Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Плюхин Михаил Юрьевич
Должность: Директор
Дата подписания: 12.11.2024 12:40:13
Уникальный программный ключ:
65a4b0d1f7bc3661fe332817a27467018408388f

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Западный филиал

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ»

Направление подготовки: **38.03.02 «Менеджмент»**

Квалификация (степень) выпускника: **бакалавр**
Форма обучения: **очная**

канд. экон. наук, доцент
Бородавкина Наталья Юрьевна

Калининград, 2022

Методические рекомендации по подготовке курсовой работы по дисциплине «Современный стратегический анализ» рассмотрена и одобрена на заседании кафедры региональной экономики и менеджмента протокол от «20» октября 2022 г. №03

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения 3

2 Цель и задачи курсовой работы 4

3 Структура и содержание курсовой работы 5

4 Оформление курсовой работы 7

5 Защита курсовой работы 8

6 Список рекомендуемой литературы 9

Приложение 1. Образец оформления титульного листа курсовой работы 11

Приложение 2. Образец оформления содержания 12

Приложение 3. Содержание основных разделов работы 13

1. Общие положения

Курсовая работа — обязательный элемент образовательного процесса подготовки бакалавра по направлению «Менеджмент». Написание курсовой работы по дисциплине «Современный стратегический анализ» предусмотрено учебным планом по направлению 38.03.02 «Менеджмент»

Курсовая работа является отдельным видом самостоятельной учебной деятельности студента в форме **исследовательской, проектной работы** и представляет собой проведение студентом под руководством преподавателя исследования, разработки в соответствии с выбранным объектом изучения.

Подготовка студентом курсовой работы способствует углублению знаний и умений, полученных им в ходе теоретических и практических занятий, прививает навыки самостоятельного изучения материала по теме курсовой работы, а также развивает компетенции аналитической, исследовательской и проектной деятельности, работы с информацией.

Курсовая работа предполагает комплексный подход к изучению инструментария современного стратегического анализа и его применению на практике современных российских или зарубежных организаций, что способствует формированию у будущих бакалавров целостного представления о системе стратегического менеджмента организации.

Непосредственное руководство в процессе выполнения курсовой работы осуществляет научный руководитель в соответствии с учебным планом по направлению «Менеджмент».

Научный руководитель обязан осуществлять руководство курсовой работой, в том числе:

- оказывать консультационную помощь студенту в выборе объекта исследования, применения требуемого инструментария и следования рекомендованному графику ее выполнения;
- содействовать студенту в выборе релевантных источников информации, статистических данных, а также основной и дополнительной литературы;
- осуществлять систематический контроль за ходом подготовки студентом курсовой работы в соответствии с планом и графиком ее выполнения;
- информировать менеджера образовательной программы о случаях несоблюдения студентом графика подготовки курсовой работы;
- давать оценку качества выполнения курсовой работы в соответствии с предъявляемыми к ней настоящими Методическими рекомендациями требованиями.

Студент, как автор курсовой работы, несет полную ответственность за принятые в работе решения и их исполнение.

Выполненная и защищенная курсовая работа подлежит регистрации в соответствии с учебным планом и в установленные сроки. Организация написания студентом курсовой работы представлена в таблице 1

Таблица 1 — Организация написания студентом курсовой работы

Этапы подготовки курсовой работы	Примерные сроки
1. Знакомство с настоящими методическими рекомендациями 2. Выбор объекта и предмета исследования 3. Предварительное знакомство с общей информацией об объекте исследования в целях выявления потенциальной достаточности информации 4. Согласование и утверждение научным руководителем выбранного объекта исследования	2 недели
5. Изучение широкого спектра открытых источников информации для сбора данных по практическим аспектам работы (учебная, научная литература; данные официального сайта компании, статистические и аналитические данные, первичная информация об объекте исследования и т.п.)	2 недели
6. Работа над текстом и оформление полностью всей курсовой работы в соответствии с настоящими методическими рекомендациями	4 недели
7. Представление выполненной курсовой работы на проверку научному руководителю	по учебному графику
8. Доработка и внесение исправлений в работу (при необходимости)	2 недели
9. Защита курсовой работы	по учебному графику

2 Цель и задачи курсовой работы

Выполнение студентом курсовой работы осуществляется на этапе изучения учебной дисциплины «Современный стратегический анализ».

Цель курсовой работы — формирование практических навыков применения широкого спектра методов стратегического анализа на основе полученных в курсе теоретических знаний и рекомендованных к использованию инструментов.

Задачи курсовой работы:

- систематизация, закрепление и углубление практических навыков по дисциплине «Современный стратегический анализ» на основе полученных в курсе теоретических знаний;
- формирование профессиональных умений и навыков, связанных с будущей самостоятельной деятельностью бакалавра по направлению «Менеджмент»;
- формирования умений пользования справочной, нормативно-правовой документацией, научной и учебной литературой, электронными источниками;

- развитие навыков применения современных методов стратегического, организационного, экономического и социального анализа, оценки, сравнения, выбора и обоснования предлагаемых решений;
- получение навыков оформления выводов и предложений по результатам подготовки курсовой работы;
- подготовка к итоговой государственной аттестации.

С учетом приоритетной важности апробировать применение всего спектра последовательно используемых методов стратегического анализа для формирования требуемых компетенций менеджеров, в рамках данной курсовой работы студентам предлагается **единая тема курсовой работы: «Стратегический анализ деятельности организации (на примере «…»)»**. Существенные различия в материале курсовой работы будут обусловлены выбором разных объектов исследования, с учетом отраслевой специфики, масштабов бизнеса, региона (-ов) присутствия и используемых источников информации.

3 Структура и содержание курсовой работы

Курсовая работа должна быть выполнена на основе собранного и обработанного эмпирического материала по деятельности компании, включая информацию о ее внутренних процессах, особенностях деятельности и о трендах внешней среды компании.

Содержание работы и ее защиты должна показать, что студент имеет высокий уровень владения аналитическим инструментарием стратегического менеджмента, умеет правильно подбирать, обрабатывать и анализировать исследовательский материал.

Изложение материалы должно быть конкретным, насыщенным фактическими данными, анализом, графиками и таблицами. Завершаться курсовая работа должна конкретными выводами и рекомендациями.

Курсовая работа состоит из взаимоувязанных и последовательно выполняющихся разделов.

Основными структурными элементами курсовой работы являются:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основная часть;
- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

По объему курсовая работа должна быть в пределах 25-45 страниц печатного текста. Приложения не включаются в обязательное количество страниц курсовой работы и их объем не ограничен.

