Совокупность выдвинутых задач должна отражать цель исследования, которая в свою очередь должна соответствовать проблеме исследования. Выбор методов исследования при выполнении курсовой работы определяется особенностями решаемых задач, спецификой содержания проблем и возможностями исследования. Выводы по проведенному исследованию должны соответствовать гипотезе и

поставленным задачам. Важно показать, решена ли каждая задача и как конкретно. Предложить описать условия, при которых возможно решение поставленных задач.

### ***Основная часть***

Теоретический раздел. Поскольку глубокое знание и понимание теоретических проблем позволяет правильно оценить действующую практику, в первом разделе курсовой работы рассматриваются теоретический аспект проблемы, ее особенности в современных условиях хозяйствования, исторический аспект, дискуссионные вопросы. При написании раздела недостаточно ограничиться только описанием точек зрения разных авторов. Задача заключается в том, чтобы на основе их изучения сформулировать авторскую позицию по исследуемой проблеме.

Итогом раздела является перечень вопросов, которые необходимо исследовать и решить непосредственно на объекте курсовой работы.

Поскольку курсовая работа – это самостоятельное исследование, компиляция не допускается. При использовании принципиальных положений, цитат, цифрового материала необходимо делать ссылки на источник информации.

Аналитико-проектный раздел является смысловым продолжением теоретического раздела. В данном разделе проводится проверка теоретических предположений, гипотез непосредственно на объекте. Содержание раздела включает:

- ***организационно-экономическую характеристику объекта исследования*** (профиль, место в рыночной нише, историческое развитие, стабильность работы, организационная структура и т.п.).

В этом разделе курсовой работы на основе изучения статистической, аналитической и бухгалтерской отчетности объекта исследования с использованием различных методических приемов и подходов производится анализ и оценка финансового состояния данного объекта за анализируемый период.

Анализ и оценка финансового состояния объекта исследования выполняются на основе данных, собранных в ходе учебно-исследовательской работы и анализа литературных источников. Здесь также оценивается существующее состояние изучаемой проблемы, достигнутый уровень ее решения. В ходе оценки выявляются факторы, которые влияют на состояние изучаемого объекта, отмечаются имеющиеся недостатки, выявляются причины сложившегося положения, пути устранения недостатков, указываются обоснованные требования к разрешению изучаемой проблемы в перспективе. Оценка должна производиться за период длительностью не менее 3-х лет. Такой ретроспективный анализ позволяет изучить динамику исследуемых процессов, выявить тенденции и закономерности развития, дать им объективную оценку;

***-конструирование миссии;***

В мировой практике процесс определения и формулирования миссии компании проходит четыре последовательных этапа:

*Первый этап* - описание (фиксация) особого видения компании относительно:

- компании (самоидентификация) - как субъекта (знания, опыт, ценности, ожидания, принципы) и как объекта (ресурсы, технологии);
- рынка (микроокружение) - покупатели (потребности), конкуренты (альтернативные предложения), партнеры (возможности интеграции);
- внешней среды (макроокружение) - политика (правила игры, региональные интересы), экономика (возможности, в том числе - покупательские), социальная сфера (поддержка или противодействие нашим товарам и/или технологиям), технология (развитие, обеспечение или угрозы товаров-заменителей).

Итогом этого должны стать:

- разработка корпоративных ценностей и ожиданий компании как компромисса интересов собственников, менеджеров и персонала в отношении перечня характеристик и соответствующих параметров, характеризующих эффективность бизнеса. Кроме того, формируются корпоративные принципы как система правовых, нравственных, этических, эстетических и прочих ограничений деятельности компании;
- первичное понимание социально значимых потребностей рынка, которые представляют интерес для деятельности компании;
- определение ограничений и возможностей внешней среды относительно предполагаемой деятельности компании.

Все возникающие на этом этапе вопросы рассматривают в исторической перспективе:

- текущее состояние дел (как есть);
- прогнозы ближайшего развития (как будет в перспективе);
- потенциальные возможности развития ситуации (как в принципе могло бы быть).

*Второй этап* - разработка делового кредо компании:

- уточнение социально значимой потребности рынка, которую компания собирается удовлетворять в результате коммерческой деятельности с возможным привлечением других участников (партнеров, конкурентов, государственных и общественных организаций);
- формирование базового продукта (услуги), в том числе - совместного.

На этом этапе формируются виды коммерческой деятельности компании и определяется схема партнерского взаимодействия со всеми участниками рыночного окружения (для удовлетворения чего, что, кому, вместе с кем, где и когда предоставляем).

*Третий этап* - описание делового кредо в виде восьми меморандумов о целях, принципах и идеалах взаимодействия со всеми участниками внешней

среды (в первую очередь - с покупателем) и внутренними группами субъектов компании:

*Четвертый этап* - объявление миссии средствами внешнего и внутреннего PR (разрабатывается имидж компании на базе делового кредо).

Полнота формата описания и детальность проработки миссии - бесспорный признак зрелости компании, критерий качества ее бизнеса.

Профессионально разработанная миссия - это определяющий фактор конкурентоспособности компании - способности лучше других находить компромисс собственных интересов с интересами всех участников внешнего окружения.

Таблица 1

## Формулирование миссии компании (пример: магазин детской одежды)

| Ответьте на следующие вопросы:                                                                                                                           |                                                  |                                                                              |                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Вопрос                                                                                                                                                   | Запишите подробный ответ, не бойтесь лишних слов | Посмотрите на подробный ответ и сократите его, оставив только ключевые слова | Пример-подсказка                                                                                                                                                                    |
| Что делает наша компания, что мы продаем? (опишите рынок бизнеса)                                                                                        |                                                  |                                                                              | Мы продаем детские товары                                                                                                                                                           |
| Для кого существует наша компания?(опишите аудиторию бизнеса)                                                                                            |                                                  |                                                                              | Для тех, кто имеет детей от 0 до 7 лет                                                                                                                                              |
| Каковы ключевые потребности клиента, которые мы стремимся удовлетворить? (основная цель покупки товара компании)                                         |                                                  |                                                                              | Сделать жизнь своего ребенка комфортнее, быстро решить возникшие проблемы, обеспечить правильное развитие растущего малыша.                                                         |
| Что определяет наш успех или что сделает нас успешными в будущем? (1-2 ключевых преимущества)                                                            |                                                  |                                                                              | Мы проявляем высокий уровень заботы и внимания к каждому покупателю                                                                                                                 |
| Каким образом мы достигаем этого успеха? (подробное описание действий, которые проводит компания для формирования отличительных свойств, описанных выше) |                                                  |                                                                              | У нас самый большой ассортимент. Мы продаем только качественные проверенные бренды. Товары с большим диапазоном цен. Всегда интересные новые коллекции. Квалифицированный персонал. |

Таблица 2

## Анализ полученного определения миссии

| Полученная миссия компании | Критерий                                                                                                            | Оцените соответствие критерию в баллах от 1 до 3, где 1 - не соответствует критерию<br>2 - соответствует не полностью<br>3 - полностью соответствует | Откорректируйте полученную миссию по параметрам, оценка которых меньше 2 |
|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| 0                          | Отвечает на вопрос: Каким образом мы делаем жизнь покупателя лучше?                                                 |                                                                                                                                                      |                                                                          |
|                            | Строится на отличительных характеристиках компании                                                                  |                                                                                                                                                      |                                                                          |
|                            | Описывает все сильные стороны нашего товара                                                                         |                                                                                                                                                      |                                                                          |
|                            | После прочтения основная мысль настолько однозначна и полностью понятна, что ее можно легко передать 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                                                              |                                                                                                                                                      |                                                                          |

### **- PEST- анализ;**

PEST- анализ используется для оценки влияния рыночных и потребительских трендов на продажи и прибыль компании.

*Первый этап* - составьте перечень факторов, которые могут повлиять на продажи и прибыль компании в долгосрочной перспективе (3-5 лет). Разбейте эти факторы на 4 группы: политические, экономические, социально-культурные и технологические.

Таблица 3

#### Группировка PEST – факторов

| Описания фактора                    |
|-------------------------------------|
| <i>Политические факторы</i>         |
| Фактор 1                            |
| Фактор 2                            |
| Фактор 3                            |
| ...                                 |
| <i>Экономические факторы</i>        |
| Фактор 1                            |
| Фактор 2                            |
| Фактор 3                            |
| ...                                 |
| <i>Социально-культурные факторы</i> |
| Фактор 1                            |
| Фактор 2                            |
| Фактор 3                            |
| ...                                 |
| <i>Технологические факторы</i>      |
| Фактор 1                            |
| Фактор 2                            |
| Фактор 3                            |
| ...                                 |
| <b>Общий итог</b>                   |

*Второй этап* –определяем силу влияния каждого фактора. Сила влияния фактора оценивается по шкале от 1 до 3, где:

- 1 - влияние фактора слабо, никакое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании;
- 2 - только значимое изменение фактора влияет на продажи и прибыль компании;
- 3 - влияние фактора велико, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании.

Оценка силы влияния фактора - это субъективная экспертная оценка.

## Оценка значимости факторов PEST- анализа

| Описание фактора                    | Влияние фактора |
|-------------------------------------|-----------------|
| <i>Политические факторы</i>         |                 |
| Фактор 1                            | 1               |
| Фактор 2                            | 2               |
| Фактор 3                            | 1               |
| ...                                 |                 |
| <i>Экономические факторы</i>        |                 |
| Фактор 1                            | 3               |
| Фактор 2                            | 3               |
| Фактор 3                            | 2               |
| ...                                 |                 |
| <i>Социально-культурные факторы</i> |                 |
| Фактор 1                            | 3               |
| Фактор 2                            | 1               |
| Фактор 3                            | 2               |
| ...                                 |                 |
| <i>Технологические факторы</i>      |                 |
| Фактор 1                            | 3               |
| Фактор 2                            | 3               |
| Фактор 3                            | 3               |
| ...                                 |                 |
| Общий итог                          |                 |

*Третий этап* - проводим оценку вероятности изменения фактора. Вероятность колебаний оценивается по пятибалльной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 - максимальную вероятность (см. рис. 3). Оценку лучше проводить не индивидуально, а среди круга людей, имеющих определенный опыт работы в отрасли. После выставления всех оценок в отдельном столбце рассчитывается среднее арифметическое по ним.

*Четвертый этап* - рассчитать реальную значимость каждого фактора. Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании. Чем выше реальная значимость фактора (в табл.6 это столбец «Оценка с поправкой на вес»), тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес см. табл.5.

