

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

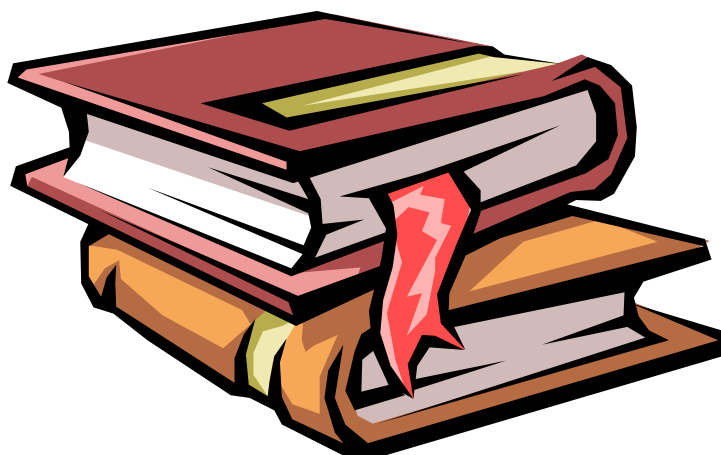
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
«Воронежский государственный технический университет»

Кафедра экономической безопасности

## **СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

### **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к выполнению курсовой работы для студентов магистратуры,  
обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»  
(программа подготовки «Экономика и управление на предприятиях»),  
всех форм обучения



Воронеж 2021

УДК 658.5(07)  
ББК 65.290-21я7

**Составитель**

д-р экон. наук И. А. Гунина

**Современный стратегический анализ:** методические указания к выполнению курсовой работы для студентов магистратуры, обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент» (программа подготовки «Экономика и управление на предприятиях»), всех форм обучения / ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост. И. А. Гунина. – Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2021. 33 с.

В методических указаниях даются рекомендации к выполнению разделов курсовой работы и рассматриваются особенности их выполнения. Приводятся основные формы, необходимые к заполнению аналитической части в рамках изучения дисциплины «Современный стратегический анализ».

Предназначены для студентов магистратуры.

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ\_КР\_ССА\_2021.pdf.

Ил. 6. Табл. 7. Библиогр.: 11 назв.

**УДК 658.5(07)**  
**ББК 65.290-21я7**

Рецензент - М. И. Самогородская, д-р экон. наук, проф. кафедры экономической безопасности

*Издается по решению редакционно-издательского совета  
Воронежского государственного технического университета*

## **ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Курсовая работа выполняется в рамках изучения дисциплины «Современный стратегический анализ». Основными целями выполнения курсовой работы являются, во-первых, углубление и закрепление знаний по дисциплине, во-вторых, овладение студентами навыков по применению методики анализа экономической и инновационной деятельности предприятия в условиях конкурентного рынка, в-третьих - разработка рекомендаций по совершенствованию деятельности предприятия и повышению конкурентоспособности.

Оформление курсовой работы должно соответствовать требованиям, представленным на сайте ВГТУ.

Руководителем курсовой работы является преподаватель кафедры экономической безопасности. С руководителем курсовой работы студент согласовывает план и перечень литературы, необходимой для написания курсовой работы.

При выполнении курсовой работы необходимо придерживаться следующей структуры:

Титульный лист.

Лист задания на курсовую работу (пример, приложение 1).

Замечания руководителя (пример, приложение 2).

Содержание.

Введение (не более 1 страницы).

Теоретическая часть.

Аналитическая часть.

Рекомендации.

Заключение (не более 1 страницы).

Список литературы.

Приложения (при необходимости).

**Титульный лист** является первой страницей курсовой работы.

**Замечания руководителя** представляют собой лист, предназначенный для замечаний руководителя в процессе проверки курсовой работы.

В **содержании** указываются все заголовки работы с номерами страниц, с которых они начинаются. Заголовки содержания должны точно повторять заголовки в тексте курсовой работы.

Во **введении** отражается актуальность темы, цель и задачи курсовой работы. Приводится перечень вопросов, подлежащих изучению в теоретических положениях, указываются направления анализа и предлагаемых рекомендаций.

**Теоретическая часть.**

В теоретической части курсовой работы излагаются основные положения в рамках выбранной темы исследования. Язык изложения должен быть научным, содержать доказательную базу, основанную на изучении литературных

источников по данной проблематике. Объем теоретической части должен составлять от 18 до 24 страниц. Каждый из параграфов теоретической части должен содержать таблицы и рисунки, подкрепляющие выводы исследования.

*Содержание параграфов (примерное) теоретической части.*

1.1 Теоретические основы, сущность и содержание, состав элементов и т.п.

1.2 Методы, алгоритмы, состав и структура элементов, характеристика условий функционирования.

1.3 Передовой опыт реализации, повышение результативности, особенности функционирования системы и т.д.

***Примерные темы для выполнения теоретической части курсовой работы:***

1. Особенности проведения стратегического анализа: особенности, ограничения, этапы.

2. Выявление корневых компетенций компании в рамках стратегического анализа.

3. Стратегии ресурсного подхода к развитию организации.

4. Роль стратегического видения и миссии в формировании стратегии организации.

5. Особенности формирования стратегических целей организации.

6. Макросреда организации в стратегическом анализе: основные направления, методы.

7. Мезосреда организации: основные направления стратегического анализа.

8. Микросреда организации: основные направления стратегического анализа.

9. Стратегическое планирование: роль, функции и задачи в системе управления организацией.

10. Порядок проведения ситуационного стратегического анализа.

11. Определение предпочтительных стратегических действий фирмы.

12. Выбор базовой конкурентной стратегии развития бизнеса.

13. Технологические стратегии: особенности применения и разработки.

14. Стратегия интернационализации: особенности применения и разработки.

15. Стратегия глобализации: особенности применения и разработки.

16. Стратегия кооперации: особенности применения и разработки.

17. Виды базовых стратегий и характеристика их выбора.

18. SWOT-анализ как элемент исследования внутренних сильных и слабых сторон организации, ее возможностей и угроз.

19. Технология и методология стратегического анализа и уровни его проведения.

20. Методы выявления первичных источников информации в рамках стратегического анализа.

21. Особенности оценки уровня развития региона в рамках стратегического анализа.

22. Обоснование выбора технологии оценки нового товара в рамках стратегического анализа.

23. Формирование стратегии развития организации (фирмы) на базе инновации.

31. Особенности коммерциализации конкретных научно-технических разработок в рамках стратегии развития.

### **Аналитическая часть**

Включает в себя три этапа.

