

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по организации и проведению самостоятельной работы  
по дисциплине «Основы стратегического управления организацией»  
для студентов направления подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь,  
2026



Методические указания по дисциплине «Основы стратегического управления организацией» содержат задания для студентов, необходимые для организации самостоятельной работы.

Проработка предложенных заданий позволит студентам приобрести необходимые знания в области изучаемой дисциплины.

Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

## Содержание

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение.....                                                          | 4  |
| 1. Общая характеристика самостоятельной работы.....                    | 4  |
| 2. План-график выполнения задания.....                                 | 6  |
| 3. Контрольные точки и виды отчетности по ним.....                     | 6  |
| 4. Методические рекомендации по изучению теоретического материала..... | 7  |
| 5. Методические рекомендации по подготовке реферата.....               | 8  |
| 6. Методические рекомендации по подготовке к экзамену.....             | 12 |
| список рекомендуемой литературы.....                                   | 21 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Работа с методическими указаниями предполагает предварительное знакомство с элементарными основами рассматриваемых тем (на лекциях и по учебнику). Студентам необходимо сочетать изучение обязательной литературы с усвоением материала, предлагаемого им в лекционном курсе. При подготовке к семинарским занятиям студенты должны ознакомиться с дополнительной литературой, включенной в рекомендуемый список. Самостоятельная работа студентов ориентирована на изучение материала, изложенного в перечне контрольных вопросов для итоговой аттестации по данной учебной дисциплине.

В процессе подготовки реферата этой дисциплине бакалавры изучают не только теоретико-методологическое значение, но и получают выраженную прикладную направленность. Стратегическое управление должна помочь современным менеджерам и руководителям принимать надлежащие меры выявить динамику социально-экономических процессов, происходящих на государственном, региональном и муниципальном уровнях, формы и методы стратегического управления этими процессами, а также делать анализ и прогноз развития социально-экономической внешней ситуации, целеполагания, разработки стратегических программ, организационных проектов и планов во взаимосвязи с прогнозными характеристиками динамики внешней среды. В этом состоит теоретическая и практическая основа методологии стратегического управления, без чего не возможна квалифицированная управленческая деятельность.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя написание и защиту реферата.

В процессе освоения курса «Основы стратегического управления организацией» бакалавры должны:

- ориентироваться в основных понятиях дисциплины;
- овладеть стратегической логикой мышления;
- уметь на практике применять полученные знания, анализируя различные внешние ситуации.

## **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление следующих профессиональных компетенций: ПК-1, ПК-3.

Применение метода системного анализа к изучению данной дисциплины определяет следующие его задачи:

- изучение студентами основных концепций и методов концепции современного стратегического управления и планирования, стратегического менеджмента;
- получение студентами представлений о новых инструментах управления реализацией стратегий в организации (BSc или ССП и др.);
- формирование практических навыков проведения анализа внешней и внутренней среды инструментами стратегического управления;
- формирование у студентов умения разрабатывать стратегию развития коммерческой и некоммерческой организации;
- изучение методов проведения стратегических изменений в организации в процессе выполнения стратегии.

В результате освоения материала каждый студент должен:

**Знать:**

- теоретические основы стратегического управления коммерческими и некоммерческими организациями;
- сущность, содержание, структуру, этапы и организацию стратегического управленческого процесса;
- возможные стратегии развития коммерческих и некоммерческих организаций;
- общие закономерности и технологию стратегического планирования.

**Уметь:**

- выявлять и оценивать факторы, влияющие на характер и структуру стратегического управления коммерческой и некоммерческой организации;
- разрабатывать и реализовывать адекватные модели стратегического управления коммерческой и некоммерческой организации;
- обосновывать и разрабатывать стратегию социально-экономического развития организации на основе теории стратегического планирования;
- оценивать эффективность системы стратегического управления и последствия реализуемых стратегий развития организации.

**Владеть:**

- навыками стратегического анализа и стратегическим инструментарием, направленными на разрешение основных проблем в развитии коммерческой и некоммерческой организации;
- навыками стратегического планирования в условиях стратегических изменений и выбора стратегических приоритетов развития организации;
- современными методиками расчета и анализа индикативных показателей стратегического положения организации;
- навыками разработки отдельных программ развития коммерческой и некоммерческой организации, учитывая изменения во внешней среде.

В результате освоения данной дисциплины формируются следующие компетенции у обучающегося:

| Индекс | Формулировка:                                                                                                                            |
|--------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ПК-1   | Способен использовать современные методы анализа, планирования и прогнозирования в организациях государственной и муниципальной сферы, в |

|      |                                                                                                                       |
|------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|      | т.ч. в условиях нестабильности внешней и внутренней среды                                                             |
| ПК-3 | Способен использовать современные методы маркетинга, управления изменениями и стратегического управления организацией |

Самостоятельная работа по дисциплине «Основы стратегического управления организацией» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

## 2. ПЛАН-ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

Тематическое содержание дисциплины:

**Тема 1:** Методология стратегического управления

1. Сущность стратегического управления организацией.
2. Понимание и анализ факторов внешней среды.
3. Анализ неопределенности организационной среды.
4. Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды.

**Тема 2:** Природа стратегических решений и стратегическое управление

1. Миссия, цели и задачи организации.
2. Природа стратегических решений.
3. Принятие стратегических решений.
4. Уровни и слагаемые стратегического управления.

**Тема 3:** Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений

1. Структурный анализ конкурентного окружения организации.
2. Анализ затрат конкурентов.
3. Стратегический групповой анализ.
4. Общие конкурентные стратегии.

**Тема 4:** Анализ организационных ресурсов

1. Компоненты внутреннего анализа.
2. Этапы процесса оценки преимуществ и недостатков.
3. Анализ цепочки создания ценности.
4. Оценка внутренних ресурсов.

**Тема 5:** Стратегии роста организации

1. Возможные направления роста.
2. Выбор стратегических альтернатив.
3. Рост за счет внутренних средств.
4. Рост за счет внешних средств.

**Тема 6:** Корпоративные стратегии слияний и поглощений

1. Основания для слияний и поглощений.
2. Механизм непрерывного роста на основе слияний и поглощений.
3. Основания для продажи и сопротивление поглощению.
4. Стратегии и структуры сделок слияния и поглощения.

**Тема 7:** Антикризисные стратегии корпорации

1. Факторы, определяющие выбор стратегии восстановления.
2. Способы увеличения поступления денежных средств.

3. Стратегии сокращения расходов.
4. Кризисный бизнес-реинжиниринг.

**Тема 8:** Оценка стратегий и их осуществимости

1. Сущность и критерии оценки стратегии.
2. Оценка стратегической логики вариантов.
3. Анализ отдачи от стратегии.
4. Методы выбора подходящей стратегии.

**Тема 9:** Стратегии организационных изменений

1. Стратегические изменения.
2. Преодоление сопротивления изменениям.
3. Стратегии осуществления изменений.
4. Стратегический континуум.

**Тема 10:** Стратегическое управление в некоммерческих организациях

1. Некоммерческие организации.
2. Финансирование некоммерческих организаций и проблемы разработки стратегии.
3. Структура власти в некоммерческих организациях.
4. Особенности стратегического менеджмента в некоммерческих организациях.

Виды и содержание самостоятельной работы студента; формы контроля и сроки сдачи.

| Код реализуемой компетенции | Вид деятельности студентов         | Итоговый продукт самостоятельной работы | Средства и технологии оценки | Объем часов |
|-----------------------------|------------------------------------|-----------------------------------------|------------------------------|-------------|
| ПК-1, ПК-3                  | Изучение литературы по темам № 1-9 | Конспект                                | Собеседование, тестирование  | 18          |
| ПК-1, ПК-3                  | Подготовка к практическому занятию | Индивидуальное задание                  | Собеседование                | 36          |
| ПК-1, ПК-3                  | Выполнение реферата                | Теоретическая часть и презентация       | Собеседование                | 34          |
| <b>Итого за 8 семестр</b>   |                                    |                                         |                              | <b>88</b>   |
| <b>Итого</b>                |                                    |                                         |                              | <b>88</b>   |

### 3. КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ

Контроль качества и сроков изучения тем лекций выполняется в соответствии с учебным графиком. Результат изучения оформляется в виде конспектирования текста.

Контроль качества и сроков выполнения практических заданий осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Контроль качества сдачи реферата осуществляется в соответствии с учебным графиком. Оформляется в соответствии с заданием.

Рейтинговая система оценки знаний не предусмотрена организацией учебного процесса.

#### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

Изучение любого раздела или темы следует начинать с ознакомления с вопросами плана изучения темы. Теоретический материал представляет собой конспект лекций, содержащий необходимый набор утверждений и формул (без детальных подробностей), но с подробным обоснованием их использования при решении конкретных экономических задач. При изучении материала необходимо помимо лекционных материалов использовать рекомендуемую основную и дополнительную литературу для лучшего усвоения материала.

Осваивать теорию следует в соответствии с той последовательностью, которая представлена в плане лекции. Методика работы с литературой предусматривает ведение записи прочитанного в виде плана-конспекта, опорного конспекта. Это позволит сделать знания системными, зафиксировать и закрепить их в памяти.

Для успешного освоения дисциплины, необходимо самостоятельно детально изучить представленные темы по рекомендуемым источникам информации:

| №  | Темы для самостоятельного изучения                                         | Рекомендуемые источники информации<br>(№ источника) |                     |                   |                      |
|----|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|---------------------|-------------------|----------------------|
|    |                                                                            | Основная                                            | Дополни-<br>тельная | Методи-<br>ческая | Интернет-<br>ресурсы |
| 1  | Тема 1. Методология стратегического управления                             | 1, 2                                                | 1,2                 | 1,2               | 1,2                  |
| 2  | Тема 2. Природа стратегических решений и стратегическое управление         | 1, 2                                                | 1,3                 | 1,2               | 1,2,3                |
| 3  | Тема 3. Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений | 2                                                   | 2,4                 | 1,2               | 2,4                  |
| 4  | Тема 4. Анализ организационных ресурсов                                    | 1                                                   | 1,5                 | 1,2               | 2,4                  |
| 5  | Тема 5. Стратегии роста организации                                        | 1, 2                                                | 3,7                 | 1,2               | 3,5                  |
| 6  | Тема 6. Корпоративные стратегии слияний и поглощений                       | 1, 2                                                | 6,1                 | 1,2               | 2,4                  |
| 7  | Тема 7. Антикризисные стратегии корпорации                                 | 1, 2                                                | 3,5                 | 1,2               | 3,5                  |
| 8  | Тема 8. Оценка стратегий и их осуществимости                               | 1, 2                                                | 2                   | 1,2               | 1,3                  |
| 9  | Тема 9. Стратегии организационных изменений                                | 1                                                   | 8                   | 1,2               | 1,2                  |
| 10 | Тема 10. Стратегическое управление в некоммерческих организациях           | 2                                                   | 8                   | 1,2               | 1,2                  |

#### 5. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ по подготовке РЕФЕРАТА

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата в семестре. Подготовка реферата по дисциплине «Основы стратегического управления организацией» - один из основных этапов учебного процесса в обучении студентов, которым необходимо приобрести навыки самостоятельного исследования и представления его результатов. Тема выбирается студентом самостоятельно по согласованию с преподавателем.

**Примерные темы реферата:**

1. Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления организацией
2. Стратегическое управление и государственное регулирование экономики
3. Процесс (этапы) стратегического управления организацией
4. Исследование и классификация стратегий организации
5. Стратегический анализ внешней среды организации
6. Стратегический анализ внутренней среды организации
7. Анализ конкурентного преимущества организации
8. Прогнозирование внешней среды организации
9. Анализ и прогнозирование общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней
10. Определение целей организации. Построение и оценка дерева целей организации
11. Анализ факторов, формирующих стратегию
12. Стратегия и конкурентное преимущество
13. Стратегический позиционный анализ организации
14. Стратегический анализ основных компонентов внутренней и внешней среды организации
15. Алгоритм оценки конкурентной позиции организации
16. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды организации методом PEST-анализа.
17. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды организации методом SWOT-анализа.
18. Стратегическое позиционирование организации относительно жизненных циклов товара (матрица Артур Литтл).
19. Стратегическое позиционирование организации относительно жизненных циклов отраслей (матрица Хофера-Шендела)
20. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции организации посредством матрицы БКГ
21. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции организации посредством матриц Мак-Кинси
22. Стратегии конкуренции на международных рынках
23. Разработка и обоснование стратегии организации
24. Реализация стратегий организации
25. Программные методы реализации стратегии организации
26. Разработка корпоративной (базовой) стратегии организации

27. Разработка конкурентной (деловой) стратегии организации
28. Разработка ролевой (инновационно-поведенческой) стратегии организации
29. Наступательная стратегия организации
30. Оборонительная стратегия организации
31. Разработка функциональной стратегии организации
32. Производственная стратегия организации
33. Маркетинговая стратегия организации
34. Инвестиционная стратегия организации
35. Финансовая стратегия организации
36. Кадровая стратегия организации
37. Стратегия управления персоналом организации
38. Стратегия внешнеэкономической деятельности организации
39. Товарная стратегия организации
40. Стратегия ценообразования организации
41. Стратегия диверсификации организации
42. Разработка бизнес-плана организации
43. Разработка стратегического плана организации
44. Стратегическое управление организацией в развивающейся отрасли экономики
45. Стратегическое управление организацией в стабильной отрасли экономики
46. Стратегическое управление организацией в сокращающейся отрасли экономики
47. Базовые стратегии антикризисного управления организацией
48. Стратегии управления качеством в системе менеджмента организации
49. Стратегическое управление организацией в глобальной отрасли мировой экономики
50. Стратегическое управление организацией в региональной экономике
51. Анализ стратегий на разных этапах жизненного цикла отрасли
52. Стратегические альянсы
53. Сравнительный анализ разных стратегий организации
54. Стратегия реструктуризации портфеля организации
55. Стратегия транснациональной диверсификации организации
56. Комбинированные стратегии диверсификации
57. Стратегия низких издержек организации
58. Стратегия дифференциации организации
59. Стратегия оптимальных издержек организации
60. Стратегия фокусирования организации
61. Стратегия инноваций организации
62. Стратегия быстрого реагирования
63. Стратегия вертикальной интеграции
64. Стратегический анализ диверсифицированных организаций

- 65. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа
- 66. Стратегия и организационная структура организации
- 67. Специфика стратегического управления на малых и средних предприятиях
- 68. Влияние организационной структуры организации на процесс разработки и реализации стратегии
- 69. Стратегии для транснациональных компаний
- 70. Стратегия предприятий, находящихся в кризисном состоянии
- 71. Специфика стратегического управления для сетевых компаний
- 72. Стратегический менеджмент для «инновационных» компаний
- 73. Управление стратегическими изменениями в организации
- 74. Проведение стратегического контроля
- 75. Оценка реализации и корректировка стратегии
- 76. Определение эффективности стратегического управления
- 77. Мотивация персонала на осуществление стратегии
- 78. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор
- 79. Проектирование систем управления в процессе реализации стратегии
- 80. Методология портфельного анализа
- 81. Выбор стратегии и разработка стратегического плана предприятия
- 82. Модели технологий реализации стратегий
- 83. Модели анализа стратегического потенциала предприятия
- 84. Модели анализа и выбора конкурентных стратегий
- 85. Внешняя среда бизнеса (отрасли) и альтернативы конкурентных стратегий
- 86. Риски стратегий
- 87. Руководство процессом выполнения стратегии
- 88. Стратегия организационно-технического развития фирмы
- 89. Стратегия ресурсосбережения
- 90. Разработка стратегического управленческого решения

### **Общие рекомендации по подготовке реферата**

Весь процесс написания реферата можно условно разделить на следующие этапы:

- 1) выбор темы и составление предварительного плана реферата;
- 2) сбор научной информации, изучение литературы;
- 3) анализ составных частей проблемы, разработка плана реферата;
- 4) обработка и изложение материала в соответствии с темой;
- 5) оформление реферата, представление на кафедру для регистрации;
- 6) защита реферата (по усмотрению преподавателя).

Темы реферата выбираются студентом самостоятельно.

Подготовку реферата следует начинать с повторения соответствующего раздела учебника, учебных пособий по данной теме и конспектов лекций, прочитанных ранее. Приступить к выполнению реферата

без изучения основных парадигм и понятий науки нецелесообразно, так как в этом случае бакалавр, как правило, еще не достаточно ориентируется в материале, не может выделить основные и второстепенные проблемы выбранной темы.

Содержание реферата должно соответствовать плану, разработанному студентом. В содержании работы необходимо показать знание литературы по данной проблеме, но при этом следует правильно пользоваться первоисточниками, избегать чрезмерного цитирования. При использовании цитат необходимо указывать точные ссылки на используемый источник: указание автора, название работы, место и год издания, страницы.

В процессе работы над литературой целесообразно делать записи, выписки абзацев, цитат, относящихся к избранной теме. При изучении специальной литературы по проблематике стратегического управления (монографий, статей, исследовательских материалов) важно обратить внимание на различные точки зрения авторов по исследуемому вопросу, на приводимую аргументацию и выводы, которыми подтверждается или опровергается та или иная концепция.

Реферат должен включать в себя введение, основную часть, заключение, список литературы, приложения.

Во введении необходимо отразить обоснование актуальности выбранной темы, степень ее научной разработанности, краткое описание текущего состояния проблемы. В нем студент должен указать цель и задачи работы, объект и предмет исследования. Необходимо перечислить проблемы, которые должны быть решены в рамках выбранной темы.

Основная часть реферата должна содержать вопросы, предусмотренные в плане реферата. В ней необходимо отразить теоретические основы, раскрывающие суть проблемы, проанализировать собранные материалы, характеризующие практическую сторону объекта исследования. Эта часть реферата может содержать рабочие таблицы, диаграммы (диаграммы и другие материалы).

Изложение содержания всей реферат должно быть завершено заключением. В заключение необходимо отразить выводы и предложения, полученные в результате предыдущей работы в целом. Они должны быть сформулированы четко и кратко.

В конце реферата приводится полный библиографический перечень использованных нормативно-правовых актов и специальной управленческой и социально-экономической литературы и Интернет-источников. Список литературы включает в алфавитном порядке список современных законов и нормативных актов, соответствующей научной литературы, научных работ, статистических сборников и других источников, выпущенных не ранее пяти лет.

### **Оформление реферата и порядок защиты**

Реферат должен иметь титульный лист, план работы, непосредственно текст реферата, список литературы и приложения.

Объем работы - 20-25 страниц компьютерного текста на стандартных листах формата А-4, шрифт 14, интервал 1,5, поля: верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм, левое – 30 мм, правое – 15 мм. Страницы реферата должны иметь сквозную нумерацию. Номер страницы ставится сверху посередине, либо в правом углу. На титульном листе номер страницы не ставится. Иллюстрации, фотографии, рисунки, графики, фотографии, которые появляются на тексте, должны быть пронумерованы. В тексте реферата не допускается произвольное сокращение слов (кроме общепринятых).

Изложение каждого пункта плана необходимо начинать с написания заголовка, идентичного плану, который должен отражать содержание текста. Заголовки от текста следует отделять интервалами. Каждый заголовок обязательно должен предшествовать непосредственно своему тексту.

Излагая вопрос, каждый новый смысловой абзац необходимо начать с красной строки. Закончить изложение вопроса следует выводом, итогом по содержанию данного раздела.

Выполненный реферат проверяется преподавателем. Срок проверки реферата после передачи ее на кафедру не более 7 дней. Если реферат оформлен согласно предъявляемым требованиям, то работа допускается к защите, о чем преподавателем делаются записи на титульном листе работы. Если реферат имеет отрицательный отзыв, то документ возвращается на доработку с последующим представлением его на повторную проверку.

Для защиты реферата необходимо подготовить доклад и презентацию.

В результате подготовки реферата студент может выступать на конференциях и семинарах по этому вопросу.

### **Критерии оценки реферата**

Оценка «отлично» ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы.

Оценка «хорошо» – основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы.

Оценка «удовлетворительно» – имеются существенные отступления от требований к реферированию. Тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы.

Оценка «неудовлетворительно» – реферат студентом не представлен.

## **6. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**

Подготовка к экзамену содействует обобщению и закреплению знаний, приведению их в стройную систему, а также устранению возникших в процессе занятий пробелов. Подготовка студента к экзамену включает в себя три этапа:

- самостоятельная работа в течение семестра;
- непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса;
- подготовка к ответу на вопросы экзамена.

Перед экзаменом студенту необходимо полностью выполнить все задания к практическим занятиям, подготовить и защитить курсовую работу. При наличии задолженности по текущей аттестации по данной дисциплине студент к экзамену не допускается. Экзамен по дисциплине предусмотрен в устно-письменной форме по билетам.

### **Вопросы к экзамену**

1. Содержание и сущность стратегического управления
2. Этапы развития стратегического подхода к управлению организацией
3. Виды стратегического управления и внешняя среда организации
4. Структура и особенности процесса стратегического управления
5. Сущность, объект и предмет стратегического управления
6. Принципы и функции стратегического управления
7. Предназначение, ценности и миссия организации
8. Формирование видения и миссии организации
9. Стратегические цели и порядок их формирования
10. Разработка системы стратегических целей организации
11. Характеристика стратегической зоны хозяйствования
12. Понятие «стратегия», уровни стратегий
13. Стратегия организации и процесс ее формирования
14. Признаки классификации и типы стратегий
15. Сущность и виды корпоративных стратегий
16. Базовые стратегии роста организации
17. Стратегии достижения конкурентных преимуществ
18. Стратегии поведения в конкурентной среде
19. Отраслевые стратегии (бизнес-стратегии)
20. Портфельные стратегии организации
21. Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ
22. Стратегии поведения в конкурентной среде
23. Функциональные стратегии (стратегии подразделений)
24. Стратегии стадии жизненного цикла отрасли
25. Выбор и оценка стратегии организации
26. Анализ организационной среды, целей и стратегии организации
27. Стратегическое управление и методы анализа текущей ситуации
28. Сущность, содержание и методы управленческого анализа

29. Подходы к анализу внутренней среды организации
30. Стратегический анализ издержек в ценностной цепочке
31. Анализ общего внешнего окружения (макроокружения) организации
32. Идентификация и оценка факторов микро- и макросреды
33. Количественный анализ факторов внешней среды предприятия
34. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения) организации
35. Характеристика отраслевого окружения и движущие силы конкуренции в отрасли
36. Отраслевой анализ организации: понятие, цель, этапы проведения
37. Основные экономические характеристики отраслевого окружения
38. Сущность и принципы технологий портфельного анализа
39. Содержание и сущность комплексного анализа среды
40. Стратегические альтернативы: процесс разработки и выбора
42. Понятие и типы стратегических альтернатив
42. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора
43. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив
44. Подходы к формированию стратегических альтернатив
45. Сущность и особенности стратегического планирования
46. Виды стратегического планирования
47. Процесс стратегического планирования и его этапы
48. Стратегический план и его структура
49. Разработка стратегической программы организации
50. Этапы процесса реализации стратегии
51. Стратегические изменения при реализации стратегии
52. Система стратегического контроля в организации
53. Оценка процесса реализации и корректировка стратегии
54. Сущность процессов управления стратегией
55. Методы экономического анализа хозяйственной деятельности в стратегическом управлении
56. Уровни стратегического управления
57. Методы стратегического анализа внутренней среды
58. Методы анализа макро- и микросреды организации
59. Стратегический контроллинг
60. Стратегии достижения конкурентных преимуществ
61. Характеристика продуктово-маркетинговой стратегии
62. Характеристика стратегии управления персоналом
63. Характеристика производственной стратегии
64. Характеристика финансовой стратегии
65. Характеристика стратегии внешнеэкономической деятельности
66. Характеристика антикризисной стратегии
67. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам

- 68. Условия применения и риски стратегии лидерства по качеству
- 69. Условия применения и риски стратегии дифференциации
- 70. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегмент (нишевых стратегий)
- 71. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности
- 72. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества
- 73. Условия применения и риски стратегии диверсификации
- 74. Характеристика стратегий лидерства (М. Портер)
- 75. Характеристика стратегий фокусирования (М. Портер)
- 76. Общая характеристика стратегий концентрированного роста
- 77. Общая характеристика стратегий интегрированного роста
- 78. Общая характеристика стратегий диверсифицированного роста
- 79. Общая характеристика стратегий сокращения
- 80. Методы анализа микросреды организации
- 81. Взаимосвязь этапов процесса стратегического управления
- 82. Внешняя и внутренняя среда фирмы и стратегические проблемы организации
- 83. Информационное обеспечение анализа среды организации
- 84. Методы анализа в стратегическом управлении организацией
- 85. Стратегический анализ в системе управления организацией
- 86. Методы стратегического анализа различных уровней среды
- 87. Критерии выбора методов анализа в стратегическом управлении
- 88. Функциональные зоны анализа внутренней среды и их оценка
- 89. Выбор показателей для стратегического анализа внутренней среды предприятия
- 90. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного) окружения организации

### **Критерии оценивания компетенций:**

Оценка «отлично» выставляется студенту, если компетенции ПК-1, ПК-3 полностью освоены на повышенном уровне.

Студент глубоко, полно, правильно и в логической последовательности ответил на поставленные вопросы, показал в ходе ответа теоретические знания по вопросам базового и повышенного уровня, соответствующие оцениваемым компетенциям, проявил творческий подход и самостоятельность суждений по данному вопросу, подкрепил ответ примерами из практической деятельности;

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если компетенции ПК-1, ПК-3 полностью освоены на базовом уровне.

Ответ студента на вопросы базового уровня в целом отвечает требованиям к оценке «отлично», соответствующие оцениваемым компетенциям, но допустил отдельные неточности, не показал достаточной

глубины знаний при ответе на вопросы повышенного уровня, что вызвало необходимость задавать ему дополнительные вопросы;

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту если компетенции ПК-1, ПК-3 частично освоены на базовом уровне.

Студент показал знания основного учебного материала на базовом уровне, но затруднился подтвердить теоретические положения конкретными примерами и не обосновал их, затруднился в обобщениях и выводах;

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту если компетенции ПК-1, ПК-3 не освоены, студент не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические задания.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Основная литература:

1. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие / В.Р. Веснин. – М.: Проспект, 2015. – 186 с.
2. Дресвянников, В.А. Стратегическое управление организацией: Учебное пособие для подготовки к экзамену (зачету) / Дресвянников В.А. - Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2015. - 214 с.
3. Стратегическое управление: учебник для магистров / Под ред. И.К. Ларионова. – М.: ИТК «Дашков и К<sup>о</sup>», 2015. – 235 с.