Таблица 5

## Оценка вероятности колебаний PEST – факторов

| Описание фактора             | Влияние фактора | Экспертная оценка |   |   |   |   | Средняя оценка |
|------------------------------|-----------------|-------------------|---|---|---|---|----------------|
|                              |                 | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |                |
| Политические факторы         |                 |                   |   |   |   |   |                |
| Фактор 1                     | 1               | 5                 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4,2            |
| Фактор 2                     | 2               | 1                 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,4            |
| Фактор 3                     | 1               | 2                 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2,0            |
| ...                          |                 |                   |   |   |   |   |                |
| Экономические факторы        |                 |                   |   |   |   |   |                |
| Фактор 1                     | 3               | 5                 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,0            |
| Фактор 2                     | 3               | 5                 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4,0            |
| Фактор 3                     | 2               | 1                 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1,6            |
| ...                          |                 |                   |   |   |   |   |                |
| Социально-культурные факторы |                 |                   |   |   |   |   |                |
| Фактор 1                     | 3               | 3                 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,4            |
| Фактор 2                     | 1               | 5                 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,0            |
| Фактор 3                     | 2               | 3                 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,2            |
| ...                          |                 |                   |   |   |   |   |                |
| Технологические факторы      |                 |                   |   |   |   |   |                |
| Фактор 1                     | 3               | 3                 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2,0            |
| Фактор 2                     | 3               | 4                 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,6            |
| Фактор 3                     | 3               | 3                 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3,6            |
| ...                          |                 |                   |   |   |   |   |                |
| Общий итог                   |                 |                   |   |   |   |   | 41,0           |

Таблица 6

## Оценка реальной значимости PEST - факторов

| Описание фактора             | Влияние фактора | Экспертная оценка |   |   |   |   | Средняя оценка | Оценка с поправкой на вес |
|------------------------------|-----------------|-------------------|---|---|---|---|----------------|---------------------------|
|                              |                 | 1                 | 2 | 3 | 4 | 5 |                |                           |
| Политические Факторы         |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| Фактор 1                     | 1               | 5                 | 4 | 3 | 5 | 4 | 4,2            | 0,16                      |
| Фактор 2                     | 2               | 1                 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2,4            | 0,18                      |
| Фактор 3                     | 1               | 2                 | 1 | 1 | 3 | 3 | 2,0            | 0,07                      |
| ...                          |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| Экономические факторы        |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| Фактор 1                     | 3               | 5                 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,0            | 0,56                      |
| Фактор 2                     | 3               | 5                 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4,0            | 0,44                      |
| Фактор 3                     | 2               | 1                 | 2 | 3 | 1 | 1 | 1,6            | 0,12                      |
| ...                          |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| Социально-культурные Факторы |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| Фактор 1                     | 3               | 3                 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2,4            | 0,27                      |
| Фактор 2                     | 1               | 5                 | 5 | 5 | 5 | 5 | 5,0            | 0,19                      |
| Фактор 3                     | 2               | 3                 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4,2            | 0,31                      |
| ...                          |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| Технологические факторы      |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| Фактор 1                     | 3               | 3                 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2,0            | 0,22                      |
| Фактор 2                     | 3               | 4                 | 5 | 5 | 4 | 5 | 4,6            | 0,51                      |
| Фактор 3                     | 3               | 3                 | 4 | 5 | 2 | 4 | 3,6            | 0,40                      |
| ...                          |                 |                   |   |   |   |   |                |                           |
| Общий итог                   |                 |                   |   |   |   |   | 41,0           |                           |

*Пятый этап*- приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в табл. 7:

Таблица7

## Сводная таблица PEST анализа

| <i>Политические факторы</i>         |      | <i>Экономические факторы</i>   |      |
|-------------------------------------|------|--------------------------------|------|
| Фактор                              | Вес  | Фактор                         | Вес  |
| Фактор 2                            | 0,18 | Фактор 1                       | 0,56 |
| Фактор 1                            | 0,16 | Фактор 2                       | 0,44 |
| Фактор 3                            | 0,07 | Фактор 3                       | 0,12 |
| ...                                 |      | ...                            |      |
| <i>Социально-культурные факторы</i> |      | <i>Технологические факторы</i> |      |
| Фактор                              | Вес  | Фактор                         | Вес  |
| Фактор 3                            | 0,31 | Фактор 2                       | 0,51 |
| Фактор 1                            | 0,27 | Фактор 3                       | 0,40 |
| Фактор 2                            | 0,19 | Фактор 1                       | 0,22 |
| ...                                 |      | ...                            |      |

Чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы: описать воздействие каждого фактора на отрасль, на компанию и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность компании.

Таблица8

## Финальная форма для анализа

| <i>Политические факторы</i>         | <i>Изменение в отрасли</i> | <i>Изменение в компании</i> | <i>Действия</i> |
|-------------------------------------|----------------------------|-----------------------------|-----------------|
| Фактор 1                            |                            |                             |                 |
| Фактор 2                            |                            |                             |                 |
| Фактор 3                            |                            |                             |                 |
| ...                                 |                            |                             |                 |
| <i>Экономические факторы</i>        |                            |                             |                 |
| Фактор 1                            |                            |                             |                 |
| Фактор 2                            |                            |                             |                 |
| Фактор 3                            |                            |                             |                 |
| ...                                 |                            |                             |                 |
| <i>Социально-культурные факторы</i> |                            |                             |                 |
| Фактор 1                            |                            |                             |                 |
| Фактор 2                            |                            |                             |                 |
| Фактор 3                            |                            |                             |                 |
| ...                                 |                            |                             |                 |
| <i>Технологические факторы</i>      |                            |                             |                 |
| Фактор 1                            |                            |                             |                 |
| Фактор 2                            |                            |                             |                 |
| Фактор 3                            |                            |                             |                 |

Например, предполагаемое снижение реальных доходов населения приведет к изменению корзины потребляемых продуктов в отрасли, отказу от части продуктов, росту спроса на более дешевые товары. Для компании это может означать, например, увеличение объёма продаж более дешевых товаров. Для того чтобы минимизировать влияние данного фактора, следует пересмотреть ассортиментный портфель товаров, снизить линейки дорогих продуктов и ввести новые экономичные предложения. Также следует отказаться от повышения цен на дешевый ассортимент.

#### **- SWOT- анализ;**

SWOT - анализ позволяет выявить сильные и слабые стороны фирмы, благоприятные возможности и угрозы.

*Первый этап* - выявление сильных и слабых сторон, благоприятных возможностей и угроз. Это делается с помощью экспертных оценок (см. табл. 1). Форма заполняется экспертами (от 8 до 10 человек) по следующим правилам. В строке  $P_j$  обозначить вероятность (в пределах от 0 до 1) появления конкретных благоприятных возможностей и угроз. В строке  $K_j$  - значение коэффициента влияния на деятельность фирмы конкретных благоприятных возможностей или угроз (в пределах от 0 до 1). В столбце  $A_i$  указать интенсивность сильных и слабых сторон предприятия (от 1 до 5 для возможностей и от (-1) до (-5) для угроз). В ячейках  $a_{ij}$  обозначить способность сильных сторон воспользоваться благоприятными возможностями или противостоять угрозам и, соответственно, способность слабых сторон уменьшить воздействие благоприятных возможностей и усилить угрозы.

*Второй этап* - формируется матрица усредненных оценок экспертов. (см. табл.2)

*Третий этап* - итоговая матрица SWOT - анализа формируется на основе матрицы усредненных оценок экспертов по следующим правилам:

$A_{ij}$  рассчитываются по формуле 1, и полученные значения заносятся в итоговую матрицу.

$$A_{ij} = A_i K_j P_j a_{ij} \quad (1)$$

Затем производится оценка конкретных благоприятных возможностей и угроз для фирмы по формуле (2).

$$K'_j = \sum_{i=1}^m A_{ij} \quad (2)$$

где  $m$  – общее количество возможностей и угроз.

Последний шаг - оценка конкретных сильных и слабых сторон фирмы считается по формуле (3).

$$A'_i = \sum_{j=1}^n A_{ij} \quad (3)$$

где n – общее количество сильных и слабых сторон фирмы.

В итоге мы получили итоговую матрицу SWOT-анализа стратегической позиции компании (см. табл.12).

*Четвертый этап*– изтаблицы уровня конкретных сильных и слабых сторонфирмы, являющейся частью итоговой матрицыSWOT-анализа (см. табл.9), делаются выводы о преимуществах фирмы, определяются самый низкий и самый высокий рейтинги среди преимуществ.

Таблица 9

Уровень конкретных сильных и слабых сторон фирмы

| <b><i>Сильные стороны (S)</i></b>                         | <b>Интенсивность (Ai)</b> |
|-----------------------------------------------------------|---------------------------|
| Гибкие условия оплаты услуг                               | 61,13                     |
| Индивидуальный подход к студентам                         | 66,02                     |
| Небольшой размер учебного заведения                       | 37,18                     |
| Квалифицированный профессорско-преподавательский состав   | 43,30                     |
| Возможность творческой самореализации                     | 48,42                     |
| <b><i>Слабые стороны (W)</i></b>                          |                           |
| Слабая научно-техническая оснащенность                    | -16,87                    |
| Высок процент преподавателей-совместителей                | -30,36                    |
| Неудобное месторасположение                               | -55,01                    |
| Низкий уровень абитуриентов                               | -24,54                    |
| Недовольство ППС соотношением учебной нагрузки и зарплаты | -20,11                    |

*Пятый этап*- согласно оценкам экспертов, выявляются благоприятные возможности и самая высокая вероятность появления угроз ( см. табл.9).