**1 этап. Общая характеристика предприятия и показателей его деятельности.** *Предприятие студентом выбирается самостоятельно. Дается общая характеристика, приводятся показатели деятельности, особенности его функционирования.*

**2 этап.** Реализация данного этапа предполагает выполнение ряд последовательных стадий:

1. Стратегическая оценка деятельности предприятия;
2. Формирование миссии и видения предприятия;
3. Разработка дерева целей развития предприятия;
4. SWOT-анализ;
5. PEST-анализ;
6. Определение ключевых факторов успеха;
7. Определение 5 сил конкуренции (по Портеру).

**Рекомендации.** Реализация данного этапа предполагает выполнение ряд последовательных стадий:

1. Формирование иерархического уровня стратегий предприятия (конкурентный, портфельные и функциональный уровень). Выявить и описать основные стратегии развития деятельности предприятия;

2. Определение стратегических показателей эффективности деятельности предприятия.

*Рекомендации к выполнению 1 этапа в рамках аналитической части курсовой работы.*

#### **Стратегическая оценка деятельности предприятия:**

Предприятие - это самостоятельный, организационно обособленный хозяйствующий субъект производственной сферы народного хозяйства, который производит и реализует продукцию, выполняет работы промышленного характера или предоставляет платные услуги. Каждое предприятие - это сложная производственно-экономическая система с многогранной деятельностью. Наиболее четко выделяются направления, которые следует отнести к главным:

1) комплексное изучение рынка (маркетинговая деятельность, конкуренты, потребители);

2) инновационная деятельность (научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки, внедрение технологических, организационных, управленческих и других новшеств в производство);

3) производственная деятельность (изготовление продукции, выполнение работ и оказание услуг, разработка номенклатуры и ассортимента адекватных спросу на рынке);

4) коммерческая деятельность предприятия на рынке (организация и стимулирование сбыта произведенной продукции, услуг, действенная реклама);

5) материально-техническое обеспечение производства (поставка сырья, материалов, комплектующих изделий, обеспечение всеми видами энергии, техникой, оборудованием, тарой, и т.д.);

6) экономическая деятельность предприятия (все виды планирования, ценообразования, учет и отчетность, организация и оплата труда, анализ хозяйственной деятельности и т.п.);

7) послепродажный сервис продукции производственно-технического и потребительского назначения (пусконаладочные работы, гарантийное обслуживание, обеспечение запасными частями для ремонта и т.д.);

8) приоритеты развития предприятия [2].

#### **Формирование миссии и видения:**

Миссия организации — это ее философия, долгосрочное стратегическое видение бизнеса, ключевые ценности и убеждения. Миссия основана на таких характеристиках компании, которые являются ее сильными сторонами и могут сделать ее успешной на рынке. Миссия предприятия является платформой для постановки стратегических целей, задает общий вектор развития бизнеса и позволяет правильно расставить приоритеты. В статье мы рассмотрим современный подход к понятию миссии, разберем ее роль и значение в управлении предприятием, остановимся на основных элементах миссии и подробно остановимся на процессе разработки такой глобальной философии компании [3].

Этапы разработки миссии.

В мировой практике процесс определения и формулирования миссии компании проходит через пять последовательных этапов:

1) подготовьте анализ текущей миссии товара, услуги или компании;

2) выпишите подробные варианты ответов на вопросы: Что и для кого делает Ваша компания? Какие ключевые потребности потребителя удовлетворяет Ваш продукт? Ключевые факторы успеха Вашего товара?

3) сократите получившиеся ответы, оставив только ключевые слова;

4) обобщите получившуюся информацию в одно предложение;

5) проведите проверочный анализ последнего варианта формулировки миссии.

Перед началом разработки стратегического видения и ценностей бизнеса, проведите анализ существующей миссии компании. Для этого возьмите текущую формулировку миссии и оцените ее по следующим критериям:

- отвечает на вопрос: Каким образом товар компании улучшает жизнь покупателя или клиента?
- в основе миссии организации заложены отличительные характеристики товара;
- включает сильные стороны продукта.
- формулировка миссии понимается однозначно, и любой сотрудник, а также простой потребитель могут своими словами передать формулировку миссии, не исказив смысл;
- запоминается легко;
- соответствует реальным характеристикам товара;
- строится на выгодах, которые важны для потребителя.

Если по одному или нескольким критериям Вы ответили «нет», то необходимо уделить несколько минут обновлению текущей миссии или созданию нового стратегического видения организации [5].

Формирование правильной миссии начинается с ответа на следующие 5 вопросов:

- что делает наша компания, что мы продаем? (рынок бизнеса);
- для кого существует наша компания? (аудитория бизнеса);
- ключевые потребности потребителя, которые мы стремимся решить?
- что определяет наш успех или что сделает нас успешными в будущем?
- каким образом мы достигаем этого успеха?

Запишите подробные ответы на каждый вопрос. Затем, посмотрите на каждый записанный подробный ответ и сократите его, оставив только ключевые слова.

Обобщите получившиеся ответы в 1-2 предложения: подчеркните нужные слова и вынесите их отдельно; объедините синонимы и слова с близким смыслом, значением; составьте из оставшихся слов цельное предложение или несколько словосочетаний.

**РЕЗУЛЬТАТ.** Необходимо сформировать миссию для выбранного предприятия на основе заполнения табл. 1.

Обобщите получившиеся ответы в 1-2 предложения: подчеркните нужные слова и вынесите их отдельно; объедините синонимы и слова с близким смыслом, значением; составьте из оставшихся слов цельное предложение или несколько словосочетаний [4].

Таблица 1

## Шаблон формулирования миссии предприятия (...)

1 шаг: Ответьте на следующие вопросы:				2 шаг: Ответьте на следующие вопросы:	
Вопрос	Запишите подробный ответ	Посмотрите на подробный ответ и сократите его, оставив только ключевые слова	Пример-подсказка	Обобщите ответы в одно - два предложения	Пример-подсказка
Что делает наша компания, что мы продаем? (опишите рынок бизнеса)			Мы продаем детские товары		«Предоставить каждой маме доступ к современным детским товарам и сделать жизнь каждого малыша разнообразнее и интереснее»
Для кого существует наша компания?			Для тех, кто имеет детей от 0-7 лет		
Ключевые потребности потребителя, которые мы стремимся решить? (основная цель покупки товара компании)			Сделать жизнь своего ребенка комфортнее, быстро решить возникшие проблемы или потребности растущего малыша, обеспечить правильное развитие ребенка		
Каким образом мы достигаем этого успеха? (описание подробных 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 новые коллекции и интересные новинки рынка. Квалифицированный персонал.		

При наличии у предприятия имеющейся миссии, необходимо ее проанализировать и предложить альтернативный вариант.



После того, как миссия сформулирована, необходимо провести ее оценку по критериям, представленным в табл. 2.

Цель - формулировка миссии наиболее отвечающей специфике предприятия и основным ее целям.