### Дополнительная литература:

1. Анцупов, А.Я. Стратегическое управление Электронный ресурс: учебное пособие / А.Я. Анцупов. - Москва: Техносфера, 2015. - 344 с.
2. Аргунова, Л.Г. Стратегическое управление развитием муниципального образования / Л.Г. Аргунова; В.И. Катаева; М.С. Козырев. - М.: Берлин: Директ-Медиа, 2015.
3. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 285 с.
4. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление. Учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин. – М.: Омега-Л, 2011. – 464 с.
5. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А. Маленков. – М.: Проспект, 2011. – 224 с.
6. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: Инфра-М, 2012. – 320 с.
7. Падалка, О.В. (СКФУ). Стратегическое государственное и муниципальное управление : учеб. пособие / О. В. Падалка; Сев.-Кав. федер. ун-т. - Ставрополь: СКФУ, 2014. - 210 с.
8. Панасенко, С.В. Стратегическое управление некоммерческими организациями: теория и методология / С.В. Панасенко. – Ставрополь: СевКавГТУ, 2007. – 216 с.
9. Практикум по стратегическому менеджменту: учеб.-метод. пособие / В.И. Бережной, И.А. Цвиринько, С.В. Зенченко, Е.Ю. Шацкая; М-во образования и науки Рос. Федерации, Сев.-Кав. гос. техн. ун-т. - Ставрополь: СевКавГТУ, 2010. - 318 с.
10. Родионова, Е.В. Стратегическое управление организациями / Е.В. Родионова; А.Н. Рида; Л.С. Ширшова. - Йошкар-Ола: ПГТУ, 2015. - 272 с.
11. Стратегический менеджмент на транспорте: учебное пособие / В.И. Бережной, И.А. Цвиринько, А.В. Березовская, В.А. Фурсов. – Ставрополь: СевКавГТУ, 2010. – 311 с.
12. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления. Учебник. / М.А. Чернышев и др. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2009. - 506 с.

13. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление  
Электронный ресурс: учебник / О.М. Калиева / Н.В. Лужнова. - Оренбург:  
Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2017. - 289 с.

**Методическая литература:**

1. Методические указания для самостоятельной работы по дисциплине  
«Основы стратегического управления организацией» для студентов  
направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное  
управление – электронная версия

2. Методические указания к практическим занятиям по дисциплине  
«Основы стратегического управления организацией» для студентов  
направления подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное  
управление – электронная версия

**Интернет-ресурсы:**

1. <http://www.ecsocman.hse.ru> - Федеральный образовательный портал  
«Экономика. Социология. Менеджмент».

2. <http://www.dis.ru/manag> - Журнал «Менеджмент в России и за  
рубежом».

3. <http://www.rjm.ru> - Журнал «Российский журнал менеджмента».

4. <http://diss.rsl.ru> - Российская государственная библиотека.

5. <http://www.nlr.ru> - Российская национальная библиотека.

6. <http://www.aup.ru/> - Административно-управленческий портал

7. <http://www.cfin.ru/> - Корпоративный менеджмент

8. <http://biblioclub.ru> - электронно-библиотечная система  
«Университетская библиотека онлайн»

9. <http://www.iprbookshop.ru> - электронно-библиотечная система IPR  
BOOKS

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

# **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению практических работ  
по дисциплине «Основы стратегического управления организацией»  
для студентов направления подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь,  
2026

Методические указания разработаны в соответствии с ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление» и программой дисциплины «Основы стратегического управления организацией». Методические указания содержат краткие теоретические сведения по стратегическому управлению в системе менеджмента предприятий и организаций, задачи и ситуации, предложенные для самостоятельного решения, а также рекомендуемую литературу.

## СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Практическое занятие 1 Теоретические основы стратегического управления (Стратегическое управление в системе менеджмента организации)

Практическое занятие 2 Теоретические основы стратегического управления (Анализ и оценка окружающей среды организации)

Практическое занятие 3 Природа стратегических решений и стратегическое управление (Общий подход к выработке различных стратегий организации)

Практическое занятие 4 Природа стратегических решений и стратегическое управление (Анализ и управление стратегическими задачами)

Практическое занятие 5 Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений (Оценка уровня конкуренции на рынке товаров и услуг)

Практическое занятие 6 Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений (Оценка уровня конкурентоспособности организации)

Практическое занятие 7 Анализ организационных ресурсов (Стратегический анализ внешней среды организации)

Практическое занятие 8 Анализ организационных ресурсов (Стратегический анализ внутренней среды организации)

Практическое занятие 9 Стратегии роста организации (Стратегическое планирование в организации)

Практическое занятие 10 Стратегии роста организации (Выполнение и контроль стратегии)

Практическое занятие 11 Оценка стратегий и их осуществимости (Определение портфельной стратегии организации с использованием матрицы БКГ)

Практическое занятие 12 Оценка стратегий и их осуществимости (Определение портфельной стратегии организации с использованием матрицы GE/McKincy)

Практическое занятие 13 Стратегии организационных изменений (Финансовая стратегия организации)

Практическое занятие 14 Стратегии организационных изменений (Стратегическое управление инвестированием)

Список рекомендуемой литературы

## **Введение**

Значение стратегического поведения, позволяющего организации выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия. Все предприятия в условиях жесткой конкуренции, быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в организации, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении. В прошлом многие предприятия могли успешно функционировать, обращая внимание в основном на ежедневную работу, на внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. Сейчас же, хотя и не снимается задача рационального использования потенциала в текущей деятельности, исключительно важным становится осуществление такого управления, которое обеспечивает адаптацию организации к быстро меняющейся окружающей среде.

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых, зачастую совершенно неожиданных возможностей для осуществления бизнеса, развитие информационных сетей, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других факторов привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Практические занятия соответствуют темам дисциплины «Основы стратегического управления организацией».

Цель выполнения практических работ по данной дисциплине – создать общее представление о типах задач, изучаемых в стратегическом менеджменте, методах их решения и принципиальных идеях, лежащих в основе этих методов.

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1**

### **Теоретические основы стратегического управления (Стратегическое управление в системе менеджмента организации)**

#### **Теоретическая часть**

Перед выполнением данного практического занятия необходимо изучить общую характеристику стратегического управления, являющегося современным инструментом управления развитием организации в условиях нарастающих изменений во внешней среде.

При этом стратегию необходимо рассматривать с разных сторон.

- Стратегия – это средство достижения конечного результата.
- Стратегия объединяет все части организации в единое целое.
- Стратегия охватывает все основные аспекты организации.
- Стратегия обеспечивает совместимость всех частей планов организации.
- Стратегия – это результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий для ее развития.
- Стратегия – это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды.

Необходимо уяснить, что мини-стратегия состоит из трех элементов:

- миссии;
- целей;
- стратегических приоритетов.

Стратегическое управление предприятием можно рассматривать с трех точек зрения.

1. Виды деятельности, выполняемые на предприятии: маркетинг; исследования и разработки; перевозки; снабжение; сбыт; управление персоналом.

2. Этапы процесса управления: анализ ситуации и выявление проблем; определение цели; планирование деятельности по достижению цели; осуществление рыночной деятельности; контроль и оценка достигнутых результатов.

3. Элементы механизма управления: информация; кадры; техника управления; структура организации; финансовые средства; технология процессов управления.

Переход к непосредственной разработке стратегии начинается с определения миссии организации, представляющей собой комплексную цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена.

Далее следует остановиться на целях организации, которые, в отличие от миссии, выражают определенные конкретные направления деятельности организации. Цели организации делятся на экономические и неэкономические.

Студент должен выделить восемь ключевых пространств, в рамках которых предприятие определяет свои цели: положение на рынке;

инновация; производительность; ресурсы; доходность (прибыльность); управленческие аспекты; персонал; социальная ответственность.

В результате своеобразного синтеза стратегических целей организации и системы и приоритетов по ее ресурсам получается система стратегических целевых приоритетов организации.

Особое внимание рекомендуется обратить на основные понятия, методы и категории системы стратегического менеджмента организации, характеристику процесса и главных этапов стратегического управления организации, его функций, а также особенности стратегических решений.

### **Задачи**

**Задача 1.** Автомобилестроительная фирма выпускает 2 модели автомобилей уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1–2 года нет.

Следует ли переходить к выпуску новой модели автомобиля при существующем потенциале фирмы.

**Задача 2.** Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам?

Какие ситуационные решения следует предусмотреть?

В какой момент приводить их в действие?

**Задача 3.** Чтобы победить в конкурентной борьбе, предприятие разработало новую стратегию.

Может ли предприятие реализовывать ее, ориентируясь на существующий потенциал?

**Задача 4.** Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?

Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?

Какие бы Вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.

Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.

Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

### **Вопросы к практическому занятию**

1. В чем заключаются основные причины возникновения стратегического управления?

2. Определите специфические особенности стратегического управления по сравнению с тактическим и оперативным.

3. Что понимается под объектом и предметом стратегического управления? Приведите примеры.

4. В чем отличие понятий «миссия», «стратегические установки», «цели» и «задачи» в стратегическом управлении?

5. Дайте характеристику и определите содержание трех стадий стратегического управления – планирования, реализации стратегии, стратегического контроля.

**Литература:** [1, 5, 10].

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2

### Теоретические основы стратегического управления (Анализ и оценка окружающей среды организации)

#### Теоретическая часть

Анализ окружающей среды должен проводиться постоянно, т.к. его результатом является получение информации, на основе которой делаются оценки относительно текущего положения компании.

Анализ окружающей среды предполагает изучение трех ее составляющих:

1. внешней среды;
2. непосредственного окружения;
3. внутренней среды организации.

Для проведения анализа окружающей среды организации пользуются так называемым SWOT-анализом, т.е. анализом сильных и слабых сторон организации, а также возможностей и угроз, исходящих из окружающей среды. Такие же матрицы составляют и для конкурентов. В начале составляется общая матрица SWOT-анализа, которая показана в таблице 1.

Таблица 1 – Матрица SWOT

|                 | возможности | угрозы |
|-----------------|-------------|--------|
| сильные стороны | СИВ         | СИУ    |
| слабые стороны  | СЛВ         | СЛУ    |

Затем составляются так называемые вспомогательные матрицы. Информация представленная во вспомогательных матрицах переносится в основную и используется для обобщения результатов анализа. Таких матриц две: матрица возможностей и матрица угроз.

Также, в процессе выполнения SWOT-анализа рекомендуется составлять профиль среды, т.е. таблицу, в которой должны быть отмечены факторы среды, оказывающие или могущие оказать существенное влияние на организацию. Затем для каждого фактора определяется его важность для отрасли, влияние на организацию, направление данного влияния и подсчитывается совокупная степень воздействия по каждому фактору и в целом. Все вспомогательные матрицы SWOT-анализа представлены в таблицах 2 – 4.

Таблица 2 – Матрица возможностей

| вероятность использования возможностей | влияние |           |       |
|----------------------------------------|---------|-----------|-------|
|                                        | сильное | умеренное | малое |
| высокая                                | ВС      | ВУ        | ВМ    |
| средняя                                | СС      | СУ        | СМ    |
| низкая                                 | НС      | НУ        | НМ    |

Таблица 3 – Матрица угроз

| вероятность<br>использования<br>возможностей | влияние    |                          |                      |              |
|----------------------------------------------|------------|--------------------------|----------------------|--------------|
|                                              | разрушение | критическое<br>состояние | тяжелое<br>состояние | легкие ушибы |
| высокая                                      | ВР         | ВК                       | ВТ                   | ВЛ           |
| средняя                                      | СР         | СК                       | СТ                   | СЛ           |
| низкая                                       | НР         | НК                       | НТ                   | НЛ           |

Таблица 4 – Составление профиля среды

| фактор среды | важность для<br>отрасли А | влияние на<br>организацию В | направление<br>влияния С | степень важности<br>$D=A*B*C$ |
|--------------|---------------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| 1 2 3 ...    |                           |                             |                          |                               |

Обобщая вышесказанное можно выделить ряд показателей, которые желательно знать для проведения полноценного SWOT-анализа в компании. Показатели представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Показатели для проведения анализа

| Показатели внешней среды                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Показатели<br>непосредственного<br>окружения                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | Показатели<br>внутренней среды<br>компании                                                                                                                                                                                                                            |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Экономические факторы - величины ВВП, темпов инфляции, уровня безработицы, процентной ставки, производительности труда, норм налогообложения, платежного баланса, норм накопления и т.п. Политические факторы - ясное представление о намерении органов государственной власти в отношении развития общества и о средствах, с помощью которых государство намерено проводить в жизнь свою политику Рыночные факторы - многочисленные факторы, которые могут оказать непосредственное воздействие на успехи и провалы организации Технологические факторы - возможности, которые наука открывает для производства новой продукции Международные факторы - угрозы и возможности могут возникнуть в результате легкости доступа к сырьевым материалам, деятельности иностранных картелей (например, ОПЕК), изменений валютного курса и политических решений в странах, выступающих в роли инвестиционных объектов или рынков Правовые факторы - изучение законов и других нормативных актов, действенность правовой системы Социальные факторы - отношение людей к работе и качеству жизни, обычаи и верования, демографическая структура, разделение ценностей, рост населения, уровень образования и т.д.</p> | <p>Покупатели - географическое положение, демографические характеристики, социально-психологические характеристики, отношение покупателей к продукту Поставщики - стоимость поставляемого товара, гарантия качества, временной график поставок, пунктуальность и обязательность выполнения условий поставщиком Конкуренты - выявление слабых и сильных сторон Рынок рабочей силы</p> | <p>Кадры фирмы, их потенциал, квалификация, интересы Организация управления Производство, включая организационные, операционные и технико-технологические характеристики и научные исследования и разработки; Финансы фирмы; Маркетинг; Организационная культура.</p> |

### Задания для самостоятельного решения

**Задача 1.** Проведите SWOT-анализ АТО, в котором Вы проходили практику. Заполните таблицы.

Таблица 1 – Оценка внутренней среды организации

| Факторы внутренней среды                                  | Оценка уровня потенциала организации |             |               |
|-----------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------|---------------|
|                                                           | Положительная                        | Нейтральная | Отрицательная |
| Организационная структура                                 |                                      |             |               |
| Гибкость системы управления                               |                                      |             |               |
| Формы контроля и их наличие или отсутствие                |                                      |             |               |
| Наличие взаимодействия между подразделениями              |                                      |             |               |
| Информационная взаимосвязь подразделений                  |                                      |             |               |
| Производственные мощности                                 |                                      |             |               |
| Качество оборудования                                     |                                      |             |               |
| Использование мощностей                                   |                                      |             |               |
| Ноу-хау                                                   |                                      |             |               |
| Себестоимость                                             |                                      |             |               |
| Снабжение сырьем и материалами                            |                                      |             |               |
| Финансовое состояние                                      |                                      |             |               |
| Известность марки                                         |                                      |             |               |
| Полнота ассортимента                                      |                                      |             |               |
| Организация физического распределения                     |                                      |             |               |
| Сервис для клиентов                                       |                                      |             |               |
| Мероприятия по продвижению товаров и стимулированию сбыта |                                      |             |               |
| Квалификация персонала                                    |                                      |             |               |
| Система мотивации                                         |                                      |             |               |

Таблица 2 – Оценка внешней среды организации

| Факторы внешней среды           | Оценка степени влияния на организацию |         |         |
|---------------------------------|---------------------------------------|---------|---------|
|                                 | Низкая                                | Средняя | Высокая |
| 1                               | 2                                     | 3       | 4       |
| Потенциал рынка                 |                                       |         |         |
| Динамика или темпы роста рынка  |                                       |         |         |
| Уровень насыщения рынка         |                                       |         |         |
| Доля предприятия                |                                       |         |         |
| Количество значимых конкурентов |                                       |         |         |
| Сила марок конкурентов          |                                       |         |         |
| Наличие прямых заменителей      |                                       |         |         |
| Наличие косвенных заменителей   |                                       |         |         |

|                           |  |  |  |
|---------------------------|--|--|--|
| Степень ценового давления |  |  |  |
| Технологическое развитие  |  |  |  |
| Количество посредников    |  |  |  |

**Продолжение таблицы 2**

| 1                                          | 2 | 3 | 4 |
|--------------------------------------------|---|---|---|
| Наличие организованных сетей распределения |   |   |   |
| Сила посреднических марок                  |   |   |   |
| Условия поставок                           |   |   |   |
| Доступность сырьевых источников            |   |   |   |
| Законодательное регулирование              |   |   |   |
| Рентабельность отрасли                     |   |   |   |
| Темпы инфляции                             |   |   |   |
| Инвестиционная привлекательность           |   |   |   |
| Структура населения и рождаемость          |   |   |   |

**Таблица 3 - Факторы оценки внутренней и внешней среды организации**

| К факторам оценки внутренней среды организации традиционно относятся |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | К факторам оценки внешней среды организации традиционно относятся |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.                                                                   | <p><b>Организационные</b></p> <p>организационная структура;<br/>гибкость системы управления;<br/>формы контроля и их наличие<br/>наличие взаимодействия между подразделениями;<br/>информационное обеспечение системы управления</p> <p><b>Производственные</b></p> <p>производственная мощность;<br/>качество оборудования;<br/>использование мощностей;<br/>качество товара;<br/>себестоимость;<br/>снабжение сырьем и материалами</p> <p><b>Маркетинговые</b></p> <p>известность марки;<br/>полнота ассортимента;<br/>позиции по распределению;<br/>организация товародвижения;<br/>сервис для клиентов;<br/>квалификация персонала</p> <p><b>4. Финансовые</b></p> <p>- наличие финансовых ресурсов;<br/>- распределение ресурсов</p> | 1.                                                                | <p><b>Факторы спроса</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- потенциал рынка;</li> <li>- динамика или темпы роста рынка;</li> <li>- структура спроса;</li> <li>- рыночная доля предприятия</li> </ul> <p><b>2. Факторы конкуренции</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- количество значимых конкурентов;</li> <li>- сила марок конкурентов;</li> <li>- наличие прямых заменителей;</li> <li>- наличие косвенных заменителей;</li> <li>- степень ценового давления;</li> <li>- уровень технологического развития</li> </ul> <p><b>3. Факторы сбыта</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- количество посредников;</li> <li>- наличие организованных сетей распределения;</li> <li>- сила посреднических марок;</li> <li>- условия поставок</li> </ul> <p><b>4. Макрофакторы</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- законодательное регулирование;</li> <li>- рентабельность отрасли;</li> <li>- темпы инфляции;</li> <li>- инвестиционная привлекательность отрасли;</li> <li>- доступность сырьевых источников</li> </ul> |

На основе проведенного анализа внешней и внутренней среды предприятия составляется список возможностей и угроз, а также сильных и слабых сторон. Из приведенного списка отбираются наиболее значимые параметры для этого товара, а затем строится матрица.

Таблица 4 - Матрица SWOT-анализа

[illegible]

В таблице SWOT-анализа (табл. 4)

"+" ставится в том случай, если предприятие может использовать возможность внешней среды или нейтрализовать угрозу;

"-" ставится в том случае, когда имеющимся сильными сторонами предприятия невозможно нейтрализовать угрозу;

"0" ставится или графы остаются незаполненными в случае отсутствия связи между факторами.

Таблица 5 – Ключевые факторы матрицы

| <i>Рынок</i><br><i>Фирма</i> | Возможности | Угрозы     |
|------------------------------|-------------|------------|
| Сильные стороны              | СиВ         | <b>СиУ</b> |
| Слабые стороны               | СлВ         | СлУ        |

#### **Вопросы к практическому занятию**

1. Что понимается под средой предприятия?
2. Чем отличается внутренняя среда от внешней среды предприятия?
3. Назовите составные части внешней среды и раскройте их содержание.
4. Назовите составные части внешней среды и раскройте их содержание.
5. Охарактеризуйте матрицу SWOT-анализа.

### ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3

#### Природа стратегических решений и стратегическое управление (Общий подход к выработке различных стратегий организации)

##### Теоретическая часть

Перед выполнением задания необходимо ознакомиться с тем, как достигаются цели организации, решаются стоящие перед ним задачи и распределяются необходимые для этого ограниченные ресурсы.

Основными элементами стратегии являются:

- система целей, включающая миссию, а также общеорганизационные и специфические цели;
- политика, содержанием которой является совокупность конкретных правил организационных действий, направленных на достижение поставленных целей;
- планы, т.е. система конкретных действий по реализации принятой политики, направленной на решение задачи распределения ресурсов.

Усвоив эти теоретические положения, можно приступить к изучению видов стратегий организации. Для лучшего понимания проблемы рассмотрим схему трех уровней стратегических решений (рис. 1).

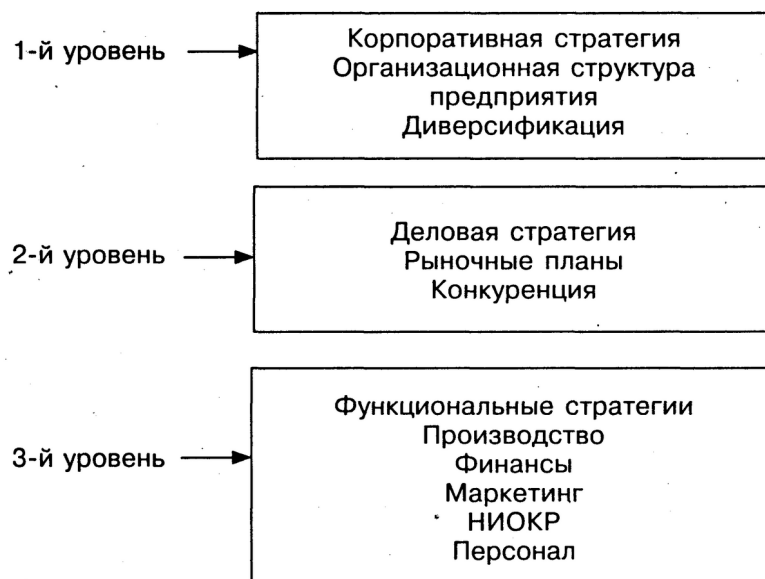


Рисунок 1 – Уровни стратегических решений

На первом уровне принимается корпоративная стратегия, которую называют также *портфельной*. Главной особенностью корпоративной (портфельной) стратегии является то, что она характеризует общее направление роста организации, развития его производственно-сбытовой деятельности; показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг.

На уровне корпоративной стратегии принимаются наиболее сложные решения об организационной структуре предприятия и диверсификации производства.

На втором уровне разрабатывается деловая стратегия, или бизнес-стратегия.

Все конкурентные стратегии разрабатываются на основе трех базовых стратегий:

- лидерство в издержках;
- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация).

Стратегия лидерства в издержках направлена на достижение конкретных преимуществ за счет низких затрат на отдельные элементы товара или услуг.

Стратегия дифференциации ставит целью создать для предприятия возможность предлагать на рынке товары или услуги с лучшими характеристиками, чем у конкурентов.

Стратегия фокусирования, или узкой специализации, предполагает выбор ограниченной по масштабам хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей. Она основана на выборе узкой области конкуренции внутри отрасли (рыночной ниши).

Целью функциональной стратегии является распределение ресурсов отдела (службы), поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии. Так, типичная стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж продукции предприятия по сравнению с предыдущим годом. Примерами функциональных стратегий в сфере НИОКР могут быть технологическое лидерство или следование за лидером. Финансовая стратегия организации может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение уровня дебиторской задолженности.

При важности всех функциональных стратегий особое внимание следует уделить стратегии управления персоналом, которая является ключевой функциональной стратегией.

### **Задачи**

**Задача 1.** К Вам, как к консультанту, обратился руководитель крупного предприятия с вопросом, нужна ли для его предприятия корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия? Что бы вы ему ответили?

**Задача 2.** При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

Согласны ли Вы с такой точкой зрения? С помощью каких критериев Вы или руководство организации, на которой Вы проходили практику, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

**Вопросы к практическому занятию**

1. Что понимается под стратегией организации?
2. Назовите основные элементы стратегии и раскройте их содержание.
3. Чем отличается корпоративная стратегия от других стратегий организации?
4. Охарактеризуйте основные стратегии бизнеса.
5. Назовите базовые стратегии конкуренции.
6. В чем проявляются преимущества и недостатки стратегии дифференциации?
7. Охарактеризуйте стратегию фокусирования, стратегией диверсификации.
8. Каковы место и роль маркетинговой стратегии в стратегическом менеджменте?

**Литература:** [1, 4, 5].

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4

### Природа стратегических решений и стратегическое управление (Анализ и управление стратегическими задачами)

#### Теоретическая часть

Стратегическая задача — это предстоящее событие либо внутри организации, либо за ее пределами, которое может существенно повлиять на способность организации достигать своих целей. Неожиданная задача — события, имеющие неожиданные источники и быстро воздействующие на экономические показатели предприятия (новизна и скорость). СУСЗ представляет, сфокусированный на скорости стратегической и оперативной реакции вариант системы стратегического управления, систему раннего выявления неожиданных изменений как внутри, так и вне предприятия и быстрого реагирования на них. СУСЗ предполагает что перспективы, основные направления деятельности и цели фирмы определены и достаточно стабильны, решается задача формирования стратегической реакции на неожиданные и быстрые изменения.

Рассмотрим основные этапы анализа стратегических задач. Первый этап – выявление стратегических задач. Существуют три возможные источника информации о назревающих стратегических задачах: тенденции изменений во внешней среде, тенденции развития внутри самого предприятия и тенденции изменения его показателей.

В табл. 1, 2, 3 представлены перечни тенденций. В табл. 1 приведен перечень тенденций изменений во внешней среде, которые в настоящее время имеют важное значение для большинства организаций. В табл. 2. представлен перечень внутренних характеристик, которые изменяются во времени и обычно вызывают появление стратегических задач. Табл. 3 представляет собой подробный перечень характеристик деятельности (целей), по которым организации измеряют свои успехи и неудачи.

Организации, ориентированные и неориентированные на извлечение прибыли, оказываясь в условиях сложной быстроменяющейся среды, должны выявить основные тенденции ее изменений, в особенности те из них, которые могут оказать значительное воздействие на данную организацию. Таб. 1 представляет собой отправную точку в выявлении стратегических задач. Следует вычеркнуть позиции, не имеющие отношения к данной организации, и вписать в нее другие, выявленные в ходе изучения внешней среды.