Таблица 10

## Результаты экспертных оценок (эксперт 1)

|                                                         |   | <b>Благоприятные возможности (O)</b>                  |                                                            |                     |                      |                              |                                 |                                          |                                                            | <b>Угрозы (T)</b>            |                      |                                   |               |                        |                    |                                    |                                                  |
|---------------------------------------------------------|---|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------|------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                                         |   | Оживление профориентационной и рекламной деятельности | Расширение сотрудничества с другими вузами и организациями | Мотивация персонала | Рост числа мигрантов | Дистанционные формы обучения | Мобильность приема абитуриентов | Совместные проекты различных факультетов | Рост спроса на послевузовское и дополнительное образование | Мировой экономический кризис | Усиление конкуренции | Реорганизация высшего образования | Закрытие вуза | Демографический кризис | Текущая кадров ППС | Снижение уровня доходов населения. | Изменение нормативно-правовой базы в образовании |
| 1                                                       | 2 | 3                                                     | 4                                                          | 5                   | 6                    | 7                            | 8                               | 9                                        | 10                                                         | 11                           | 12                   | 13                                | 14            | 15                     | 16                 | 17                                 | 18                                               |
| <b>Вероятность появления (Pj)</b>                       |   | 0,4                                                   | 0,2                                                        | 0,6                 | 0,4                  | 0,7                          | 0,7                             | 0,2                                      | 0,8                                                        | 0,4                          | 0,7                  | 0,6                               | 0,3           | 0,7                    | 0,6                | 0,2                                | 0,1                                              |
| <b>Коэффициент влияния (Kj)</b>                         |   | 0,5                                                   | 0,8                                                        | 0,9                 | 0,6                  | 0,6                          | 0,8                             | 0,2                                      | 0,6                                                        | 0,9                          | 0,8                  | 0,5                               | 0,7           | 0,7                    | 0,6                | 0,5                                | 0,2                                              |
| <b>Сильные стороны (S)</b>                              |   | (Ai)                                                  |                                                            |                     |                      |                              |                                 |                                          |                                                            |                              |                      |                                   |               |                        |                    |                                    |                                                  |
| Гибкие условия оплаты услуг                             | 4 | 3                                                     | 2                                                          | 4                   | 3                    | 2                            | 3                               | 4                                        | 3                                                          | 3                            | 2                    | 1                                 | 1             | 3                      | 2                  | 3                                  | 1                                                |
| Индивидуальный подход к студентам                       | 5 | 4                                                     | 2                                                          | 3                   | 3                    | 2                            | 5                               | 3                                        | 2                                                          | 3                            | 2                    | 3                                 | 3             | 4                      | 2                  | 1                                  | 2                                                |
| Небольшой размер учебного заведения                     | 3 | 2                                                     | 3                                                          | 2                   | 3                    | 2                            | 3                               | 1                                        | 3                                                          | 2                            | 4                    | 2                                 | 1             | 3                      | 2                  | 1                                  | 1                                                |
| Квалифицированный профессорско-преподавательский состав | 3 | 2                                                     | 2                                                          | 2                   | 2                    | 3                            | 3                               | 3                                        | 4                                                          | 3                            | 4                    | 2                                 | 2             | 2                      | 2                  | 2                                  | 1                                                |
| Возможность творческой самореализации                   | 4 | 1                                                     | 3                                                          | 3                   | 2                    | 5                            | 3                               | 3                                        | 4                                                          | 3                            | 3                    | 3                                 | 2             | 4                      | 2                  | 2                                  | 1                                                |

Окончание табл. 10

| 1                                                                                             | 2  | 3  | 4  | 5  | 6  | 7  | 8  | 9  | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| <b>Слабые стороны (W)</b>                                                                     |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Слабая научно-техническая оснащенность                                                        | -2 | -2 | -1 | -2 | -1 | -1 | -3 | -2 | -2 | -1 | -2 | -2 | -1 | -2 | -2 | -1 | -1 |
| Высокий процент преподавателей-совместителей                                                  | -4 | -3 | -1 | -3 | -2 | -2 | -1 | -2 | -2 | -2 | -2 | -3 | -2 | -2 | -1 | -2 | -2 |
| Неудобное место расположения                                                                  | -5 | -3 | -2 | -3 | -2 | -3 | -2 | -1 | -2 | -4 | -4 | -4 | -2 | -3 | -2 | -3 | -1 |
| Низкий уровень абитуриентов                                                                   | -4 | -2 | -1 | -2 | -2 | -1 | -2 | -2 | -3 | -2 | -1 | -3 | -1 | -2 | -1 | -1 | -2 |
| Недовольство профессорско-преподавательского состава соотношением учебной нагрузки и зарплаты | -2 | -3 | -2 | -3 | -1 | -1 | -2 | -1 | -2 | -2 | -1 | -2 | -1 | -3 | -1 | -1 | -1 |

Средние значения экспертных оценок матрицы SWOT-анализа

|                                       |      |                                                    |                                                        | Благоприятные возможности (О) |                      |                              |                                 |                                          |                                             | Угрозы (Т)                   |                      |                                   |               |                        |                      |                                    |                                                  |
|---------------------------------------|------|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------|----------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|---------------------------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------------|---------------|------------------------|----------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                       |      | Ожидание профориентационной рекламной деятельности | Расширение сотрудничества с др. вузами и организациями | Мотивация персонала           | Рост числа мигрантов | Дистанционные формы обучения | Мобильность приема абитуриентов | Совместные проекты различных факультетов | послевузовское и дополнительное образование | Мировой экономический кризис | Усиление конкуренции | Реорганизация высшего образования | Закрытие вуза | Демографический кризис | Текучесть кадров ППС | Снижение уровня доходов населения. | изменение нормативно-правовой базы в образовании |
| 1                                     | 2    |                                                    |                                                        |                               |                      |                              |                                 |                                          |                                             |                              |                      |                                   |               |                        |                      |                                    |                                                  |
| Вероятность появления(Pj)             |      | 0,6                                                | 0,25                                                   | 0,6                           | 0,35                 | 0,68                         | 0,75                            | 0,3                                      | 0,65                                        | 0,43                         | 0,63                 | 0,6                               | 0,5           | 0,63                   | 0,5                  | 0,13                               | 0,13                                             |
| Коэффициент влияния(Kj)               |      | 0,43                                               | 0,73                                                   | 0,83                          | 0,45                 | 0,53                         | 0,65                            | 0,48                                     | 0,6                                         | 0,65                         | 0,7                  | 0,73                              | 0,6           | 0,78                   | 0,58                 | 0,45                               | 0,33                                             |
| Сильные стороны (S)                   | (Ai) |                                                    |                                                        |                               |                      |                              |                                 |                                          |                                             |                              |                      |                                   |               |                        |                      |                                    |                                                  |
| Гибкие условия оплаты услуг           | 4,2  | 2,2                                                | 3,2                                                    | 3                             | 3,5                  | 3                            | 4                               | 3                                        | 2,5                                         | 3,5                          | 3,7                  | 3                                 | 1,7           | 3                      | 2                    | 2                                  | 2                                                |
| Индивидуальный подход к студентам     | 5    | 2,7                                                | 3,5                                                    | 2,2                           | 2,5                  | 2,7                          | 3,5                             | 2,5                                      | 2,7                                         | 2,7                          | 2,5                  | 3                                 | 1,7           | 3,7                    | 1,7                  | 1,5                                | 1,5                                              |
| Небольшой размер вуза                 | 3,2  | 1,7                                                | 2,7                                                    | 2,8                           | 2                    | 2                            | 3,7                             | 2,3                                      | 2,2                                         | 2,3                          | 3,2                  | 2,2                               | 1,5           | 2                      | 1,5                  | 1,3                                | 1,5                                              |
| Квалифицированный ППС                 | 3,3  | 2,2                                                | 2,7                                                    | 3,2                           | 2                    | 2,8                          | 3,5                             | 3                                        | 4                                           | 2,2                          | 3                    | 2,5                               | 1,8           | 2,5                    | 2,2                  | 1,7                                | 1,5                                              |
| Возможность творческой самореализация | 3,7  | 2                                                  | 3                                                      | 2                             | 2,5                  | 3,2                          | 3,5                             | 3                                        | 3,2                                         | 2,5                          | 2,7                  | 3                                 | 1,7           | 3                      | 1,8                  | 1,5                                | 1,5                                              |

| 1                                                         | 2    | 3    | 4    | 5    | 6    | 7    | 8    | 9    | 10   | 11   | 12   | 13   | 14   | 15   | 16   | 17   | 18   |
|-----------------------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| <b>Слабые стороны (W)</b>                                 |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |      |
| Слабая научно-техническая оснащенность                    | -2   | -1,2 | -1,2 | -2   | -1,2 | -1,7 | -1,8 | -2   | -2,2 | -2   | -2   | -1,7 | -1,2 | -2   | -1,3 | -1,3 | -1   |
| Высок % преподавателей совместителей                      | -3,3 | -1,7 | -1,2 | -2,5 | -1,2 | -1,8 | -2   | -1,2 | -1,7 | -2   | -1,8 | -2,5 | -1,7 | -2,2 | -1,3 | -2   | -1,7 |
| Неудобное место расположение                              | -4,5 | -2,3 | -2,2 | -3   | -1,7 | -2,5 | -1,7 | -1,5 | -2,2 | -2,8 | -2,7 | -3,5 | -2,2 | -3,5 | -1,7 | -2,5 | -1,2 |
| Низкий уровень абитуриентов                               | -3   | -1,5 | -1,2 | -1,7 | -1,3 | -1,5 | -1,8 | -1,5 | -2,2 | -2   | -1,5 | -2   | -1,2 | -2   | -1,5 | -1   | -1,5 |
| Недовольство ППС соотношением учебной нагрузки и зарплаты | -2,5 | -3   | -1,7 | -1,5 | -1,7 | -1,8 | -1,3 | -1,2 | -1,5 | -1,5 | -1,8 | -1,7 | -1   | -2,2 | -1,5 | -1,2 | -1,3 |

Таблица 12

## Итоговая матрица SWOT-анализа

|                                       |       | Благоприятные возможности (O)                         |                                                            |                     |                      |                              |                                 |                                          |                                                            | Угрозы (T)                   |                      |                                   |                |                        |                    |                                    |                                                  |
|---------------------------------------|-------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|---------------------|----------------------|------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------|------------------------------------------------------------|------------------------------|----------------------|-----------------------------------|----------------|------------------------|--------------------|------------------------------------|--------------------------------------------------|
|                                       |       | Оживление профориентационной и рекламной деятельности | Расширение сотрудничества с другими вузами и организациями | Мотивация персонала | Рост числа мигрантов | Дистанционные формы обучения | Мобильность приема абитуриентов | Совместные проекты различных факультетов | Рост спроса на послевузовское и дополнительное образование | Мировой экономический кризис | Усиление конкуренции | Реорганизация высшего образования | Заккрытие вуза | Демографический кризис | Текущая кадров ППС | Снижение уровня доходов населения. | Изменение нормативно-правовой базы в образовании |
| 1                                     | 2     | 3                                                     | 4                                                          | 5                   | 6                    | 7                            | 8                               | 9                                        | 10                                                         | 11                           | 12                   | 13                                | 14             | 15                     | 16                 | 17                                 | 18                                               |
| (Kj)                                  |       | 3,46                                                  | 6,49                                                       | 8,09                | 4,27                 | 8,91                         | 21,86                           | 4,47                                     | 10,13                                                      | 5,56                         | 12,36                | 7,25                              | 2,59           | 9,12                   | 3,84               | 0,28                               | 0,44                                             |
| Сильные стороны (S)                   | (Ai)  |                                                       |                                                            |                     |                      |                              |                                 |                                          |                                                            |                              |                      |                                   |                |                        |                    |                                    |                                                  |
| Гибкие условия оплаты услуг           | 61,13 | 2,46                                                  | 2,52                                                       | 6,35                | 2,34                 | 4,59                         | 8,28                            | 1,83                                     | 4,14                                                       | 4,15                         | 7,02                 | 5,58                              | 2,23           | 6,26                   | 2,46               | 0,49                               | 0,36                                             |
| Индивидуальный подход к студентам     | 66,02 | 3,54                                                  | 3,19                                                       | 5,60                | 1,96                 | 4,95                         | 8,53                            | 1,80                                     | 5,36                                                       | 3,84                         | 5,51                 | 6,57                              | 2,62           | 9,21                   | 2,53               | 0,43                               | 0,32                                             |
| Небольшой размер вуза                 | 37,18 | 1,46                                                  | 1,63                                                       | 4,45                | 1,02                 | 2,34                         | 5,94                            | 1,05                                     | 2,85                                                       | 2,04                         | 4,65                 | 3,20                              | 1,46           | 3,19                   | 1,41               | 0,23                               | 0,20                                             |
| Квалифицированный ППС                 | 43,30 | 1,88                                                  | 1,63                                                       | 5,26                | 1,02                 | 3,22                         | 5,54                            | 1,40                                     | 5,07                                                       | 2,04                         | 4,30                 | 3,55                              | 1,70           | 3,99                   | 2,12               | 0,33                               | 0,20                                             |
| Возможность творческой самореализация | 48,42 | 1,93                                                  | 2,05                                                       | 3,73                | 1,47                 | 4,39                         | 6,39                            | 1,62                                     | 4,75                                                       | 2,62                         | 4,54                 | 4,92                              | 1,96           | 5,52                   | 1,90               | 0,32                               | 0,241                                            |