Таблица 2

Критерии оценки эффективности миссии предприятия

Сформированная миссия компании	Критерий оценки	Оцените соответствие критерию от 1 до 3, где 1 - не соответствует критерию 2 - соответствует не полностью 3 - полностью соответствует	Откорректируйте получившуюся миссию по параметрам, оценка которых меньше 2 не являются определяющими
	Отвечает на вопрос: Каким образом мы делаем жизнь покупателя лучше?		
	Строится на отличительных от конкурентов характеристиках компании		
	Содержит 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		

Стратегическое видение – это маршрут движения компании в будущее: идеальное представление о бизнесе: смысле деятельности и перспективах. Выбор направления развития начинается с осознания:

- куда компания должна идти;
- как изменится ситуация в отрасли;
- как это изменение скажется на положении компании.

Для выбора направления развития компании необходимо оценить ряд важных параметров, среди которых:

- 1) изменения в сегменте рынка, на котором работает компания, и их влияние на развитие компании;
- 2) изменение (и появление новых) потребностей покупателей;
- 3) изменение (и появление новых) потребительских сегментов;
- 4) новые географические или товарные рынки;
- 5) имидж компании и будущее компании [5].

**РЕЗУЛЬТАТ.** Сформулировать стратегическое видение компании (горизонт не менее трех лет).

### **Разработка дерева целей развития предприятия**

Дерево целей – это структурированный иерархический перечень целей организации, в котором цели более низкого уровня подчинены и служат для достижения целей более высокого уровня.

Соответственно, наверху находится главная, генеральная цель организации. Поскольку достижение генеральной стратегической цели организации является достаточно сложной задачей, то производят декомпозицию цели - разложение цели на несколько более мелких целей, совокупное достижение которых приводит к достижению основной цели. Далее процесс повторяют для каждой более мелкой цели нижнего уровня до тех пор, пока в результате декомпозиции цель не станет достаточно простой, чтобы быть достижимой, реалистичной и возможной для исполнения точно в соответствии с содержанием и в запланированное время [8].

При построении «дерева целей» его проектирование идет по методу «от общего к частному». Прекращение декомпозиции цели на более мелкие прекращается в тот момент, когда дальнейший процесс является нецелесообразным в рамках рассмотрения Главной цели. Правильно построенное дерево целей в дальнейшем легко может быть преобразовано в план-график или диаграмму Ганта.

Построение дерева целей само по себе представляет лишь методику разработки стратегии достижения поставленной генеральной цели. Соответственно, результат и качество построенной иерархической совокупности целей зависит в основном от квалификации специалиста, составившего дерево целей. По аналогии с обычными инструментами, сам метод представляет собой инструмент, значительно облегчающий работу, но результат применения метода зависит от исполнителя.

Существует 4 уровня целей деятельности, которые необходимо описывать строго по порядку:

- общие цели бизнеса: опишите целевое положение товара в сегменте, желаемый уровень продаж и прибыли
- маркетинговые цели: опишите, как необходимо изменить потребительскую базу компании, что необходимо изменить в поведении потребителей, чтобы достичь целей бизнеса
- коммуникационные цели: опишите, какое действие должен совершить Ваш потребитель после контакта с рекламным сообщением товара

- медиа-цели: опишите ключевые медиа-показатели коммуникации товара компании [7].

Иерархия формулирования стратегических целей организации представлена на рис. 1.

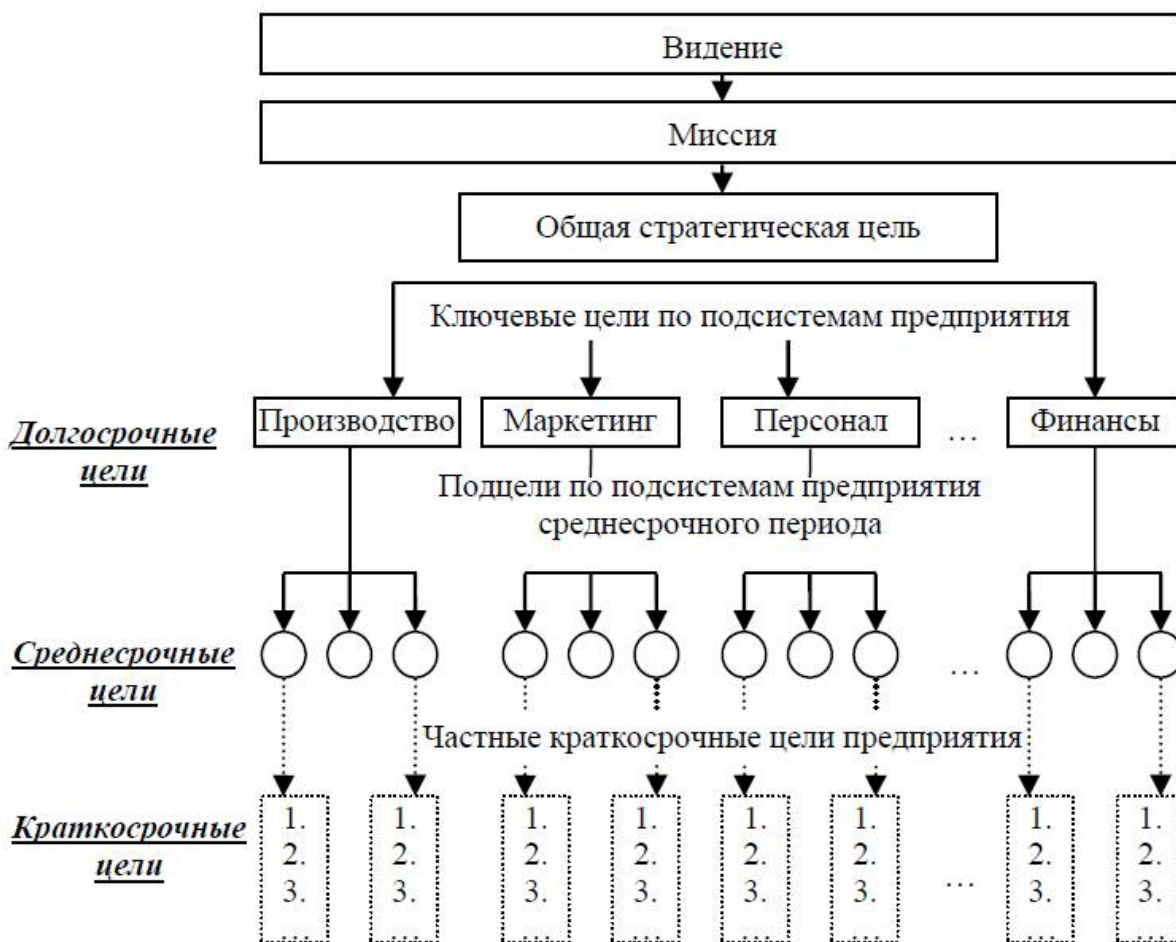


Рис. 1. Иерархия формулирования стратегических целей организации

Таким образом, цели должны быть описаны по канонам SAMRT

- у цели должен быть зафиксирован конкретный результат;
- у цели должен быть deadline, другими словами ограничение по времени;
- желаемый результат цели должен быть измеримым;
- желаемый результат цели должен быть достижим;
- желаемый результат цели должен быть значим для компании в целом (влиять на продажи или прибыль).