Таблица 1 - Тенденции изменений во внешней среде организации

- |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тенденции мирового рынка (протекционизм и свободная торговля)</li> <li>2. Конкуренция со стороны развитых стран</li> <li>3. Деловые связи с государствами СНГ</li> <li>4. Экономические и политические тенденции в развивающихся странах</li> <li>5. Валютные тенденции</li> <li>6. Инфляционные тенденции</li> <li>7. Появление транснациональных корпораций</li> </ol> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

8. Технология как средство конкуренции
9. Размер организации как средство конкуренции
10. Достижение пределов роста
11. Появление новых отраслей промышленности
12. Технологические прорывы
13. Рост сектора услуг
14. Наличие богатых потребителей
15. Изменение возрастного состава потребителей
16. Сбыт продукции неподатливым потребителям
17. Социальные установки в отношении бизнеса
18. Государственный контроль
19. Давление со стороны потребителей
20. Отношения с профсоюзами
21. Влияния требований окружающей среды
22. Сокращение жизненного цикла изделий
23. Национализм государств СНГ
24. Столкновение интересов транснациональных корпораций с национальными интересами
25. Недоверие к бизнесу
26. Сужение горизонтов прогнозирования
27. Неожиданности стратегического характера
28. Дефицит стратегических ресурсов
29. Изменение соотношения сил внутри организации
30. Изменение отношения к работе

Выявление мнений и оценок внутри организации приобретает особую важность в быстро растущих мелких и средних организациях. Как показывает опыт, при разрастании организации до определенной величины ее способность справляться с новыми сложностями, вызываемыми ростом, значительно ослабевает. Например, переход от малой к средней величине сопровождается обычно частичной потерей контроля и истинного представления о состоянии. В табл. 2 представлен примерный перечень возможных оценок и мнений внутри организации.

Таблица 2 - Примерный перечень возможных оценок и мнений внутри организации

1. Величина
2. Сложность
3. Структура
4. Внутриорганизационные системы
5. Связь
6. Иерархия
7. Распределение ролей
8. Централизация (децентрализация)
9. Ценности и нормы
10. Стиль руководства

11. Компетентность руководства
12. Компетентность персонала
13. Ресурсоемкость
14. Наукоемкость
15. Диверсификация производства
16. Диверсификация рынка
17. Диверсификация технологии
18. Прочие

Перечень целей, представленный в табл. 3, может быть использован для получения важной информации о стратегических задачах. По нему могут быть выявлены цели, которые преследует организация, и определены приоритеты этих целей. В результате длинный перечень, показанный в табл. 3 сокращается до четырех-пяти строк.

Таблица 3 - Перечень целей, которые преследует организация

1. Рост
2. Рентабельность
3. Устойчивость к экономическим изменениям во внешней среде
4. Гибкость
5. Неуязвимость к неожиданным изменениям во внешней среде
6. Платежеспособность
7. Превышение средств организации над ее обязательствами
8. Конкурентоспособное руководство
9. Склонность к нововведениям
10. Доля рынка
11. Внутренний климат
12. Чуткость к внешним социальным явлениям
13. Социальная ответственность
14. Удовлетворенность работой
15. Учет интересов различных групп работников  
(Перечислить соответствующие группы и их стремления):
- А)
- Б)
- В)
16. Учет интересов групп, составляющих окружение
- А)
- Б)
- В)
17. Прочие цели

После того, как цели будут выявлены, их необходимо сопоставить с тенденциями изменения показателей организации. В организациях, имеющих годовой период планирования, эти тенденции зачастую представлены в виде

прогнозов. Сопоставление целей с прогнозами составит для таких организаций часть годового цикла планирования.

### **Задачи для самостоятельного решения**

Методика выполнения занятия предусматривает следование определенным процедурам, описанным ниже и заполнение трех таблиц, аналогичных таблицам 1, 2, 3 (с учетом специфики конкретной автотранспортной организации).

1. Таблица, аналогичная табл. 1, представляет собой ответственную точку в выявлении стратегических задач. Из табл. 1 следует вычеркнуть позиции, не имеющие отношения к данной организации, и вписать другие, выявленные в ходе изучения внешней среды.

2. Перечень целей, представленный в табл. 3 может быть использован для получения важной дополнительной информации и стратегических задачах. В таблице, аналогичной табл. 18.2 необходимо выявить при помощи табл. 3 цели, которые преследует конкретная организация, и определить их приоритеты.

3. Выявленные цели сопоставить с тенденциями изменения показателей организации и выявить «разрывы между целями и реальными показателями».

4. Установить возможность финансовых потерь и слабые стороны организации, включив их в перечень стратегических задач.

5. Составить пояснительную записку по материалам анализа.

### **Вопросы к практическому занятию**

1. Что понимается под стратегическими задачами организации?
2. Назовите типы стратегических задач.
3. Чем отличается стратегическая задача от других целей организации?
4. Охарактеризуйте систему управления стратегическими задачами.
5. Назовите место стратегических задач.
6. Охарактеризуйте связь стратегии с целями и политикой фирмы.

**Литература:** [1, 4, 5].

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5

### Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений (Оценка уровня конкуренции на рынке товаров и услуг)

#### Теоретическая часть

Рыночная ситуация во многом определяется состояниями и результатами конкурентной борьбы. На интенсивность конкуренции и формы соперничества влияет тип рынка, степень его насыщенности, число и мощность конкурирующих организаций, технологические, финансовые, маркетинговые возможности, как самой фирмы, так и ее конкурентов

Конкуренция (от лат. *conspicere* – сталкиваться) представляет собой механизм соперничества борьбы рыночных структур, за право найти своего покупателя и за возможность продать свой товар на более выгодных условиях и, следовательно, получить желаемую прибыль. На рынке разворачивается конкурентная борьба между организациями, выпускающими или продающими аналогичную продукцию или продукцию с близкими свойствами одним и тем же группам покупателей. Каждая организация стремится создать товар с лучшими свойствами, чем у конкурента.

Конкурентная борьба – совокупность действий организации, направленных на достижение конкурентного преимущества, на завоевания прочных позиций на рынке и вытеснение конкурента с рынка.

Чем меньше организаций обеспечивает совокупное предложение, тем они мощнее и тем более сильное давление оказывают друг на друга в ходе конкурентной борьбы и наоборот. Таким образом, давление конкурентов друг на друга, т.е. интенсивность конкуренции, обратно пропорционально количеству конкурентов и может быть выражено отношением  $1/n$ , где  $n$  – количество конкурентов на данном рынке.

В табл. 1 приведены характеристики различных типов рынка.

Таблица 1 - Характеристики основных видов рыночных структур

| Структура рынка               | Примеры                        | Количество производителей | Тип продукции                      | Власть производителя над ценами | Барьеры входа на рынок | Неценовая конкуренция            |
|-------------------------------|--------------------------------|---------------------------|------------------------------------|---------------------------------|------------------------|----------------------------------|
| Совершенная конкуренция       | Сельскохозяйственная продукция | Много                     | Стандартная                        | Нет                             | Низкие                 | Нет                              |
| Монополистическая конкуренция | Продукты питания               | Много                     | Дифференцированная                 | Небольшая                       | Низкие                 | Реклама и разнообразие продукции |
| Олигополия                    | Легковые автомобили            | Мало                      | Стандартная или дифференцированная | Небольшая                       | Высокие                | Реклама и разнообразие продукции |
| Монополия                     | Электроэнергия                 | Один                      | Уникальная                         | Значительная                    | Очень высокие          | Реклама                          |

Конкурентная борьба ведется, как правило, двумя основными методами: ценовой и неценовой конкуренцией.

В первом случае борьба с конкурентами ведется посредством снижения цены на свою продукцию. Ценовая конкуренция обычно применяется в следующих случаях: в условиях относительно медленного изменения спроса, недостаточной мобильности капитала и преобладание внутриотраслевой конкуренции, на рынках с приоритетом продавца (т.е. превышения спроса над предложением и более интенсивной конкуренции покупателей), в условиях с преобладанием чистой конкуренции.

Однако организации сейчас отдают предпочтение неценовой конкуренции, выделению своей продукции из ряда продуктов конкурентов и предания ей уникальных для покупателя свойств. Для этого производители конкуренты прибегают к выпуску новых товаров, их усовершенствованию, повышению их качества, рекламе, предоставлению все более разнообразного круга дополнительных услуг и гарантий послепродажного обслуживания.

Чтобы умело вести конкурентную борьбу и побеждать на рынке необходимо, знать основные этапы конкурентной борьбы и поведения организации на каждом из них (рис. 2)

Таблица 2 - Характеристика основных этапов конкуренции

| Этап | Наименование этапа         | Характеристика этапа                                                                                                                                        |
|------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1    | Межфирменная конкуренция   | Организации-конкуренты, удовлетворяющие альтернативные потребности. Преимущества имеет тот, кто лучше овладел вниманием потребителя.                        |
| 2    | Функциональная конкуренция | Организации-конкуренты, предлагающие различные способы удовлетворения одной потребности. Разные товары могут удовлетворять одну и ту же потребность.        |
| 3    | Родовая конкуренция        | Организации-конкуренты, предлагающие разные типы одного и того же товара. Максимальное соответствие удовлетворяемой потребности.                            |
| 4    | Видовая конкуренция        | Организации-конкуренты, предлагающие различные марки одного и того же товара. Лучше удовлетворяет потребность товар. С лучшими потребительскими качествами. |

Показателем, способным обобщено отразить результаты конкурентной борьбы, является доля, которую организация занимает на рынке. Обычно доля определяется в общем объеме продаж данного товара на рынке (в отрасли, в регионе и т.п.), учитывающих в натуральных или стоимостных единицах:

$$d_j = \frac{Q_{ij}}{\sum_j^n Q_i} \quad (1)$$

где,  $d_j$  доля  $j$ -й организации в общей продаже  $i$ -го продукта;

$Q_{ij}$  – продажа  $j$ -й организации  $i$ -го продукта

$Q_i$  – сумма всех продаж  $i$ -го продукта на рынке каждой  $j$ -й организации;

$n$  – число  $j$ -х организаций, выступающих на данном рынке.

Можно представить себе следующую шкалу, отражающую роль организации на рынке в зависимости от ее доли на рынке (табл. 3).

Таблица 3 - Шкалирование позиции организации в зависимости от принадлежащей ей доли рынка

| Доля на рынке, % | Роль в конкуренции                                                            |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| От 40 и выше     | Лидер рынка                                                                   |
| От 40 до 20      | Претендент на лидерство (организация с сильной конкурентной позицией)         |
| От 20 до 10      | Последователь (ведомый, организация со слабой конкурентной позицией)          |
| Менее 10         | Занявший рыночную нишу и избегающий конкуренции (аутсайдер или новичок рынка) |

Для получения качественной оценки доли исчисляется коэффициент относительной доли рынка ( $K_{o.д.р.}$ ), который рассчитывается как отношение доли рынка данной организации ( $d_{\phi}$ ) и доли рынка крупнейшей конкурирующей организации ( $d_k$ ):

$$K_{o.д.р.} = \frac{d_{\phi}}{d_k} \quad (2)$$

Если  $K_{o.д.р.} > 1$ , то доля организации оценивается как высокая.

Если же  $K_{o.д.р.} < 1$ , то доля организации считается низкой.

Место организации на рынке должно оцениваться с учетом одной или нескольких организаций. Данное явление оценивается с помощью коэффициента концентрации рынка, который рассчитывается как сумма рыночных долей крупных организаций. В практических целях рекомендуется рассчитывать индекс концентрации для трех крупнейших хозяйственных субъектов.

Если  $K_{n.p.} < 45\%$  считается, что рынок неконцентрированный,

Если  $45\% < K_{n.p.} < 70\%$ , рынок считается умеренно концентрированным,

Если же  $K_{n.p.} \geq 70\%$ , то данный рынок высококонцентрированный.

Другим показателем является коэффициент относительной концентрации. Здесь рыночная сила организации (группа организаций) признается очевидной, если на их долю приходится не менее 20% общего объема продаж. Смысл коэффициента относительной концентрации заключается в сравнительном сопоставлении доли наиболее крупных организаций на данном рынке от их общего числа с принадлежащей им долей рынка.

$$K_{o.к.} = \frac{20 - 3\beta}{\alpha} \quad (3)$$

где  $\beta$  – количественная доля наиболее крупных организаций от их общего числа на данном рынке

$$\beta = \frac{N_{кр.ф}}{\sum N_{ф}} \quad (4)$$

$\alpha$  – процентная доля объема продаж наиболее крупных организаций в общем, объеме продаж

$$\alpha = \frac{Q_{кр.ф}}{\sum Q_{ф}} \quad (5)$$

Если  $K_{о.к.} > 1$ , то это означает что на данном рынке отсутствует опасная концентрация, а если  $K_{о.к.} < 1$ , это означает, что рыночная власть, крупных организаций возможно велика.

Широко распространенным показателем является индекс концентрации Герфинделя-Хиршмана, который некоторыми маркетологами считается более надежным. Этот индекс представляет собой сумму квадратов доли рынка каждой крупной организации:

$$K_{г.х.} = \sum_i^n d_i^2 \quad (6)$$

Рынок считается низко концентрированным при значении  $K_{г.х.} < 1000$ . Максимальное значение индекса в условиях 100% монополии равно 10000. Чем он больше, тем сильнее в отрасли наиболее крупные организации.

Для оценки уровня концентрации рынка может быть использован энтропийный подход. Коэффициент энтропии  $K_e$  характеризует степень неопределенности рынка с точки зрения осуществления на этом рынке чей-либо индивидуальной воли:

$$K_e = \sum_i^n \left( d_i \times \log \frac{1}{d_i} \right) \quad (7)$$

Чем выше значение  $K_e$ , тем экономическая неопределенность поведения каждой организации и ниже уровень концентрации на рынке, и тем слабее рыночная власть организаций. Своего максимального значения коэффициент энтропии достигнет, когда все организации будут иметь одинаковые доли на рынке.

В странах ЕЭС широко используется индекс концентрации Линда, который определяется следующим образом:

$$K_L = \sum_i^{K-1} \frac{d_i}{(K(K-1))} \quad (8)$$

**при этом**

$$d_i = \frac{d_i(K-i)}{i(d_K - d_i)} \quad (9)$$

где  $d_i$  – суммарная доля рынка, приходящаяся на первых  $I$  ведущих организаций среди  $k$  наиболее крупных;

$d_k$  – доля рынка, приходящаяся на  $k$  крупнейших организаций;

$d_1$  – отношение между средней долей рынка  $I$  организаций и долей оставшихся  $(k - I)$  производителей.

В отличие коэффициента концентрации рынка, индекс концентрации Линда учитывает различия между ведущими организациями, т.к. он

специально рассчитан на выявления неравенства между такими организациями.

Используется также и такой показатель как дисперсия рыночных долей ( $V_{p.d.}$ ). Этот показатель, учитывает степень относительного неравенства рыночных долей организаций:

$$V_{p.d.} = \frac{\sum_i^n (Lnd_i - Lnd_{cp})^2}{n} \quad (10)$$

где  $d_i$  – рыночная доля  $j$ -й организации, доли единицы;

$d_{cp}$  – средняя доля организации на рынке, в долях единицы, равно

$$d_{cp.} = \frac{d}{n} = \frac{1}{n} \quad (11)$$

при общем числе организаций на рынке равным  $n$ .

Показатель дисперсии логарифмов позволяет определить потенциальную рыночную власть организаций на основе неравенства их участия на рынке. Чем выше данный показатель, тем более концентрированным является рынок и тем сильнее на нем власть крупных организаций.

Для ранжирования фирм на рынке используется индекс концентрации Холла-Тайдмана, определяет следующим образом:

$$K_{xm} = 0,5 \sum_i^n rdi - 1 \quad (12)$$

где  $r$  – ранг организации от самой крупной  $r = 1$  и т.д. по убыванию.

В условиях данный показатель принимает максимальное значение, равное 1, а минимальное его значение соответствует  $1/n$ , где  $n$  – число организаций на рынке. Экономический смысл его близок по значению к индексу концентрации рынка Герфинделя-Хиршмана, но в отличие от последнего, принимает во внимание соотношение размеров организаций.

### Задания для самостоятельного решения

**Задача 1.** На основании исходных данных приведенных в табл. 10.4.

1. Определить рыночные доли и относительные рыночные доли организации.
2. Рассчитать коэффициенты концентрации рынка.
3. Сделать выводы и закончить итоговую таблицу 10.5.

Таблица 4 - Исходные данные

| Предприятие            | 1    | 2    | 3   | 4    | 5    | 6   | 7    | 8    |
|------------------------|------|------|-----|------|------|-----|------|------|
| Объем продаж тыс. руб. | 2800 | 1400 | 900 | 1900 | 1100 | 700 | 5200 | 4500 |

Таблица 5 - Результаты расчетов

| Наименования показателя | Значение показателя | Выводы |
|-------------------------|---------------------|--------|
|-------------------------|---------------------|--------|

|                                           |  |  |
|-------------------------------------------|--|--|
| 1. Рыночная доля                          |  |  |
| 2. Относительная рыночная доля            |  |  |
| 3. Коэффициент концентрации рынка         |  |  |
| 4. Коэффициент относительной концентрации |  |  |
| 5. Индекс Герфинделя - Хиршмана           |  |  |
| 6. Коэффициент энтропии                   |  |  |
| 7. Индекс Линда                           |  |  |
| 8. Дисперсия рыночных долей               |  |  |
| 9. Индекс Холла - Тайдмана                |  |  |

### **Вопросы к практическому занятию**

1. Охарактеризуйте сущность рыночной конкуренции.
3. Дайте характеристику основным видам рыночных структур.
4. Дайте характеристику основным этапам конкуренции.
5. Охарактеризуйте показатели рыночной конкуренции.

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6

### Конкурентное окружение организации и прогнозирование его изменений (Оценка уровня конкурентоспособности организации)

**Цель занятия:** изучить и освоить методику оценку конкурентоспособности автотранспортной организации.

#### Теоретическая часть

Конкурентоспособность объекта – это состояние, характеризующее реальную или потенциальную возможность выполнения своих функциональных обязанностей в условиях возможного соперничества своих конкурентов. Данное определение представляет наиболее общую, применимую без исключения ко всем объектам характеристику.

Конкурентоспособность самый универсальный показатель рыночного состояния любых объектов и может предоставлять полезную информацию многим участникам рынка, он является универсальным показателем, который может применяться во многих сферах жизнедеятельности. Все же по своей сути конкурентоспособность остается понятием экономическим, и наиболее правильное ее применение именно к экономическим объектам.

Также следует заметить, что конкурентоспособность понятие относительное, четко привязанное к рынку. Это также свойство товаров и услуг по своим потребительским параметрам превосходить аналогичные товары и услуги конкурирующих производителей и удовлетворить платежеспособный спрос на потребительском рынке.

Конкурентоспособность как сложная экономическая категория может рассматриваться на нескольких уровнях (табл. 1):

- конкурентоспособность товара;
- конкурентоспособность производителя;
- отраслевая конкурентоспособность;
- страновая конкурентоспособность.

Таблица 1 - Характеристика уровней конкурентоспособности

| Уровень конкурентоспособности | Объект или субъект конкурентоспособности | Некоторые факторы конкурентоспособности                                                                                                                                                               |
|-------------------------------|------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                             | 2                                        | 3                                                                                                                                                                                                     |
| товарный                      | Товары (работы, услуги)                  | Качество продукции, соответствии нормам и стандартам<br>Цена<br>Соответствие потребительскому спросу                                                                                                  |
| макроуровень                  | Товаропроизводитель (организация, фирма) | Сравнительная конкурентоспособность продукции<br>Эффективность производственной деятельности<br>Финансовые показатели деятельности<br>Эффективность организации и сбыта продукции на рынке и его доля |

| 1            | 2                                                                                          | 3                                                                                                                                             |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| мезоуровень  | Объединение предприятий, отрасли                                                           | Внутренняя структура отрасли<br>Влияние внешней среды<br>Конкурентоспособность отдельных элементов<br>Взаимодействие между элементами системы |
| макроуровень | Народное хозяйство в целом, страновая конкурентоспособность конкурентоспособность регионов | Инвестиционный климат<br>Научно-технический уровень<br>Конкурентоспособность отраслей и народнохозяйственного комплекса в целом               |

Конкурентоспособность рассматривается как способность выдерживать лидерство на рынке товаров и услуг за счет своевременного реагирования на все ситуации рыночного поведения, совершенствования товаров и услуг их обновления. Для организации конкурентоспособность означает возможность конкурировать на рынке. Несомненно, что конкурентоспособность объектов всех описанных уровней находится в тесной взаимосвязи друг с другом и оказывает непосредственное влияние на величину каждого из них. Успех организации в состязании с конкурентами, прежде всего, зависит от положения дел в стране, отрасли, т.е. от конкурентной среды.

При проведении сравнительного анализа сильных и слабых сторон необходимо уделять внимание тем характеристикам, показателям, которые наиболее значимы с точки зрения покупателей, т. е. отражают уровень конкурентоспособности продукции организации.

Основные критерии, которые должны учитываться и по которым может осуществляться оценка слабых и сильных сторон:

- объем продаж;
- занимаемая доля рынка;
- размещение организации;
- время деятельности организации;
- имидж организации;
- финансовое положение
- уровень цен;
- расходы на рекламу;
- квалификация сотрудников, работающих с клиентурой;
- уровень транспортного обслуживания и др.

Наряду с приведенными критериями в каждом конкретном случае организация должна самостоятельно разрабатывать анкету, в которой необходимо отражать критерии наиболее важные с точки зрения клиентуры, формирующий спрос на услуги автотранспортной организации.

Каждый критерий должен получить оценку от 0 (наиболее слабые позиции по данному направлению) до 5 баллов (доминирующие позиции на рынке) как для рассматриваемой организации, так и для его основных конкурентов.

Для проведения экспертной оценки критериев в соответствии с требованиями данного метода формируется группа из наиболее квалифицированных работников организации (включая и внешних консультантов).

Важное значение для анализа имеют также суммарные баллы по каждой организации. Расхождение сумм более чем на 20% в меньшую сторону по сравнению с конкурентами подчеркивает достаточно тяжелое положение организации с точки зрения конкурентоспособности, а более 40% говорит о необходимости либо ухода с данного рынка, либо коренного изменения стратегии.

Оценка конкурентоспособности организации может производиться следующими методами:

а) суммы мест (табл. 2);

Таблица 2 - Оценка конкурентов по сумме мест

| Показатели                                                   | ООО «Фаркоп» | Конкуренты   |             |
|--------------------------------------------------------------|--------------|--------------|-------------|
|                                                              |              | ООО «Дизель» | ЗАО «Мотор» |
| Доля рынка, %                                                |              |              |             |
| Рентабельность производства, %                               |              |              |             |
| Средневзвешенный тариф, руб.                                 |              |              |             |
| Качество транспортных услуг                                  |              |              |             |
| Объем реализации, тыс. руб.                                  |              |              |             |
| Квалификация работников, работающих с клиентурой             |              |              |             |
| Время деятельности организации на рынке (имидж, известность) |              |              |             |
| Расходы на рекламу, тыс. руб.                                |              |              |             |
| Итого:                                                       |              |              |             |

б) балльной оценки (табл. 3);

Оценка в баллах для перечисленных предприятий производится исходя из данных показателей табл. 2. Балльная оценка занесена в табл. 3.

Таблица 3 – Балльная оценка конкурентов

| Показатели                                                   | ООО «Фаркоп» | Конкуренты   |             |
|--------------------------------------------------------------|--------------|--------------|-------------|
|                                                              |              | ООО «Дизель» | ЗАО «Мотор» |
| Доля рынка, %                                                |              |              |             |
| Рентабельность производства, %                               |              |              |             |
| Средневзвешенный тариф, руб.                                 |              |              |             |
| Качество транспортных услуг                                  |              |              |             |
| Объем реализации, тыс. руб.                                  |              |              |             |
| Квалификация работников, работающих с клиентурой             |              |              |             |
| Время деятельности организации на рынке (имидж, известность) |              |              |             |
| Расходы на рекламу, тыс. руб.                                |              |              |             |
| Итого:                                                       |              |              |             |

в) метод построения профиля требований (табл. 11.4);

Построение профиля требований основывается на балльной оценке мнения экспертов. Построения профиля требований осуществляется для анализируемой организации и наиболее сильного конкурента. Наиболее сильным конкурентом является тот, чей график расположен правее.

Таблица 4 - Построение профиля требований

| Показатели                                                   | Балльная оценка             |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------|-----------------------------|---|---|---|---|
|                                                              | 1                           | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Доля рынка, %                                                |                             |   |   |   |   |
| Рентабельность производства, %                               |                             |   |   |   |   |
| Средневзвешенный тариф, руб.                                 |                             |   |   |   |   |
| Качество транспортных услуг                                  |                             |   |   |   |   |
| Объем реализации, тыс. руб.                                  |                             |   |   |   |   |
| Квалификация работников, работающих с клиентурой             |                             |   |   |   |   |
| Время деятельности организации на рынке (имидж, известность) |                             |   |   |   |   |
| Расходы на рекламу, тыс. руб.                                |                             |   |   |   |   |
| Обозначения: .....                                           | ООО «Фаркоп»<br>ЗАО «Мотор» |   |   |   |   |

г) метод балльной оценки с учетом коэффициента весомости (табл. 11.5)

Таблица 5 - Балльная оценка с учетом коэффициента весомости

| Показатели                                                   | Коэффициент<br>весомости | ООО<br>«Фаркоп» |               | Конкуренты      |               |                |               |
|--------------------------------------------------------------|--------------------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|----------------|---------------|
|                                                              |                          |                 |               | ООО<br>«Дизель» |               | ЗАО<br>«Мотор» |               |
|                                                              |                          | бал<br>лы       | гр.2×<br>гр.3 | бал<br>лы       | гр.2×<br>гр.5 | бал<br>лы      | гр.2×<br>гр.7 |
| Доля рынка, %                                                | 0,2                      |                 |               |                 |               |                |               |
| Рентабельность производства, %                               | 0,1                      |                 |               |                 |               |                |               |
| Средневзвешенный тариф, руб.                                 | 0,15                     |                 |               |                 |               |                |               |
| Качество транспортных услуг                                  | 0,15                     |                 |               |                 |               |                |               |
| Объем реализации, тыс. руб.                                  | 0,2                      |                 |               |                 |               |                |               |
| Квалификация работников, работающих с клиентурой             | 0,1                      |                 |               |                 |               |                |               |
| Время деятельности организации на рынке (имидж, известность) | 0,05                     |                 |               |                 |               |                |               |
| Расходы на рекламу, тыс. руб.                                | 0,05                     |                 |               |                 |               |                |               |
| Итого:                                                       | 1,0                      |                 |               |                 |               |                |               |

Относительный показатель конкурентных преимуществ организации по сравнению с наиболее сильным конкурентом можно определить по формуле:

$$K_n = \frac{B_o}{B_k} \quad (1)$$

где  $B_o$  – балльная оценка анализируемой организации, баллы;

$B_k$  – балльная оценка наиболее сильного конкурента, баллы.