| 1                                                                                             | 2      | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11    | 12    | 13    | 14    | 15    | 16    | 17    | 18    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Слабые стороны<br/>(W)</b>                                                                 |        |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |
| Научно-техническая оснащенность                                                               | -16,87 | -0,64 | -0,45 | -1,99 | -0,39 | -1,26 | -1,70 | -0,57 | -1,75 | -1,11 | -1,76 | -1,53 | -0,75 | -1,96 | -0,72 | -0,14 | -0,08 |
| Высок процент преподавателей совместителей                                                    | -30,36 | -1,49 | -0,75 | -4,10 | -0,65 | -2,08 | -3,21 | -0,59 | -2,25 | -1,84 | -2,54 | -3,61 | -1,73 | -3,64 | -1,19 | -0,38 | -0,24 |
| Неудобное месторасположение                                                                   | -55,01 | -2,61 | -1,84 | -6,72 | -1,24 | -4,05 | -3,83 | -0,97 | -3,94 | -3,45 | -5,45 | -6,89 | -3,03 | -7,74 | -2,28 | -0,65 | -0,24 |
| Низкий уровень абитуриентов                                                                   | -24,54 | -1,16 | -0,68 | -2,61 | -0,59 | -1,62 | -2,55 | -0,64 | -2,63 | -1,67 | -1,98 | -2,62 | -1,12 | -2,94 | -1,30 | -0,17 | -0,19 |
| Недовольство профессорско-преподавательского состава соотношением учебнойна- грузкии зарплаты | -20,11 | -1,93 | -0,79 | -1,86 | -0,68 | -1,57 | -1,52 | -0,45 | -1,46 | -1,04 | -1,92 | -1,91 | -0,75 | -2,76 | -1,08 | -0,18 | -0,13 |

## Уровень конкретных угроз и благоприятных возможностей для фирмы

| <i>Благоприятные возможности (O)</i>                           |                                                                  |                                      |                         |                                 |                                    |                                                |                                                                     |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------|---------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|
| Оживление<br>профориентационной и<br>рекламной<br>деятельности | Расширение<br>сотрудничества с другими<br>вузами и организациями | Мотивация<br>персонала               | Рост числа<br>мигрантов | Дистанционные<br>формы обучения | Мобильность приема<br>абитуриентов | Совместные проекты<br>различных<br>факультетов | Рост спроса на<br>послевузовское и<br>дополнительное<br>образование |
| 3,46                                                           | 6,49                                                             | 8,09                                 | 4,27                    | 8,91                            | 21,86                              | 4,47                                           | 10,13                                                               |
| <i>Угрозы (T)</i>                                              |                                                                  |                                      |                         |                                 |                                    |                                                |                                                                     |
| Мировой<br>экономический<br>кризис                             | Усиление<br>конкуренции                                          | Реорганизация<br>высшего образования | Закрытие вуза           | Демографический<br>кризис       | Текучесть кадров ИПС               | Снижение уровней<br>доходов населения          | Изменение<br>нормативно-правовой<br>базы в образовании              |
| 5,56                                                           | 12,36                                                            | 7,25                                 | 2,59                    | 9,12                            | 3,84                               | 0,28                                           | 0,44                                                                |

На основе анализа необходимо сделать вывод.

**- анализ конкуренции на рынке с помощью модели пяти конкурентных сил Майкла Портера;**

*Первый этап* - оценка конкурентоспособности товара компании и уровня конкуренции на рынке. Майкл Портер в своей модели пяти конкурентных сил описывает три параметра, которые должны учитываться при анализе конкуренции на рынке:

1. Уровень угрозы со стороны товаров-субститутов (или товаров-заменителей);
2. Уровень внутриотраслевой конкуренции;
3. Угроза появления новых игроков, способных запустить передел рынка.

Оцените угрозы со стороны товаров-заменителей, заполнив следующую таблицу:

Таблица 14

Угрозы со стороны товаров-заменителей

| Параметр оценки                                 | Оценка параметра                                      |                                                      |               |
|-------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------|
|                                                 | 3                                                     | 2                                                    | 1             |
| Товары-заменители - соотношение «цена-качество» | существуют и занимают высокую долю на рынке           | существуют, но только вошли на рынок, и их доля мала | не существуют |
|                                                 |                                                       |                                                      | 1             |
| Итоговый балл                                   | 1                                                     |                                                      |               |
| 1 балл                                          | низкий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей  |                                                      |               |
| 2 балла                                         | средний уровень угрозы со стороны товаров-заменителей |                                                      |               |
| 3 балла                                         | высокий уровень угрозы со стороны товаров-заменителей |                                                      |               |

Оцените уровень внутриотраслевой конкуренции по следующим параметрам: количество игроков, темп роста рынка, уровень дифференциации продукта на рынке, ограничения в повышении цен.

## Уровень внутриотраслевой конкуренции

| Параметр оценки                          | Оценка параметра                                                              |                                                                                                      |                                                                                      |
|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
|                                          | 3                                                                             | 2                                                                                                    | 1                                                                                    |
| Количество игроков                       | высокий уровень насыщенности рынка                                            | средний уровень насыщения рынка (3-10)                                                               | небольшое количество игроков (1-3)                                                   |
|                                          | 3                                                                             |                                                                                                      |                                                                                      |
| Темп роста рынка                         | стагнация или снижение объема рынка                                           | замедленный рост                                                                                     | высокий                                                                              |
|                                          |                                                                               |                                                                                                      | 1                                                                                    |
| Уровень дифференциации продукта на рынке | компании продают стандартизированный товар                                    | товар на рынке стандартизирован по ключевым свойствам, но отличается по дополнительным преимуществам | продукты компании значительно различаются между собой                                |
|                                          |                                                                               |                                                                                                      | 1                                                                                    |
| Ограничение в повышении цен              | жесткая ценовая конкуренция на рынке, отсутствуют возможности в повышении цен | есть возможность повышения цен только в рамках покрытия роста затрат                                 | всегда есть возможность повышения цены для покрытия роста затрат и повышения прибыли |
|                                          |                                                                               | 2                                                                                                    |                                                                                      |
| Итоговый балл                            | 7                                                                             |                                                                                                      |                                                                                      |
| 4 балла                                  | низкий уровень внутриотраслевой конкуренции                                   |                                                                                                      |                                                                                      |
| 5-8 баллов                               | средний уровень внутриотраслевой конкуренции                                  |                                                                                                      |                                                                                      |
| 9-12 баллов                              | высокий уровень внутриотраслевой конкуренции                                  |                                                                                                      |                                                                                      |

Оцените угрозу входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров:

## Угроза входа на рынок новых игроков

| Параметр оценки                                         | Оценка параметра                                |                                                                     |                                                                                     |
|---------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         | 3                                               | 2                                                                   | 1                                                                                   |
| Экономия на масштабе при производстве товара или услуги | отсутствует                                     | существует только у нескольких игроков рынка                        | Значимая                                                                            |
|                                                         |                                                 | 2                                                                   |                                                                                     |
| Сильные марки с высоким уровнем знания и лояльности     | отсутствуют крупные игроки                      | 2-3 крупных игрока держат около 50 % рынка                          | 2-3 крупных игрока держат более 80 % рынка                                          |
|                                                         | 3                                               |                                                                     |                                                                                     |
| Дифференциация продукта                                 | низкий уровень разнообразия товаров             | существуют микро-ниши                                               | все возможные ниши заняты игроками                                                  |
|                                                         |                                                 | 2                                                                   |                                                                                     |
| Уровень инвестиций и затрат для входа в отрасль         | низкий (окупается за 1-3 месяца работы)         | средний (окупается за 6-12 месяцев работы)                          | высокий (окупается более чем за 1 год работы)                                       |
|                                                         | 3                                               |                                                                     |                                                                                     |
| Доступ к каналам распределения                          | доступ к каналам распределения полностью открыт | доступ к каналам распределения требует умеренных инвестиций         | доступ к каналам распределения ограничен                                            |
|                                                         | 3                                               |                                                                     |                                                                                     |
| Политика правительства                                  | нет ограничивающих актов со стороны государства | государство вмешивается в деятельность отрасли, но на низком уровне | государство полностью регламентирует отрасль и устанавливает ограничения            |
|                                                         | 3                                               |                                                                     |                                                                                     |
| Готовность существующих игроков к снижению цен          | игроки не пойдут на снижение цен                | крупные игроки не пойдут на снижение цен                            | при любой попытке ввода более дешевого предложения существующие игроки снижают цены |
|                                                         |                                                 | 2                                                                   |                                                                                     |
| Темп роста отрасли                                      | высокий и растущий                              | замедляющийся                                                       | стагнация или падение                                                               |
|                                                         | 3                                               |                                                                     |                                                                                     |
| Итоговый балл                                           | 21                                              |                                                                     |                                                                                     |
| 8 баллов                                                | низкий уровень угрозы входа новых игроков       |                                                                     |                                                                                     |
| 9-16 баллов                                             | средний уровень угрозы входа новых игроков      |                                                                     |                                                                                     |
| 17-24 баллов                                            | высокий уровень угрозы входа новых игроков      |                                                                     |                                                                                     |

*Второй этап* показывает, насколько клиенты привязаны к вашему товару и насколько высок риск потери текущей клиентской базы.

Оцените угрозу потери потребителей, проанализировав следующие показатели:

- доля покупателей, обеспечивающих большой объем продаж;
- склонность потребителей к переключению на товары-субституты;
- чувствительность потребителей к цене (с помощью эластичности спроса);
- удовлетворенность качеством товара.