### SWOT-анализ

Метод SWOT анализа — универсальная методика стратегического менеджмента. Объектом SWOT анализа может стать любой продукт, компания,

магазин, завод, страна, образовательное учреждение и даже человек. Существуют следующие виды SWOT анализа:

- SWOT анализ деятельности фирмы или производственного предприятия;
- SWOT анализ деятельности государственной или некоммерческой организации;
- SWOT анализ деятельности образовательного учреждения;
- SWOT анализ определенной территории: страны, региона, района или города;
- SWOT анализ отдельного проекта, отдела;
- SWOT анализ определенного рынка или отрасли;
- SWOT анализ конкурентоспособности бренда, товара, продукта или услуги;
- SWOT анализ личности.

Часто компании проводят SWOT анализ не только своего товара, но и продукции конкурентов, так как данный инструмент очень наглядно систематизирует всю информацию о внутренней и внешней среде любой организации.

Преимущества SWOT анализа заключаются в том, что он позволяет достаточно просто, в правильном разрезе взглянуть на положение компании, товара или услуги в отрасли, и поэтому является наиболее популярным инструментом в управлении рисками и принятии управленческих решений.

Результатом проведения SWOT анализа предприятия является план действий с указанием сроков выполнения, приоритетности выполнения и необходимых ресурсов на реализацию.

Периодичность проведения SWOT анализа. Рекомендуется проводить SWOT анализа минимум 1 раз в год в рамках стратегического планирования и при формировании бюджетов. SWOT анализ очень часто является первым шагом бизнес-анализа при составлении маркетингового плана.

Расшифровка аббревиатур SWOT анализа: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats.

Сильные стороны товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые обеспечивают конкурентное преимущество на рынке или более выгодное положение в сравнении с конкурентами, другими словами те области, в которых товар компании чувствует себя лучше и стабильнее конкурентов.

Значение сильных сторон для компании в стратегическом планировании: за счет сильных сторон компания может увеличивать уровень продаж, прибыли и долю на рынке, сильные стороны обеспечивают выигрышное положение товара или услуги в сравнении с конкурентами. Сильные стороны необходимо постоянно укреплять, улучшать, использовать в общении с потребителем рынка.

Слабые стороны или недостатки товара или услуги. Такие внутренние характеристики компании, которые затрудняют рост бизнеса, мешают товару лидировать на рынке, являются неконкурентоспособными на рынке.

Значение слабых сторон для компании в стратегическом планировании: слабые стороны компании мешают росту продаж и прибыли, тянут компанию назад. За счет слабых сторон компания может потерять долю рынка в долгосрочной перспективе и утратить конкурентоспособность. Необходимо отслеживать области, в которых компания не достаточно сильна, улучшать их, разрабатывать специальные программы для минимизации рисков влияния слабых сторон на эффективность компании.

Возможности компании — благоприятные факторы внешней среды, которые могут влиять на рост бизнеса в будущем. Значение возможностей рынка для компании в стратегическом планировании: возможности рынка олицетворяют источники роста бизнеса. Возможности необходимо анализировать, оценивать и разрабатывать план мероприятий по их использованию с привлечением сильных сторон компании.

Угрозы компании — негативные факторы внешней среды, которые могут ослабить конкурентоспособность компании на рынке в будущем и привести к снижению продаж и потери доли рынка. Значение рыночных угроз для компании в стратегическом планировании: угрозы означают возможные риски компании в будущем. Каждая угроза должна быть оценена с точки зрения вероятности возникновения в краткосрочном периоде, с точки зрения возможных потерь для компании. Против каждой угрозы должны быть предложены решения для их минимизации (рис. 2).



Рис. 2. Методика SWOT анализа

Данная методика SWOT анализа позволяет максимально полно и подробно оценить риски и возможности компании, спланировать работающую маркетинговую стратегию товара:

- Проводится анализ окружающей рыночной среды товара или услуги а разрезе внешних и внутренних факторов.

- На основе проведенного анализа формируются сильные стороны бизнеса, слабые стороны бизнеса, угрозы и возможности рынка для бизнеса.

- Полученные параметры вносятся в SWOT матрицу для удобства анализа

- На основе SWOT матрицы формируются выводы о необходимых действиях с указанием приоритетов выполнения и сроков.

В процессе проведения SWOT анализа привлечите заинтересованных в принятии решения людей, экспертов в различных вопросах. Стороннее мнение позволит составить анализ более объективно.

Организацию процесса проведения SWOT анализа целесообразно осуществить в соответствии со следующей логикой:

- формируется список сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, оцените их значимость (табл. 3).

Таблица 3

Исходная матрица SWOT – анализа

		Сильные стороны:			Слабые стороны:		
		№1	№2	№n	№1	№2	№n
Возможности:	№1	x	x	x	x	x	x
	№2	x	x	x	x	x	x
	№n	x	x	x	x	x	x
Угрозы:	№1	x	x	x	x	x	x
	№2	x	x	x	x	x	x
	№n	x	x	x	x	x	x

- строится матрица SWOT – анализа, в которой по горизонтали будут учитываться угрозы и возможности, а по вертикали – сильные и слабые стороны.

- путём сопоставления каждой строки с каждым столбцом выставляется оценка влияния от 1 до 5, где 1 – малое влияние; 5 – значительное влияние (воздействие);

- просчитывается сумма по каждой строке и столбцу. Какая строка набрала наибольшее количество баллов, та и является наиболее значимой. Таким образом, выявляется наиболее сильная / слабая сторона, а также наиболее значимая возможность или угроза;

- следующим шагом является формулирование проблемного поля. Определяются возможные пути решения выявленных проблем, то есть установ-

ленной слабой стороны, с учётом имеющейся возможности и угрозы, учитывая при этом сильную сторону деятельности предприятия.

- после определения критических факторов и ключевых факторов успеха на основе анализа формируются основные цели, разрабатываются стратегии и рассчитываются финансовые показатели.