Показатель  $[(K_n - 1) \cdot 100\%]$  показывает превышение конкурентных преимуществ организации над конкурентом. По данным зарубежной практики, если конкурентные преимущества организации превышают преимущества конкурента на 30%, то это означает, что надо позаботиться об изучении существующей работы на данном рынке, внимательно присмотреться к тому, как действуют конкуренты. При 30-50% организация занимает достаточно устойчивое положение на рынке. Превышение в 50-70% означает, что организация работает успешно и ему надо наращивать имеющиеся достижения. Если превышение больше 70%, то организация, по существу может контролировать рынок и надо думать над тем, как сохранить завоеванные позиции.

### Задания для самостоятельного решения

**Задача 1.** На основании исходных данных приведенных в табл. 6.

1. Произвести оценку конкурентоспособности автотранспортной организации, заполнив таблицы 2, 3, 4, 5.
2. Вычислить относительный показатель конкурентных преимуществ организации.
3. Предложить мероприятия по повышению конкурентоспособности организации.

Таблица 6 - Исходные данные

| Показатели                                                   | ООО «Фаркоп» | Конкуренты   |                 |
|--------------------------------------------------------------|--------------|--------------|-----------------|
|                                                              |              | ООО «Дизель» | ЗАО «Мотор»     |
| Доля рынка, %                                                | 6            | 3            | 10              |
| Рентабельность производства, %                               | 5,1          | 2,0          | 9,3             |
| Средневзвешенный тариф, руб.                                 | 11,0         | 11,5         | 12,6            |
| Качество транспортных услуг                                  | высокое      | высокое      | среднее         |
| Объем реализации, тыс. руб.                                  | 81           | 48           | 96              |
| Квалификация работников, работающих с клиентурой             | 4            | 3            | 4               |
| Время деятельности организации на рынке (имидж, известность) | известны     | малоизвестны | хорошо известны |
| Расходы на рекламу, тыс. руб.                                | 5,4          | 1,8          | 9,8             |

### Вопросы к практическому занятию

1. Охарактеризуйте понятие конкурентоспособности.
2. Дайте характеристику уровней конкурентоспособности.
3. Дайте характеристику основным критериям конкурентоспособности.
4. Охарактеризуйте методы оценки конкурентоспособности.
5. Что понимается под относительным показателем конкурентных преимуществ организации

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7

### Анализ организационных ресурсов (Стратегический анализ внешней среды организации)

#### Теоретическая часть

В ходе выполнения практического задания студенты должны уяснить, что анализ внешней среды представляет собой процесс, который позволяет организации:

во-первых, своевременно выявлять угрозы внешнего окружения и заранее формировать благоприятные возможности для своего существования;

во-вторых, иметь необходимую информацию для корректировки своей стратегии и политики.

При исследовании проблем анализа макросреды важно обратить внимание на следующее:

1. Все основные ее факторы – политико-правовой, экономический, социальный, технологический – сильно влияют друг на друга. Изменение одного из них приводит к изменению других. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно, с уяснением того, как их изменения скажутся на всей среде макроокружения.

2. Степень воздействия отдельных факторов на различные организации различна. Она зависит, в частности, от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Каждая организация должна определить для себя, какие факторы оказывают на ее деятельность наибольшее влияние, и составить список потенциальных для себя угроз.

Изучая *политико-правовой фактор*, необходимо прежде всего сконцентрироваться на выяснении того, какие программы пытаются провести в жизнь различные партийные структуры, какие группы лоббирования существуют в органах государственной власти, как правительство относится к разным отраслям экономики и регионам страны, какие изменения в законодательстве и правовом регулировании возможны в результате принятия новых законов и новых норм, регулирующих экономическую жизнь.

При изучении *экономического фактора* важно обращать внимание на такие критерии, как: общий уровень экономического развития; добываемые природные ресурсы; климат; тип конкурентных отношений; структура населения; уровень образованности рабочей силы и величина заработной платы.

Изучение *социальной составляющей* макроокружения направлено на то, чтобы уяснить влияние на бизнес таких социальных явлений и процессов, как: отношение людей к работе и качеству жизни; существующие в обществе обычаи и верования; разделяемые людьми ценности; демографическая структура общества, рост населения, уровень образования, мобильность людей и т. п. Особенность социального фактора состоит в том, что он влияет

не только на другие составляющие макроокружения, но и на внутреннюю среду организации.

При анализе *технологического фактора* следует иметь в виду, что прогресс науки и техники несет в себе огромные возможности и не меньше угрозы для предприятий и организаций.

Необходимо проводить анализ каждой компоненты микросреды.

**Анализ покупателей.** Изучение клиентов позволяет организации лучше уяснить то, какие виды перевозок в наибольшей мере будет приниматься клиентами, на какой объем продаж может рассчитывать предприятие, в какой мере клиенты привержены услугам именно данного предприятия, насколько можно расширить круг потенциальных покупателей, что ожидает предприятие в будущем и др.

**Анализ поставщиков** направлен на выявление тех аспектов в деятельности субъектов, снабжающих организацию различным сырьем, полуфабрикатами, энергетическими и информационными ресурсами, финансами и т. п., от которых зависит эффективность работы организации, себестоимость и качество ее продукции.

**Изучение конкурентов**, т. е. тех, с кем организации приходится бороться за покупателя и за ресурсы, которые она стремится получить из внешней среды, чтобы обеспечить свое существование, занимает особое и очень важное место в стратегическом управлении. Такое изучение направлено на выявление *слабых* и *сильных сторон* конкурентов, и на базе этого уже надо построить свою стратегию конкурентной борьбы.

**Анализ рынка рабочей силы** направлен на то, чтобы выявить его потенциальные возможности в обеспечении организации кадрами, необходимыми для решения ею своих задач.

### Задачи

**Задача 1.** Выделите сильные и слабые стороны деятельности автотранспортного предприятия, а также возможности и угрозы предприятия, на котором Вы проходили практику. Заполните следующую таблицу 1:

Таблица 1 – Матрица SWOT - анализа

|                              |                                      | Внешняя среда предприятия |       |   |        |       |   |
|------------------------------|--------------------------------------|---------------------------|-------|---|--------|-------|---|
|                              |                                      | Возможности               |       |   | Угрозы |       |   |
|                              |                                      | 1                         | ..... | n | 1      | ..... | n |
| Внутренняя среда предприятия | Сильные стороны<br>1.<br>.....<br>п. |                           |       |   |        |       |   |
|                              | Слабые стороны<br>1.<br>.....<br>п.  |                           |       |   |        |       |   |

**Задача 2.** В предложенном условном примере (таблица 2) определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

Таблица 2 – Оценка внешней среды организации

| Внешние стратегические факторы           | Вес  | Оценка | Взвешенная оценка |
|------------------------------------------|------|--------|-------------------|
| <i>Возможности</i>                       |      |        |                   |
| Благоприятная демографическая ситуация   | 0,05 | 4      |                   |
| Развитие розничной сети                  | 0,10 | 2      |                   |
| Государственная поддержка малого бизнеса | 0,20 | 5      |                   |
| Экономическая стабилизация               | 0,15 | 1      |                   |
| <i>Угрозы</i>                            |      |        |                   |
| Усиление государственного регулирования  | 0,15 | 4      |                   |
| Конкуренция на внутреннем рынке          | 0,10 | 4      |                   |
| Новые технологии                         | 0,15 | 2      |                   |
| Снижение активности потребителей         | 0,10 | 2      |                   |
| Суммарная оценка                         | 1,0  |        |                   |

**Задача 3.** Известно, что экономические возможности покупателей определяются способностью навязывать продавцам условия сделки.

Перечислите четыре основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень.

#### **Вопросы к практическому занятию**

1. Что такое внешняя среда организации и каковы ее основные характеристики?
2. Каковы цели внешнего анализа организации?
3. Охарактеризуйте структуру внешней среды и ее основные факторы.
4. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?

**Литература:** [2, 6, 9].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8**

### **Анализ организационных ресурсов**

#### **(Стратегический анализ внутренней среды организации)**

#### **Теоретическая часть**

В ходе выполнения задания студенты должны уяснить, что при разработке стратегии организации необходимо исследовать не только внешнюю среду, но и ситуацию внутри организации.

Внутренние переменные могут выступать как сильными, так и слабыми сторонами организации. Поэтому необходимо оценить их важность и установить, какие из них могут стать основой конкурентных преимуществ. Для этого проводится управленческий анализ деятельности организации.

Для правильного понимания проблемы и лучшего усвоения темы следует выделить этапы проведения анализа.

**Этап 1.** Определить уровень проведения управленческого анализа: организация в целом или стратегические единицы бизнеса.

**Этап 2.** Определить характеристики (профиль) важнейших ресурсов и сфер деятельности организации. Выделить те из них, которые обуславливают наличие сильных сторон организации.

**Этап 3.** Сравнить этот профиль с требованиями рынка.

**Этап 4.** Сравнить сильные и слабые стороны деятельности организации с аналогичными характеристиками конкурентов в целях определения важных конкурентных преимуществ.

**Этап 5.** Использовать сильные стороны организации и укреплять слабые. Если сильной стороной является качество услуги, то необходимо подчеркивать это в рекламе, использовать в ценовой политике организации. По тем позициям, где наблюдаются преимущества конкурентов, необходимо выработать меры противодействия, препятствующие конкурентам использовать эти преимущества.

В результате проведения управленческого анализа предприятие должно определить свои конкурентные преимущества.

Характеризуя конкурентные преимущества, необходимо уяснить то, что в их основе могут лежать ресурсы организации. Для целей анализа они делятся на осязаемые и неосязаемые.

Раскрытие конкурентоспособности организации следует начинать с анализа конкуренции в бизнесе. К основным силам, определяющим конкуренцию в бизнесе (по М. Портеру), следует отнести: соперничество между имеющимися конкурентами; способность поставщиков торговаться; способность покупателей торговаться; угрозу появления новых конкурентов; угрозу появления продуктов-заменителей.

По М. Портеру, конкурентные преимущества делятся на два основных вида:

- 1) дифференциация продуктов-товаров;
- 2) более низкие издержки на создание и реализацию товаров.

Для сохранения и развития своего бизнес-успеха посредством устойчивого удержания конкурентоспособности организация должна постоянно проводить адекватные стратегические и оперативные изменения в своей деятельности.

Необходимо отметить, что вид конкурентного преимущества и сферу, в которой оно достигается, объединяет понятие базовой конкурентной стратегии. В основе концепции базовой конкурентной стратегии лежит идея, что каждая из таких стратегий базируется на определенном конкурентном преимуществе. Для того чтобы добиться его, организация должна выбрать свою конкурентную стратегию.

### Задачи

**Задача 1.** Выделите и охарактеризуйте сферы деятельности предприятия (по видам деятельности (услуг)), в котором Вы проходили практику. Заполните таблицу 1.

Таблица 1 – Характеристика сферы деятельности предприятия

| Вид деятельности (услуг) | Характеристика услуги |
|--------------------------|-----------------------|
|                          |                       |

**Задача 2.** Сравните сильные и слабые стороны деятельности предприятия (на котором Вы проходили практику) с аналогичными характеристиками конкурентов, определите преимущества предприятия.

**Задача 3.** Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами.

Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

**Задача 4.** Вам поручено провести маркетинговый аудит автотранспортного предприятия, оказывающего транспортные услуги населению города. Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию стратегического маркетинга.

### Вопросы к практическому занятию

1. Что такое управленческий анализ?
2. Какие принципы лежат в основе анализа внутренней среды организации?
3. Что понимается под сильными и слабыми сторонами организации и как их оценить?

4. Раскройте содержание понятия «конкурентоспособность организации».
5. Что дает «цепочка ценностей» М. Портера для анализа организации?
6. Как оценивается стратегический потенциал организации?

**Литература:** [3, 5, 8].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9**

### **Стратегии роста организации**

#### **(Стратегическое планирование в организации)**

#### **Теоретическая часть**

Разработку стратегического плана предприятия рекомендуется начинать с общих вопросов и только после этого переходить к частным проблемам.

Предыдущие этапы анализа позволяют сформулировать миссию организации или стратегическую установку, включая определение бизнеса или предпринимательской стратегии.

Определение бизнес-стратегии облегчит проблему идентификации стратегии корпоративного уровня (концентрация, вертикальная интеграция, тот или иной тип диверсификации и т.д.). Здесь анализ внешней среды окажется полезным для определения того, какой тип стратегии корпоративного уровня наиболее приемлем для организации. Облегчат эту процедуру ответы на следующие вопросы:

1. Находится ли отрасль, в которой преимущественно действует организация, в состоянии стагнации или на подъеме и насколько она является регулируемой?

2. В какой степени уровень конкуренции в отрасли снижает среднюю отраслевую рентабельность?

3. Может ли рассматриваться как целесообразная возможность инвестиций в другие отрасли – если да, то каковы ключевые характеристики и какие конкурентные преимущества и возможности организации могут быть использованы в другой отрасли?

4. Какие благоприятные возможности могут быть использованы при формулировании стратегии корпоративного уровня?

Необходимо определить также стратегии бизнес-уровня, для этого надо выяснить следующее:

а) если ранее определенная и принятая стратегия бизнес-уровня не приводит к успеху, какие необходимо ввести коррективы?

б) сможет ли организация достичь больших успехов, если сфокусируется на каком-то определенном сегменте рынка?

в) достигнет ли организация успеха, если распространит свою деятельность и на другие сегменты рынка?

г) если организация достигла лидерства в издержках, принесут ли дополнительные преимущества стратегии дифференциации?

д) является ли стратегия лидерства в издержках наиболее приемлемой на данном этапе развития организации?

Сформулированная миссия позволяет определить цели, выраженные в соответствующих показателях. На практике после этого нередко снова уточняется миссия. Следующий шаг стратегического планирования – это установление параметров внешней среды. Полученные результаты исследования внешней среды иногда заставляют еще раз уточнять миссию и

цели. Таким образом, процедура стратегического планирования вновь возвращается на первоначальный этап.

Далее проводится SWOT-анализ, который выявляет положительные и отрицательные внешние и внутренние факторы деятельности организации.

Благоприятные возможности, определенные в результате анализа организационной среды, должны быть объединены в группы и включены в стратегический план.

1. Возможности, которые позволяют использовать сильные стороны организации. Они могут включать такие альтернативы, как лучшее продвижение созданного или нового продукта (услуги); предложение новых методов использования продукта (услуги) на существующем рынке; изучение рынков для выявления среди них тех, на которых наиболее эффективно можно использовать сильные стороны организации; создание коалиций и совместных предприятия с фирмами, сильные стороны которых являются комплиментарными, и т. п.

2. Возможности, которые позволяют преодолеть слабые стороны организации. Для того чтобы их определить, необходимо выяснить: являются ли слабые стороны организации существенными для выживания фирмы? Влияют ли они на ключевые факторы успеха? Может ли фирма противопоставить слабым сторонам такие стратегии, как создание совместных предприятий или альянсов с организациями, которые демонстрируют силу там, где фирма обнаруживает слабые стороны, или может решить свои проблемы с помощью технологических инноваций, улучшения контроля, развития коммуникаций и т. п.?

3. Возможности, которые позволяют предотвратить угрозы со стороны организационного окружения. Эффективным методом здесь часто становится создание альянсов и союзов с целью препятствовать нежелательным действиям влиятельных стейкхолдеров (например, таких, как меры правительства, направленные на регулирование процессов отраслевого развития) или сильных конкурентов. Результативность подобных союзов определяется эффектом синергического возрастания их силы.

После проведенного анализа часто также приходится возвращаться к корректировке целей.

Таким образом, стратегическое планирование – это не одномоментный, а непрерывный процесс. Оценка деятельности организации, анализ изменяющейся внешней среды одновременно являются и началом, и концом этого процесса.

Руководитель организации, высшие менеджеры должны в первую очередь следить за изменяющейся обстановкой и быть инициаторами соответствующих перемен в стратегии организации. При этом коррекцию стратегического плана следует осуществлять с широким участием персонала. Однако иногда, если внешние изменения имеют очень динамичный характер, если неожиданно возникает критичная ситуация, необходимые коррективы могут вноситься непосредственно высшим руководством.

### **Задачи**

**Задача 1.** На предприятие пришел новый руководитель. И хотя на предприятии уже имелся план, разработанный в прошлом году его предшественником, новый директор начал свою деятельность с разработки стратегического плана. Правильны ли были его действия?

**Задача 2.** Предприятие имеет переменные затраты 14 руб. на изделие и продажную цену 2800 руб. Постоянные затраты составляют 392 тыс. руб. Текущий объем продаж 30 тыс. изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 168 тыс. руб. Переменные затраты увеличатся до 168 руб., резко возрастет выпуск продукции (до 50 тыс. изделий более высокого качества). Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации.

Должна ли предприятие вносить коррективы в имеющийся стратегический план?

**Задача 3.** Положение крупного предприятия во всех отношениях стабильно, а будущее безоблачно. Следует ли при стратегическом планировании исследовать стратегии конкурентов, если учесть, что затраты на исследования составляют 2% прибыли?

### **Вопросы к практическому занятию**

1. Из каких элементов состоит цикл стратегического планирования?
2. На основании каких факторов формулируется стратегия?
3. Может ли фирма выжить, если откажется от разработки и реализации стратегии?
4. Какой тип плана готовится в первую очередь при создании новой организации и почему?
5. Какова связь между стратегическими, тактическими и иными планами?
6. Охарактеризуйте структуру стратегического плана?

**Литература:** [4, 7, 8].

## **ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10**

### **Стратегии роста организации**

#### **(Выполнение и контроль стратегии)**

#### **Теоретическая часть**

Под реализацией стратегии понимается комплекс управленческих действий по обеспечению ее выполнения, включающий последовательное выполнение пунктов стратегического плана, распределение обязанностей, ответственности, меры стимулирования, необходимую координацию усилий подразделений организации и соответствующий контроль. Реализация стратегии нуждается в соответствующем ресурсном обеспечении: организационном, финансовом, материально-техническом, информационном и кадровом.

На практике не существует ясных и однозначных рекомендаций (по шагам), конкретных директив по организации процесса реализации стратегии. Вместе с тем накопленный опыт и анализ информации по этой проблеме позволяют сделать вывод о возможности выделить некоторые основополагающие элементы (шаги), которые необходимо предпринять большинству организаций при реализации стратегии.

Основные этапы реализации стратегии включают:

- определение необходимости стратегических изменений (в области структуры, организационной культуры персонала, технологии);
- распределение ключевых задач управления;
- управление реализацией стратегий (включая планирование реализации стратегии, бюджетирование, действия руководителя, т.е. политика компании);
- организация системы стратегического контроля;
- оценка эффективности реализации стратегии.

Конечным результатом стратегического управления являются внутренние изменения организации, обеспечивающие ее чувствительность к переменам во внешней среде и соответствующую адаптацию.

Под изменениями в организациях понимают решения руководства изменить одну или более внутренних составляющих организации, относящихся к целям, задачам, структуре, технологии, организационной культуре, человеческому фактору, вызванных переменами во внешней или внутренней среде.

Выделяют три уровня стратегических изменений в организации:

1) коренная реорганизация. Необходимость в ней возникает, например, тогда, когда фирма покидает одну отрасль и переходит в другую. При этом меняются миссия организации, номенклатура ее продукции и рынки сбыта, происходят изменения в технологии, составе ресурсов. При коренной реорганизации у руководства возникают наибольшие трудности с реализацией стратегии;

2) радикальные изменения. Эти изменения, как правило, связаны с глубокими структурными преобразованиями внутри организации,

обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной фирмой. Объединение разных коллективов, появление новых продуктов структурных подразделений вызывает необходимость проведения изменений в организационной структуре и соответствующей корректировки организационной культуры;

3) умеренные изменения. Наиболее часто встречающиеся стратегические изменения. Необходимость в них возникает всякий раз, когда организация выводит новый продукт на освоенный или новый рынок.

Структурные изменения относятся к изменениям в системе распределения полномочий и ответственности, в координационных и интеграционных механизмах, управленческой иерархии, степени централизации.

Организационная культура – это сформированная на протяжении всей истории предприятия совокупность приемов и правил адаптации организации к требованиям внешней среды и формирования внутренних отношений между группами работающих. Культура определяет нормы, устанавливающие правила поведения персонала на всех уровнях управления, и оказывает влияние на способность организации к смене стратегического курса.

Изменения в персонале подразумевают модификацию возможностей, установок или поведения сотрудников организации.

Изменения в технологии относятся к внедрению нового оборудования (инновациям), изменениям нормативов, характера работы.

Управление организационными изменениями может включать ряд методов:

- давление и побуждение;
- посредничество и переориентация внимания;
- диагностика и осознание;
- нахождение нового решения и разработка мер по его выполнению;
- эксперимент и выявление;
- подкрепление и согласие.

Важным этапом реализации стратегии является распределение ключевых управленческих задач по отдельным подразделениям организации и ответственным исполнителям. В их круг включаются задачи как стратегические, так и тактические, решение которых необходимо для реализации стратегии.

Главными составляющими этапа управления реализацией стратегии являются планирование, бюджетирование и действия руководителя (политика).

Формирование системы планов, адекватной структуре организации, – важное условие эффективной реализации стратегии. На ее основе осуществляются распределение и доведение плановых заданий, стратегических задач и целей до конкретных подразделений и руководителей, а также реализуются управленческие воздействия на

структуру и сроки выполняемых работ; осуществляются распределение и перераспределение стратегических ресурсов.

Бюджетирование является наиболее распространенным методом финансового планирования, который используется для обеспечения согласования между различными планами и распределением ресурсов. Бюджеты представляют собой компонент любой формализованной системы планирования. Определяющей сущностью бюджетов является сбалансированная по объемам и согласованная во времени ресурсная потребность, обеспечивающая сопоставимость целей и результатов.

Политика – это общее руководство к действию и принятию решений для достижения поставленных организацией целей. Политика разрабатывается высшими руководителями компании и действует достаточно длительное время. Она может меняться с изменением стратегии.

Заключительный этап стратегического управления – осуществление контроля за ходом реализации стратегического плана. Процесс стратегического контроля представляет собой совокупность взаимосвязанных работ. Они проводятся в следующей последовательности:

- 1) определение параметров, подлежащих оценке, или сферы контроля;
- 2) разработка стандартов, или точное определение целей, которые должны быть достигнуты в обозначенный отрезок времени;
- 3) оценка результатов функционирования за обозначенный период;
- 4) сопоставление фактических результатов функционирования с установленными стандартами;
- 5) выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, т.е. выявление причин отклонений и путей их устранения.

В управлении предприятием различают три типа контроля: стратегический (результаты функционирования более чем за год), тактический (6 – 12 месяцев), операционный (до 6 месяцев).

Успешный стратегический контроль должен обладать следующими характеристиками: своевременность, ориентация на результат, простота, экономичность, соответствие миссии.

Возможным элементом стратегического контроля является мониторинг стратегической ситуации, представляющий собой дополнительный блок в процессе реализации стратегии. Он обусловлен быстрой сменой факторов внешней среды на каждой стадии реализации стратегии, что требует постоянного и оперативного анализа ее условий и результатов. Мониторинг является основным условием адаптации выработанной стратегии к изменениям внешней среды. Он может также включать методы взаимоувязки задач различных подразделений, участвующих в реализации поставленных стратегических целей. Мониторинг обеспечивает руководство таким инструментом стратегического управления, как контроль за ситуацией, что позволяет принимать решения по стратегическим разрывам: выявлять отклонения фактически осуществляемых изменений в реальной среде от выбранных направлений развития организации.

Новым методом контроля и повышения эффективности, получившим в последнее время широкое распространение в мировой практике, является бенчмаркинг. Это особая управленческая процедура, которая состоит в том, что в практику работы организации внедряются технологии, стандарты и методы работы лучших организаций-аналогов.

Оценка эффективности реализации стратегии может проводиться по трем уровням:

- 1) эффективность реализации отдельных стратегических программ;
- 2) степень достижения поставленных стратегических целей;
- 3) степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров.

### **Задачи**

**Задача 1.** Стратегия изменений на предприятии вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды. Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?

**Задача 2.** Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении работника при изменениях в организации. Некоторые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установки. В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?

### **Вопросы к практическому занятию**

1. Какова структура процесса реализации стратегии?
2. Охарактеризуйте основные условия успешной реализации стратегии в компании.
3. Какие организационные изменения осуществляются в системе стратегического управления?
4. Какие уровни стратегических изменений можно выделить при реализации стратегии?
5. В чем заключается взаимосвязь между реализацией стратегии и организационной структурой компании?
6. Какие методы контроля вы знаете?

**Литература:** [4, 7, 9].

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11

### Оценка стратегий и их осуществимости (Определение портфельной стратегии организации с использованием матрицы БКГ)

#### Теоретическая часть

В основе Бостонской матрицы, или матрицы роста спроса / доли рынка лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «вопросительный знак»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»). Матрица дает возможность определить, какое СХП (стратегическое хозяйственное подразделение) или какой товар занимают ведущее положение по его доле на рынке по сравнению с конкурентами, какова динамика его рынков.

Матрица основана на том, что темпы роста объемов реализации продукции организации на рынке и его соответствующая доля рынка являются важными факторами при определении стратегии маркетинга. Матрицу БКГ можно использовать для идентификации каждого вида продукции (или стратегического подразделения организации) с точки зрения его существующей или прогнозируемой прибыльности и потребности в финансировании. При использовании анализа портфеля продукции (табл. 1.) необходимо рассмотреть не только положение продукта (или ассортимента продукции, или стратегического подразделения организации) относительно конкурентов, но также и возможности для улучшения доли этого продукта в общем потоке денежных поступлений.