Таблица 17

### Угроза потери потребителей

| Параметр оценки                                             | Оценка параметра                                                    |                                                                                       |                                                           |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|
|                                                             | 3                                                                   | 2                                                                                     | 1                                                         |
| Доля покупателей, обеспечивающих большой объем продаж       | более 80 % продаж приходится на нескольких клиентов                 | незначительная часть клиентов обеспечивает около 50 % продаж                          | объем продаж равномерно распределен между всеми клиентами |
|                                                             |                                                                     | 2                                                                                     |                                                           |
| Склонность потребителей к переключению на товары-субституты | товар компании не уникален, существуют полные аналоги               | товар компании не уникален, но есть отличительные характеристики, важные для клиентов | товар компании уникален, аналогов нет                     |
|                                                             |                                                                     | 2                                                                                     |                                                           |
| Чувствительность потребителей к цене                        | покупатель всегда будет переключаться на товар с более низкой ценой | покупатель будет переключаться только при значимой разнице в цене                     | покупатель абсолютно не чувствителен к цене               |
|                                                             | 3                                                                   |                                                                                       |                                                           |
| Удовлетворенность качеством товара                          | неудовлетворенность ключевыми характеристиками товара               | неудовлетворенность второстепенными характеристиками товара                           | полная удовлетворенность качеством                        |
|                                                             |                                                                     | 2                                                                                     |                                                           |
| Итоговый балл                                               | 9                                                                   |                                                                                       |                                                           |
| 4 балла                                                     | низкий уровень угрозы ухода клиентов                                |                                                                                       |                                                           |
| 5-8 баллов                                                  | средний уровень угрозы ухода клиентов                               |                                                                                       |                                                           |
| 9-12 баллов                                                 | высокий уровень угрозы ухода клиентов                               |                                                                                       |                                                           |

*Третий этап* - оценка угрозы для вашего бизнеса со стороны поставщиков. Оцените ваших поставщиков с точки зрения стабильности, надежности и способности к повышению цен.

Таблица 18

Угрозы со стороны поставщиков

| Параметр оценки                           | Оценка параметра                                    |                                                    |
|-------------------------------------------|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------|
|                                           | 2                                                   | 1                                                  |
| Количество поставщиков                    | незначительное количество поставщиков или монополия | широкий выбор поставщиков                          |
|                                           |                                                     | 1                                                  |
| Ограниченность ресурсов поставщиков       | ограниченность в объемах                            | неограниченность в объемах                         |
|                                           |                                                     | 1                                                  |
| Издержки переключения                     | высокие издержки переключения на других поставщиков | низкие издержки переключения на других поставщиков |
|                                           |                                                     | 1                                                  |
| Приоритетность направления для поставщика | низкая приоритетность отрасли для поставщика        | высокая приоритетность отрасли для поставщиков     |
|                                           |                                                     | 1                                                  |
| Итоговый балл                             | 4                                                   |                                                    |
| 4 балла                                   | низкий уровень влияния поставщиков                  |                                                    |
| 5-6 баллов                                | средний уровень влияния поставщиков                 |                                                    |
| 7-8 баллов                                | высокий уровень влияния поставщиков                 |                                                    |

*Четвертый этап* - обобщение результатов. Объедините все результаты анализа в одну таблицу. Посмотрите на картину в целом. Отметьте основные угрозы и разработайте конкурентоспособную стратегию.

Портер выделял четыре вида базовых конкурентных стратегий в отрасли. Выбор типа конкурентной стратегии зависит от возможностей, ресурсов и амбиций компании на рынке.

Матрица конкурентных стратегий Майкла Портера

|               | Тип конкурентного преимущества |                            |
|---------------|--------------------------------|----------------------------|
|               | Преимущество в затратах        | Преимущество в продукте    |
| Широкий рынок | 1. Лидерство в издержках       | 2. Дифференциация          |
| Узкий рынок   | 3. Фокус на издержках          | 4. Фокус на дифференциации |

- Конкурентная стратегия лидерства в продукте или дифференциация означает создание уникального товара в отрасли;
- Конкурентная стратегия лидерства в издержках или ценовое лидерство означает возможность компании достигать самого низкого уровня затрат;
- Конкурентная стратегия фокусирования или лидерство в нише означает сосредоточение всех усилий компании на определенной узкой группе потребителей;

Такая классификация стратегий конкуренции Портера является очень обобщенной и предлагает бизнесу выбрать тип конкуренции, который станет основой для принятия решений в области ассортимента, цен, упаковки, продвижения и распределения товара.

Итоговая таблица

| Параметр                              | Уровень | Описание                                                                                                                                                                                                                                | Направление работ                                                                                                                                                                                                        |
|---------------------------------------|---------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Угроза со стороны товаров-заменителей | Низкий  | Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует                                                                                                                                                     | Поддерживать и совершенствовать уникальность товара. Концентрировать все усилия на построении осведомленности об уникальном предложении.                                                                                 |
| Угрозы внутриотраслевой конкуренции   | Средний | Рынок компании является высококонкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.                                                                            | Проводить постоянный мониторинг предложений конкурентов. Развивать уникальность продукта и повышать воспринимаемую ценность товара. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи. Повышать уровень известности товара. |
| Угроза со стороны новых игроков       | Высокий | Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.                                                                                             | Проводить постоянный мониторинг появления новых компаний. Проводить акции, направленные на длительность контакта потребителя с компанией. Повышать уровень известности товара.                                           |
| Угроза потери текущих клиентов        | Высокий | Портфель клиентов обладает высокими рисками (при уходе ключевых клиентов – значимое падение продаж). Существование менее качественных, но экономичных предложений. Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям. | Диверсифицировать портфель клиентов. Разработать программы для VIP-клиентов. Разработать эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене. Повышать качество товара по отстающим параметрам и т.д.               |
| Угроза нестабильности поставщиков     | Низкий  | Стабильность со стороны поставщиков.                                                                                                                                                                                                    | Проводить переговоры о снижении цен.                                                                                                                                                                                     |



**- оптимизация ассортиментного портфеля компании с помощью матрицы BCG (Boston Consulting Group);**

Основной задачей модели БКГ является определение приоритетов в развитии ассортиментных единиц компании, определение ключевых направлений для будущих инвестиций.

*Первый этап* - соберите данные по продажам и прибыли анализируемых групп в единую таблицу.

Таблица 21

**Исходная информация**

| Название группы | Объем продаж, руб. | Объем прибыли, руб. |
|-----------------|--------------------|---------------------|
|                 | (указать период)   | (указать период)    |
| Бренд 1         | 500                | 100                 |
| Бренд 2         | 1 000              | 200                 |
| Бренд 3         | 1 500              | 1 100               |
| Бренд 4         | 450                | 200                 |
| Бренд 5         | 3 000              | 1 700               |
| Итого           | 6 450              | 3 300               |

*Второй этап* - рассчитайте средневзвешенный темп роста рынка по каждой товарной группе. Если средневзвешенный темп роста рынка рассчитать не представляется возможным, допускается использование в модели показателя доли рынка.

В соответствии с получившимися данными определите по каждому товару в анализе темп роста рынка:

- если темп роста меньше 10 % — «низкий»;
- если темп роста рынка более 10 % — «высокий».

## Расчет темпа роста рынка

|                 |                    |                     | Расчет средневзвешенного темпа роста рынка для матрицы |               |                 |                  |
|-----------------|--------------------|---------------------|--------------------------------------------------------|---------------|-----------------|------------------|
| Название группы | Объем продаж, руб. | Объем прибыли, руб. | Темп роста                                             | Емкость рынка | Взвешенный темп | Рост для матрицы |
|                 | (указать период)   | (указать период)    |                                                        |               |                 |                  |
| Бренд 1         | 500                | 100                 | 5 %                                                    | 12 500        | 0,93 %          | низкий           |
| Бренд 2         | 1 000              | 200                 | 75 %                                                   | 10 000        | 11,17 %         | высокий          |
| Бренд 3         | 1 500              | 1 100               | 25 %                                                   | 27 273        | 10,2 %          | высокий          |
| Бренд 4         | 450                | 200                 | 6 %                                                    | 5 625         | 0,50 %          | низкий           |
| Бренд 5         | 3 000              | 1 700               | 1 %                                                    | 11 765        | 0,18 %          | низкий           |
| Итого           | 6 450              | 3 300               |                                                        | 67 162        |                 |                  |

*Третий этап* -рассчитайте относительную долю рынка каждого товара. В соответствии с получившимися данными определите по каждому товару, является относительная доля рынка «низкой» или «высокой».

- если значение относительной доли рынка меньше 1 — «низкая»;
- если значение относительной доли рынка больше 1 — «высокая».

## Расчет доли рынка товара

|                 |                    |                     | Расчет относительной доли рынка |                             |                    |                  |
|-----------------|--------------------|---------------------|---------------------------------|-----------------------------|--------------------|------------------|
| Название группы | Объем продаж, руб. | Объем прибыли, руб. | Доля рынка бренда               | Доля рынка ключевого игрока | Относительная доля | Доля для матрицы |
|                 | (указать период)   | (указать период)    |                                 |                             |                    |                  |
| Бренд 1         | 500                | 100                 | 8 %                             | 50 %                        | 0,16               | низкая           |
| Бренд 2         | 1 000              | 200                 | 2 %                             | 15 %                        | 0,13               | низкая           |
| Бренд 3         | 1 500              | 1 100               | 11 %                            | 21 %                        | 0,52               | низкая           |
| Бренд 4         | 450                | 200                 | 16 %                            | 12 %                        | 1,33               | высокая          |
| Бренд 5         | 3 000              | 1 700               | 51 %                            | 31 %                        | 1,65               | высокая          |
| Итого           | 6 450              | 3 300               |                                 |                             |                    |                  |

Если относительную долю рынка рассчитать невозможно из-за отсутствия информации, допускается использовать упрощенный вариант:

- если по вашей экспертной оценке доля вашего товара меньше доли ключевого конкурента — ставьте «0»;
- если по вашей экспертной оценке доля вашего товара больше доли ключевого конкурента — ставьте «1».

*Четвертый этап* - зная относительную долю рынка товара и темп роста рынка, можно определить для каждого продукта в портфеле компании его место в матрице BCG. На основе получившейся информации постройте матрицу BCG, отразив в каждой ячейке название товара, объем продаж и суммарный объем продаж на группу. Анализ по объему продаж позволяет судить о том, насколько портфель компании сбалансирован, помогает правильно расставить приоритеты в развитии товаров и выделить ключевые направления бизнеса.

Таблица 24

Построение матрицы BCG по объему продаж

|                          |                          | Наименование   | Объем продаж       | Наименование    | Объем продаж |
|--------------------------|--------------------------|----------------|--------------------|-----------------|--------------|
| Темп роста               | высокий<br>(больше 10 %) | «Трудные дети» |                    | «Звезды»        |              |
|                          |                          | Бренд 3        | 1 500              |                 |              |
|                          |                          | Бренд 2        | 1 000              |                 |              |
|                          |                          | ИТОГО          | 2 500              | ИТОГО           | -            |
|                          | низкий<br>(меньше 10 %)  | «Собаки»       |                    | «Дойные коровы» |              |
|                          |                          | Бренд 1        | 500                | Бренд 5         | 3 000        |
|                          |                          |                |                    | Бренд 4         | 450          |
|                          |                          | ИТОГО          | 500                | ИТОГО           | 3 450        |
| Относительная доля рынка |                          |                |                    |                 |              |
| низкая (меньше 1)        |                          |                | высокая (больше 1) |                 |              |

*Пятый этап* - постройте аналогичную матрицу BCG по прибыли, отразив в каждой ячейке название товара, объем прибыли и суммарную прибыль на группу. Анализ по объему прибыли позволяет судить о возможности инвестиций и поддержки новых товаров компании, помогает расставить приоритеты в поддержке товарных групп.