### **PEST-анализ**

PEST анализ — простой и удобный метод для анализа макросреды (внешней среды) предприятия. Методика PEST анализа часто используется для оценки ключевых рыночных тенденций отрасли, а результаты PEST анализа можно использовать для определения списка угроз и возможностей при составлении SWOT анализа компании. PEST анализ является инструментом долгосрочного стратегического планирования и составляется на 3-5 лет вперед, с ежегодным обновлением данных. Может быть выполнен в виде матрицы из 4 квадрантов (рис. 4) или в табличной форме (табл. 4) [3].

PEST-анализ состоит в выявлении и оценке влияния факторов макросреды на результаты текущей и будущей деятельности предприятия. Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии предприятия (рис. 3):

- политико-правовые,
- экономические,
- социокультурные,
- технологические.



Рис. 3. PEST анализ

Проводя PEST анализ, стремитесь описывать не просто текущее состояние каждого фактора, а прогнозировать его изменение на ближайшее 3-5 лет. Именно оценка влияния фактора в долгосрочной перспективе на прибыль компании позволяет применять полученные данные для формирования стратегии.

Таблица 4

Пример заполнения матрицы PEST-анализа

Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
<i>ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Фактор 1	<i>1</i>	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 2	<i>2</i>	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 3	<i>1</i>	2	1	1	3	3	2,0	0,07
...								
<i>ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Фактор 1	<i>3</i>	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Фактор 2	<i>3</i>	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Фактор 3	<i>2</i>	1	2	3	1	1	1,6	0,12
...								
<i>СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ</i>								
Фактор 1	<i>3</i>	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	<i>1</i>	5	5	5	5	5	5,0	0,19
Фактор 3	<i>2</i>	3	4	5	5	4	4,2	0,31
...								
<i>ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ</i>								
Фактор 1	<i>3</i>	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Фактор 2	<i>3</i>	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	<i>3</i>	3	4	5	2	4	3,6	0,40
...								



Если компания реализует свои товары на разных географических рынках и функционирует в разных отраслях — рекомендуется проводить PEST анализ для каждой отрасли, для каждого рынка [4] (пример, табл. 4).

Методика реализуется поэтапно:

1) Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2) Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3) Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по 5-балльной шкале: «пять» - сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» - отсутствие воздействия, угрозы.

4) Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

#### **Определение ключевых факторов успеха.**

Ключевые факторы успеха (КФУ) - это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая компания должна обеспечить (или стремиться к этому), чтобы быть конкурентоспособной добиться успеха [3].

КФУ - это ориентиры для компании с точки зрения возможностей и эффективности при достижении рыночных результатов. Методика КФУ позволяет вычлениить те области, где совершенствование деятельности будет наиболее эффективным.

1. КФУ, зависящие от технологии:

- качество проводимых научных исследований;
- возможность инновации в производственном процессе;
- возможность разработки новых товаров;
- степень овладения существующими технологиями.

2. КФУ, относящиеся к производству:

- низкая себестоимость продукции;
- качество продукции;
- высокая степень использования производственных мощностей;
- выгодное местонахождение предприятия, приводящее к экономии на затратах при транспортировке;
- доступ к квалифицированной рабочей силе;
- высокая производительность труда;
- возможность изготовления большого количества моделей разных

размеров;

- возможность выполнения заказов потребителей.

3. КФУ, относящиеся к реализации продукции:

- широкая сеть оптовых дистрибьюторов / дилеров;

- широкий доступ / присутствие в точках розничной торговли;

- наличие точек розничной торговли, принадлежащих компании;

- низкие расходы по реализации;

- быстрая доставка.

4. КФУ, относящиеся к маркетингу:

- высокая квалификация отдела реализации;

- доступная для клиентов система технической помощи при покупке и использовании продукции;

- аккуратное исполнение заказов покупателей;

- разнообразие моделей / видов продукции;

- искусство продаж;

- привлекательный дизайн / упаковка;

- гарантии для покупателей.

5. КФУ, относящиеся к профессиональным навыкам:

- особый талант;

- ноу-хау в области контроля качества;

- компетентность в области дизайна;

- степень овладения / знание определенной технологии;

- способность (умение) создавать эффективную рекламу;

- способность быстро переводить новые товары из стадии разработки в промышленное производство.

6. КФУ, связанные с организационными возможностями:

- уровень информационных систем;

- способность быстро реагировать на изменяющуюся рыночную ситуацию;

- большой опыт и ноу-хау в области менеджмента.

7. Прочие КФУ:

- благоприятный имидж / репутация фирмы у покупателей;

- общие низкие затраты;

- выгодное расположение;

- приятные в общении, доброжелательные служащие;

- доступ на финансовые рынки;

- наличие патентов.

*Результат этапа* – выделение по группам наличие КФУ у исследуемого предприятия. Проанализировать значимость выбранных КФУ.

### **Определение 5 сил конкуренции (по Портеру) (табл. 5)**

Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с

помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность.

Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков
- угроза вторжения новых участников
- опасность появления товаров — заменителей
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

Таблица 5

Пример результирующей матрицы анализа 5 сил конкуренции

Значение	Описание	Направления работ
1	2	3
Низкий	Компания обладает уникальным предложением на рынке, аналогов которому не существует	1. Рекомендуется придерживаться стратегии укрепления уникальности товара и концентрироваться на таком целевом рынке, для которого важны уникальные характеристики. (придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише)  2. Основные усилия компания должна сосредоточить на построении высокого уровня знания товара и на построении осведомленности об уникальных особенностях товара.
Средний	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Отсутствует возможность полного сравнения товаров разных фирм. Есть ограничения в повышении цен.	
Высокий	Высок риск входа новых игроков. Новые компании появляются постоянно из-за низких барьеров входа и низкого уровня первоначальных инвестиций.	
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.	3. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.  4. Снизить влияние ценовой конкуренции на продажи компании.  5. Акционную активность сконцентрировать на построении длительных отношений с покупателем.
Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	6. Рекомендуется диверсифицировать портфель клиентов.  7. Требуются специальные программы для для VIP - клиентов и эконом-программы для потребителей, чувствительных к цене.  8. Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру.

Конкурентный анализ отрасли по Майклу Портеру помогает определить интенсивность и выраженность конкурентных сил в отрасли, найти такую позицию, в которой компания будет максимально защищена от влияния конкурентных сил и сможет со своей стороны оказывать влияние на них (таблица 4).

Товары-заменители, производимые крупными игроками, имеющими высокие прибыли на альтернативных рынках и способные иметь на существующем рынке менее прибыльный бизнес.

Самый эффективный метод борьбы с товарами-заменителями – построение сильной торговой марки: четкая дифференциация и дополнительные преимущества от потребления товара компании, борьба со стандартизацией товара, технологические усовершенствования, формирование лояльности к продукту.