В табл. 1 каждая категория включает в себя целую серию возможных и подходящих стратегий: чаще всего невозможно одновременно применить все указанные в каждой категории стратегии, поэтому необходимо сделать соответствующий выбор.

Требования БКГ к соотношению бизнес-единиц в хозяйственном портфеле организации:

Таблица 1 - Возможные стратегии маркетинга

| Позиция бизнеса                                                                                                                                    | Варианты стратегий                                                                                                                                                                                                                                                    | Стадия жизненного цикла продукции |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| 1                                                                                                                                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                     | 3                                 |
| «Звезда»:<br>лидеры быстрорастущих рынков;<br>высокий темп роста продаж;<br>значительная прибыль;<br>для роста необходимы значительные инвестиции; | Рост или при недостатке средств – ограниченный рост:<br>завоевать большую долю новых потребителей;<br>интенсификация маркетинговых усилий;<br>произвести повторные инвестиции в виде модернизации продукции, снижения цены, повышения эффективности производства т.п. | Рост                              |

| 1                                                                                                                                                           | 2                                                                                                                                                                                                                                                        | 3         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| «Дойные коровы»:<br>лидеры рынков с низкими темпами роста;<br>высокая устойчивая прибыль;<br>приносит больше дохода, чем необходимо для поддержания позиции | Стабилизация:<br>поддерживать лидирующее положение на рынке;<br>произвести инвестиции в модернизацию процесса изготовления;<br>разработка новых моделей товаров;<br>использовать часть прибыли для поддержки продуктов «звезд» и «вопросительных знаков» | Зрелость  |
| «Вопросительные знаки»:<br>высокий темп роста продаж;<br>огромные потребности в финансировании;<br>низкая прибыль                                           | Рост или сокращение:<br>произвести инвестиции для увеличения объема продаж или доли рынка;<br>мероприятия по стимулированию сбыта продукции;<br>сконцентрировать усилия на конкретном сегменте рынка, где можно достигнуть доминирующего положения       | Внедрение |
| «Собаки»:<br>малая прибыль или убыточность;<br>невыгодная себестоимость;<br>крайне ограниченные возможности роста                                           | Сокращение:<br>повысить краткосрочную прибыльность путем снижения до минимума всех затрат на поддержку;<br>сфокусировать специальной нише рынка;<br>продать продукт или прекратить его производство                                                      | Упадок    |

- рост суммарного объема прибыли от продуктов-«звезд» должен компенсировать падение прибыли от продуктов-«дойных коров».

- суммарная прибыль от продуктов-«дойных коров» должна превышать затраты на продукты-«вопросительные знаки» и продукты-«звезды».

- бюджет маркетинга в основном (более 80%) расходуется на поддержку продуктов-«звезд».

- имеющиеся продукты-«собаки» либо планируются к переводу в «вопросительные знаки» (например, как товары или услуги социального назначения), или же имеют перспективы на новых рынках, либо производство их должно быть прекращено.

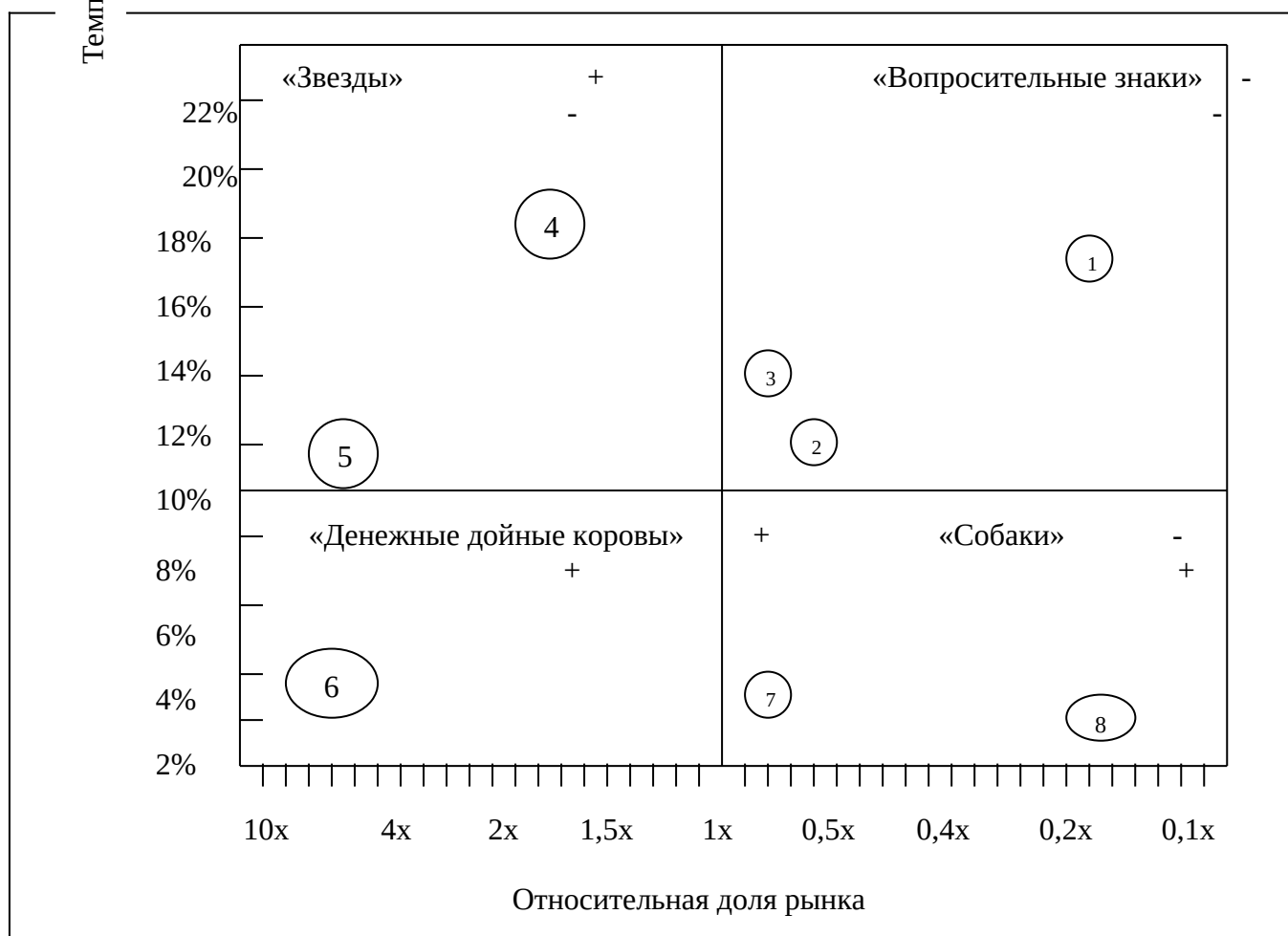
Поскольку рынок необязательно растет, но может и уменьшаться, то нулевую точку по оси ординат могут помещать не в начало координат, а выше; тогда от нулевой точки до начала координат будут располагаться отрицательные значения темпов роста рынка. Кроме того, для отображения отрицательных значений изменения объема продаж используется более сложная форма матрицы (рис. 1). На данной матрице имеются две дополнительные позиции: «боевые лошади», приносящие небольшие денежные средства, и «птицы додо», приносящие организации убытки.

Номенклатура выпускаемой организацией продукции анализируется на основе данной матрицы, т.е. определяется, к какой позиции указанной матрицы можно отнести каждый вид продукции организации. Для этого

бизнес-единицы организации классифицируется по показателям относительной доли рынка (ОДР) и темпов роста отраслевого рынка (ТРР). Показатель *ОДР* определяется как отношение доли рынка организации, к доли рынка крупнейшего конкурента. Понятно, что показатель *ОДР* рыночного лидера будет больше единицы, в том числе  $ОДР = 2$  означает, что доля рынка рыночного лидера вдвое больше, чем у ближайшего конкурента. С другой стороны,  $ОДР < 1$  соответствует ситуации, когда доля рынка бизнес – единицы меньше, чем у рыночного лидера. Высокая доля рынка рассматривается как индикатор бизнеса, который генерирует положительные денежные потоки, как показатель ожидаемого потока доходов.

|       |               |                 |                        |
|-------|---------------|-----------------|------------------------|
| рынка | Высокий       | «Звезды»        | «Вопросительные знаки» |
|       | Низкий        | «Дойные коровы» | «Собаки»               |
|       | Отрицательный | «Боевые лошади» | «Птицы додо»           |
|       |               | Высокая         | Низкая                 |
|       |               | Доля рынка      |                        |

Рисунок 1 - Расширенная концепция матрицы БКГ



## Рисунок 2 - Матрица БКГ (рост рынка / доля рынка)

Доля рынка организации определяется по формуле:

$$ДР = \frac{Q}{E} \cdot 100\% \quad (1)$$

где  $ДР$  – доля организации на рынке, %;

$Q$  – объем реализации продукции организации, тыс. руб.;

$E$  – емкость рынка по продукту, тыс. руб.

Относительная доля рынка рассчитывается по формуле:

$$ОДР = \frac{ДР_n}{ДР_k} \quad (2)$$

где  $ДР_n$  – доля рынка организации, %;

$ДР_k$  – доля рынка конкурента, %.

Вторая переменная – темп роста отраслевого рынка (ТРР) – основана на прогнозах реализации продукции отрасли и связана с анализом жизненного цикла отрасли. Она характеризует изменение объемов реализации (объемов продаж), которые могут быть определены по каждому продукту через индекс темпов их роста за рассматриваемый период. Индекс темпа роста рынка определяется по формуле:

$$ТРР = \frac{Q_i}{Q_{i-1}} \quad (3)$$

где  $Q_i$  – объем продаж анализируемого периода, тыс. руб.;

$Q_{i-1}$  – объем продаж базисного периода, тыс. руб.

Если  $T_p > 1,4$ , то рынок находится в состоянии ускоренного роста, при изменении  $T_p$  – от 1,4 до 0,7 рынок находится в состоянии позиционного роста сворачивания, если  $T_p < 0,1$ , то ожидается кризис рынка.

Обычно при построении матрицы БКГ применяется третий показатель, значение которого пропорционально радиусу окружности, проведенной вокруг точки, характеризующей положение продукта в матрице. В качестве такого показателя в большинстве случаев используют объем продаж.

Таблица 2 - Варианты стратегии маркетинга организации

| Вид продукции | Относительная доля рынка | Темпы роста рынка | Виды СХП | Возможные стратегии |
|---------------|--------------------------|-------------------|----------|---------------------|
| 1             | 2                        | 3                 | 4        | 5                   |
|               |                          |                   |          |                     |
|               |                          |                   |          |                     |
|               |                          |                   |          |                     |

### Задания для самостоятельного решения

**Задача 1.** На основании исходных данных приведенных в табл. 7.3.

1. Рассчитать показатели матрицы БКГ.
2. Построить матрицу БКГ для каждого вида продукции.
3. Определить направления действий организации (по табл. 2).

Таблица 3 - Характеристика продуктового портфеля АТО «Трейдинг»

| №<br>продук<br>та | Наименование продукта                 | Объем<br>реализации, тыс.<br>руб. |        | Емкость<br>рынка в<br>2021 г. | Реализовано<br>конкурентом в<br>2022 г. |
|-------------------|---------------------------------------|-----------------------------------|--------|-------------------------------|-----------------------------------------|
|                   |                                       | 2021 г.                           | 2022г. |                               |                                         |
| 1.                | Перевозка торговых грузов             | 8400                              | 8700   | 112000                        | 24000                                   |
| 2.                | Перевозка навалочных грузов           | 17100                             | 19400  | 86000                         | 11200                                   |
| 3.                | Перевозка строительных грузов         | 11200                             | 9400   | 78000                         | 8100                                    |
| 4.                | Перевозка мелкопартионных грузов      | 9000                              | 7600   | 48600                         | 14300                                   |
| 5.                | Перевозка сельскохозяйственных грузов | 10800                             | 6000   | 117000                        | 9800                                    |
| 6.                | Перевозка грузов в контейнерах        | 7600                              | 8100   | 81000                         | 13800                                   |
| 7.                | Перевозка наливных грузов             | 6000                              | 8000   | 39000                         | 4300                                    |
| 8.                | Перевозка длинномерных грузов         | 4700                              | 5400   | 114000                        | 8700                                    |

### Вопросы к практическому занятию

1. Охарактеризуйте матрицу БКГ.
3. Какие возможные стратегии можно разработать с помощью этой матрицы?
4. Какие переменные определяют положение в матрице?
5. В чем заключаются преимущества и недостатки матрицы БКГ?

**ПРАКТИЧЕСКИЕ ЗАНЯТИЕ 12**  
**Оценка стратегий и их осуществимости**  
**Определение портфельной стратегии организации с**  
**использованием матрицы GE/McKincy**

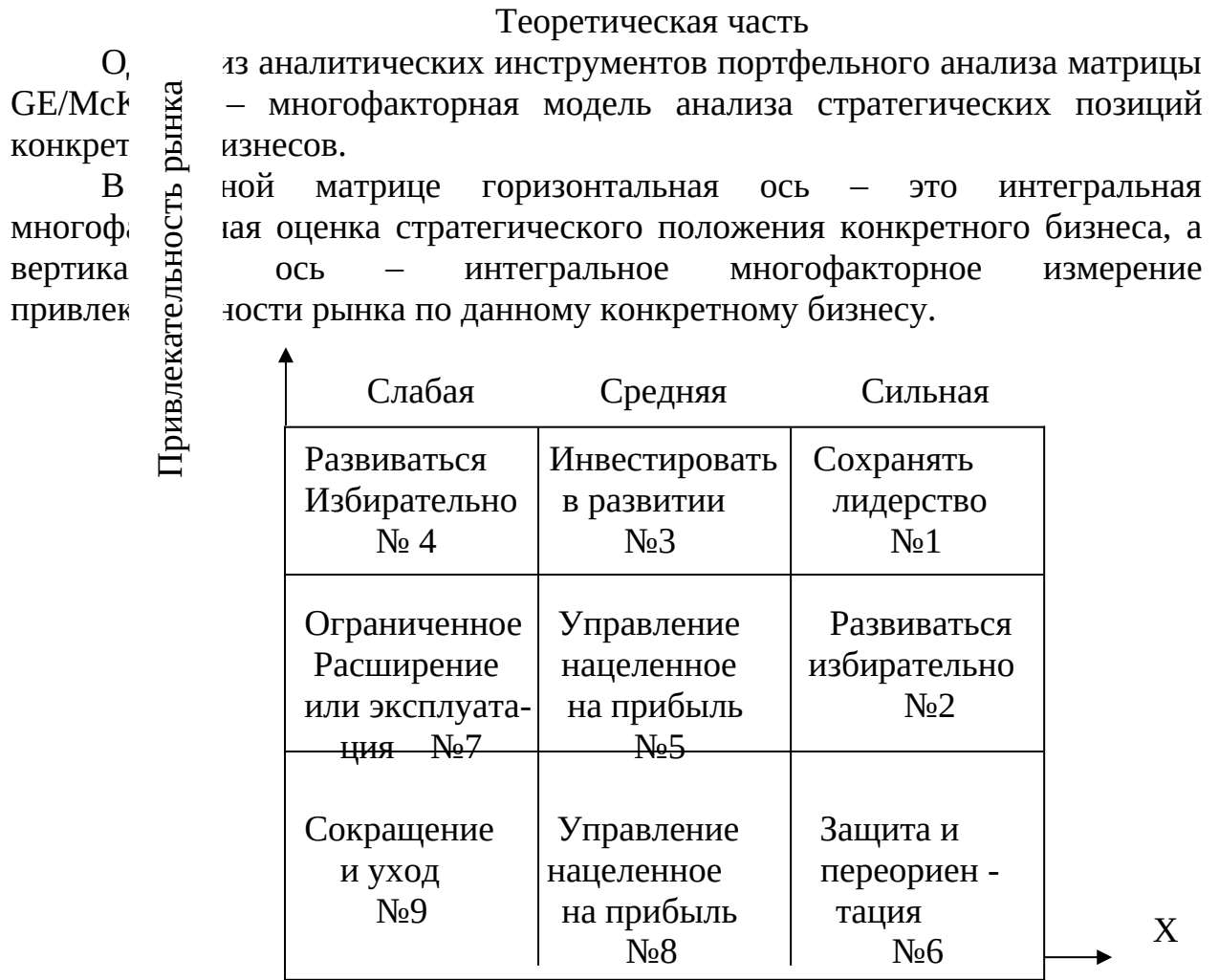


Рисунок 1 - Концепция матрицы GE/McKincy

Модель GE/McKincy прежде всего должна дать определенную ранжировку всех бизнесов организации как кандидатов на получение инвестиций по критерию будущей прибыли в заданной стратегической перспективе.

Параметры, с помощью которых оценивается положение бизнеса по оси Y практически неподконтрольны организации. Их значение лишь можно зафиксировать, но оказывать влияние на них практически невозможно. Позиционирование бизнеса по оси X находится под контролем самой организации и при желании может быть изменено. Ось Y и ось X условно делятся на три части таким образом, чтобы сетка состояла из девяти ячеек, которые в свою очередь составляют три уровня (рис. 1). Стратегически позиции бизнеса улучшаются по мере его перемещения на матрице слева на право и снизу вверх.

Параметры бизнеса могут быть оценены с использованием четырехэтапного процесса, представленного ниже.

Этап 1. Определение списка факторов (критериев) оценки привлекательности рынка и стратегического положения бизнеса.

Этап 2. Определение экспертным методом величины в баллах каждого фактора, исходя из направления и формы взаимоотношений между ними и каждым бизнесом организации.

Этап 3. Определение весовых коэффициентов значимости оценочных критериев для комплексных показателей параметров матрицы.

**Этап 4. Рассчитать средний балл, который служит интегрированной оценкой параметра и называется стратегическим индексом по следующей формуле**

$$\bar{B} = \frac{\sum_{i=1}^n B_i W_i}{10 / \sum_{i=1}^n W_i} \quad (1)$$

где  $B$  – средний балл, интегральная характеристика параметра;

$B_i$  – балл, характеризующий состояние параметра по  $i$ -му фактору;

$W_i$  – вес, отражающий роль  $i$ -го фактора в формировании параметра;

$n$  – число факторов.

Этап 5. Оценить привлекательность рынка и стратегические преимущества соответствующих СБЕ по следующей шкале:

от 0 до 0,4 – низкая

от 0,41 до 0,75 – средняя

от 0,76 до 1,0 – высокая

По результатам заполнить табл. 2.

**Таблица 2 - Комплексная многофакторная оценка конкурентных позиций организации**

| Наименование фактора          | Оценка параметра в баллах (В) | Вес W | Индекс В W |
|-------------------------------|-------------------------------|-------|------------|
|                               | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10        |       |            |
| 1.Привлекательность рынка     |                               |       |            |
| 1.1.Темпы роста спроса        |                               |       |            |
| 1.2.Интенсивность конкуренции |                               |       |            |
| 1.3.Капиталаемкость           |                               |       |            |
| 1.4.Конъюнктура рынка         |                               |       |            |
| 2.Стратегическое положение    |                               |       |            |
| 2.1.Доля рынка                |                               |       |            |

|                                |  |  |  |
|--------------------------------|--|--|--|
| 2.2.Относительное качество     |  |  |  |
| 2.3.Потенциал предприятия      |  |  |  |
| 2.4.Экономичность производства |  |  |  |
| Индекс                         |  |  |  |

При этом следует иметь в виду, что при оценке организаций различных отраслей факторы параметров привлекательности рынка и стратегической позиции, как правило, отличаются.

Затем определяется место бизнеса в многофакторной матрице GE/McKinsy, при этом площадь окружности пропорциональна размеру рынка и выделен сегмент рынка, принадлежностей предприятия (рис. 2). В зависимости конкретной бизнес-ситуации по каждой из 5-ти позиций принимаются соответствующие стратегические решения (табл. 2).

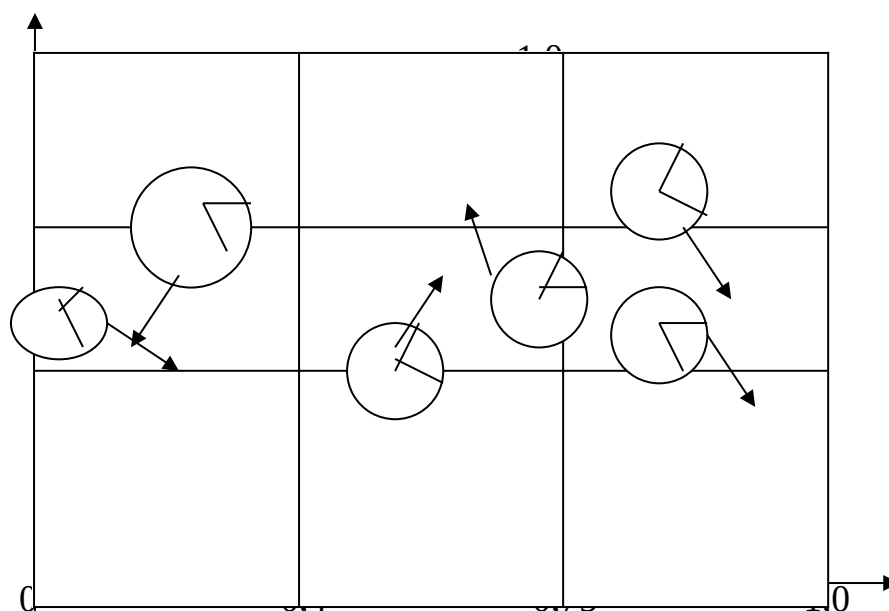


Рисунок 2 - Матрица GE/McKinsy

Таблица 2 - Типовые стратегии по модели GE/McKinsy

| Наименование позиции                         | Стратегические указания                                                                               |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                                            | 2                                                                                                     |
| Сохранить лидерство (защищать позицию)<br>№1 | Инвестировать для максимально возможного роста;<br>Концентрировать усилие по сохранению влияния       |
| Инвестировать в развитии<br>№2               | Бороться за лидерство;<br>Основываться исключительно на сильных сторонах;<br>Укреплять уязвимые места |
| Развитие избирательно<br>№3                  | Условно инвестировать в наиболее привлекательный сегмент;<br>Повышать конкурентоспособность;          |

|                                                |                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                | Увеличивать прибыльность за счет роста производительности                                                                                                                                      |
| Развитие избирательно<br>№4                    | Специализироваться на ограниченном количестве сильных сторон;<br>Искать возможности преодоления слабых мест;<br>Уходить если не существует перспектив роста                                    |
| Управление, нацеленное на прибыль<br>№5        | Концентрироваться на получение прибыли;<br>Защищать существующую программу;<br>Концентрировать инвестиции в сегментах, где существует хорошая прибыльность и относительно низкий уровень риска |
| Защита и переориентация<br>№6                  | Получать текущую прибыль;<br>Концентрироваться на привлекательных сегментах;<br>Охранять сильные стороны                                                                                       |
| Ограниченное расширение или эксплуатация<br>№7 | Искать возможности для расширения без особого риска;<br>Иначе минимизировать инвестиции и рационализировать деятельность                                                                       |
| Управление, нацеленное на прибыль<br>№8        | Охранять позиции в наиболее прибыльных сегментах;<br>Модернизировать товарный ассортимент;<br>Минимизировать инвестиции                                                                        |
| Сокращение и уход<br>№9                        | Выбор момента для продажи СБЕ по максимальной стоимости;<br>Сокращать постоянные издержки и избегать инвестиций                                                                                |

### Задания для самостоятельного решения

Задача 1. На основании исходных данных приведенных в табл. 3.

1. Рассчитайте стратегические индексы параметров привлекательности рынка стратегической позиции.
2. Постройте матрицу GE/McKincy и определить место бизнеса в ней.
3. Определите маркетинговые стратегии для каждого бизнеса в соответствии с приведенными рекомендациями.

**Таблица 3 - Исходные данные**

| Наименование               | Вес | Характеристика бизнеса |   |   |   |   |   |
|----------------------------|-----|------------------------|---|---|---|---|---|
|                            |     | 1                      | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Стратегическое положение   |     |                        |   |   |   |   |   |
| Доля рынка                 | 0,3 | 3                      | 7 | 3 | 8 | 5 | 5 |
| Относительное качество     | 0,3 | 5                      | 4 | 9 | 9 | 2 | 9 |
| Потенциал предприятия      | 0,3 | 6                      | 2 | 8 | 5 | 2 | 8 |
| Экологичность производства | 0,1 | 4                      | 3 | 8 | 3 | 4 | 8 |
| Привлекательность рынка    |     |                        |   |   |   |   |   |
| Темп роста спроса          | 0,4 | 1                      | 7 | 5 | 4 | 2 | 9 |
| Интенсивность конкуренции  | 0,3 | 3                      | 2 | 2 | 5 | 7 | 4 |
| Капиталаемкость            | 0,2 | 3                      | 2 | 2 | 7 | 5 | 7 |
| Конъюнктура рынка          | 0,1 | 2                      | 2 | 6 | 4 | 5 | 5 |

### Вопросы к практическому занятию

1. Охарактеризуйте матрицу GE/McKincy.
3. Какие возможные стратегии можно разработать с помощью этой матрицы?

4. Какие переменные определяют положение бизнеса в матрице?
5. В чем заключаются преимущества и недостатки матрицы GE/McKincy?

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 13

### Стратегии организационных изменений (Финансовая стратегия организации)

#### Теоретическая часть

Методику разработки финансовой стратегии рассмотрим на следующих примерах.

**Пример 1.** Предприятие имеет оборотные средства – 800 тыс. долл. и краткосрочную кредиторскую задолженность – 500 тыс. долл.

Какое влияние окажут следующие операции на коэффициент покрытия: а) приобретены 2 новых грузовика за 100 тыс. долл. наличными; б) компания взяла краткосрочный кредит в размере 100 тыс. долл.; в) продано дополнительное количество обыкновенных акций нового выпуска на сумму 200 тыс. долл. для расширения нескольких терминалов; г) компания увеличивает свою кредиторскую задолженность, чтобы выплатить дивиденды в сумме 40 тыс. долл. наличными?