Титульный лист. Титульный лист — первая страница курсовой работы, которая служит источником информации, необходимой для регистрации работы и контроля.

Титульный лист содержит следующие реквизиты: полное наименование учебного заведения; наименование темы работы; данные о студенте, выполнившем работу; данные о научном руководителе.

Образец титульного листа представлен в **приложении 1**.

Содержание. Содержание включает в себя: введение; перечень всех вопросов основной части работы; заключение; список использованных источников и приложения (при их наличии) с указанием номеров страниц, с которых начинается каждый элемент работы.

Содержание является вторым листом. Образец оформления содержания курсовой работы приведен **в приложении 2.**

Введение. Во введении должны быть отражены: обоснование выбора организации как объекта исследования, актуальность темы разработки стратегии для выбранного объекта исследования; цель работы, которая, как правило, заключается в разработке рекомендаций корректировке/совершенствованию действующей стратегии изучаемой организации или разработке мероприятия по реализации разработанной в курсовой работе, новой стратегии организации; задачи работы; объект и предмет исследования; используемые методы исследования; основные информационные источники. Также должно быть представлено краткое описание структуры работы, содержание отдельных глав и параграфов, например: *«Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников и приложений. Объем курсовой работы — 35 листов печатного текста (без приложений), в ней содержится 3 рисунка, 4 таблицы, 3 приложения».* Рекомендуемый объем введения — 1-2 страницы.

Основная часть. В основной части отражаются практические (аналитико-прикладные) результаты исследования, расчеты, обобщение результатов, графический материал и т.п. Основные разделы работы в формате шаблона представлены в **приложении 3**, где последовательно изложены ключевые инструменты и методы стратегического анализа внутренней и внешней среды компании и необходимый набор шагов по описанию/разработке пирамиды стратегий компании и методов ее реализации.

Исследование рекомендуется проводить на примере действующего предприятия или организации на территории Калининградской области. Также в работе в качестве объекта исследования может быть использован пример широко известной российской компании, представляющей достаточно информации на официальном сайте. В качестве источников информации для сбора данных по анализу трендов внешней среды компании (экономический фактор, анализ рынка, конкуренции) рекомендуется использовать данные официальных органов статистики, аналитические материалы онлайн-порталов по соответствующей проблематике.

В основную часть курсовой работы обязательно должен быть включен иллюстративный материал: таблицы, рисунки (схемы, диаграммы, графики, фотографии), формулы и т.п. Все таблицы, рисунки и формулы следует нумеровать.

Разделы курсовой работы должны быть взаимосвязаны. Поэтому особое внимание следует обратить на логические переходы от одной главы к другой. В конце каждой главы должны быть представлены выводы, позволяющие перейти к изложению следующего раздела курсовой работы.

Заключение. В заключении содержатся краткие выводы по содержанию работы, дается характеристика положительных и отрицательных тенденций в развитии изучаемой организации, формулируются конкретные предложения и практические рекомендации для внедрения ключевых мероприятий по реализации разработанной/откорректированной стратегии компании. Рекомендуемый объем заключения — 1-2 страницы.

Список использованных источников. В списке использованных источников отражается литература и источники, использованные при подготовке и написании курсовой работы, включая электронные ресурсы. Количество источников не может быть менее 15. Список использованных источников оформляется в алфавитном порядке; применяется сквозная нумерация.

Приложения. Материал, дополняющий основную часть курсовой работы, допускается помещать в приложениях. В приложения включаются материалы, статистические данные, схемы, фотографии, документы, результаты исследований, связанные с написанием курсовой работы, но не вошедшие в ее основную часть. Приложения размещаются после списка использованных источников. Приложения к курсовой работе оформляются в соответствии с п. 6.14 ГОСТа 7.32- 2001 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления».

В тексте курсовой работы на все приложения должны быть даны ссылки. Каждое приложение должно иметь свой тематический заголовок и в правом верхнем углу страницы надпись «Приложение» с указанием его порядкового номера арабскими цифрами. Каждое приложение должно обязательно упоминаться (на него должна присутствовать отсылка) в тексте работы. Приложения должны иметь общую с остальной частью работы сквозную нумерацию страниц.

Выполненная курсовая работа должна отражать умение студента работать с источниками информации, демонстрировать владение соответствующим понятийным и терминологическим аппаратом, приемлемый уровень языковой грамотности, владение стилистикой научного изложения текста.

4 Оформление курсовой работы

Курсовая работа выполняется на одной стороне листа формата А4 (210х297 мм) в компьютерном наборе.

Поля должны соответствовать следующим параметрам: левое — 30 мм, правое — 10 мм, верхнее и нижнее — 20 мм. Шрифт — Times New Roman, размер шрифта — 14, вспомогательный — 12, цвет шрифта – черный. Межстрочный интервал — 1,5. Отступ абзаца — 1,25, интервалы до и после абзаца – 0 пт.

Остальные ключевые требования по оформлению рисунков, таблиц и упоминания их в тексте работы, а также ссылки на источники должны полностью соответствовать ГОСТу 7.32- 2001 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления» и Методическим рекомендациям «Общие требования к оформлению письменных работ по образовательным программам высшего образования» ЗФ РАНХиГС, Калининград, 2021.

5 Защита курсовой работы

Научный руководитель курсовой работы проверяет соответствие ее содержания заявленной теме и настоящим методическим рекомендациям по структуре и содержанию основных разделов работы, правильность оформления. Проверка курсовой работы осуществляется в срок до 10 дней. Текст курсовой работы обязательно проверяется в системе «Антиплагиат» на соблюдение **допустимого объема заимствований**.

При несоблюдении требования по оригинальности текста курсовая работа возвращается научным руководителем на переработку без проверки содержательных аспектов работы.

В случае допуска работы по требованию оригинальности текста научный руководитель приступает к проверке содержания работы. По итогам проверки делается вывод о допуске к защите или необходимости доработки курсовой работы.

Защита курсовой работы проводится индивидуально и состоит из двух этапов:

1) устного доклада студента с использованием презентации, включающей самые существенные результаты анализа и разработанные предложения;

2) вопросов научного руководителя.

Доклад по презентации должен быть рассчитан на 5-7 минут и содержать следующие основные положения: краткое ее содержание, в том числе особенности исследуемой организации; результаты и выводы.