Уровень интенсивности конкуренции высок или растет при наличии в отрасли следующих условий [4].

## РЕКОМЕНДАЦИИ

Реализация данного этапа предполагает выполнение следующих стадий:

1. Формирование иерархического уровня стратегий предприятия (конкурентный, портфельные и функциональный уровень). Выявить и описать основные стратегии развития деятельности предприятия (рис. 4);

2. Определение стратегических показателей эффективности деятельности предприятия.

Создание конкурентного преимущества предприятия (табл. 6).

Перед тем, как перейти к разработке конкурентного преимущества товара, следует выполнить 2 действия: четко определить целевую аудиторию товара и определить ключевых конкурентов компании в отрасли. Без выполнения данных действий все попытки создать устойчивое конкурентное преимущество потерпят неудачу.

Первый шаг: Составьте список всех выгод

Определение конкурентных преимуществ предприятия следует начать с перечисления выгод, которые предоставляет товар целевой аудитории. Данный этап является важным шагом для выявления конкурентного преимущества. Несколько слов о том, как искать выгоды товара:

- спросите потребителей, какие выгоды они получают и хотели бы получать от покупки Вашего товара

- составьте подробный список всех свойств, которыми обладает товар, используя характеристики из модели «маркетинг микс».

Таблица 6

Критерии определения конкурентного преимущества

Критерий	Описание
Уникальность	конкурентное преимущество должно быть уникальным, не встречаться у конкурентов
Долгосрочность	конкурентное преимущество должно быть долгосрочным, т.е. оставаться уникальным и интересным для целевой аудитории как можно дольше (минимум 3-5 лет)
Сложно копируемость	конкурентное преимущество должно быть сложно копируемым, т.е. конкурентам необходимо будет время и высокий уровень инвестиций для его достижения
Правдоподобность	конкурентное преимущество должно вызывать доверие покупателей
Привлекательность	конкурентное преимущество должно продавать Ваш товар, быть способным привлекать новых покупателей
Иметь Reasons to Believe	вместе с конкурентным преимуществом должны быть разработаны причины, чтобы в него поверить, другими словами «reasons to believe»

Критерий	Описание
Быть лучше	правильное конкурентное преимущество дает простой и четкий ответ на вопрос: «Чем товар Вашей компании лучше?» «Почему потребитель должен купить товар именно у Вас?»
Иметь противоположность	у конкурентного преимущества должна существовать полная противоположность, в противном случае это не конкурентное преимущество
Краткость	хорошее конкурентное преимущество уместается в предложение из 20-30 секунд

Второй шаг: Проранжируйте все выгоды

Получившийся список свойств проще всего оценить на привлекательность по 3-х бальной шкале важности характеристик, где:

1 балл — выгода, которую предоставляет данная характеристика, абсолютно не представляет ценности для целевой аудитории

2 балла — выгода, которую предоставляет данная характеристика, имеет ценность для целевой аудитории, но не является первичной выгодой, из-за которой приобретают продукт

3 балла — выгода, которую предоставляет данная характеристика, входит в перечень самых важных свойств от покупки продукта

Третий шаг: Сравните список выгод с конкурентами

Важным этапом формирования конкурентного преимущества предприятия является сравнительный конкурентный анализ. Получившийся проранжированный список характеристик Вашего товара сравните с конкурентами по 2 принципам: есть или нет у конкурента; лучше или хуже, чем у конкурента.

Четвертый шаг: Поиск абсолютных конкурентных преимуществ

Источниками абсолютных конкурентных преимуществ может быть:

- уникальность продукта по одному или нескольким свойствам;
- уникальность продукта по комбинации свойств;
- содержание в продукте особых ингредиентов в составе, комбинация ингредиентов;
- особая форма, внешний вид, объем, упаковка, способ доставки или продажи;
- выполнение определенных действий лучше, быстрее, эффективнее;
- наиболее квалифицированные кадры и человеческий капитал;
- наличие уникальных технологий, патентов и методов создания товара;
- создание инноваций;
- доступ к ограниченным ресурсам, сырью;
- особые условия продажи и после продажного обслуживания;

- способность обеспечить самую низкую цену в отрасли с более высоким уровнем прибыли.

Пятый шаг: Поиск «ложных» конкурентных преимуществ

Часто в высоко конкурентных отраслях для маленькой фирмы существует мало возможностей для создания и развития конкурентных преимуществ.

После того, как конкурентное преимущество найдено, разработайте 2 плана маркетинговых действий: план по развитию конкурентного преимущества на несколько лет вперед и план по сохранению актуальности преимущества [6].

Формирование иерархического уровня стратегии предприятия (рис. 4)

В зависимости от условий выработки стратегических решений различают три вида стратегий: корпоративную, деловую (конкурентную) и функциональную.