Решение

1. Рассчитаем коэффициент покрытия для первоначальных условий:

$$КП = ОС/З = 800/500 = 1,6,$$

где ОС – сумма оборотных средств;

З – кредиторская задолженность.

2. При покупке грузовиков сумма оборотных средств уменьшилась на 100 тыс., поэтому

$$КП_1 = 700/500 = 1,4.$$

3. При условиях б оборотные средства и кредиторская задолженность увеличились на одну и ту же сумму, поэтому коэффициент покрытия рассчитаем следующим образом:

$$КП_2 = 900/600 = 1,5.$$

4. При условиях в ни оборотные средства, ни сумма кредиторской краткосрочной задолженности изменения не претерпели, поэтому

$$КП_3 = 800/500 = 1,6.$$

5. Оборотные средства по условиям г уменьшились, а краткосрочная кредиторская задолженность увеличилась на одну и ту же сумму, поэтому коэффициент покрытия:

$$КП_4 = 760/540 = 1,41.$$

**Пример 2.** Предприятию, осуществляющему грузовые перевозки, необходимо увеличить объем своего оборотного капитала на 10000 долл. У него есть три альтернативных вида финансирования: а) воспользоваться коммерческим кредитом, отказавшись от скидки, предоставляемой на условиях «3/10, чистые 30»; б) взять ссуду в банке под 15% (это потребует от компании поддержания 12% резервного остатка); в) эмитировать коммерческий вексель со ставкой 12%. Издержки, связанные с размещением, составят 100000 долл. за каждые 6 месяцев.

Предполагая, что фирма предпочла бы более гибкое финансирование, и зная, что дополнительные издержки приобретения этой гибкости составят не более 2% в год, определите, какую из альтернатив следует избрать компании.

Решение

1. Рассчитаем стоимость финансирования посредством коммерческого кредитования:

$$\frac{3}{97} * \frac{360}{20} * 100 = 55,7\%.$$

2. Определим сумму резервного остатка при банковском финансировании, долл.:

$$10000 * 0,12 = 1200.$$

3. Вычислим сумму, которую получит в банке предприятие, долл.:

$$10000 - 1200 = 8800.$$

4. Рассчитаем сумму процентов, выплачиваемых за получение банковской ссуды, долл.:

$$10000 * 0,15 = 1500.$$

5. Определим стоимость банковского кредитования:

$$\frac{1500}{8800} * 100 = 17,05\%.$$

6. Рассчитаем стоимость кредитования фирмы посредством эмиссии коммерческих векселей:

$$(1200 + 100 + 100) / 10000 = 14\%.$$

Таким образом, банковское кредитование примерно на 3% дороже финансирования посредством эмиссии коммерческих векселей, поэтому предприятию следует избрать эмиссионное финансирование.

**Пример 3.** Предприятию необходимо профинансировать приобретение оборотных средств на сумму 75000 долл. Имеется три возможных источника средств: а) коммерческое кредитование: АТП покупает материалы на сумму около 50000 долл. в месяц на условиях «3/30, чистые 90», компания использует скидки; б) банковское кредитование: банк может предоставить предприятию кредит 100000 долл. под 13%. В качестве обеспечения банк требует поддержания резервных остатков в размере 10%; в) факторинговая компания приобретает дебиторскую задолженность предприятия (100000 долл. в месяц), средний период инкассации которой 60 дней. Факторинговая компания авансирует до 75% номинальной стоимости счетов под 12% годовых. Кроме того, эта компания потребует от предприятия выплаты комиссии в размере 2% на все приобретенные ею счета. Предприятие рассчитало, что пользование условиями факторинговой компании позволит ему сэкономить на расходах по содержанию кредитного отдела и расходах на покрытие безнадежных долгов в размере 1500 долл. в месяц. Какую из предложенных альтернатив следует избрать предприятию, если оно принимает решение на основе данных о процентных издержках?

Решение

1. Если скидки по коммерческому кредиту не использовать, то после второго месяца может быть мобилизовано до 97000 долл. Стоимость коммерческого кредитования составит:

$$\frac{3}{97} * \frac{360}{60} * 100 = 18,56\%.$$

2. Стоимость банковской ссуды:

$$\frac{13}{90} * 100 = 14,44\%.$$

3. Стоимость факторинга: комиссионное вознаграждение факторинговой компании за год – 2% \* 1200000 долл. = 24000 долл., экономия составит 18000 долл., что дает чистую стоимость факторинга 6000 долл. Ссуда в размере 75000 долл. под дебиторскую задолженность будет стоить компании:

$$(12\% * 75000 + 6000) / 75\ 000 = (9000 + 6000) / 75000 = 20\%.$$

Таким образом, банковское кредитование является самым дешевым источником средств.

**Пример 4.** Цена автомобиля составляет 70 тыс. руб. Он застрахован на сумму 40 тыс. руб. сроком на 1 год. За повреждение автомобиля в ДТП страховая компания установила ставку тарифа 5% от страховой суммы. В договоре присутствует пункт по франшизе. Франшиза безусловная и составляет 10% от величины убытка. В соответствии с наличием франшизы в договоре предусматривается скидка к тарифу в размере 3%. Автомобиль с места аварии был доставлен на станцию технического обслуживания, при этом расходы владельца составили 1,2 тыс. руб. Стоимость материалов по ремонту автомобиля равна 8 тыс. руб. Оплата ремонтных работ составляет 5 тыс. руб. Стоимость поврежденного двигателя, подлежащего замене, – 15 тыс. руб. Во время ремонта на автомобиль был поставлен более мощный двигатель стоимостью 20 тыс. руб. В договоре страхования пункт о дополнительных затратах отсутствует. Определите фактическую величину убытка, величину страховой премии, размер страхового возмещения.

Решение

1. Определим фактическую величину убытка, тыс. руб.:

$$У = 8 + 15 + 5 + 1,2 = 29,2.$$

2. Рассчитаем страховое возмещение по методике пропорциональной ответственности, тыс. руб.:

$$СВ = У * \frac{\sum C}{Ц} = 29,2 * \frac{40}{70} = 17,5,$$

где Ц – цена застрахованного объекта;

С – страховая сумма;

У – общая сумма убытка.

3. Вычислим сумму франшизы, тыс. руб.:

$$ФР = У * \frac{ФР}{100} = 29,2 * \frac{10}{100} = 2,92.$$

4. Определим сумму страхового возмещения с учетом франшизы, тыс. руб.:

$$CB_{\phi} = CB - \Phi P_{\phi y} = 17,5 - 2,92 = 14,58,$$

где  $\Phi P_{\phi y}$  – безусловная франшиза.

5. Рассчитаем величину страховой премии, тыс. руб.:

$$СП * T * (1 - 0,03) * c = 5 * (1 - 0,03) * 40 = 1,9,$$

где  $T$  – ставка тарифа;

$C$  – сумма страхования объекта.

**Пример 5.** В рамках разработки финансовой стратегии предприятия 22 (табл. 1) оцените ниже перечисленные предложения, если в качестве основного критерия совершенствования выбрана кредитоспособность:

- приобретение новых станков на сумму 10000 руб. за счет долгосрочного кредита;
- погашение 20% кредиторской задолженности за счет привлечения краткосрочного кредита.

Решение

1. Оценим влияние предложений на состояние баланса предприятия при неизменности остальных показателей:

- реализация первого предложения предполагает увеличение «Внеоборотных активов» и соответствующее увеличение «Долгосрочных пассивов» на сумму 10000 руб.;
- реализация второго предложения уменьшит величину «Кредиторской задолженности» на  $43500 * 0,2 = 8700$  руб. и увеличит статью «Заемные средства» в «Краткосрочных пассивах» на 8700 тыс. руб.

2. Исходя из кредитоспособности – основного критерия совершенствования деятельности предприятия – в табл. 2 приведем изменившиеся показатели прогнозного баланса.

Таблица 2 – Показатели прогнозного баланса

| Показатели                     | Значение, тыс. руб. |
|--------------------------------|---------------------|
| Долгосрочные пассивы           | 10100               |
| Краткосрочные заемные средства | 8820                |
| Кредиторская задолженность     | 34800               |

3. С помощью коэффициента общей ликвидности на начало и конец периода и прогнозируемого с учетом предложений определим кредитоспособность предприятия:

$$\text{на начало периода } K_{ол}^H = 0,35;$$

$$\text{на конец периода } K_{ол}^K = 0,51;$$

$$\text{прогнозируемого } K_{ол}^n = 0,52.$$

4. Динамика кредитоспособности складывается в пользу предложенных мероприятий, но не удовлетворяет нормальному ограничению:  $0,35 < 0,51 < 0,52 < 1$ .

5. Ответ. Предложенных мероприятий недостаточно для выхода предприятия на нормальную кредитоспособность. Реализация предложений позволит только незначительно повысить кредитоспособность.



Таблица 1 – Данные для решения задач по предприятию

| Показатель,<br>млн.руб.                 | АТП 20                 | АТП 21                 | АТП 22                  |                        | АТП 23                  |                        | АТП 24                  |                        | АТП 25                  |                        | АТП 26                  |                        |
|-----------------------------------------|------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|------------------------|
|                                         | На<br>конец<br>периода | На<br>конец<br>периода | На<br>начало<br>периода | На<br>конец<br>периода | На<br>начало<br>периода | На<br>конец<br>периода | На<br>начало<br>периода | На<br>конец<br>периода | На<br>начало<br>периода | На<br>конец<br>периода | На<br>начало<br>периода | На<br>конец<br>периода |
| 1                                       | 2                      | 3                      | 4                       | 5                      | 6                       | 7                      | 8                       | 9                      | 10                      | 11                     | 12                      | 13                     |
| Внеоборотные активы                     | 41000                  | 47500                  |                         |                        | 148                     | 854                    | 461                     | 820                    | 765                     | 646                    |                         |                        |
| Долгосрочные финансовые вложения        |                        |                        | 1000                    | 1500                   |                         |                        |                         |                        |                         |                        |                         |                        |
| Оборотные активы                        | 38800                  | 62400                  |                         |                        |                         |                        |                         |                        |                         |                        |                         |                        |
| Запасы                                  | 11200                  | 18500                  | 11200                   | 18500                  |                         |                        |                         |                        | 183                     | 165                    |                         |                        |
| Готовая продукция                       | 2600                   | 6000                   |                         |                        |                         |                        |                         |                        |                         |                        |                         |                        |
| Расходы будущих периодов                |                        |                        | 200                     | 600                    |                         |                        |                         |                        |                         |                        |                         |                        |
| Дебиторская задолженность более 12 мес. |                        |                        | 200                     | 300                    |                         |                        |                         |                        |                         |                        | 35                      | 15                     |
| Дебиторская задолженность менее 12 мес. | 14000                  | 32000                  | 14000                   | 32000                  |                         |                        | 240                     | 450                    |                         |                        | 200                     | 250                    |
| Краткосрочные финансовые вложения       |                        |                        | 50                      | 150                    |                         |                        | 65                      | 36                     |                         |                        | 40                      | 3                      |
| Денежные средства                       |                        |                        | 50                      | 25                     |                         |                        | 3                       | 25                     |                         |                        | 3                       | 25                     |
| Прочие оборотные активы                 |                        |                        | 125                     | 200                    |                         |                        | 10                      | 35                     |                         |                        | 10                      | 25                     |

Продолжение табл. 1

| 1                                        | 2            | 3             | 4     | 5     | 6          | 7           | 8   | 9   | 10  | 11  | 12  | 13  |
|------------------------------------------|--------------|---------------|-------|-------|------------|-------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Убытки                                   |              |               |       |       |            |             |     |     | 70  | 0   |     |     |
| Капитал и резервы                        | 44200        | 56000         |       |       | 184        | 863         |     |     | 955 | 699 |     |     |
| Долгосрочные пассивы                     | 100          | 100           | 100   | 100   | 66         | 75          |     |     | 13  | 100 |     |     |
| Краткосрочные пассивы                    |              |               |       |       |            |             | 346 | 626 |     |     |     |     |
| Заемные средства                         | 100          | 30            | 75    | 120   |            |             | 46  | 46  | 1   | 150 | 8   | 12  |
| Кредиторская задолженность               | 30500        | 43500         | 30500 | 43500 |            |             | 300 | 580 |     |     | 250 | 285 |
| Прочие краткосрочные пассивы             |              |               | 25    | 75    |            |             |     |     |     |     | 18  | 22  |
| <b>Баланс</b>                            | <b>79000</b> | <b>109900</b> |       |       | <b>310</b> | <b>1500</b> |     |     |     |     |     |     |
| Выручка-нетто от реализации продукции    |              |               |       |       | 615        | 2200        |     |     |     |     |     |     |
| Прибыль (убыток) от реализации продукции |              |               | 300   | 600   | 300        | 600         |     |     |     |     |     |     |

### Задачи

**Задача 1.** В рамках разработки финансовой стратегии предприятия 23 (табл. 7.1) при предполагаемом темпе прироста выручки 110%, росте доли «Прибыли» в «Выручке» – 10 пунктов, погашении в планируемом периоде 1/3 долгосрочного кредита оцените следующие предложения, если в качестве основного критерия совершенствования выбрана рентабельность предприятия:

1. Продажа неиспользуемой части «Внеоборотных активов» на сумму 28 млн. руб. и покупка на эти средства сырья и материалов;
2. Снижение затрат в незавершенном производстве за счет уменьшения производственного цикла на 5 млн. руб.

**Задача 2.** По показателям предприятия 24 (табл. 9.1) в рамках разработки финансовой стратегии оцените следующие предложения, если в качестве основного критерия совершенствования выбраны следующие значения коэффициентов ликвидности:  $K_{ал} \geq 0,2$ ,  $K_{л} \geq 0,7$ ,  $K_{н} \geq 1,5$ :

1. Перевод 20% дебиторской задолженности менее года в высоколиквидные ценные бумаги с потерей 10%;
2. Погашение 20% кредиторской задолженности за счет привлечения краткосрочных заемных средств;
3. Взаимозачет дебиторской задолженности менее года и кредиторской задолженности в размере 10% последней.

**Задача 3.** В рамках разработки финансовой стратегии предприятия оцените нижеперечисленные предложения, если в качестве основного критерия совершенствования выбрано состояние кредиторско-дебиторской задолженности и предприятие имеет следующие показатели (табл. 3):

Таблица 3 – Показатели предприятия

| Показатель                                 | Значение, млн. руб. |                  |
|--------------------------------------------|---------------------|------------------|
|                                            | на начало периода   | на конец периода |
| Дебиторская задолженность менее 12 месяцев | 100                 | 250              |
| Кредиторская задолженность                 | 263                 | 375              |
| Выручка-нетто от реализации продукции      | 1000                | 1500             |

Предложения:

1. Увеличение выручки за счет освоения новых регионов сбыта на сумму 200 млн. руб.
2. Уменьшение кредиторской задолженности на 10% за счет снижения закупок сырья и материалов сверх нормативных запасов.
3. Перевод 20% дебиторской задолженности менее года в векселя высокой ликвидности.

**Задача 4.** В рамках разработки финансовой стратегии предприятия 25 (табл. 9.1) оцените следующие предложения, если в качестве основного критерия совершенствования выбрана платежеспособность предприятия:

1. Приобретение лицензии на право использовать новую

технологии – 24 млн. руб.;

2. Снижение запасов за счет покупки новой технологии – 12 млн. руб.;

3. Привлечение в качестве собственника на правах долевого участия владельца новой технологии с взносом в уставный капитал предприятия 24 млн. руб.

**Задача 5.** Предприятия 26 (табл. 9.1) оцените предложения к разработке финансовой стратегии, если в качестве основного критерия совершенствования выбрана текущая ликвидность баланса:

1. Покупка двух станков нового поколения за счет привлеченного долгосрочного кредита по цене 10 млн. руб.;

2. Продажа пятидесяти старых станков по цене 2 млн. руб.;

3. Продажа всей дебиторской задолженности со сроком погашения более года за 80% ее стоимости.

**Задача 6.** Разработайте и оцените предложения в рамках финансовой стратегии, взяв за основной критерий совершенствования деятельности предприятия финансовую устойчивость при следующих показателях деятельности предприятия (таблица 4):

Таблица 4 – Показатели предприятия

| Показатель                            | Значение, тыс. руб. |                  |
|---------------------------------------|---------------------|------------------|
|                                       | на начало периода   | на конец периода |
| Внеоборотные активы, $A_1$            | 14500               | 16600            |
| Запасы, $Z$                           | 4500                | 6700             |
| Убытки, $A_3$                         | 0                   | 0                |
| Капитал и резервы, $P_4$              | 15000               | 18000            |
| Долгосрочные кредиты, $P_5$           | 3500                | 3500             |
| Краткосрочные заемные средства, $KCK$ | 400                 | 1500             |

### Вопросы к практическому занятию

1. Для чего необходима разработка финансовой стратегии?
2. В чем заключается сущность финансовой стратегии?
3. Опишите основные этапы разработки финансовой стратегии организации.

**Литература:** [1, 5, 10].

## ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 12

### Стратегии организационных изменений (Стратегическое управление инвестированием)

#### Теоретическая часть

Механизм выбора инвестиционной стратегии рассмотрим на следующих примерах.

**Пример 1.** Пусть имеются два инвестиционных проекта: А и В. Для них возможные нормы внутренней доходности (*ВНД*, или, что-то же, *IRR*) находятся в зависимости от будущего состояния экономики (предприятия, региона, страны). Состояние экономики поделим условно на три вида: подъем, нормальное (стабильное) развитие и спад. При этом используется нормальное распределение вероятностей. Данная зависимость отражена в табл. 1.

Таблица 1 – Исходные данные для оценки рискованности вложения капитала в инвестиционные проекты А и В

| Состояние предприятия<br>(региона) | Вероятностная<br>оценка | Внутренняя норма доходности<br>инвестиционного проекта ( <i>ВНД</i> ), % |      |
|------------------------------------|-------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------|
|                                    |                         | i= А                                                                     | i= В |
| Подъем                             | 0,25                    | 90                                                                       | 25   |
| Нормальное развитие                | 0,5                     | 20                                                                       | 20   |
| Спад                               | 0,25                    | -50                                                                      | 15   |

Для каждого из инвестиционных проектов А и В может быть рассчитана ожидаемая внутренняя норма доходности (*ОВНД<sub>i</sub>*) – средневзвешенная, где в качестве весов берутся вероятности:

$$ОВНД_i = \sum_{i=1}^n P_i ВНД_i. \quad (1)$$

Возможные варианты состояния экономики (*r* - 1,..., *n*) для проекта А получим:

$$ОВНД_{i=A} = 0,25 * 90 + 0,5 * 20 + 0,25 * (-50) = 20\%.$$

Для проекта В получим:

$$ОВНД_{i=B} = 0,25 * 25 + 0,5 * 20 + 0,25 * 15 = 20\%.$$

Как видим, у двух рассматриваемых инвестиционных проектов ожидаемые нормы доходности (*ОВНД<sub>i</sub>*) совпадают. Однако не учтенным остался диапазон мнений возможных значений *ВНД*. Он сильно различается, в частности: у проекта А от – 50 до 90%, у проекта В – от 15 до 25%.

Очевидно, что чем меньше такой разброс параметра, тем выше вероятность того, что расчетная величина *ОВНД* и вероятность реальной доходности окажутся достаточно близкими между собой. По этой причине ниже будет и уровень риска, связанный с реализацией соответствующего инвестиционного проекта. Для получения оценки, характеризующей величину разброса, используется среднеквадратическое отклонение, которое рассчитывается по формуле:

$$\delta = \sqrt{\sum_i (ВНД_i - ОВНД_i)^2 P_i} . \quad (2)$$

Чем меньше величина  $\delta$ , тем менее рискованным считается инвестиционный проект. При этом для нормального распределения вероятность попадания в пределы  $ВНД \pm \delta$  составляет 68,26%.

Рассчитаем значение  $\delta$  для рассматриваемых проектов А и В.

Проект А:

$$\delta = \sqrt{[(90 - 20)^2 0,25 + (20 - 20)^2 0,5] + (-50 - 20)0,25} = 49,5\% .$$

Проект В:

$$\delta = \sqrt{[(25 - 20)^2 0,25 + (20 - 20)^2 0,5 + (15 - 20)^2 0,25]} = 3,5\% .$$

Как видим, для инвестиционного проекта В с вероятностью 68,26% можно ожидать величину  $ВНД - 20\% \pm 3,5\%$ , т. е. от 16,5 (20 – 3,5)% до 23,5 (20 + 3,5)%. Уровень риска в этом случае минимальный. Проект А, как видим, является более рискованным. В частности, по проекту А с вероятностью 68,26% можно получить доходность от – 29,5(49,5 – 20)% до 69,5 (20 + 49,5)%.

На основании обобщения результатов исследований многих авторов по проблеме количественной оценки уровня риска получена эмпирическая шкала риска, которую рекомендуют применять при использовании в качестве количественной оценки риска вероятности наступления рискованного события (табл. 2).

Таблица 2 – Количественная оценка риска вероятности наступления рискованного события

| Числовая оценка уровня риска | Наименование градации риска |
|------------------------------|-----------------------------|
| 0 – 0,1                      | Минимальный                 |
| 0,1 – 0,3                    | Малый                       |
| 0,3 – 0,4                    | Средний                     |
| 0,4 – 0,6                    | Высокий                     |
| 0,6 – 0,8                    | Максимальный                |
| 0,8 – 1,0                    | Критический                 |

Первые три градации вероятности нежелательного исхода соответствуют нормальному уровню риска, при котором целесообразно принимать инвестиционные решения.

Исходя из данных приведенной выше таблицы, следует полагать, что инвестиционным решениям со средним уровнем риска соответствует значение  $\delta$ , равное примерно 30%.

Из литературных источников известны количественные оценки уровня риска, которые определяются в зависимости от величины доверительного интервала среднего квадратического отклонения (СКО) (табл. 3).

Таблица 3 – Значения уровня вероятности риска в зависимости от величины доверительного интервала СКО

| Уровень риска | Величина доверительного интервала СКО | Вероятность неблагоприятного результата |
|---------------|---------------------------------------|-----------------------------------------|
| Низкий        | Больше 2,35                           | Меньше 0,01                             |
| Средний       | Меньше 2,35, но больше 1,28           | Больше 0,01, но меньше 0,1              |
| Высокий       | Меньше 1,28                           | Больше 0,1                              |

**Пример 2.** Пусть в результате расчетов получено, что дисконтированный срок окупаемости инвестиционного проекта составляет 3,1 года, величина СКО равна 0,4 года и задан срок погашения кредита, равный 4 годам. Тогда вероятность того, что дисконтированный срок окупаемости проекта превысит срок погашения кредита, определяется следующим образом:

1. Вычисляется доверительный интервал, который равен разности между сроком погашения кредита и сроком окупаемости.

2. Определяется относительный коэффициент СКО для этого интервала.

3. По таблицам теории вероятности (обработка результатов наблюдений) определяется величина интеграла вероятности  $\Phi(x)$ .

В данном случае  $\Phi(x) = 0,976$ . Это означает, что только в 24 случаях из 1000 срок окупаемости может оказаться за интервалом 2,25 СКО. Если учесть, что выход за пределы интервала при нормальном законе распределения в меньшую и большую стороны равновероятен, то в приведенном примере вероятность получения неблагоприятного результата составит:  $24 / 2 = 12$  случаев из 1000, или 0,012, что соответствует, согласно приведенной выше таблице, среднему уровню риска.

Известны также и вербальные характеристики шкал риска в зависимости от величины ожидаемых потерь, которые могут быть использованы для принятия инвестиционного решения. В этих градациях уровня риска с учетом возможных потерь выделяют следующие условные зоны:

- область минимального риска, которая характеризуется уровнем потерь, не превышающих объема чистой прибыли;

- область повышенного риска, характеризующаяся уровнем потерь, не превышающих объема расчетной (валовой) прибыли;

- область критического риска, которая характеризуется тем, что в границах этой зоны возможны потери, превышающие объемы расчетной (валовой) прибыли, но не превышающие объема выручки от реализации готовой продукции;

- область недопустимого риска, которая характеризуется тем, что в границах этой зоны ожидаемые потери способны превзойти объем выручки от реализации продукции и достичь величины, равной всему имущественному состоянию предпринимателя.

В рассмотренном выше числовом примере распределение вероятностей предполагалось заранее известным. Во многих ситуациях доступны лишь данные о том, какой доход приносила операция (инвестиционная, финансовая или хозяйственная) в предыдущие годы.

Например, доступная информация может быть представлена в следующем виде (табл. 4).

Таблица 4 – Динамика внутренней нормы доходности (ВНД)

| Год  | Числовая оценка показателя ВНД, % |
|------|-----------------------------------|
| 2022 | 10                                |
| 2023 | 8                                 |
| 2024 | 0                                 |
| 2025 | 15                                |

В этом случае для расчета среднеквадратичного отклонения  $\delta$  используется такая формула:

$$\delta = \sqrt{\frac{\sum_i (\text{ВНД}_i - \text{СВНД})^2}{n}}, \quad ($$

где  $n$  – число лет, за которые приведены данные;

$\text{СВНД}$  – средняя внутренняя норма доходности, которая определяется как среднее арифметическое всех ВНД за  $n$  лет.

Для нашего примера получаем:

$$\text{СВНД} = \frac{10 + 8 + 0 + 15}{4} = 8,25\%$$

$$\delta = \frac{[(10 - 8,25)^2 + (8 - 8,25)^2 + (0 - 8,25)^2 + (15 - 8,25)^2]}{4} = 5,4\%$$

Еще одной величиной, характеризующей степень риска, является коэффициент вариации ( $KB$ ).

Коэффициент вариации ( $KB$ ) представляет собой количественную величину риска, приходящуюся на единицу доходности от реализации инвестиционного проекта. Соответственно чем выше этот коэффициент, тем выше степень риска.

В рассмотренном выше примере для проектов А и В коэффициенты вариации будут равны:

$$KB_A = 49,5 / 20 = 2,475;$$

$$KB_B = 3,5 / 20 = 0,175.$$

Как видим, опять на первое место по уровню риска вышел проект В.

**Пример 3.** На момент оценки двух альтернативных инвестиционных проектов А и Б средняя ставка доходности государственных ценных бумаг составила 12%. Риск, определенный экспертным путем, связанный с реализацией инвестиционных проектов установлен для проектов А и Б на уровне соответственно 10 и 14%. Срок реализации проектов равен четырем годам, Необходимо выбрать экономически целесообразный инвестиционный проект, если известны исходные данные (табл. 5).