Вопросы преподавателя могут носить как теоретический (по содержанию методов стратегического менеджмента, типологии стратегий и т.д.), так и практический характер (по трактовке полученной информации, выводам по результатам применения аналитического инструментария, по разработанным предложениям). Студент должен показать глубокие знания, четко владеть терминологией, которая используется в работе; понимать и уметь объяснить смысл методов, таблиц, рисунков.

Допускается открытая защита курсовых работ в присутствии всей группы.

Защита курсовой работы оценивается в соответствии с разработанными критериями:

- уровень логики аргументированности в изложении материала;
- доказанность актуальности темы исследования;
- соответствие содержания работы выбранной теме исследования;
- глубина изложения материала в соответствии с заявленной темой;
- значимость выводов для последующей практической деятельности;
- умение анализировать и разрабатывать предложения;
- умение применять полученные знания при решении практических вопросов;
- соответствие оформления курсовой работы требованиям ГОСТа 7.32-2001 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления»;
- самостоятельность и творчество в выполнении работы и нахождении аргументационного материала;
- умение грамотно использовать статистические материалы, схемы, таблицы, графики.

Полученная оценка («отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно») выставляется в ведомость за подписью научного руководителя. Кроме ведомости, оценка проставляется на титульном листе курсовой работы и в зачетной книжке студента.

Студент, не представивший вовремя и не защитивший курсовую работу, считается имеющим академическую задолженность.

После защиты всех работ, научный руководитель, как правило, проводит заключительный анализ, отмечает лучшие работы, предлагает отдельным студентам выступить с докладами по материалам их работы на студенческой научно-практической конференции. Руководитель указывает также на типичные ошибки и способы их устранения при написании других учебных работ.

6 Список рекомендуемой литературы

Основная

1. Родионова, В. Н. Стратегический менеджмент : учебное пособие / В. Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 106 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). - Текст : электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1052210.

2. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с. Текст электронный. - URL: https://znanium.com/catalog/product/1093665.

Дополнительная

3. Аакер Дж. Стратегическое рыночное управление. Пер. с англ. – СПб: Питер, 2011.-

4. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. - М.: ИНФРА-М, 2013. - 365 с.

5. Дафт Р. Л. Менеджмент. 08-е изд. СПб.: Питер, 2010.

6. Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру: Лучшие приемы и методы / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф ; под редакцией Н. Нарциссовой ; перевод с английского И. Матвеевой. — 3-е изд. — Москва : Альпина Паблишер, 2017. — 132 с. Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/101069..

7. Литвак, Б.Г. Стратегический менеджмент: Учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. - М.: Юрайт, 2013. - 507 с.

8. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент. Современный учебник / А.К. Ляско. - М.: ИД Дело АНХ, 2013. - 488 с.

9. Пирс, II Д. Стратегический менеджмент / Д. Пирс II, Р. Робинсон; Пер. с англ. Е. Милютин. - СПб.: Питер, 2013.

10. Портер М. Ключевые идеи. Руководство по разработке стратегии.- М: Изд-во «Манн, Иванов, Фарбер», 2013. – 272 с.

11. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Ю.Т. Шестопал и др. - М.: КНОРУС (гриф УМО), 2015 - 310 с

12. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; Пер. с англ. А.Р. Ганиева, Э.В. Кондукова. - М.: ЮНИТИ, 2012. - 576 с. (ЭБС НЭБ)

13. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент / М.Б. Шифрин. - СПб.: Питер, 2013. - 322 с.

14. Эванс, В. Ключевые стратегические инструменты. 88 инструментов, которые должен знать каждый менеджер / В. Эванс ; перевод с английского В. Н. Егорова. — 3-е изд. — Москва : Лаборатория знаний, 2020. — 459 с. — ISBN 978-5-00101-694-6. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: https://e.lanbook.com/book/151551.

Периодические издания (журналы)

1. Менеджмент в России и за рубежом. URL: https://www.mevriz.ru/

2. Проблемы теории и практики управления. URL:https://ptpmag.ru/

3. Стратегический менеджмент URL: https://grebennikon.ru/journal-36.html#volume2021-2

4. Стратегия URL:https://strategyjournal.ru/ .

5. Russian Journal of Management. URL: https://naukaru.ru/ru/nauka/journal/5/view

Приложение 1

Образец оформления титульного листа курсовой работы

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ»

Западный филиал

Направление подготовки «Менеджмент»

Образовательная программа _____

КУРСОВАЯ РАБОТА

по дисциплине «Современный стратегический анализ»

на тему:

«Стратегический анализ деятельности организации

(на примере «_____»)»

(наименование организации)

Автор работы:
студент 3 курса группы _____
_____ формы обучения
ФИО _____
Подпись _____
Научный руководитель курсовой работы
канд. экон. наук, доцент
ФИО _____
Подпись _____

Калининград, 202___

Приложение 2

Образец оформления содержания

СОДЕРЖАНИЕ

Введение .....Ошибка! Закладка не определена.

1. Общая характеристика и анализ внутренней среды организации 5

1.1. . Краткая информация об организации 5

1.2. Формулировка видения и бизнес-миссии 8

1.3. Формулировка целей организации 11

1.4. Анализ внутренней среды организации 15

2. Стратегический анализ внешней среды организации……..... 19

2.1. Анализ макроокружения бизнеса/ организации 20

2.2. Анализ конкурентной позиции компании на основе модели пяти сил М.Портера . 23

2.3. Анализ конкурентных преимуществ бизнеса 27

2.4. SWOT –анализ 30

3. Анализ стратегических альтернатив организации 32

3.1. Анализ альтернатив корпоративной стратегии 32

3.2 Анализ конкурентных стратегий бизнес-единиц организации и разработка плана стратегических действий (инициатив) 38

3.3. Обоснование методов реализации стратегии. 39

Заключение.....Ошибка! Закладка не определена.**9**

Список использованных источников..... 41

Приложения..... 43

Приложение 3

Содержание основных разделов работы

1. Общая характеристика и анализ внутренней среды организации

1.1. . Краткая информация об организации

Описание организации/предприятия: наименование, организационно-правовая форма, отрасль, основные виды продукции (работ, услуг), численность сотрудников, ссылка на официальный интернет-сайт. Если новый проект: краткое описание идеи проекта/создания организации, видов продукции (работ, услуг) и т.п. Общая характеристика деятельности организации, рынка, на котором она работает с учетом масштабов распространения. Рекомендуемый объем -0,5-1 стр.