Таблица 25

## Построения матрицы BCG по объему прибыли

|            |                          | Наименование      | Объем продаж             | Наименование       | Объем продаж |
|------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|--------------------|--------------|
| Темп роста | высокий<br>(больше 10 %) | «Трудные дети»    |                          | «Звезды»           |              |
|            |                          | Бренд 3           | 1 100                    |                    |              |
|            |                          | Бренд 2           | 200                      |                    |              |
|            |                          | ИТОГО             | 1 300                    | ИТОГО              | -            |
|            | низкий<br>(меньше 10%)   | «Собаки»          |                          | «Дойные коровы»    |              |
|            |                          | Бренд 1           | 100                      | Бренд 5            | 1 700        |
|            |                          |                   |                          | Бренд 4            | 200          |
|            |                          | ИТОГО             | 100                      | ИТОГО              | 1 900        |
|            |                          |                   | Относительная доля рынка |                    |              |
|            |                          | низкая (меньше 1) |                          | высокая (больше 1) |              |

*Шестой этап* -проанализируйте получившиеся матрицы BCG по объему продаж и прибыли, напишите выводы и определите стратегию развития портфеля компании.

Таблица 26

## Выводы

| «Трудные дети»                                                                                                                                                                                                                                                     | «Звезды»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| № 4. Низкая доля группы в портфеле. Необходимо увеличивать количество новинок и разработок. Существующие бренды 2 и 3 развивать по схеме: создание конкурентных преимуществ – рост – дистрибуции - поддержка                                                       | № 2. Компании не хватает «звезд». Необходимо рассмотреть возможность развития «Бренд 2» и «Бренд 3» в «звезды» (укрепить конкурентные преимущества, построить дистрибуцию, развить знание товара). В случае невозможности развития существующих «трудных детей» в «звезды» – рассмотреть создание новых товарных категорий или брендов, способных занять это место |
| «Собаки»                                                                                                                                                                                                                                                           | «Дойные коровы»                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| № 1. Первым шагом компания должна решить судьбу «Бренд 1». Данную товарную группу необходимо закрывать. Если емкость рынка велика – то можно попробовать сделать из товара «дойную корову» - тогда необходимы программы по репозиционированию или улучшению товара | № 3. Основной акцент в поддержке делать на «Бренд 5» - обеспечивает основную долю продаж. Цель удержать положение.                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Баланс портфеля: удовлетворительный. Необходимо осваивать новые перспективные направления и укреплять положение новинок – «трудных детей» на рынке.                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |

|  |
|--|
|  |
|--|

**- разработка стратегий развития ассортимента компании**

**с помощью матрицы GeneralElectric (GE) / McKinsey;**

В основе матрицы McKinsey/ GeneralElectric (GE) лежат два показателя: привлекательность рынка, на который хочет вступить или на котором уже существует компания, и преимущества в конкуренции или конкурентоспособность товара компании на данном рынке. От силы данных показателей зависит портфельная стратегия компании.

Критерии привлекательности и конкурентоспособности рождаются из анализа внешней среды (рынка) и внутренней среды (имеющихся ресурсов компании). Критерии переключаются с критериями SWOT-анализа и могут быть заимствованы из него.

Стратегия развития ассортимента зависит от того, какой из девяти квадрантов занимает товарная группа компании в матрице McKinsey. Ниже приведены основные направления стратегических решений для каждого квадранта матрицы:

Таблица 27

|                               |                          | Конкурентоспособность клиента |                         |                          |
|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|-------------------------|--------------------------|
|                               |                          | низкая<br>(0-3 балла)         | средняя<br>(4-7 баллов) | высокая<br>(8-10 баллов) |
| Привлекательность<br>сегмента | высокая<br>(8-10 баллов) | № 1                           | № 2                     | № 3                      |
|                               | средняя<br>(4-7 баллов)  | № 4                           | № 5                     | № 6                      |
|                               | низкая<br>(0-3 балла)    | № 7                           | № 8                     | № 9                      |

№ 1 - высокая привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте;

№ 2 - высокая привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте;

№ 3 - высокая привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте;

№ 4 - средняя привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте;

№ 5 - средняя привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте;

№ 6 - средняя привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте;

№ 7 - низкая привлекательность сегмента — низкая конкурентоспособность бизнеса в сегменте;

№ 8 - низкая привлекательность сегмента — средняя конкурентоспособность бизнеса в сегменте;

№ 9 - низкая привлекательность сегмента — высокая конкурентоспособность бизнеса в сегменте.

*Первый этап* - определите критерии конкурентоспособности вашего товара. Вы можете использовать любые критерии конкурентоспособности товара, которые сочтете важными для вашего рынка, а можете воспользоваться следующей таблицей:

Таблица 28

Определение критериев конкурентоспособности

| Критерии конкурентоспособности                                                                                                                                            | Вес фактора |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                                                                                                                                                           | 100 %       |
| Товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)                                                       | 27 %        |
| Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории при использовании товара                                                                                       | 20 %        |
| Сила бренда, под которым реализуется товар, сопоставима с силой конкурентов или выше, чем у них (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень знания, лояльность аудитории) | 15 %        |
| Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовыми, трудовыми, временными, квалификационными)                                      | 12 %        |
| Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям                                                                                              | 10 %        |
| Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)                                                                                 | 8 %         |
| Реакция со стороны конкурентов на деятельность компании медленная                                                                                                         | 8 %         |

После перечисления всех критериев укажите уровень важности каждого критерия таким образом, чтобы показатели важности всех критериев в сумме составили 100 %. Наиболее важными факторами конкурентоспособности товара являются его уникальность и способность удовлетворять потребности целевой аудитории максимально полно.

Важность (или вес) критерия при оценке конкурентоспособности товара показывает, насколько оцениваемый параметр влияет на устойчивость бизнеса компании.

*Второй этап* - определите критерии оценки привлекательности рынка. Вы можете использовать любые критерии привлекательности, которые сочтете важными для вашего рынка, а можете воспользоваться следующей таблицей:

Таблица 29

## Оценка привлекательности рынка

| Критерии привлекательности сегмента                                                                                               | Вес фактора |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                                                                                                                   | 100 %       |
| Объем продаж сегмента высокий                                                                                                     | 12 %        |
| Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка                                                                      | 10 %        |
| Количество игроков в сегменте незначительно                                                                                       | 9 %         |
| Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне                                                        | 10 %        |
| Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте                                                                     | 5 %         |
| Низкий уровень культуры использования продукта (есть возможность роста)                                                           | 14 %        |
| Сила конкурирующих брендов невелика (низкий уровень известности бренда, лояльности потребителей, несформированный имидж продукта) | 12 %        |
| На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности                                                                       | 15 %        |
| Прогнозируется долгосрочный рост сегмента                                                                                         | 8 %         |
| Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны                                     | 5 %         |

После перечисления всех критериев обозначьте уровень важности каждого критерия таким образом, чтобы показатели важности всех критериев в сумме составили 100 %. Наиболее важными факторами привлекательности рынка являются наличие свободных рыночных ниш, неудовлетворенный спрос и темпы роста сегмента.

Важность (или вес) критерия при оценке привлекательности рынка показывает, насколько оцениваемый параметр влияет на возможность получения сверхприбылей.

*Третий этап* -оцените привлекательность сегментов и конкурентоспособность товаров. Оценка проводится путем присвоения каждому фактору от 1 до 10баллов, где 1 — самый низкий балл, означающий, что данный фактор определяет низкую привлекательность рынка и конкурентоспособность компании в сегменте, а 10 — максимальное количество баллов, означающее, что по данному фактору сегмент является очень привлекательным и конкурентоспособность компании в данном сегменте потенциально высокая.

Таблица 30

Оценка сегментов по критерию «конкурентоспособность»

| Критерии конкурентоспособности                                                                                                                                                 | Вес фактора | Оценка выраженности фактора от 1 до 10 |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------|-----------|
|                                                                                                                                                                                | 100 %       | Сегмент 1                              | Сегмент 2 |
| Товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)                                                            | 27 %        | 8                                      | 3         |
| Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории при использовании товара                                                                                            | 20 %        | 9                                      | 9         |
| Сила бренда, под которым реализуется товар, сопоставима с силой конкурентов или выше, чем у них (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень известности, лояльность аудитории) | 15 %        | 5                                      | 10        |
| Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовыми, трудовыми, временными, квалификационными)                                           | 12 %        | 7                                      | 4         |
| Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям                                                                                                   | 10 %        | 9                                      | 7         |
| Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)                                                                                      | 8 %         | 2                                      | 2         |
| Реакция со стороны конкурентов на деятельность компании медленная                                                                                                              | 8 %         | 8                                      | 3         |

## Оценка сегментов по критерию «привлекательность»

| Критерии конкурентоспособности                                                                                                                                                 | Вес фактора | Оценка выраженности фактора от 1 до 10 |           | Итоговая оценка Сегмент 1 | Итоговая оценка Сегмент 2 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------|-----------|---------------------------|---------------------------|
|                                                                                                                                                                                | 100 %       | Сегмент 1                              | Сегмент 2 | 7,25                      | 5,69                      |
| Товар компании имеет уникальное преимущество (уникальные свойства, уникальные технологии, уникальную бизнес-модель)                                                            | 27 %        | 8                                      | 3         | 2,16                      | 0,81                      |
| Товар компании удовлетворяет потребности целевой аудитории при использовании товара                                                                                            | 20 %        | 9                                      | 9         | 1,8                       | 1,8                       |
| Сила бренда, под которым реализуется товар, сопоставима с силой конкурентов или выше, чем у них (бренд имеет хороший имидж, высокий уровень известности, лояльность аудитории) | 15 %        | 5                                      | 10        | 0,75                      | 1,5                       |
| Компания обладает достаточными ресурсами для функционирования на новом рынке (финансовыми, трудовыми, временными, квалификационными)                                           | 12 %        | 7                                      | 4         | 0,84                      | 0,48                      |
| Компания является гибкой и может быстро адаптироваться к рыночным изменениям                                                                                                   | 10 %        | 9                                      | 7         | 0,9                       | 0,7                       |
| Уровень конкуренции в сегменте низкий (игроки малоактивны, рынок не насыщен и не поделен)                                                                                      | 8 %         | 2                                      | 2         | 0,16                      | 0,16                      |
| Реакция со стороны конкурентов на деятельность компании медленная                                                                                                              | 8 %         | 8                                      | 3         | 0,64                      | 0,24                      |

Баллы выставляются на основе экспертной оценки, но с учетом данных количественных и качественных исследований по сегменту.