Таблица 5 – Исходные данные по альтернативным инвестиционным проектам

| Проект | Номер года реализации инвестиционного проекта |      |       |       |       |
|--------|-----------------------------------------------|------|-------|-------|-------|
|        | 0                                             | 1    | 2     | 3     | 4     |
|        | Денежный поток, млн. руб.                     |      |       |       |       |
| А      | -100                                          | 25   | 30    | 40    | 30    |
| Б      | -120                                          | 20,5 | 20,16 | 22,04 | 13,35 |

## Решение примера 3.

Рассчитаем коэффициенты дисконтирования с учетом уровней риска, величины дисконтированных денежных потоков, а также накопленный дисконтированный объем чистой приведенной стоимости (ЧПС) по альтернативным инвестиционным проектам. Результаты расчетов сведем в табл. 6.

Таблица 6 – Расчет инвестиционных проектов

| Год | Проект А                                          |                           |                                                    | Проект В                                          |                           |                                                    |
|-----|---------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------|
|     | Коэффициент дисконтирования по ставке 22% (12+10) | Денежный поток, млн. руб. | Дисконтированные члены денежного потока, млн. руб. | коэффициент дисконтирования по ставке 22% (12+10) | Денежный поток, млн. руб. | Дисконтированные члены денежного потока, млн. руб. |
| 0   | 1                                                 | -100                      | -100                                               | 1                                                 | -120                      | -120                                               |
| 1   | 0,820                                             | 25                        | 20,50                                              | 0,794                                             | 45                        | 35,73                                              |
| 2   | 0,672                                             | 30                        | 20,16                                              | 0,630                                             | 55                        | 34,65                                              |
| 3   | 0,551                                             | 40                        | 22,04                                              | 0,500                                             | 70                        | 35,00                                              |
| 4   | 0,451                                             | 30                        | 13,35                                              | 0,397                                             | 45                        | 17,865                                             |
| -   | -                                                 | ЧПС                       | -23,77                                             | -                                                 | ЧПС                       | 3,245                                              |

Результаты расчетов, выполненные с учетом риска проектов, свидетельствуют, что инвестиционный проект Б является экономически наиболее целесообразным, так как он не только превышает стартовые вложения (в противоположность проекту А), но и приносит определенную величину дохода.

**Пример 4.** Предприятие планирует инвестировать в основные фонды 60 млн. руб. Цена источников финансирования составляет 10%. Рассматриваются четыре альтернативных инвестиционных проекта со следующими потоками платежей (табл. 7).

Таблица 7 – Показатели платежей проектов

| Проект | Первоначальные инвестиции, млн. руб. | Денежные поступления, млн. руб. |         |         |         |
|--------|--------------------------------------|---------------------------------|---------|---------|---------|
|        |                                      | 1-й год                         | 2-й год | 3-й год | 4-й год |
| А      | -35                                  | 11                              | 16      | 18      | 17      |
| Б      | -25                                  | 9                               | 13      | 17      | 10      |
| В      | -45                                  | 17                              | 20      | 20      | 20      |
| Г      | -20                                  | 9                               | 10      | 11      | 11      |

Необходимо составить оптимальный план размещения инвестиций на основе расчета чистой приведенной стоимости ( $NPV$ ) и индекса рентабельности ( $PI$ ) и определить стратегию инвестирования.

Решение

Рассчитаем чистую приведенную стоимость и индекс рентабельности для каждого инвестиционного проекта.

Для расчета чистой приведенной стоимости используем формулу:

$$NPV = \sum_{n=1}^N \frac{FV_n}{(1+i)^n} - I_0, \quad (4)$$

где  $FV_n$  – денежный поток  $n$ -го года;

$i$  – ставка дисконтирования;

$n$  – количество лет реализации проекта;

$I_0$  – первоначальные инвестиции.

Тогда:

по проекту А :  $NPV = 13,34$  млн. руб.;

по проекту Б :  $NPV = 13,52$  млн. руб.;

по проекту В :  $NPV = 15,65$  млн. руб.;

по проекту Г :  $NPV = 12,22$  млн. руб.

Для расчета индекса рентабельности применим формулу:

$$PI = \frac{\sum_{n=1}^N \frac{FV_n}{(1+i)^n}}{I_0}. \quad (5)$$

Тогда:

по проекту А:  $PI = 1,38$ ; по проекту Б:  $PI = 1,54$ ; по проекту В:  $PI = 1,34$ ; по проекту Г:  $PI = 1,6$ .

Выберем наиболее приемлемые инвестиционные проекты, проранжировав их по степени убывания показателя  $PI$ , и определим инвестиционную стратегию фирмы (таблица ).

Таблица 8 – Данные для выбора инвестиционного проекта

| Проект | Размер инвестиций,<br>млн. руб. | Часть инвестиций,<br>включаемых в<br>инвестиционный портфель, % | $NPV$ , млн. руб.      |
|--------|---------------------------------|-----------------------------------------------------------------|------------------------|
| Г      | 20,0                            | 100,0                                                           | 12,22                  |
| Б      | 25,0                            | 100,0                                                           | 13,52                  |
| А      | $60-(20+25)=15,0$               | $\frac{15}{30} * 100 = 42,9$                                    | $13,34 * 0,429 = 5,72$ |
| Итого  | 60,0                            | -                                                               | 31,46                  |

### Задачи

**Задача 1.** Имеются два альтернативных проекта А и В со следующими денежными потоками (млн. руб.):

| Проект | 1-й год | 2-й год | 3-й год |
|--------|---------|---------|---------|
| А      | -200    | 500     | 800     |

|   |      |     |      |
|---|------|-----|------|
| Б | -400 | 600 | 1000 |
|---|------|-----|------|

Ставка дисконтирования 20%.

Показать, что чистая современная стоимость относительного денежного потока равна разности чистых современных стоимостей указанных проектов.

**Задача 2.** Доход от инвестиций 100 тыс. руб., получаемый через год, равен 120 тыс. руб. Альтернативные издержки равны 30%. Не рассчитывая непосредственно величину чистой современной стоимости, определить, отрицательной или положительной будет ее величина. Ответ обоснуйте.

**Задача 3.** Инвестиции АТП в строительство здания в размере 200 тыс. руб. должны обеспечить через год доход в 300 тыс. руб. Вложение средств в этот объект заставляет отказаться от приобретения акций, позволяющий получить доход 15% годовых. Чему равна чистая современная стоимость инвестиций АТП в строительство здания?

**Задача 4.** Осуществление проекта требует в первый год инвестиций в размере 300 тыс. руб., во второй год – 100 тыс. руб. В третьем году доходы составят 100 тыс. руб., в четвертом – 200 тыс. руб., в пятом – 300 тыс. руб., в шестом – 800 тыс. руб. Ставка дисконтирования – 10%. Найти дисконтированный срок окупаемости с начала периода инвестирования.

**Задача 5.** Для реализации инвестиционного проекта необходимы покупка земельного участка, постройка здания, приобретение и монтаж оборудования, денежные потоки по которым представлены следующим образом (тыс. руб.):

| Наименование    | 0-й год | 1-й год | 2-й год |
|-----------------|---------|---------|---------|
| Стоимость земли | -2000   | 0       | 0       |
| Здание          | 0       | -2000   | 1000    |
| Оборудование    | 0       | 0       | -5000   |

Оборотный капитал формируется в размере 15% прироста выручки от реализации следующего года. Срок эксплуатации здания – 20 лет, оборудования – 20 лет. Амортизация начисляется равномерно.

С третьего года начинается производство продукции, которое продолжается – 10 лет. Предполагается производить продукцию в следующих объемах (тыс. руб.):

| Годы               | 3-й | 4-й | 5-й | 6-й | 7-й | 8-й | 9-й | 10-й | 11-й | 12-й |
|--------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|------|------|
| Объем производства | 100 | 120 | 150 | 200 | 200 | 300 | 250 | 200  | 150  | 100  |

Переменные затраты составляют 50% выручки от реализации. Условно-постоянные затраты в третьем году равны 50 млн. руб. Среднегодовой темп инфляции – 15%. Условно-постоянные расходы будут изменяться в будущем в соответствии с темпом инфляции. Ставка налога на прибыль – 30%, цена капитала – 20%. В конце срока действия проекта (в конце 12-го года) землю, здания и оборудование предполагается продать по рыночным ценам. Полученный доход включается в денежный поток как

чистая ликвидационная стоимость. Чистая ликвидационная стоимость образуется как разница между ценой продажи и налогом на прибыль (убыток) от реализации. Налогом облагается прибыль от реализации как разница между рыночной ценой и остаточной стоимостью (первоначальная стоимость минус износ). Земля – неамортизируемое имущество.

Найти чистую современную стоимость и внутреннюю норму доходности.

**Задача 6.** Компания имеет следующую целевую структуру капитала: 25% – заемные средства, 15% – привилегированные акции, 60% – собственные средства. Цена заемного капитала – 25%, привилегированных акций – 12%, собственного капитала – 20%. Ставка налога на прибыль – 40%. Затраты на размещение новых акций составляют 10% стоимости выпуска. Дополнительно нужно привлечь 1 млн. руб. Нераспределенная прибыль составляет 300 тыс. руб. Амортизация – 200 тыс. руб. Только 125 тыс. руб. можно получить по ставке 25%, свыше этой суммы цена заемного капитала составит 30%. Сколько будет стоить каждый рубль сверх 700 тыс. руб.?

**СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ****Основная литература**

1. Анцупов, А.Я. Стратегическое управление: монография / А.Я. Анцупов. – М.: Техносфера, 2015. – 344 с.
2. Аргунова, Л.Г. Стратегическое управление муниципальным образованием: учебное пособие / Л.Г. Аргунова, В.И. Катаева, М.С. Козырев. – М.: Директ-Медиа, 2015. – 376 с.
3. Стратегическое управление: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов, Н.И. Брагин, А.Н. Герасин. Под ред. И.К. Ларионов. – М.: Дашков и Ко, 2015. – 235 с.

**Дополнительная литература**

1. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 285 с.
2. Исаева, Е.А. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях: учебное пособие / Е.А. Исаева. – М.: КноРус, 2010. – 173 с.
3. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Б.Т. Кузнецов. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 623 с.
4. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А. Маленков. – М.: Проспект, 2011. – 224 с.
5. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. – М.: Инфра-М, 2012.
6. Молчанова, О.П. Стратегический менеджмент некоммерческих организаций: учебник для бакалавриата и магистратуры / О.П. Молчанова. – М.: Издательство Юрайт, 2018. – 261 с.
7. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. – М.: Юнити-Дана, 2015. – 302 с.
8. Савельева, Н.А. Стратегический менеджмент: учебник для студентов высших учебных заведений, обучающихся по специальности 080507.65 «Менеджмент организации» / Н.А. Савельева. – Ростов-на-Дону: Феникс, 2012. – 384 с.
9. Стратегический менеджмент на транспорте: учебное пособие / В.И. Бережной, И.А. Цвиринько, А.В. Березовская, В.А. Фурсов. – Ставрополь: СевКавГТУ, 2010. – 311 с.
10. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 468 с.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

по выполнению курсовой работы  
по дисциплине «Основы стратегического управления организацией»  
для студентов направления подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Ставрополь  
2026

Методические указания по выполнению курсового проекта разработаны в соответствии с требованиями ФГОС ВО к подготовке бакалавра и содержат целевые установки выполнения курсовой работы, формируемые компетенции; формулировку задания; требования к структуре и оформлению проекта; критерии оценивания; порядок защиты проекта и рекомендуемую литературу. Предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                               |    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----|
| 1 Организация самостоятельной работы студентов при подготовке курсовой работы | 5  |
| 1.1 Формы самостоятельной работы студентов                                    | 5  |
| 1.2 Содержание основных этапов подготовки курсовой работы                     | 6  |
| 1.3 Рекомендации по подготовке к защите курсовой работы                       | 7  |
| 2 Методические указания по структуре и содержанию курсовой работы             | 9  |
| 2.1 Выбор темы курсовой работы                                                | 9  |
| 2.2 Структурные элементы курсовой работы                                      | 9  |
| 2.3 Требования к содержанию курсовой работы                                   | 10 |
| 2.4 Оформление курсовой работы                                                | 11 |
| 3 Темы и планы (примеры) курсовых работ                                       | 12 |
| 3.1 Тематика курсовых работ по дисциплине                                     | 12 |
| 3.2 Примерный план курсовой работы по дисциплине                              | 25 |
| Список рекомендуемой литературы                                               | 26 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Одной из наиболее действенных форм активизации и оптимизации учебно-педагогического процесса, усиления его профессионально-прикладной направленности является подготовка каждым студентом письменных работ. Это способствует укреплению связи учебного процесса с научно-исследовательской деятельностью, их взаимному обогащению, выступает действенным средством усиления целенаправленности профессиональной подготовки студента. Письменные работы имеют целью систематизацию, закрепление и расширение теоретических знаний, формирование у студента умений и навыков самостоятельно анализировать социально-экономические, политические и управленческие процессы, формулировать и аргументировать выдвигаемые положения, делать обоснованные выводы и рекомендации.

Курсовая работа по учебной дисциплине «Основы стратегического управления организацией» является составной частью подготовки менеджеров по государственной и муниципальной службе и ориентирован на развитие у будущих менеджеров государственной и муниципальной службы стратегического мышления и профессиональных навыков в области управления стратегическими изменениями в органах государственной и муниципальной власти.

Методические указания должны помочь студенту сформулировать тему курсовой работы, определить его структуру, сориентироваться в соответствующей научной литературе и нормативно-правовой документации, разработать и сформулировать предложения по обновлению управленческой работы в изменяющихся условиях хозяйствования.

Курсовая работа по учебной дисциплине «Основы стратегического управления организацией» выполняется студентами заочной формы обучения на 4 курсе.

## **1 ОРГАНИЗАЦИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ ПРИ ПОДГОТОВКЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

### **1.1 Формы самостоятельной работы студентов**

Курсовая работа по стратегическому управлению организацией является составной учебно-педагогического процесса, предполагающей самостоятельную работу студента.

Написание курсовой работы по стратегическому управлению организацией преследует следующие цели:

- систематизация, закрепление и расширение теоретических знаний, полученных при изучении курса;
- привитие навыков самостоятельной работы по подбору литературы, работы с научной литературой;
- умение самостоятельно систематизировать и излагать знания, полученные в процессе изучения литературы;

- привитие навыков научно-исследовательской работы, использования результатов анализа и самостоятельных выводов по проблемам стратегического управления;

- углубленное изучение наиболее актуальных проблем стратегического управления, уяснение связи теории с практикой.

Рассмотрим основные этапы подготовки курсовой работы студентом.

Выполнение курсовой работы начинается с выбора темы.

Затем студент приходит на первую консультацию к руководителю, которая предусматривает:

- обсуждение цели, задач проекта, основных моментов избранной темы;
- консультирование по вопросам подбора литературы;
- составление предварительного плана;
- составление графика выполнения курсовой работы.

Следующим этапом является работа с литературой. Необходимая литература подбирается студентом самостоятельно. В результате формируется примерный перечень литературы, используемой для раскрытия темы. При изучении учебной и специальной литературы, нормативных документов целесообразно делать выписки и пометки, стараясь при этом сгруппировать материал по основным вопросам проблемы.

После подбора литературы и на основе изученного материала студент составляет рабочий вариант плана проекта. В нем нужно выделить основные вопросы темы, раскрывающие их содержание.

Составленный список литературы и предварительный вариант плана уточняются, согласуются на очередной консультации с руководителем. При необходимости, план корректируется.

Руководитель курсовой работы выдает студенту задание на курсовую работу. В последующем проводит консультирование по возникающим вопросам теоретического и практического характера.

Затем начинается следующий этап работы – изучение литературы. Только внимательно читая и конспектируя литературу, можно разобраться в основных вопросах темы и подготовиться к самостоятельному (авторскому) изложению содержания курсовой работы. Конспектируя первоисточники, необходимо отразить основную идею автора и его позицию по исследуемому вопросу, выявить проблемы и наметить задачи для дальнейшего изучения темы.

Рабочий вариант текста курсовой работы предоставляется руководителю на проверку. На основе рабочего варианта текста руководитель вместе со студентом обсуждает возможности доработки текста, его оформление. После доработки курсовая работа сдается на кафедру для ее оценивания руководителем.

По окончании написания курсовой работы студент сдает его на кафедру за 10 дней до срока защиты работы. Руководитель оценивает качество готовой работы, в том числе правильность его оформления, и либо допускает к защите, либо направляет на доработку.

Защита курсовой работы студентов проходит в сроки, установленные графиком учебного процесса.

### **1.2 Содержание основных этапов подготовки курсовой работы**

Выполнение курсовой работы целесообразно осуществлять по следующим этапам:

1. Подбор литературы в соответствии с темой курсовой работы, который осуществляется по каталогу в библиотеке университета и ЭБС.
2. Составление плана курсовой работы.
3. Выполнение курсовой работы в соответствии с календарным планом.

Студент консультируется с руководителем по ходу выполнения курсовой работы, уточняет ее план, получает рекомендации по использованию литературы, обсуждает наиболее сложные вопросы. Контроль за ходом работы осуществляется руководителем в соответствии с графиком написания курсовой работы.

Курсовая работа выполняется в соответствии с календарным планом-графиком, в котором устанавливаются конкретные сроки выполнения этапов работы: подготовительного этапа, этапа выполнения работы, этапа сдачи и защиты проекта.

Подготовительный этап работы включает:

- выбор и согласование темы;
- подбор литературы по теме;
- составление плана курсовой работы;
- оформление задания проекта.

Этап выполнения работы включает:

- изучение литературных источников и нормативных документов;
- сбор практического и статистического материала;
- написание работы и выполнение расчетов;
- оформление проекта в соответствии с предъявляемыми требованиями.

Этап сдачи и защиты курсовой работы включает:

- представление проекта научному руководителю для проверки;
- работа над ошибками и замечаниями руководителя;
- подготовка доклада для защиты работы;
- защита курсовой работы.

### **1.3 Рекомендации по подготовке к защите курсовой работы**

Задание для курсовой работы выдается преподавателем на 1 неделе семестра, работа выполняется студентом в течение семестра и должна быть представлена на проверку и рецензию за 2 недели до сессии. Защита курсовой работы осуществляется студентами на 18 неделе семестра в форме собеседования.

При выполнении курсовой работы необходимо придерживаться календарного плана, представленного в таблице 1.

Таблица 1 – Календарный план выполнения курсовой работы

| Этапы проектирования                  | Неделя |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
|---------------------------------------|--------|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|--|
|                                       | 2      | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |  |
| Получение задания на курсовую работу  | X      |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Сбор информации и ее обработка        |        | X | X | X |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Выполнение теоретической части работы |        |   |   | X | X | X | X |   |    |    |    |    |    |    |    |  |
| Выполнение аналитической части работы |        |   |   |   |   |   | X | X | X  | X  |    |    |    |    |    |  |
| Выполнение расчетной части работы     |        |   |   |   |   |   |   |   |    | X  | X  | X  |    |    |    |  |
| Оформление курсовой работы            |        |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    | X  | X  | X  |    |  |
| Подготовка доклада и защита работы    |        |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    | X  | X  |  |

Нарушение установленных сроков без уважительных причин учитывается при оценке курсовой работы. В процессе выполнения курсовой работы для студентов при необходимости проводятся консультации (по согласованию с руководителем курсовой работы).

Руководитель оказывает студенту методическую помощь, направляя его работу, развивая инициативу, содействуя развитию его творческой самостоятельности. Обо всех отклонениях в сроках и качестве выполнения работы студент обязан своевременно ставить в известность своего руководителя.

Выполненная курсовая работа представляется научному руководителю в порядке, предусмотренном в Положении об организации учебного процесса вуза. Законченная курсовая работа сдается студентом на кафедру для регистрации. Научный руководитель должен проверять курсовую работу не более семи дней со дня его регистрации.

Руководитель курсовой работы решает вопрос о допуске студента к защите, о чем делается соответствующая запись в рецензии. Если руководитель не считает возможным допустить студента к защите, то в рецензии указывается совокупность недостатков, выявленных в курсовой работе, и предлагаются пути их устранения. Защита курсовой работы производится в установленные сроки по учебному плану.

Защиту курсовой работы принимает комиссия в составе научного руководителя и двух преподавателей кафедры, утвержденная зав. кафедрой.

После того, как работа полностью выполнена, студент готовит доклад для защиты курсовой работы. Доклад должен быть кратким, содержательным и точным, формулировки обоснованными и лаконичными, содержать выводы и предложения.

Перед началом защиты студент называет фамилию, имя, отчество, название темы курсового проекта. После этого студент в течение 5 минут делает доклад с изложением основных положений своей работы. Выступление должно начинаться с обоснования актуальности темы. Далее следует раскрыть основное содержание проекта. Желательно излагать основное содержание своего проекта свободно, не читая письменного текста.

Окончив доклад, студент должен ответить на замечания руководителя, объяснить причину недоработок, указать способы их устранения или аргументировано опровергнуть их, отстаивая свою точку зрения.

Важный и ответственный момент защиты проекта – ответы на вопросы. Вопросы студенту руководитель и присутствующие на защите задают сразу после выступления. Количество вопросов, задаваемых студенту при защите работы, не ограничивается. Вопросы могут быть заданы по теме работы, и по другим дисциплинам выбранной специальности. При подготовке ответов на вопросы и замечания имеет право пользоваться своей курсовой работой.

Защита курсовой работы определяется оценками: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». При определении оценки работы учитывается уровень теоретической и практической подготовки студента, квалифицированность защиты, правильность ответов на вопросы, качество представленного иллюстрированного материала, умение излагать суть своей работы, способность отстаивать собственную точку зрения, вести научную дискуссию, правильно реагировать на замечания.

В случае заимствования работы у других студентов и в случае несоответствия работы предъявляемым требованиям, курсовая работа не допускается к защите. В этом случае студент обязан в течение недели представить новую курсовую работу по другому варианту, указанному преподавателем. В противном случае курсовая работа будет не зачтена.

## **2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО СТРУКТУРЕ И СОДЕРЖАНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

### **2.1 Выбор темы курсовой работы**

Тематика курсовых работ и содержание каждой темы разрабатываются и утверждаются кафедрой ГМУиЭТ. Тема курсовой работы выбирается студентом из предлагаемого перечня самостоятельно согласно его **номера в общем списке группы**.

## 2.2 Структурные элементы курсовой работы

Курсовая работа выполняется в последовательности представленных заданий и должна иметь следующую структуру:

- Титульный лист.
- Задание на курсовую работу.
- Аннотация.
- Содержание.
- Введение.
- Основная часть.
- Заключение.
- Список использованных источников.
- Приложения (если необходимо).

## 2.3 Требования к содержанию курсовой работы

**Аннотация** – сокращенное изложение структуры работы. Объем аннотации – 1 страница. В аннотации излагаются сведения о количестве страниц, иллюстраций, таблиц, формул, приложений, использованных источников.

**Содержание** включает наименование всех разделов, подразделов с указанием номера начальной страницы. Оно должно быть развернутым, состоящим из нескольких разделов, которые, в свою очередь, включают ряд подразделов. При этом названия всех разделов (пунктов) должны точно соответствовать логике содержания работы, быть краткими и четкими.

**Во введении** обосновывается выбор темы курсовой работы, ее актуальность и значимость избранной проблемы, определяется ее теоретическое и практическое значение, формулируются цель и задачи работы. Во введении также необходимо обозначить объект и предмет исследования, методологическую основу исследования и отразить, по каким литературным источникам, нормативным и фактическим материалам выполнена работа. Рекомендуемый объем введения 2-3 страницы.

**В основной части** излагается содержание темы. Эту часть рекомендуется разделить на 3 раздела, раскрывающих сущность проблемы и обосновывающие пути их решения.

Первая глава работы – теоретическая и выполняется на основе изучения имеющейся отечественной и зарубежной научной и специальной литературы по исследуемой проблеме, законодательных и нормативных материалов. Особое внимание должно быть уделено критическому обзору существующих точек зрения по предмету исследования и обоснованной аргументации собственной позиции и взглядов автора на решение проблемы. Теоретические положения, сформулированные в данной главе, должны стать

исходной научной базой для выполнения последующей главы работы. Завершающим элементом теоретической главы являются выводы по основным теоретическим положениям, приводимым в курсовой работе.

Во второй главе студент выполняет анализ объекта исследования по теме курсовой работы. Она является прикладной и должна включать в себя следующие примерные положения:

- общая характеристика объекта исследования;
- анализ факторов внешней и внутренней среды;
- характеристика изучаемого явления в практике организации.

Материалами для анализа может быть информация, размещенная на сайтах организаций и другая информация средств СМИ.

Завершается глава выводами по результатам разработки аналитической части. Выводы второй главы должны быть увязаны с темой работы.

В третьей главе обосновываются конкретные практические рекомендации по формированию стратегической направленности деятельности предприятия в соответствии с выбранной темой работы.

Предложения автора могут носить как теоретико-методологическую, так и практическую направленность, что предопределяется целью исследования и наличием тех материалов, которыми располагает студент при написании курсовой работы. Все предложения должны быть подтверждены расчетами экономической эффективности предлагаемых мероприятий.

В тезисной форме следует подвести общий итог, характеризующий решение проблемы предприятием в области стратегического управления. При их изложении каждый последующий вопрос должен быть логично связан с предыдущим. При выполнении работы рекомендуется пользоваться учебными, научными и периодическими изданиями.

Рекомендуемый объем 35-40 страниц.

**В заключении** обобщаются результаты исследования, формулируются основные выводы, отражающие сущность проделанной работы и приводятся обоснованные рекомендации по совершенствованию стратегического управления организации. Объем заключения 2-3 страницы.

**Список литературы** должен содержать расположенный в алфавитном порядке перечень использованных в процессе работы источников с указанием выходных данных (не менее 30 наименований). Следует давать полные сведения об источнике.

**Приложение** оформляется при необходимости, чтобы не загружать основной текст курсовой работы большим количеством иллюстративного материала. При этом в основном тексте следует оставлять только тот графический материал, который позволяет непосредственно отразить сущность и раскрыть содержание излагаемой темы.

Текст курсовой работы должен сопровождаться схемами, графиками, диаграммами, таблицами, рисунками и другим иллюстративным материалом, который придает тексту ясность, конкретность и наглядность.