1.2. Формулировка видения и бизнес-миссии

Изложите официальную формулировку видения организации. Оцените его содержание: стержневые ценности - «вечные», непреложные ценности компании (3-5), основные намерения и большие амбициозные цели (БАЦ). Оцените качество имеющейся формулировки. При необходимости корректировок или при отсутствии официального видения сформулируйте видение организации на 3 –летнюю перспективу.

Изложите официальную формулировку бизнес-миссии организации. Оцените ее содержание:

1. Область конкуренции (отрасль, географическая территория).
2. Стратегическое намерение.
3. Конкурентные преимущества и компетентность персонала.
4. Заинтересованные группы.
5. Целевые ориентиры организации.

Оцените качество имеющейся формулировки. При необходимости корректировок или при отсутствии официальной миссии сформулируйте бизнес-миссию организации

Рекомендуемый объем – 1 стр.

1.3. Формулировка целей организации

С учётом видения и миссии (п. 1.2) сформулируйте стратегические цели организации (как вариант, используйте информацию официального интернет-сайта), распределите цели организации по соответствующим кате-

гориям), используйте со SMART-концепцию. В случае использования официальной версии целей организации критически подойдите к анализу их формулировок в соответствии со SMART-концепцией, при необходимости откорректируйте их (табл. 1).

Таблица 1 – Система целей организации

Тип стратегической цели	Формулировка	Корректировка (при необходимости)
корпоративные цели		
финансовые цели		
маркетинговые цели		
производственные (операционные) цели		
цели в управлении персоналом		

Сделайте вывод в конце параграфа.

1.4. Анализ внутренней среды организации

1.4.1. Важные этапы в истории организации

Опишите, как развивалась организация, разделив весь период на этапы (табл. 2)

Таблица 2 – Основные этапы развития организации

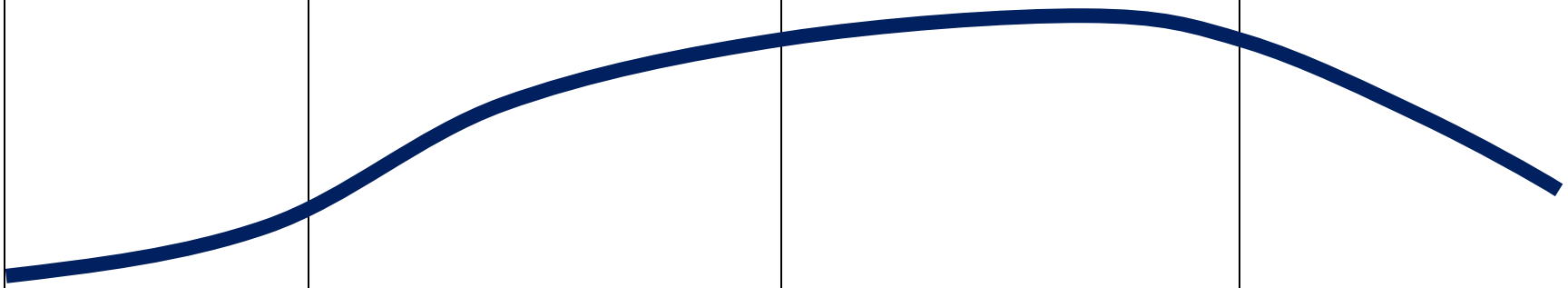
Ключевые вопросы	Период времени, год				
	1	2	3	4	5…
1. Дайте характеристика этого этапа					
2. Что сделано на этом этапе?					
3. В чем ценность данного этапа					

Можно использовать текстовое описание этапов, чтобы дополнить информацию таблицы.

1.4.2. Жизненный цикл организации и ее место в текущий период

Определите текущий этап жизненного цикла организации и отразите в табл.3.

Таблица 3 - Текущий этап жизненного цикла организации

				
ста-дия				
Предпринимаемые действия				

1.4.3. Профиль организации / бизнеса

Заполните модель профиля организации (табл. 4), экспертно выбрав состояние актуальных для компании факторов (при необходимости следует дополнить список).

Таблица 4 – Профиль ООО «…»

Оцениваемые факторы	очень плохо	плохо	хорошо	очень хорошо
репутация, известность на рынке				
доступ к финансовым ресурсам				
организация производства (операционная деятельность для торговли и услуг)				
товарный ассортимент				
клиентская база				
лояльность клиентов				
сильный брэнд				
система распределения				
продвижение продукта и компании				
клиентский сервис				
ценовая политика				
инновации				
система управления бизнесом (планирование, координация, анализ, контроль)				
квалификация персонала				
использование информационных систем				
«административный ресурс»				
налоговая нагрузка				
эффективность использования ресурсов				
…				

Обязательно поясните ключевые характеристики организации развернутым описанием фактической информации.

1.4.4 Сильные и слабые стороны организации / бизнеса

На основании выполнения задания 1.4.3 сгруппируйте факторы внутренней среды в блок сильных сторон и в блок слабых сторон (табл. 5).

Таблица 5 – Сильные и слабые стороны ООО «…»

Сильные стороны	Слабые стороны

В завершении первой главы сделайте вывод о результатах стратегического анализа внутренней среды организации.

2. Стратегический анализ внешней среды организации

2.1. Анализ макроокружения бизнеса/ организации

2.1.1 PEST-анализ макросреды

Качественно определите перечень параметров внешнего окружения в разрезе каждой группы факторов (графа 1), спрогнозируйте тенденцию развития фактора (гр.2), оцените степень влияния каждого фактора (гр.3) и опишите действия компании как реакцию на изменение внешней среды (гр. 4).

Порядок проведения PEST-анализа:

1 этап. а. Изучение и мониторинг макросреды с целью обнаружения факторов, влияющих на развитие компаний. б. Оценка значимости изменений для самой организации, рынка и отрасли. в. Выявление возможностей или угроз для развития. г. Определение возможных действий компании в целях предотвращения тяжелых последствий, вызываемых неблагоприятными изменениями и максимально полного использования благоприятных изменений макросреды.

2 этап. Оценивается влияние каждого выбранного фактора на:

-внутреннюю деятельность компании, т.е. влияние на основные показатели, на стратегию, на конкурентные преимущества, объем и структуру ресурсов

-рынки, на которых работает компания, т.е. на объем, структуру, сегменты покупателей и особенности рынка ресурсов

- отрасль, в которой функционирует компания, т.е. на конкурентов, на поставщиков и т.д.

Оценка проводится в разрезе масштаба изменений (действует на всю отрасль или на сегмент?), направление (улучшение или ухудшение работы?), скорость изменений, степень интенсивности воздействия.