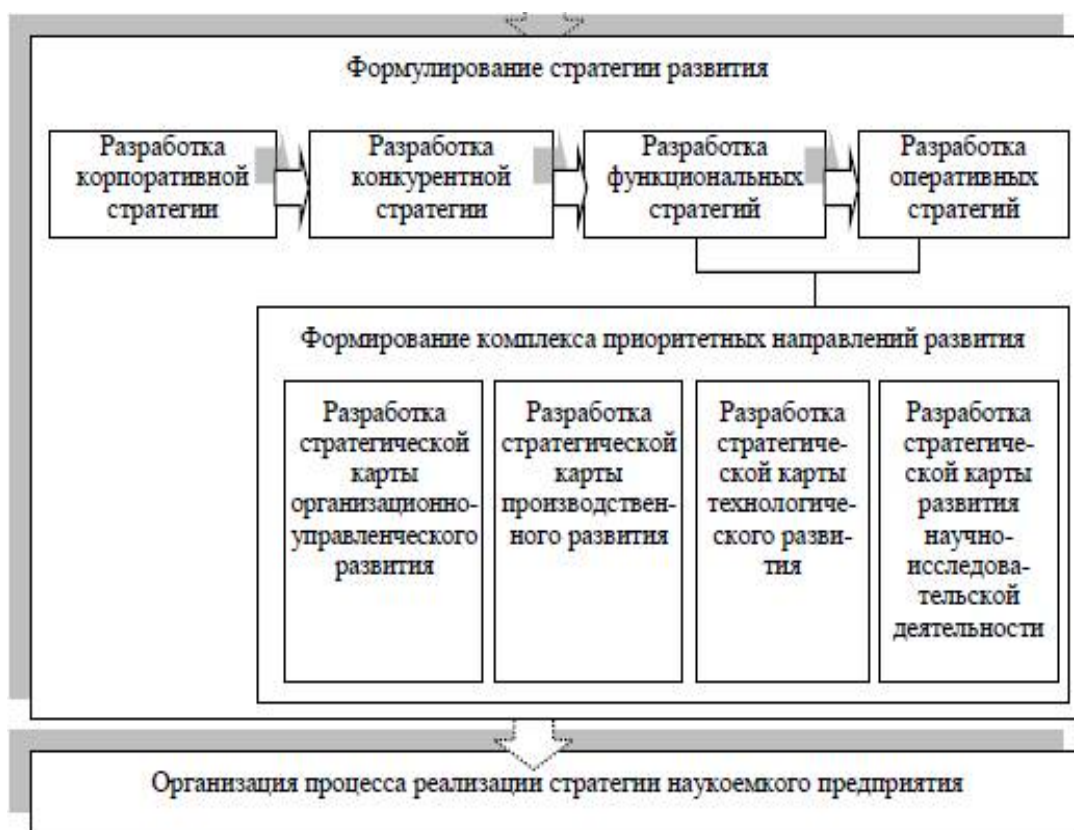


Рис. 4. Обобщённая концепция формулирования стратегии развития

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Так, стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж. Финансовая стратегия предприятия может

быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение дебиторской задолженности.

Комплексная стратегия развития предприятия по своему содержанию охватывает решения в области ориентации научной деятельности предприятия на создание конкретных продуктовых инноваций, структуры и объемов производства, внедрения прогрессивных технологий, стратегические аспекты организационно-управленческой деятельности, тактики и стратегии поведения на продуктовых рынках [1].

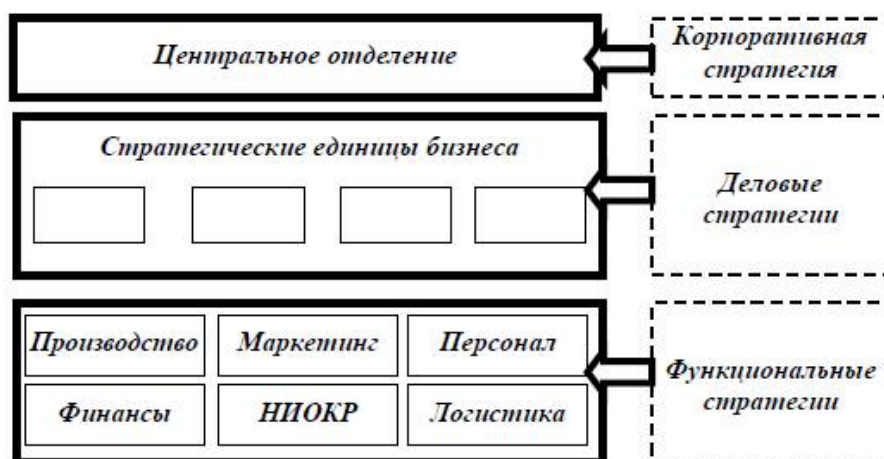


Рис. 5. Иерархический уровень стратегии развития

В процессе стратегического управления определяется инструментарий и технология реализации стратегии развития, разрабатываются прогнозные бюджеты, координируется содержание работ по реализации стратегии, оценивается фактическая эффективность.

Корпоративная, или портфельная, стратегия – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одной из целей корпоративной стратегии является выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции [6].

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках стратегии.

Операционная стратегия характеризует конкретные стратегические инициативы и подходы в руководстве ключевыми оперативными единицами при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую



важность. Определение основных показателей эффективности деятельности предприятия.

Согласно ССП стратегия выражена в проекциях, которые необходимы для создания карты реализации проекта. Существует четыре уровня проекций (таблица 7).

- 1) Финансы (Financial)
- 2) Заказчики (Customers)
- 3) Бизнес – задачи (Internal Processes)
- 4) Обучение и развитие (Employee learning and growth).

Таблица 7

Пример выделения значимых целей

Перспективы	Цель	Критерии	Описание цели	Целевые значения	Инициативы
perspective	objective	measure	objective discription	target	initiative
Финансы	Увеличить прибыль	Рост чистой маржи	Комплекс мер по увеличению рентабельности компании	3% ежеквартально	Создание плана-графика реализации цели
Заказчики	Расширить клиентскую базу	Рост числа клиентов	Комплекс мер по привлечению новых заказчиков	5% ежемесячно	Распространение коммерческих предложений
Бизнес-процессы	Увеличить объем производства продукции	Рост объемов производства в натуральном выражении	Организация производства новой продукции и создание условий роста объемов уже производимой продукции	3% ежеквартально	Сокращение времени производственного цикла;
Обучение и развитие	Разработать систему обучения и наставничества	Результаты аттестации	Повышение качества обучения работников на местах	33 балла	Создание учебного центра; формирование обучающих бригад

Ключевые показатели эффективности (англ. Key Performance Indicators, KPI) — показатели деятельности подразделения (предприятия), которые помогают организации в достижении стратегических и тактических (операционных)

целей. Использование ключевых показателей эффективности даёт организации возможность оценить своё состояние и помочь в оценке реализации стратегии [2].

Показатели могут быть в абсолютном или относительном выражении. Не стоит забывать, там, где речь идет о результате процесса (к примеру, увеличение прибыли), нас интересуют данные на «выходе». В том случае, если мы заинтересованы в эффективности процесса (разработать систему наставничества и премирования) – мы рассматриваем соотношение между «входом» и «выходом» (рис. 6).