Не рекомендуется выставять баллы, используя принцип «пальцем в небо», так как от итоговой оценки будут зависеть важные стратегические решения, которые определяют успех компании в долгосрочной перспективе.

Оценка факторов — скрупулезный аналитический процесс, в котором необходимо обосновать каждую цифру.

*Четвертый этап* -рассчитайте общий балл конкурентоспособности и привлекательности с учетом важности критерия. После того как каждому фактору присвоен балл, необходимо рассчитать сводный балл фактора с учетом его веса или важности. Данная операция производится в отдельном столбце путем умножения веса фактора на присвоенный балл. Итоговая оценка определяется как все факторы, умноженные на оценку выраженности фактора.

Таблица 32

### Итоговая оценка

| Критерии привлекательности сегмента                                                                                     | Вес фактора | Оценка выраженности фактора от 1 до 10 |           | Итоговая оценка | Итоговая оценка |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|----------------------------------------|-----------|-----------------|-----------------|
|                                                                                                                         |             |                                        |           | Сегмент 1       | Сегмент 2       |
|                                                                                                                         | 100 %       | Сегмент 1                              | Сегмент 2 | 8,10            | 4,75            |
| Объем продаж сегмента высокий                                                                                           | 12 %        | 10                                     | 8         | 1,2             | 0,96            |
| Темпы роста сегмента высокие или превышают темпы роста рынка                                                            | 10 %        | 9                                      | 5         | 0,9             | 0,5             |
| Количество игроков в сегменте незначительно                                                                             | 9 %         | 3                                      | 2         | 0,27            | 0,18            |
| Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне                                              | 10 %        | 8                                      | 4         | 0,8             | 0,4             |
| Существуют возможности для расширения ассортимента в сегменте                                                           | 5 %         | 10                                     | 9         | 0,5             | 0,45            |
| Низкий уровень культуры использования продукта (есть возможность роста)                                                 | 14 %        | 8                                      | 4         | 1,12            | 0,56            |
| Сила конкурирующих брендов невелика (низкий уровень известной лояльности потребителей, несформированный имидж продукта) | 12 %        | 8                                      | 3         | 0,96            | 0,36            |
| На рынке существуют неудовлетворенные и скрытые потребности                                                             | 15 %        | 7                                      | 2         | 1,05            | 0,3             |
| Прогнозируется долгосрочный рост сегмента                                                                               | 8 %         | 10                                     | 8         | 0,8             | 0,64            |
| Риски влияния внешних факторов (экономических, политических, социальных тенденций) минимальны                           | 5 %         | 10                                     | 8         | 0,5             | 0,4             |

После того как по критерию привлекательности сегмента и критерию конкурентоспособности компании в сегменте получены итоговые баллы, переходим непосредственно к построению матрицы Mckinsey/GeneralElectric (GE).

*Пятый этап* -расположите анализируемые сегменты и товары в матрице согласно количеству набранных баллов. В зависимости от того, какой итоговый балл получил товар по конкурентоспособности и рынок по привлекательности, зависит положение сегмента в матрице:

Интерпретация полученных значений:

- от 0-3 баллов – низкая конкурентоспособность;
- от 4-7 баллов – средняя конкурентоспособность;
- от 8-10 баллов – высокая конкурентоспособность.

Таблица 33

Матрица полученных значений

|                            |                       |                                                  |                      |                       |
|----------------------------|-----------------------|--------------------------------------------------|----------------------|-----------------------|
| Привлекательность сегмента | высокая (8-10 баллов) |                                                  | Сегмент № 1          |                       |
|                            | средняя (4-7 баллов)  |                                                  | Сегмент № 2          |                       |
|                            | низкая (0-3 балла)    |                                                  |                      |                       |
|                            |                       | низкая (0-3 балла)                               | средняя (4-7 баллов) | высокая (8-10 баллов) |
|                            |                       | Конкурентоспособность товара компании в сегменте |                      |                       |

*Шестой этап* - определите ключевые направления бизнеса и разработайте направления работ. От положения товара или сегмента рынка в матрице зависит маркетинговая стратегия:

- чем выше конкурентоспособность товара и чем выше привлекательность рынка — тем выше потенциал достижения успехов в данном направлении бизнеса;
- чем слабее товар компании относительно конкурентов, чем ниже привлекательность отрасли — тем ниже возможности для роста бизнеса в данном направлении.

## Ключевые направления бизнеса

|                                |                       |                    |                      |                       |
|--------------------------------|-----------------------|--------------------|----------------------|-----------------------|
| Привлекательность сегмента     | высокая (8-10 баллов) |                    | Высокий потенциал    | Высокий потенциал     |
|                                | средняя (4-7 баллов)  | Низкий потенциал   |                      | Высокий потенциал     |
|                                | низкая (0-3 балла)    | Низкий потенциал   | Низкий потенциал     |                       |
|                                |                       | низкая (0-3 балла) | средняя (4-7 баллов) | высокая (8-10 баллов) |
| Конкурентоспособность сегмента |                       |                    |                      |                       |

Сегмент оценивается как перспективный для входа, если он имеет высокие оценки как минимум по одному из критериев: либо «высокий по привлекательности», либо «высокий по конкурентоспособности». Сегменты, отмеченные серым цветом в матрице, могут быть рассмотрены как целевые в случаях: существуют положительные прогнозы, что привлекательность или конкурентоспособность сегмента повысится в ближайшие годы (на основе оценки потенциала рынка); или выход в данные сегменты обеспечит более легкое проникновение в будущем в наиболее привлекательные сегменты. Сегменты, имеющие оценку «низкий» по одному из критериев, должны рассматриваться с особой осторожностью, так как для них характерны высокие риски.

**- разработка стратегии роста компании на рынке с помощью матрицы Игоря Ансоффа (Ansoff's growth strategy matrix);**

Матрица систематизирует имеющуюся информацию о рынке и о товаре компании, помогает правильно выбрать направление развития бизнеса с учетом имеющихся ресурсов и возможностей предприятия. Игорь Ансофф в своей модели «товар-рынок» выделял четыре возможных стратегии роста бизнеса (см. табл.35):

Таблица 35

Матрица Игоря Ансоффа

|                |                    | Описание продукта        |                             |
|----------------|--------------------|--------------------------|-----------------------------|
|                |                    | существующий продукт     | новый продукт               |
| Описание рынка | существующий рынок | стратегия проникновения  | стратегия развития продукта |
|                | новый рынок        | стратегия развития рынка | стратегия диверсификации    |

*Первый этап* - рассмотрите возможность реализации стратегии проникновения. Стратегия проникновения заключается в том, чтобы получать более высокий доход за счет существующих потребителей, продавая им текущий товар.

Необходимо оценить:

- темп роста рынка;
- уровень потребления товара;
- частоту использования товара;
- уровень дистрибуции (покрытия) товара;
- уровень известности товара компании;
- экономию на масштабе при росте продаж;
- уникальность товара компании (в сравнении с ключевыми конкурентами);
- возможности осуществления высоких инвестиций.

## Оценка возможности реализации стратегии проникновения

| Стратегия проникновения                                                                               | Вопрос: Есть ли возможности и перспективы роста на текущем рынке компании?           |                                      |                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------|
|                                                                                                       | Возможны                                                                             | Вероятны                             | Невозможны                          |
| Описать текущий рынок и текущий товар                                                                 | Текущий рынок: розничная торговля детскими товарами<br>Текущий товар: детская одежда |                                      |                                     |
| Темп роста рынка                                                                                      | Высокий                                                                              | Замедленный рост                     | Стагнация или снижение объема рынка |
| Уровень потребления товара компании среди ЦА                                                          | Ниже, чем в среднем по рынку                                                         | На уровне среднерыночных показателей | Выше, чем в среднем по рынку        |
| Частота использования товара ЦА                                                                       | Максимальная                                                                         | Умеренная                            | Низкая                              |
| Уровень дистрибуции товара на рынке (или доступа к товару)                                            | Ниже, чем в среднем по рынку                                                         | На уровне среднерыночных показателей | Выше, чем в среднем по рынку        |
| Уровень известности бренда                                                                            | Ниже, чем в среднем по рынку                                                         | На уровне среднерыночных показателей | Выше, чем в среднем по рынку        |
| Экономия от масштаба                                                                                  | Есть                                                                                 |                                      | Нет                                 |
| Товар компании имеет конкурентное преимущество на текущем рынке (по сравнению с товарами конкурентов) | Да                                                                                   |                                      | Нет                                 |
| Возможности высокого уровня инвестиций                                                                | Есть                                                                                 |                                      | Нет                                 |

*Второй этап* - рассмотрите возможность реализации стратегии развития рынка. Стратегия развития рынка заключается в том, чтобы распространить успех текущего товара на новых рынках. При этом новыми рынками могут быть как новые географические территории, так и новые группы потребителей. Необходимо оценить:

- успех компании в текущей деятельности;
- интенсивность внутри отраслевой конкуренции нового рынка;
- силы входных барьеров на новом рынке;
- темпы роста нового рынка;
- уникальность товара (в сравнении с товарами ключевых конкурентов нового рынка);
- возможности осуществления высоких инвестиций.

## Оценка возможности реализации стратегии развития рынка

| Стратегия развития рынка                                                                                                                                                                                                    | Вопрос: Возможен ли выход с текущим товаром на новые рынки?                            |                                        |                                          |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------|
|                                                                                                                                                                                                                             | Возможен                                                                               | Вероятен                               | Невозможен                               |
| Описать новый рынок и текущий товар                                                                                                                                                                                         | Новый рынок: розничная торговля в близлежащих городах<br>Текущий товар: детская одежда |                                        |                                          |
| Компания успешна в текущей деятельности (товар компании является востребованным на текущем рынке или к нему высокая лояльность)                                                                                             | Да                                                                                     | Есть мелкие недочеты                   | Нет, необходимо совершенствовать продукт |
| Количество игроков на новом рынке                                                                                                                                                                                           | Небольшое количество игроков (1-3)                                                     | Средний уровень насыщения рынка (3-10) | Высокий уровень насыщения рынка          |
| Входные барьеры на новом рынке                                                                                                                                                                                              | Практически отсутствуют                                                                | Есть, но недостаточно высокие          | Высокий уровень входных барьеров         |
| Темпы роста нового рынка                                                                                                                                                                                                    | Высокий                                                                                | Рост замедлен                          | Стагнация или снижение объема рынка      |
| Товар обладает уникальными свойствами, имеет конкурентное преимущество (в сравнении с крупными игроками рынка) или компания владеет уникальной технологией, или компания имеет уникальную прибыльную модель ведения бизнеса | Да                                                                                     |                                        | Нет                                      |
| Компания обладает дополнительным капиталом для инвестирования развития новых рынков                                                                                                                                         | Да                                                                                     |                                        | Нет                                      |

*Третий этап* - рассмотрите возможность реализации стратегии развития товара. Стратегия развития товара заключается в том, чтобы увеличить долю текущего рынка за счет выпуска новых продуктов. При этом новым может быть: усовершенствованный товар, товар в новой упаковке, товар в новом объеме или абсолютная новинка. Необходимо оценить:

- темпы роста и величину текущего рынка;
- конкурентоспособность текущего товара;
- внутриотраслевую конкуренцию (см. пример анализа пяти конкурентных сил модели Майкла Портера) (с. 26 – 32);
- угрозы входа новых игроков;
- инновационность текущего рынка;

- уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов на текущем рынке.