На 3 этапе дается оценка взаимосвязей факторов.

На 4 этапе рассматриваются возможные действия.

При PEST-анализе предпочтение отдается скорее качественным (экспертным) оценкам, чем количественны (табл. 6)

Таблица 6 – Качественная характеристика элементов макросреды компании

Основные факторы макросреды	Тенденция развития фактора (повышательная/понижательная)	Степень влияния на отрасль, компанию	Возможная ответная реакция компании
Политико-правовые			
1.			
2.			
3.…			
Экономические			
1.			

Основные факторы макросреды	Тенденция развития фактора (повышательная/понижательная)	Степень влияния на отрасль, компанию	Возможная ответная реакция компании
2.			
3.…			
Социо-культурные			
1.			
2.			
3.…			
Технологические			
1.			
2.			
3.…			

При необходимости дополнить таблицу более детальным описанием процессов в текстовой форме после таблицы, указать типы источников информации, отдельные источники.

2.1.2. Таблица профиля среды

В таблицу профиля среды выпишите отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным путем дайте оценку:

- важность для отрасли: 3 – большая, 2 – умеренная, 1 – слабая;
- влияние на организацию: 3 – сильное, 2 – умеренное, 1 – слабое, 0 – отсутствие влияния;
- направленность влияния +1 – позитивная, -1 – негативная.

Затем все три экспертные оценки перемножаются и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. (табл. 7, 8).

Таблица 7 – Профиль среды компании

Фактор среды	Важность для отрасли A	Влияние на организацию B	Направленность влияния C	Степень важности $D = A \cdot B \cdot C$
1				
2				
3				
…				

Таблица 8 - Графическое изображение профиля среды

Наименование фактора	-9	-8	-7	-6	-5	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9

2.1.3. Возможности и угрозы макросреды для организации

На основании материалов п. 2.1.1 и 2.1.2 сгруппируйте факторы внешней среды в блок возможностей и в блок угроз (табл. 9)

Таблица 9 – Возможности и угрозы макроокружения компании

Возможности (О) Благоприятные факторы макроокружения	**Угрозы (Т)** Угрозы макроокружения
…	

Сделайте вывод по результатам параграфа.

2.2. Анализ конкурентной позиции компании на основе модели пяти сил М.Портера

2.2.1. Анализ основных конкурентов

Проведите анализ основных конкурентов с учетом масштабов деятельности организации, приведите их наименования, основные характеристики, ключевые моменты деятельности. Далее, (в таблице 10) укажите их качественные характеристики, выделите сильные и слабые стороны.

Таблица 10 – Характеристика основных конкурентов компании

Основные конкуренты	Сильные стороны	Слабые стороны	Чем они опасны для компании?

Далее сформируйте список отраслевых ключевых факторов успеха, при необходимости воспользуйтесь авторитетными источниками или руководствуйтесь собственными экспертными оценками. В списке отраслевых КФУ (табл. 11)

экспертным путем проведите сопоставление их выраженности в рассматриваемой организации и у конкурентов (от 1 до 10 баллов). Распределите веса по значимости факторов, оцените невзвешенную и взвешенную оценки, сделайте выводы после таблицы.

Таблица 11 - Оценка конкурентной силы компании
в сравнении с конкурентами.

Основные параметры сравнения	Вес фактора	Рассматриваемая организация	Конкуренты			
Общая невзвешенная оценка						
Общая взвешенная оценка	1,0					

2.2.2. Анализ клиентов

Можно рассмотреть разные подходы к классификации клиентов (по масштабу, по сегментам рынка, по типам организаций и т.д). Информацию сведите в табл. 12.

Таблица 12 – Характеристика ключевых клиентов компании

Основные группы / единицы ключевых клиентов	Почему они значимы	Степень их влияния

После таблицы сделайте вывод о силе влияния групп клиентов.

2.2.3. Анализ поставщиков

Можно рассмотреть разные подходы к классификации поставщиков (по масштабу, по типам сырья/материалов, по типам организаций и т.д). Информацию систематизируйте в таблице 13.

Таблица 13 – Характеристика ключевых поставщиков компании

Основные группы / единицы ключевых поставщиков	Почему они значимы	Степень их влияния

После таблицы сделайте вывод о силе влияния групп поставщиков.

2.2.4. Анализ возможности появления новых конкурентов

Далее систематизируйте информацию о потенциальных новых конкурентах, если детально сложно говорить о конкретных организациях и компаниях, можно указать группы /типы компаний, интересующихся потенциалом данного рынка. Информацию сведите в табл. 14.

Таблица 14 – Характеристика потенциальных конкурентов компании

Новые потенциальные конкуренты	Чем они опасны? / факторы влияния	Входные барьеры в отрасль	Сила потенциального влияния

После таблицы сделайте вывод о силе влияния потенциальных новых конкурентов.

2.2.5. Анализ влияния товаров-субститутов (заменителей)

В этом разделе представьте информацию о товарах-заменителях, которые позволяют удовлетворять ту же потребность клиентов, оцените их преимущества и возможные действия со стороны компании (табл. 15).

Таблица 15 – Характеристика товаров-субститутов

Товары-субсти-туты	В чём их привлека-тельность для кли-ентов?	Противодействие со стороны орга-низации	Сила потенци-ального влияния

После таблицы сделайте вывод о силе влияния товаров-субститутов.

2.2.6. Выводы по анализу конкурентной ситуации в отрасли

В рамках данного раздела необходимо всю информацию по пяти силам конкуренции обобщить, оценить уровень влияния каждой силы и уровнеь привлекательности отрасли в цело (табл. 16).

Таблица 16 – Итоговая таблица анализа пяти си конкуренции (по М. Портеру)

Фактор	Характеристика / степень влияния	Описание ситуации	Действия по укреплению конкурентоспособ-ности
1. внутриотрас-левая конку-ренция	□ высокая - 1 □ средняя - 2 □ низкая - 3		
2. рыночная сила покупате-лей	□ высокая - 1 □ средняя - 2 □ низкая - 3		
3. рыночная сила поставщи-ков	□ высокая - 1 □ средняя - 2 □ низкая - 3		
4. угроза появ-ления новых конкурентов	□ высокая - 1 □ средняя - 2 □ низкая - 3		
5. угроза воз-действия това-ров-субсти-ту-тов	□ высокая - 1 □ средняя - 2 □ низкая - 3		
Итоговая оценка конкурентной	□ *непривлекательная – 5 - 7* □ *привлекательная – 8-12*		

ситуации в отрасли	□ *идеальная – 13-15*		

Сделайте выводы по результатам применения модели 5 сил конкуренции по М. Портеру применительно к анализируемой организации.