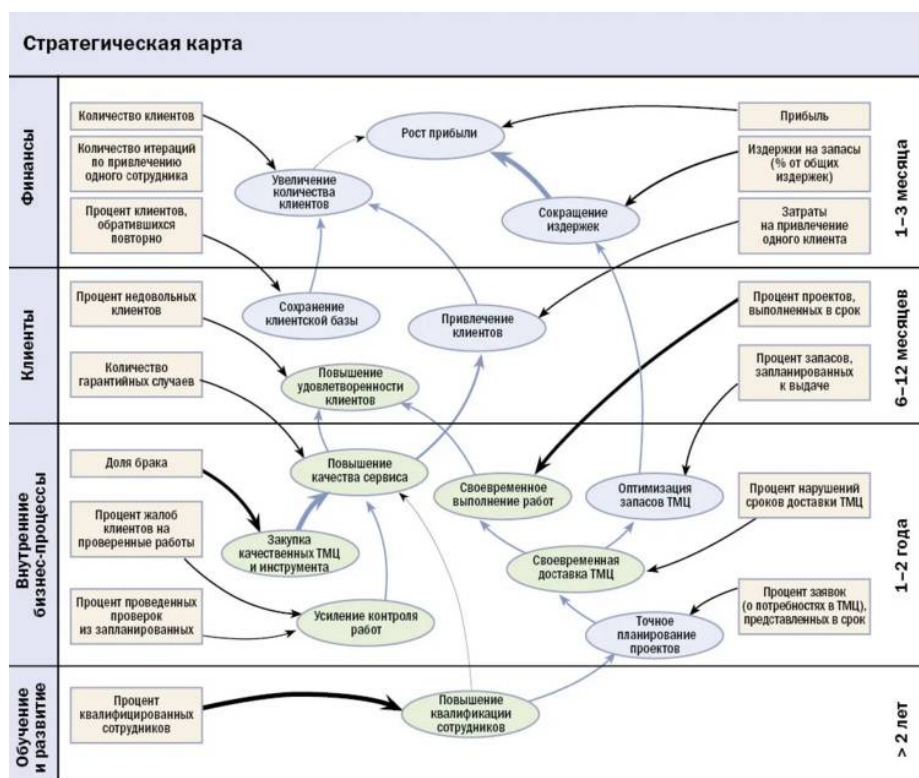


Рис. 6. План построения сбалансированной системы показателей

**Заключение.** Излагаются достигнутые цели и задачи курсовой работы, а также краткие выводы по основным ее разделам.

**Список литературы (Библиографический список)** – не менее 15 источников, непосредственно связанных с тематикой курсовой работы. Ссылки на используемые источники должны быть проставлены по мере их упоминания в тексте работы в квадратных скобках. Список литературы должен содержать только те источники, которые действительно были использованы в процессе выполнения курсовой работы.

**Приложения** приводятся при необходимости и содержат дополнительные и вспомогательные материалы, иллюстрирующие текст основной части работы. Это могут быть схемы, рисунки, таблицы, которые не нашли отражения в основной части работы.

Объем курсовой работы не должен быть менее 30 страниц машинописного текста.

**Защита курсовой работы.** При защите курсовой работы студентом защищаются положения, излагаемые в рамках проведенного теоретического исследования и анализа. Приводятся аргументированные доводы в поддержку рекомендованных мероприятий. Студенту преподавателем задаются вопросы по теме исследования и в рамках изучаемой дисциплины.

Оценка формируется из того, насколько соблюдались сроки предоставления работы (отдельных ее частей) на проверку, качество материала курсовой работы и качество ответов при защите курсовой работы.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Менеджмент организации: учеб. пособие/ З.П. Румянцева, М.А. Соломатин, Р.З. Акбердин и др. М.: ИНФРА-М, 2002. 432 с.
2. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник/А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2005. 576 с.
3. Родионова В.Н., Стратегическое управление: учеб. пособие./В.Н. Родионова, Хрусталева С.П.. 2-е изд., дополнено и переработано. Воронеж: ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015. - 175 с.
4. Друкер П. Менеджмент / П. Друкер, Д. А. Макьярелло М. изд-е «Вильямс», 2010. – 704 с.
5. Ламбен Ж-Ж. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива/Ж-Ж Ламбен. СПб.: Наука, 2014. 586 с.
6. Хрусталева С.П. Система стратегического управления развитием наукоемкого предприятия/Монография. Воронеж ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2015. - 215 с.
7. Гунина И.А. Современный стратегический анализ: учеб. пособие / И.А. Гунина. Воронеж: ФГБОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2012. 105 с.
8. Гунина И.А. Современный стратегический анализ, практикум/ И.А. Гунина. Воронеж: ГОУ ВПО «Воронежский государственный технический университет», 2012. 122 с.
9. Мошляк, Г. А. Современный стратегический анализ: высшее образование : учебное пособие / Г. А. Мошляк ; под редакцией В. М. Филиппова. — Москва : Российский университет дружбы народов, 2017. — 112 с. — ISBN 978-5-209-08664-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/91072.html>
10. Современный стратегический анализ : методические указания к выполнению расчетно-графической работы / составители И. А. Сбоева. — Йошкар-Ола : Поволжский государственный технологический университет, 2015. — 27 с. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/75442.html>
11. Современный стратегический анализ : учебное пособие / Е. Ю. Кузнецова, П. П. Крылатков, Т. А. Минеева, О. О. Подоляк ; под редакцией Е. Ю. Кузнецова. — Екатеринбург : Уральский федеральный университет, ЭБС АСВ, 2016. — 132 с. — ISBN 978-5-7996-1832-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/68473.html>

### **Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»:**

- Министерство экономического развития  
<http://www.economy.gov.ru/mines/main>
- Официальный сайт Министерства образования и науки Российской Федерации – <http://www.mon.gov.ru>
- Госкомстат России – <http://www.gks.ru>
- Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Воронежской области – <http://voronezhstat.gks.ru>
- Федеральный образовательный портал: Экономика, Социология, Менеджмент – <http://ecsosman.ru>
- Журнал «Бухгалтерский учет» <http://dic.ru/>
- Федеральная служба РФ по финансовому мониторингу (Росфинмониторинг) (<http://www.fedsfm.ru/>);

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧ-  
РЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

## ЗАДАНИЕ

ПО ПОДГОТОВКЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ  
по дисциплине «СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»

Студенту \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество студента)

**1. Тема курсовой работы (курсового проекта):** \_\_\_\_\_

**2. Срок сдачи студентом курсовой работы (курсового проекта):** \_\_\_\_\_

**3. Исходные данные:** отчетность о деятельности предприятия АО \_\_\_\_\_

**4. Краткое содержание курсовой работы (курсового проекта):**

ВВЕДЕНИЕ

1 (расписать)

1.1

1.2

1.3

2.

2.1

2.2

2.3

3

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет экономики, менеджмента и информационных технологий

Кафедра экономической безопасности

Направление подготовки /

Специальность 38.04.02 Менеджмент  
(код и наименование направления подготовки)

Профиль/программа

/направленность Экономика и управление на предприятиях

**Лист замечаний к курсовой работе**

(фамилия, имя, отчество студента)

по дисциплине:

на тему :

Руководитель \_\_\_\_\_ ( \_\_\_\_\_ )  
(подпись) (инициалы, фамилия)

Дата сдачи «    » 20    г. \_\_\_\_\_

Предварительная оценка \_\_\_\_\_

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	4
РЕКОМЕНДАЦИИ.....	21
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	28
ПРИЛОЖЕНИЕ 1.....	30
ПРИЛОЖЕНИЕ 2.....	31



# **СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

к выполнению курсовой работы для студентов магистратуры,  
обучающихся по направлению 38.04.02 «Менеджмент»  
(программа подготовки «Экономика и управление на предприятиях»),  
всех форм обучения

**Составитель**

**Гунина Инна Александровна**

В авторской редакции

Подписано к изданию 18.11.2021.

Уч.-изд. л. 2,1.

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический  
университет»

394026 Воронеж, Московский просп., 14