Таблица 38

## Оценка возможности реализации стратегии развития товара

| Стратегия развития товара                                                                         | Вопрос: Возможно ли успешное расширение ассортимента товаров на текущем рынке? |                                                 |                                     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------|-------------------------------------|
|                                                                                                   | Возможно                                                                       | Вероятно                                        | Невозможно                          |
| Описать текущий рынок и новый товар                                                               | Текущий рынок: розничная торговля<br>Новый товар: детские игрушки              |                                                 |                                     |
| Темпы роста текущего рынка                                                                        | Высокий                                                                        | Замедленный рост                                | Стагнация или снижение объема рынка |
| Размер текущего рынка (для бизнеса компании)                                                      | Большой                                                                        | Средний                                         | Небольшой                           |
| Текущий товар устарел, имеет недостатки или находится на последней стадии жизненного цикла товара | Да                                                                             | Намечаются тенденции к снижению спроса на товар | Нет                                 |
| Внутриотраслевая конкуренция                                                                      | Высокий уровень                                                                | Тенденции к ужесточению                         | Низкий уровень                      |
| Угроза входа новых игроков                                                                        | Да                                                                             |                                                 | Нет                                 |
| Успех в отрасли зависит от инновационности и постоянного предложения новых продуктов              | Да                                                                             |                                                 | Нет                                 |
| Уровень обновления ассортимента и появления новинок у ключевых конкурентов                        | Высокий                                                                        |                                                 | Низкий                              |

*Четвертый этап* - рассмотрите возможность реализации стратегии диверсификации. Стратегия диверсификации заключается в том, чтобы обеспечить рост компании за счет открытия новых направлений бизнеса на новых рынках. Необходимо оценить:

- темпы роста текущих рынков компании;
- конкуренцию на текущих рынках;
- инвестиционные возможности компании;
- уровень компетенции компании;
- конкурентоспособность текущих товаров.

## Оценка возможности реализации стратегии диверсификации

| Стратегия диверсификации                                                                                   | Вопрос: Есть ли у компании необходимость в диверсификации портфеля?                   |                         |                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------|----------------|
|                                                                                                            | Возможна                                                                              | Вероятна                | Невозможна     |
| Описать новый рынок и новый товар                                                                          | Новый рынок: розничная торговля косметикой<br>Новый товар: профессиональная косметика |                         |                |
| Темпы роста текущих рынков компании                                                                        | Стагнация или снижение объема рынка                                                   | Замедленный рост        | Высокий        |
| Конкуренция на текущих рынках                                                                              | Высокий уровень                                                                       | Тенденции к ужесточению | Низкий уровень |
| Компания имеет дополнительные свободные ресурсы для развития бизнеса на новом рынке                        | Да                                                                                    |                         | Нет            |
| Компания имеет определенный уровень компетенции (или может достичь его) для ведения бизнеса на новом рынке | Да                                                                                    |                         | Нет            |
| Возможности роста на текущих рынках и с помощью текущих товаров                                            | Минимальны или отсутствуют                                                            |                         | Есть           |

*Пятый этап* - объедините результаты анализа в сводном виде и разработайте направления работ. Посмотрите на картину в целом. Опишите шансы компании в реализации каждой стратегии, разработайте ключевые направления работ.

## Ключевые направления работ

| Вариант стратегии         | Возможность | Описание                                                                                                                                                                                                                                                | Ключевые источники роста компании                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Стратегия проникновения   | Вероятна    | У компании есть все шансы в реализации данной стратегии. Несмотря на низкие возможности для дополнительного инвестирования, необходимо постепенно развивать частоту покупки предметов одежды, увеличивать потребление товара и увеличивать покрытие РТ. | Указаны в порядке убывания приоритетности :<br>1. Разработка промо-акций для роста частоты совершения покупок<br>2. Открытие новых РТ в местах высокого трафика для роста потребления товара<br>3. Организация новых точек торговли в близлежащих городах<br>4. Расширение ассортимента: ввод игрушек и прочего детского ассортимента |
| Стратегия развития рынка  | Возможна    | Выход в близлежащие малые города – отличный источник роста. Компания обладает всеми ресурсами и возможностями для его реализации.                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Стратегия развития товара | Вероятна    | Компания обладает всеми ресурсами для расширения ассортимента магазина и ввода новой категории – детских игрушек.                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Стратегия диверсификации  | Невозможна  | У компании есть отличные возможности роста на текущих рынках с помощью текущих и новых товаров. Диверсифицировать портфель пока не рекомендуется.                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

**Заключение.** В заключении подводятся итоги проведенного исследования, формулируются и кратко обосновываются выводы и предложения автора по всей курсовой работе.

Выводы являются концентрацией основных положений курсовой работы. Здесь не следует помещать новые положения или развивать новые

идеи, не вытекающие из содержания курсовой работы. Выводы представляют собой результат теоретического осмысления и критической оценки исследуемой проблемы. В них содержатся как отрицательные, так и положительные оценки исследуемой проблемы. Они являются обоснованием необходимости и целесообразности проведения рекомендуемых мероприятий.

Предложения и рекомендации должны быть органически связаны с выводами и направлены на улучшение стратегии развития исследуемого объекта. При разработке предложений и рекомендаций обращается внимание на их обоснованность, реальность и практическую приемлемость. Заключение рекомендуется писать в виде тезисов, примерный объем - 3-4 страниц.

**Библиографический список** должен включать действительно используемые в курсовой работе источники. При ссылке в тексте курсовой работы на использованный источник приводится его порядковый номер в списке литературы и номер страницы. Указанная ссылка заключается в квадратные скобки. Рекомендуемый объем библиографического списка – не менее 20 источников.

В **приложения** включаются вспомогательные материалы, использованные в курсовой работе для анализа объекта исследования, составления таблиц. В приложения могут вноситься рисунки, графики, таблицы, диаграммы. Приложения следуют за библиографическим списком в порядке их упоминания в тексте. Каждое приложение начинается с новой страницы (счет страниц продолжается после списка литературы), и каждому приложению присваивается порядковый номер. Объем приложений не ограничен и не включается в обязательное количество страниц курсовой работы.

Введение и заключение должны давать полное представление о поставленных проблемах, результатах исследования и авторских рекомендациях. Поскольку введение и заключение наиболее сложны для написания, работу над ними рекомендуется проводить после подготовки всех разделов курсовой работы. Данная рекомендация обусловлена тем, что автор овладел всем исследуемым материалом, сформулировал собственную позицию по исследуемым вопросам, пришел к определенным выводам и в состоянии подвести итоги.

Все части курсовой работы как комплексного исследования проблемы должны быть логически связаны между собой и содержать объяснение перехода от одного рассматриваемого вопроса к другому, от одного раздела – к другому. Достоинством курсовой работы является профессиональный, грамотный и простой стиль изложения, без стилистических и грамматических ошибок.

## **5. Механизм представления курсовой работы**

Курсовая работа должна быть представлена на кафедру не позднее, чем за три недели до начала экзаменационной сессии. Рецензированную работу студент может получить не ранее чем через десять дней после передачи ее рецензенту-преподавателю на кафедру.

Рецензированную работу, если она не зачтена, следует переработать согласно сделанным замечаниям и представить для повторной проверки.

Основными факторами, принимаемыми во внимание при оценивании являются следующие:

1. Соответствие излагаемого материала плану курсовой работы;
2. Качество и глубина анализа теоретического и практического материала, излагаемого в курсовой работе.
3. Наличие собственной авторской оценки тех или иных дискуссионных позиций, аргументация;
4. Правильность выполнения основной части работы;
5. Разнообразие и обширность библиографических источников;
6. Грамотное оформление таблиц, рисунков, ссылок, библиографического списка;
7. Соответствие общим требованиям оформления курсовых работ.

### **Библиографический список**

#### ***Основная литература***

1. Стратегический менеджмент / под ред. А.Н.Петрова. - СПб.: Питер, 2015.
2. Ефремов В.С. Стратегическое планирование в бизнес-системах. - М.: Финпресс, 2001.
3. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. - М.:Издательство Проспект, 2003.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. - М.: Гардарики, 1999.
5. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. - М.: Экономика, 1989.

7. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией: учебник для вузов. - М.: Русская деловая литература, 1998.

8. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: учебник. - М.: Гардарики, 1998.

9. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997.

### *Дополнительная литература*

10. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента / под ред. Л.Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1997. – 324 с.

11. Браун Марк Г. Сбалансированная система показателей: на маршруте внедрения / пер. с англ. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 226 с.

12. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. – СПб.: Издательство "Питер", 1999. – 560 с.

13. Каплан Роберт С., Нортон Дейвид П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / пер. с англ. – М.: ЗАО "ОлимпБизнес", 2005. – 512 с.

14. Кемпбелл Э., Саммерс Лачс К. Стратегический синергизм. - 2-е изд. – СПб.: Питер, 2014. – 416 с.

15. Кокинз Г. Управление результативностью: Как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 315 с.

16. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, Новосибирск: Сибирское соглашение, 1999. – 288 с.

17. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуневского. – СПб.: Издательство "Питер", 2000. – 368 с.

18. Портер Майкл Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Бук, 2005. – 454 с.

19. Портер Майкл Конкуренция: учеб.пособие / пер. с англ.– М.: Издательский дом "Вильямс", 2010. – 495 с.

20. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. – М.: Издательский дом "Вильямс", 2006. – 928 с.

21. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. – М.: БИНОМ, Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

22. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость / пер. с англ. – СПб.: Питер, 2005. – 162 с.

Учебное издание

Наталия Николаевна Голивцова

## **Стратегический менеджмент**

Учебно- методическое пособие  
по выполнению курсовой работы

Редактор и корректор В.А. Басова

Техн. редактор Л.Я. Титова Тем. план 2017, поз. 23

---

Подп. к печати ..... 2017. Формат 60x84/16. Бумага тип № 1.

Печать офсетная. Объем 3,5 печ. л.; 3,5 уч-изд. л.

Тираж 350 экз. Изд. № 23. Цена «С»

---

Ризограф Высшей школы технологии и энергетики СПбГУПТД, 198095,  
Санкт-Петербург, ул. Ивана Черных, 4.