2.2.7. Возможности и угрозы внешней среды компании на основании анализа отрасли

На основании материалов п. 2.2.1 и 2.2.6 сгруппируйте факторы внешней среды в блок возможностей и в блок угроз (табл. 17)

Таблица 17 – Возможности и угрозы отрасли компании

Возможности (О) Благоприятные факторы отрасли	**Угрозы (Т)** Угрозы отрасли

Охарактеризуйте результаты отраслевого анализа (значение, тренды, сила влияния разных факторов).

2.3. Анализ конкурентных преимуществ бизнеса

Перечислите ключевые факторы успеха (КФУ) в отрасли (сфере бизнеса), т.е. те факторы, которые позволяют компаниям отрасли быть лучшими (не более 5-7 факторов), проведите их оценку а) с точки зрения важности; б) с точки зрения того, насколько хорошо/плохо эти факторы реализуются в компании, используя следующую шкалу оценки:

Балл оценки	Важность	Уровень реализации в компании
9-10	крайне важно	великолепно
7-8	достаточно важно	хорошо
5-6	скорее важно, чем нет	удовлетворительно
3-4	неважно	плохо
1-2	абсолютно неважно	очень плохо

Внесите в таблицу отраслевые КФУ, расставьте значения параметров. Под важностью следует понимать ценность фактора для успешности бизнеса в соответствующей отрасли, а под возможностями компании - качество/эффективность реализации данных факторов в компании по сравнению с ключевыми конкурентами, самыми сильными игроками рынка (табл. 18).

Таблица 18 – Оценка отраслевых КФУ по важности и возможностям компании

Отраслевые КФУ	Важность	Возможности компании
1.		
2.		
3.		
4.		
5. …		

Постройте матрицу «Отраслевые КФУ» (рис. 1) внесите координаты полученных значений КФУ, ниже сделайте выводы.

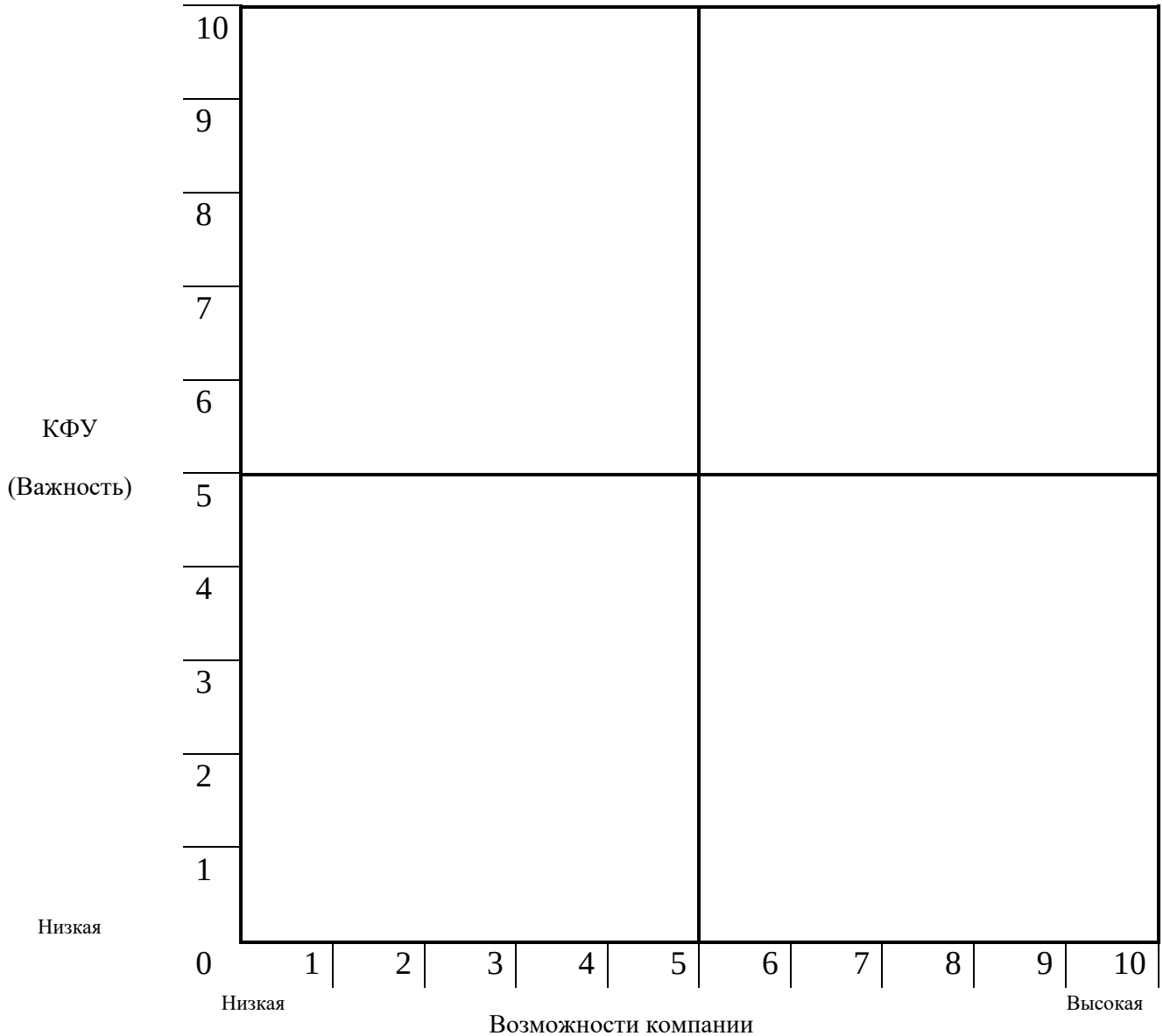


Рис. 1 –Отраслевые КФУ

Выводы по результатам анализа конкурентных преимуществ:

Стратегически важные ключевые компетенции и активы компании:

1.
2.
3….

Стратегически важные слабые стороны компании:

1.
2.
3….

Сильные компетенции и активы, не приводящие к росту эффективности бизнеса:

1.
2.
3….

Ставка на данные компетенции приведет к провалу в бизнесе:

1.
2.
3….

2.4. SWOT –анализ

Используя результаты анализа макроокружения (п. 2.1), анализа отрасли (п. 2.2.), сформируйте перечень самых значимых возможностей и угроз. На основании материалов п. 1.4 и 2.3 сформируйте перечень самых значимых сильных и слабых сторон бизнеса. Предложите возможные стратегические действия в соответствующих полях SWOT-матрицы (табл. 19).

Таблица 19 - SWOT-матрица для организации

	Возможности (O) 1. 2. 3. …	**Угрозы (T)** 1. 2. 3. …
Сильные стороны (S) 1. 2. 3. …	SO	ST
Слабые стороны (W) 1. 2. 3. …	WO	WT

3. Анализ стратегических альтернатив организации

3.1. Анализ альтернатив корпоративной стратегии

3.1.1. Анализ корпоративной стратегии организации по SPACE-методике

Определите корпоративную стратегию организации по SPACE-методике.

1. Где организация находится сейчас (точка А) – диагностика текущего состояния копании и анализ текущей стратегии
2. Куда организация идет? (точка Б) – определение желаемой стратегической позиции.
3. Как попасть из точки А в точку Б? – определение стратегических альтернатив и разработка стратегических действий.

Используйте четыре прилагаемые таблицы для определения местонахождения фирмы по осям координат как среднее значение всех критериев. По осям «Конкурентное Преимущество» и «Стабильность Среды» необходимо из средней величины вычесть 6.

Местонахождение фирмы на оси абсцисс (х) определяется как разность абсолютных значений по осям «Привлекательность Отрасли» (табл. 20) и «Конкурентное Преимущество» (табл. 22).

Местонахождение фирмы на оси ординат (у) определяется как разность абсолютных значений по осям «Финансовое Положение» (табл. 23) и «Стабильность Среды» (табл. 21).

Ориентируйтесь на распределение стратегий в соответствии с рис. 2. Определите, каким корпоративным стратегиям соответствует местонахождение фирмы в точках А и Б (рис. 3).

Определите корпоративную стратегию компании и оптимальный вариант стратегических действий для достижения целей развития.

Таблица 20 - SPACE. Факторы, определяющие привлекательность отрасли

Потенциал роста рынка	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий
Уровень прибыльности (в среднем по отрасли)	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий
Финансовая стабильность предприятий отрасли	Низкий	0	1	2	3	4	5	6	Высокий
Технологическое ноу-хау	Простое	0	1	2	3	4	5	6	Сложное
Эффективность использования ресурсов	Неэффективное	0	1	2	3	4	5	6	Эффективное
Капиталоемкость	Высокая	0	1	2	3	4	5	6	Низкая
Легкость вхождения на рынок (входные барьеры)	Легко	0	1	2	3	4	5	6	Сложно
Использование мощностей	Низкая	0	1	2	3	4	5	6	Высокая

Среднее значение = _____

Таблица 21 - SPACE. Факторы, определяющие стабильность среды

Уровень технологических изменений	Много	0	1	2	3	4	5	6	Мало
Темп инфляции	Высокий	0	1	2	3	4	5	6	Низкий
Вариация спроса	Большая	0	1	2	3	4	5	6	Малая
Разброс цен конкурирующих продуктов	Большой	0	1	2	3		5	6	Малый
Барьеры (ограничения) для вхождения на рынок	Мало	0	1	2	3	4	5	6	Много
Давление конкурентов	Высокое	0	1	2	3	4	5	6	Малое
Эластичность спроса	Эластичный	0	1	2	3	4		6	Неэластичный
Влияние внешнеэкономических и политических факторов	Высокое	0	1	2	3	4	5	6	Низкое

Среднее значение – 6 = _____

Таблица 22 - SPACE. Факторы, определяющие конкурентное преимущество фирмы

Доля рынка	Малая	0	1	2	3	4	5	6	Большая
Качество продукта	Низкое	0	1	2	3	4	5	6	Превосходное
Стадия жизненного цикла продукта	Поздняя	0	1	2	3	4	5	6	Ранняя
Цикл замены продукта	Переменный	0	1	2	3		5	6	Фиксированный
Приверженность потребителей	Низкая	0	1	2	3	4	5	6	Высокая
Использование производственных мощностей у конкурентов	Минимальное	0	1	2	3	4	5	6	Максимальное
Технологическое ноу-хау	Малое	0	1	2	3	4		6	Большое
Степень вертикальной интеграции	Низкая	0	1	2	3	4	5	6	Высокая

Среднее значение – 6 = _____

Таблица 23 - SPACE. Факторы, определяющие финансовое положение фирмы

Рентабельность капитала	Низкая	0	1	2	3	4	5	6	Высокая
Финансовый рычаг	Несбалансированный	0	1	2	3	4	5	6	Сбалансированный
Ликвидность	Несбалансированная	0	1	2	3	4	5	6	Сбалансированная
Степень удовлетворения потребностей в капитале	Низкая	0	1	2	3	4	5	6	Высокая
Позитивный денежный поток	Малый	0	1	2	3	4	5	6	Большой
Простота выхода с рынка	Трудно	0	1	2	3	4	5	6	Легко
Рискованность бизнеса	Высокая	0	1	2	3	4	5	6	Низкая
Оборачиваемость запасов	Медленная	0	1	2	3	4	5	6	Быстрая

Среднее значение = _____



Рис. 2. SPACE-методика определения корпоративной стратегии

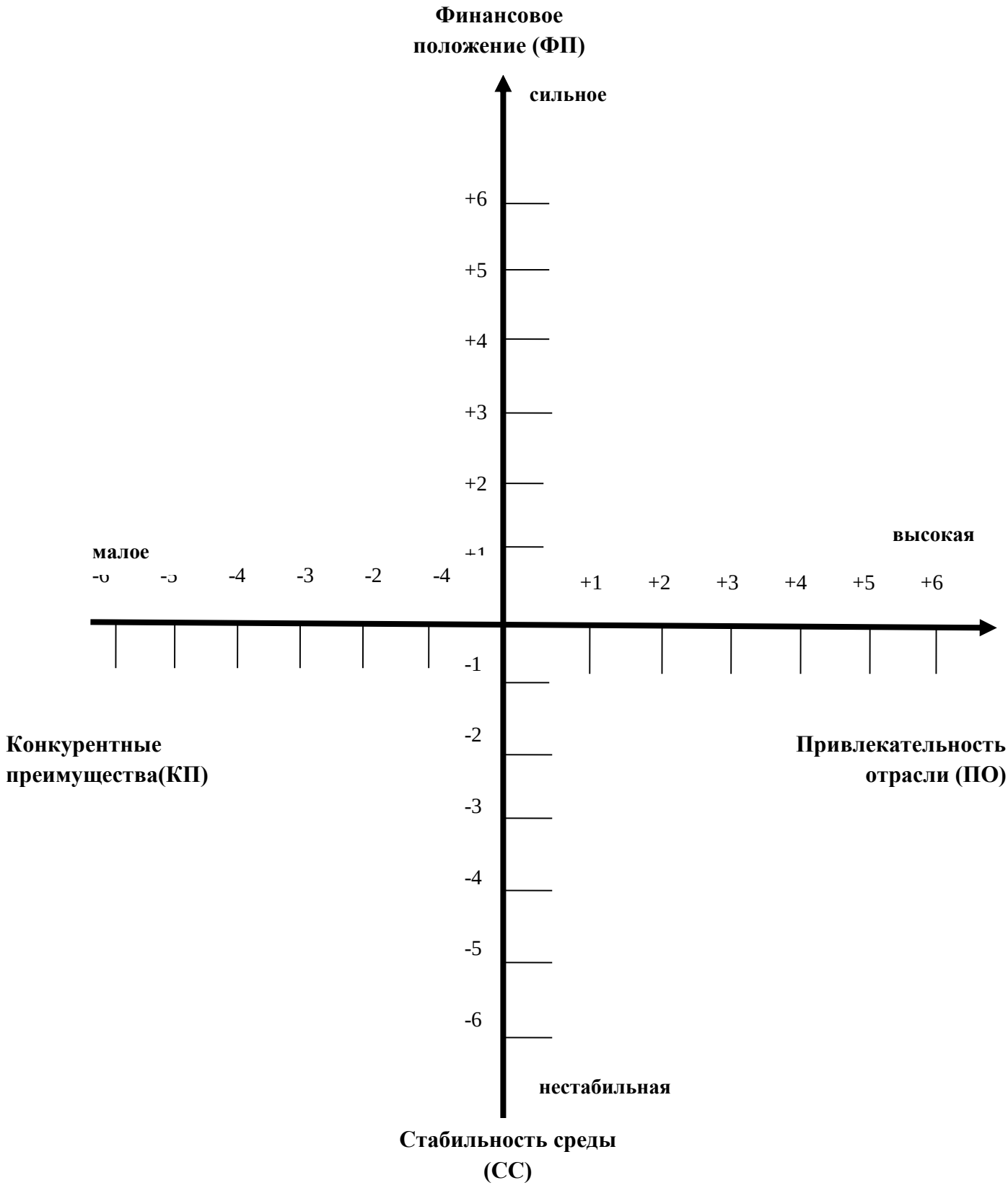


Рис. 3. Определение типа стратегии по SPACE-методике

Охарактеризуйте выбор стратегических альтернатив:
1.
2. …

Сформулируйте основные мероприятия по реализации выбранной стратегии:
1.
2. …

3.1.2. Варианты корпоративной стратегии по матрице И. Ансоффа

Предложите варианты развития (роста) организации, используя матрицу И. Ансоффа (табл. 24). При этом определите последовательность реализации избранных вами стратегий, присвоив каждому квадранту свой порядковый номер (при этом учитывайте степень риска и вероятность успеха).

Таблица 24 – Определение корпоративной стратегии по матрице И.Ансоффа

ТОВАРЫ	РЫНКИ: СУЩЕСТВУЮЩИЕ	РЫНКИ: НОВЫЕ
СУЩЕСТВУЮЩИЕ		
НОВЫЕ		

Покажите обоснованный выбор наиболее результативной стратегии из набора стратегических альтернатив (табл. 25). На пересечении факторов и стратегических альтернатив следует дать экспертную оценку реализуемости и состоятельности стратегии и поставить отметки «+» или « - ». Наиболее привлекательной можно считать стратегию, которая по ряду факторов наберет наибольшее количество «+».

Таблица 25 - Выбор стратегии из набора стратегических альтернатив

Факторы	Возможные стратегические альтернативы			
	развитие продукта	развитие рынка	концентрическая диверсификация	вертикальная интеграция
период планирования				
стратегические цели				
уровень риска				
инновационность				
компетенции				
приоритеты собственников				
…				

Сделайте вывод по окончательному выбору стратегической альтернативы.

3.1.3. Ключевые/ стратегические мероприятия
по реализации корпоративной стратегии

Сформулируйте, какие ключевые/ стратегические мероприятия (инициативы, проекты) необходимо осуществить для предложенной корпоративной стратегии

3.2 Анализ конкурентных стратегий бизнес-единиц организации и разработка плана стратегических действий (инициатив)

3.2.1. Анализ конкурентных стратегий организации
по классификации М. Портера

Аргументируйте выделение бизнес-единиц в компании с учетом имеющихся характеристик, далее используйте модель конкурентных стратегий М. Портера, определите стратегию для каждой бизнес-единицы в таблице 26.

Таблица 26 – Набор конкурентных стратегий бизнес-единиц компании

Бизнес-единицы	Вид конкурентной стратегии	Действия, направленные на укрепление конкурентного преимущества

3.2.2. Набор стратегических действий (инициатив)

На основании выбранной конкурентной стратегии и всех предыдущих заданий определите (в общих чертах), какие стратегические действия (изменения, инициативы, проекты) необходимо предпринять по следующим областям управления организацией, чтобы следовать выбранным стратегиям (конкурентной и корпоративной), наращивать и удерживать конкурентные преимущества (табл. 27).

Таблица 27 – Стратегические действия по реализации конкурентной стратегии компании

Элементы управления бизнесом	Стратегические действия (изменения, инициативы, проекты)
1. рынки/ сегменты, на которых работает компания	
2. товарный ассортимент	
3. каналы продаж	
4. основная/ операционная деятельность (производство, торговля, услуги)	
5. позиционирование на рынке	
6. ценовая политика	
7. система продвижения	
8. клиентский сервис	
9. работа с поставщиками	
10. логистика (закупки, доставка, хранение, распределение)	
11. управление финансами	
12. управление персоналом	
13. управление IT	
14. внутренняя организация (менеджмент) компании	
15. …	

3.3. Обоснование методов реализации стратегии.

На основе предыдущего стратегического анализа и разработанных вариантов корпоративной и конкурентных стратегий продумайте и обоснуйте выбранный метод реализации стратегии (развитие за счет внутренних ресурсов, слияние или поглощение компаний, совместное развитие и альянсы, изъятие капиталовложений). Обоснуйте предполагаемые шаги.