## 2.4 Оформление курсовой работы

Курсовая работа оформляется в виде пояснительной записки объемом 40-50 страниц текста и сопровождается необходимым графическим материалом. При оформлении курсовой работы необходимо соблюдать требования «Методических рекомендаций по оформлению выпускных и курсовых проектов (работ)», принятых в СКФУ.

Текст записки располагается на одной стороне листа. Приведенные в записке таблицы (рисунки, графики, схемы, диаграммы) должны иметь наименование и номера, построение их должно соответствовать установленным требованиям, обязательно указание размерностей.

Текст работы должен быть машинописным на одной стороне белой бумаги формата А4 (210x297 мм). При выполнении работы необходимо соблюдать равномерную плотность, контрастность и четкость изображения по всей работе. В работе должны быть четкие, нерасплывшиеся линии, буквы, цифры и знаки.

При выполнении работы на компьютере (в текстовом редакторе WORD) необходимо установить следующие параметры:

- размер левого поля – 30 мм, правого – 15 мм, верхнего и нижнего полей – 20 мм;
- шрифт Times New Roman, размер шрифта 14;
- выравнивание по ширине, первая строка равна отступ 1,27 см, межстрочный интервал – 1,5 (отступ справа/слева и интервал перед/после равны нулю, разбивка на страницы без запрета висячих строк).

Цвет шрифта – черный, подчеркивания и полужирный шрифт не допускаются. Разрешается использовать компьютерные возможности акцентирования внимания на определенных формулах, теоремах, применяя шрифты разной гарнитуры.

Наименования структурных элементов работы «СОДЕРЖАНИЕ», «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» служат заголовками структурных элементов. Заголовки структурных элементов следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая.

Наименования, включенные в содержание, записывают строчными буквами, начиная с прописной буквы. Над цифрами слово «страница» или «стр.» не ставится. Список литературы и приложения включают в содержание документа.

Все страницы, включая иллюстрации и приложения, нумеруются по порядку без пропусков и повторений. Первой страницей считается титульный лист, на котором номер страницы не ставится, на следующей странице ставится цифра «2» и т.д. В общую нумерацию входят список литературы и приложения.

Порядковый номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки.

Главы должны иметь порядковые номера в пределах всей работы, обозначенные арабскими цифрами и записанные с абзацного отступа (например, 1, 2, 3 и т.д.). Нумерация пунктов должна быть в пределах каждой

главы, и номер пункта должен состоять из номеров главы и пункта в главе, разделенных точкой (например, 1.1, 1.2, 1.3 и т.д.).

Пункты, при необходимости, могут быть разбиты на подпункты, которые должны иметь порядковую нумерацию в пределах каждого пункта (например, 1.1.1, 1.1.2, 1.1.3 и т.д.).

В конце номера главы и пункта (подпункта) точка не ставится.

Каждую главу проекта необходимо начинать с нового листа (страницы). Заголовки глав следует располагать в середине строки без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая.

Заголовки пунктов и подпунктов следует печатать с абзацного отступа с прописной буквы без точки в конце, выравнивая по ширине.

Переносы слов в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой. Расстояние после заголовка главы и структурного элемента – 2 свободные строки, между текстом и заголовком пункта – 2 свободные строки, между заголовком пункта и текстом – 1 свободная строка.

Внутри пунктов или подпунктов могут быть приведены перечисления. Перед каждой позицией перечисления следует ставить дефис (использование других символов не допускается), запись производится с абзацного отступа.

При необходимости ссылки в тексте работы на один из элементов перечисления вместо дефиса ставятся строчные буквы в порядке русского алфавита, начиная с буквы а (за исключением букв ё, з, й, о, ч, ъ, ы, ь). Для дальнейшей детализации перечислений необходимо использовать арабские цифры, после которых ставится скобка, запись производится с абзацного отступа.

В тексте документа, за исключением формул, таблиц и рисунков, не допускается:

- применять математический знак минус (-) перед отрицательными значениями величин (следует писать слово «минус»);
- применять знак « $\emptyset$ » для обозначения диаметра (следует писать слово «диаметр»). При указании размера или предельных отклонений диаметра на чертежах, помещенных в тексте документа, перед размерным числом следует писать знак « $\emptyset$ »;
- применять без числовых значений математические знаки, например, > (больше), < (меньше), = (равно),  $\geq$  (больше или равно),  $\leq$  (меньше или равно),  $\neq$  (не равно), а также знаки № (номер), % (процент);
- применять индексы стандартов, технических условий и других документов без регистрационного номера.

Уравнения и формулы следует выделять из текста в отдельную строку. Выше и ниже каждой формулы или уравнения должна быть оставлена одна свободная строка.

В формулах в качестве символов следует применять обозначения, установленные соответствующими государственными стандартами. Пояснения символов и числовых коэффициентов, входящих в формулу, если они не пояснены ранее в тексте, должны быть приведены непосредственно

под формулой. Пояснения каждого символа следует давать с новой строки в той последовательности, в которой символы приведены в формуле. Первая строка пояснения должна начинаться со слова «где» без двоеточия после него. Формулы, за исключением формул, помещаемых в приложении, должны нумероваться сквозной нумерацией арабскими цифрами, которые записывают на уровне формулы справа в круглых скобках. Одну формулу обозначают - (1). Допускается нумерация формул в пределах главы. В этом случае номер формулы состоит из номера главы и порядкового номера формулы, разделенных точкой, например, (3.1). Формулы, помещаемые в приложениях, должны нумероваться отдельной нумерацией арабскими цифрами в пределах каждого приложения с добавлением перед каждой цифрой обозначения приложения, например, формула (B.1).

Формулы, следующие одна за другой и не разделенные текстом, разделяют запятой.

Если уравнение не уместится в одну строку, то оно должно быть перенесено после знака равенства (=) или после знаков плюс (+), минус (-), умножения (x), деления (:) или других математических знаков, причем знак в начале следующей строки повторяют. При переносе формулы на знаке, символизирующем операцию умножения, применяют знак «×».

Ссылки в тексте на порядковые номера формул дают в скобках, например, ... в формулах (5, 6).

Формулы в работе следует нумеровать порядковой нумерацией в пределах всей работы арабскими цифрами в круглых скобках в крайнем правом положении на строке.

$$p = \frac{(\text{ЧП}_0 - \overline{\text{ЧП}}) \cdot \gamma(z) + \sqrt{D\text{ЧП}} \cdot \beta(z)}{\overline{\text{ЧП}}} * 100 \quad (5)$$

$$z = \frac{(\text{ЧП}_0 - \overline{\text{ЧП}})}{\sqrt{D\text{ЧП}}} \quad (6)$$

где  $p$  - риск инвестиционного проекта;

$\text{ЧП}_0$  - планируемая величина чистой прибыли, руб.;

$\overline{\text{ЧП}}$

- среднее значение чистой прибыли при различных вариантах, руб.;

$D\text{ЧП}$  - дисперсия чистой прибыли;

$\gamma(z)$  - функция Лапласа;

$\beta(z)$  - функция Гаусса.

Порядок изложения в документах математических уравнений такой же, как и формул.

Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким.

Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Таблицы каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед

цифрой обозначения приложения. Если в документе одна таблица, она должна быть обозначена «Таблица 1» или «Таблица В.1», если она приведена в приложении В.

Допускается нумеровать таблицы в пределах главы. В этом случае номер таблицы состоит из номера главы и порядкового номера таблицы в главе, разделенных точкой (Таблица 2.1, 2.2, 2.3 и т.д.).

Наименование таблицы следует помещать над таблицей слева, без абзацного отступа в одну строку с ее номером через тире.

|               |                                                              |   |   |
|---------------|--------------------------------------------------------------|---|---|
| Таблица _____ | _____                                                        |   |   |
| номер         | Название таблицы с большой буквы (точка в конце не ставится) |   |   |
| 1             | 2                                                            | 3 | 4 |
|               |                                                              |   |   |
|               |                                                              |   |   |

На все таблицы работы должны быть приведены ссылки в ее тексте, при ссылке следует писать слово «таблица» с указанием ее номера.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы в единственном числе, а подзаголовки граф – со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Если цифровые или иные данные в какой-либо строке таблицы не приводят, то в ней ставят прочерк.

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

Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями не допускается. Горизонтальные и вертикальные линии, разграничивающие строки таблицы, допускается не проводить, если их отсутствие не затрудняет пользование таблицей.

Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу.

Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа документа.

Таблицу с большим числом строк допускается переносить на другой лист (страницу). При переносе части таблицы на другой лист (страницу) слово «Таблица», ее номер и наименование указывают один раз слева (без абзацного отступа) над первой частью таблицы, а над другими частями также слева пишут слова «Продолжение таблицы» и указывают номер таблицы.

Таблицу с большим количеством граф допускается делить на части и помещать одну часть под другой в пределах одной страницы. Если строки и графы таблицы выходят за формат страницы, то в первом случае в каждой части таблицы повторяется головка, во втором случае – боковик. При делении таблицы на части допускается ее головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. При этом нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы. В рамках работы должно соблюдаться единообразие в оформлении переноса таблиц.

Если повторяющийся в разных строках графы таблицы текст состоит из одного слова, то его после первого написания допускается заменять кавычками; если из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «То же», а далее – кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических и химических символов не допускается.

Примечания приводят в документах, если необходимы пояснения или справочные данные к содержанию текста, таблиц или графического материала. Примечания следует помещать непосредственно после текстового, графического материала или в таблице, к которым относятся эти примечания.

Слово «Примечание» следует печатать с прописной буквы с абзаца.

Если примечание одно, то после слова «Примечание» ставится тире и примечание печатается тоже с прописной буквы. Одно примечание не нумеруют. Несколько примечаний нумеруют по порядку арабскими цифрами без проставления точки. Примечание к таблице помещают в конце таблицы над линией, обозначающей окончание таблицы.

Иллюстрации (чертежи, графики, схемы, диаграммы и др.) следует располагать в работе непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице.

Иллюстрации могут быть в компьютерном исполнении, в том числе и цветные. На все иллюстрации должны быть даны ссылки в работе.

Чертежи, графики, диаграммы, схемы, иллюстрации, помещаемые в работе, должны соответствовать требованиям государственных стандартов Единой системы конструкторской документации (ЕСКД).

Допускается выполнение чертежей, графиков, диаграмм, схем посредством использования компьютерной печати.

Количество иллюстраций должно быть достаточным для пояснения излагаемого текста. Иллюстрации, за исключением иллюстраций приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1».

Допускается нумеровать иллюстрации в пределах главы. В этом случае номер иллюстрации состоит из номера главы и порядкового номера иллюстрации в главе, разделенных точкой.

Иллюстрации должны иметь наименование. Слово «Рисунок» и его наименование располагают под иллюстрацией посередине строки: Рисунок 1.1 – Название рисунка (с большой буквы, точку в конце не ставить).

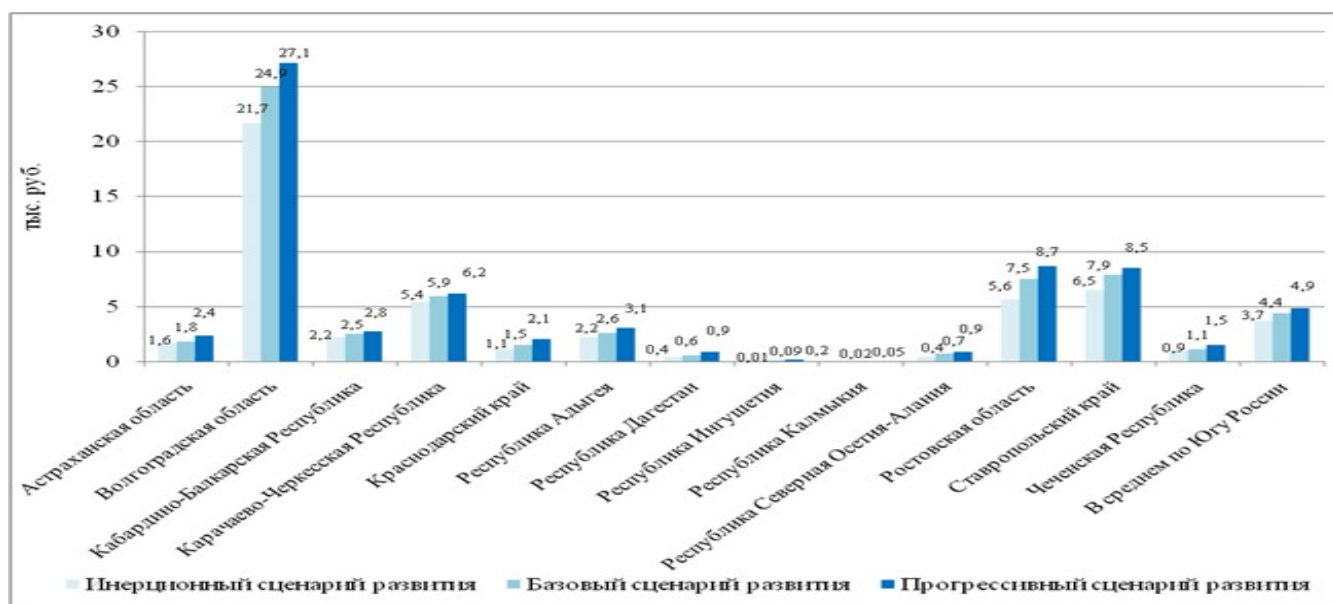


Рисунок 2.3 – Прогнозный выпуск инновационной продукции на душу населения в регионах Юга России в 2020 году, тыс. руб.

Иллюстрации каждого приложения обозначают отдельной нумерацией арабскими цифрами с добавлением перед цифрой обозначения приложения. Например, Рисунок А.3.

При ссылках на иллюстрации следует писать «... в соответствии с рисунком 2» при сквозной нумерации и «... в соответствии с рисунком 1.2» при нумерации в пределах главы.

Список литературы оформляется в соответствии с требованиями ГОСТа к оформлению библиографии; в нем указываются все использованные в работе источники литературы и документации

Допускаются следующие способы группировки библиографических записей: алфавитный, систематический или в порядке появления ссылок на источники в тексте. При алфавитном способе группировки все библиографические записи располагают по алфавиту фамилий авторов или первых слов заглавий документов. Библиографические записи произведений авторов-однофамильцев располагают в алфавите их инициалов. При систематической (тематической) группировке материала библиографические записи располагают в определенной логической последовательности в соответствии с принятой системой классификации.

Примеры записи литературы представлены ниже.

#### *Пример оформления официальных документов*

1. Российская Федерация. Конституция (1993). Конституция Российской Федерации: офиц. текст. – М., 2001.

2. Российская Федерация. Законы. Гражданский кодекс Российской Федерации. Ч. III: федер. закон от 26 ноября 2011 г. №146-ФЗ // Собр. Законодательства РФ. – 2011. – №34. – Ст. 1759.

3. Ставропольский край. Законы. О потребительской корзине в Ставропольском крае: закон Ставроп. края от 14 июня 2011 г. № 34-КЗ // Ставроп. правда. – 2011. – 22 июня. – С. 4.

4. Российская Федерация. Министерство по налогам и сборам. О социальных налоговых вычетах: письмо ФНС России от 4 февр. 2012 г. № СА-6-04/124 // Налоги и платежи. – 2012. – № 4. – С. 170-180.

#### *Пример оформления книг*

1. Ковалев, В.В. Финансовый анализ: методы и процедуры / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и кредит, 2013. – 221 с.

2. Шафрин, Ю. Информационные технологии: В 3 ч. Ч. 2. Офисная технология и информационные системы / Ю. Шафрин. – М.: Инфра-М, 2010. – 108 с.

3. Хелферт, Э. Техника финансового анализа: пер. с англ. / Э. Хелферт. – М.: Юнити, 2006. – 455 с.

4. Алексеев, А.А. Поймите меня правильно, или Книга о том, как найти свой стиль мышления, эффективно использовать интеллектуальные ресурсы и обрести взаимопонимание с людьми / А.А. Алексеев, Л.А. Громова. – СПб.: Эконом шк., 2003. – 351 с.

5. Восприятие и действие / А.В. Запорожец, Л.А. Венгер, В.П. Зинченко, А.Г. Рузская; под ред. А.В. Запорожца. – М.: Просвещение, 1997. – 323 с.

#### *Пример оформления диссертаций и авторефератов*

1. Вишняков, И.В. Модели и методы оценки коммерческих банков в условиях неопределенности: дис. ... канд. экон. наук: 08.00.13: защищена 12.02.02: утв. 24.06.02 / Вишняков Илья Владимирович. – М., 2012. – 234 с.

2. Закшевская, Е.В. Функционирование и развитие агропродовольственного рынка: теория, методология, практика: автореф. дис. ... д-ра экон. наук / Елена Васильевна Закшевская. – Воронеж, 2014. – 50 с.

#### *Пример оформления электронных источников*

1. Библиотеки и информационные ресурсы в современном мире науки, культуры, образования и бизнеса: материалы конф. – Электрон. дан. – М.: ГПНТБ России, 2007. – 1 электрон. опт. диск (CD-ROM). – Систем. требования: IBM PC, Windows 7 или выше. – Загл. с этикетки диска. – ISBN 978-5-85638-119-0. – № гос. регистрации 0320700790.

2. Буторина, О.В. Валютный театр: драма без зрителей [Электронный ресурс] // Россия в глобальной политике. – 2008. – Т.6. – № 2. – С.167-181. – Режим доступа: <http://www.globalaffairs.ru/numbers/31/9483.html>

#### *Пример оформления материалов из справочно-правовых систем*

1. Об учете библиотечного фонда библиотек образовательных учреждений: Приказ от 24 августа 2000 г. № 2488 // Справочно-правовая система «Консультант Плюс»: [Электронный ресурс] / Компания «Консультант Плюс».

2. О библиотечном деле: Федеральный закон от 29.12.1994 № 78-ФЗ // Справочно-правовая система «Гарант»: [Электронный ресурс] / НПП «Гарант-Сервис».

#### *Пример оформления статей из сборников*

1. Гурницкий, В.Н. Применение метода конечных разностей для расчета аппарата магнитной обработки вещества / В.Н. Гурницкий, Г.В. Никитенко // Методы и технические средства повышения эффективности применения электроэнергии в сельском хозяйстве: сб. науч. тр. / СГАУ. – Ставрополь, 2012. – С. 4-13.

2. Тунин, С.А. Экономическая эффективность производства сои в условиях Ставропольского края / С.А. Тунин // Сб. науч. тр. / Ставроп. ГАУ. – 2013. – Т.4: Финансово-экономические аспекты развития региона. – С. 290-295.

*Пример оформления статей из статьи из журналов*

1. Кривов, В.Д. Проблема обоснования макроэкономических решений / В.Д. Кривов // Вестн. Моск. ун-та. Сер. 6, Экономика. – 2013. – № 3. – С. 3-17.

2. Высоцкая, И.В. Об опасности познания / И.В. Высоцкая // Вестн. Рос. ун-та дружбы народов. Сер.: Философия. – 2013. – № 2. – С. 66-70.

3. Соколов, Я.В. Управленческий учет: как его понимать / Я.В. Соколов, М.Л. Пятов // Бух. учет. – 2013. – № 7. – С. 53-55.

4. Пленкович, Ю. Отношение человека к самому себе: [статья из Хорватии] / Юрий Пленкович, Марио Пленкович // Проблемы психологии и эргономики. – 2013. – Вып. 2. – С. 5-6.

5. Хицков, И. Интеграционные связи в агропромышленном производстве / И. Хицков, Н. Мытина, Е. Фомина // АПК: экономика, управление. – 2013. – №9. – С. 9-17.

6. Экономика федеральных округов России: сравнительный анализ / В.И. Суслов, Ю.С. Ершов, Н.М. Ибрагимов, Л.В. Мельникова // Регион: экономика и социология. – 2013. – №4. – С. 47-63.

7. Экономика федеральных округов России: сравнительный анализ / В.И. Суслов [и др.] // Регион: экономика и социология. – 2013. – №4. – С. 47-63.

*Пример оформления статей из газет*

1. Михайлов, С.А. Езда по-европейски: система платных дорог в России находится в начальной стадии развития / С.А. Михайлов // Независимая газ. – 2012. – 17 июня.

2. Серебрякова, М.И. Дионисий не отпускает: [о фресках Ферапонтова монастыря, Вологод. обл.]: беседа с директором музея Мариной Серебряковой / записал Юрий Медведев // Век. – 2012. – 14-20 июня (№18). – С.9.

*Пример оформления стандартов*

1. ГОСТ Р 517721-2001. Аппаратура радиоэлектронная бытовая. Входные и выходные параметры и типы соединений. Технические требования. – Введ. 2002-01-01. – М.: Изд-во стандартов, 2011. – 27 с.

2. ГОСТ 7. 53-2001. Издания. Международная стандартная нумерация книг. Взамен ГОСТ 7.53-86; введ. 2002-07-01. – Минск: Межгос. совет по стандартизации, метрологии и сертификации. – М.: Изд-во стандартов, 2012. – 3с.

В тексте отчета после упоминания ссылки на литературный источник делают следующую запись:

- 1) [18, с. 174] или [18, с. 4-5] – в случае цитирования материала из первоисточника;
- 2) [18] – в случае передачи основной идеи текстового материала первоисточника.

Приложение оформляют как продолжение данного документа на последующих его листах или выпускают в виде самостоятельного документа.

Приложения могут быть обязательными и информационными.

Информационные приложения могут быть рекомендуемого или справочного характера.

В тексте документа на все приложения должны быть даны ссылки. Степень обязательности приложений при ссылках не указывается. Приложения располагают в порядке ссылок на них в тексте документа. Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Допускается обозначение приложений буквами латинского алфавита, за исключением букв I и O.

В случае полного использования букв русского и латинского алфавитов допускается обозначать приложения арабскими цифрами.

Если в документе одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

Приложения, как правило, выполняют на листах формата А4.

Текст каждого приложения, при необходимости, может быть разделен на разделы, подразделы, пункты, подпункты, которые нумеруют в пределах каждого приложения. Перед номером ставится обозначение этого приложения. Приложения должны иметь общую с остальной частью документа сквозную нумерацию страниц.

Все приложения должны быть перечислены в содержании работы (при наличии) с указанием их обозначений и заголовков.

Работа должна быть тщательно отредактирована и подписана автором.

Выполнение курсовой работы целесообразно осуществлять по следующим этапам:

1. Подбор литературы в соответствии с темой курсовой работы, который осуществляется по каталогу в библиотеке университета и рекомендованных электронных библиотеках.
2. Составление плана курсовой работы.
3. Выполнение курсовой работы в соответствии с календарным планом.
4. Защита курсовой работы.

Студент консультируется с руководителем по ходу выполнения курсовой работы, уточняет ее план, получает рекомендации по

использованию литературы, обсуждает наиболее сложные вопросы. Контроль за ходом выполнения работы осуществляется руководителем в соответствии с графиком написания курсовой работы.

### **3 ТЕМЫ И ПЛАНЫ (ПРИМЕРЫ) КУРСОВЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

#### **3.1 Тематика курсовых работ по дисциплине**

Теоретический вопрос выбирается студентом самостоятельно в соответствии с порядковым номером в списке группы.

1. Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления организацией
2. Стратегическое управление и государственное регулирование экономики
3. Процесс (этапы) стратегического управления организацией
4. Исследование и классификация стратегий организации
5. Стратегический анализ внешней среды организации
6. Стратегический анализ внутренней среды организации
7. Анализ конкурентного преимущества организации
8. Прогнозирование внешней среды организации
9. Анализ и прогнозирование общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней
10. Определение целей организации. Построение и оценка дерева целей организации
11. Анализ факторов, формирующих стратегию
12. Стратегия и конкурентное преимущество
13. Стратегический позиционный анализ организации
14. Стратегический анализ основных компонентов внутренней и внешней среды организации
15. Алгоритм оценки конкурентной позиции организации
16. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды организации методом PEST-анализа.
17. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды организации методом SWOT-анализа.
18. Стратегическое позиционирование организации относительно жизненных циклов товара (матрица Артур Литтл).
19. Стратегическое позиционирование организации относительно жизненных циклов отраслей (матрица Хофера-Шендела)
20. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции организации посредством матрицы БКГ
21. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции организации посредством матриц Мак-Кинси
22. Стратегии конкуренции на международных рынках
23. Разработка и обоснование стратегии организации
24. Реализация стратегий организации

25. Программные методы реализации стратегии организации
26. Разработка корпоративной (базовой) стратегии организации
27. Разработка конкурентной (деловой) стратегии организации
28. Разработка ролевой (инновационно-поведенческой) стратегии организации
29. Наступательная стратегия организации
30. Оборонительная стратегия организации
31. Разработка функциональной стратегии организации
32. Производственная стратегия организации
33. Маркетинговая стратегия организации
34. Инвестиционная стратегия организации
35. Финансовая стратегия организации
36. Кадровая стратегия организации
37. Стратегия управления персоналом организации
38. Стратегия внешнеэкономической деятельности организации
39. Товарная стратегия организации
40. Стратегия ценообразования организации
41. Стратегия диверсификации организации
42. Разработка бизнес-плана организации
43. Разработка стратегического плана организации
44. Стратегическое управление организацией в развивающейся отрасли экономики
45. Стратегическое управление организацией в стабильной отрасли экономики
46. Стратегическое управление организацией в сокращающейся отрасли экономики
47. Базовые стратегии антикризисного управления организацией
48. Стратегии управления качеством в системе менеджмента организации
49. Стратегическое управление организацией в глобальной отрасли мировой экономики
50. Стратегическое управление организацией в региональной экономике
51. Анализ стратегий на разных этапах жизненного цикла отрасли
52. Стратегические альянсы
53. Сравнительный анализ разных стратегий организации
54. Стратегия реструктуризации портфеля организации
55. Стратегия транснациональной диверсификации организации
56. Комбинированные стратегии диверсификации
57. Стратегия низких издержек организации
58. Стратегия дифференциации организации
59. Стратегия оптимальных издержек организации
60. Стратегия фокусирования организации
61. Стратегия инноваций организации
62. Стратегия быстрого реагирования

- 63. Стратегия вертикальной интеграции
- 64. Стратегический анализ диверсифицированных организаций
- 65. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа
- 66. Стратегия и организационная структура организации
- 67. Специфика стратегического управления на малых и средних предприятиях
- 68. Влияние организационной структуры организации на процесс разработки и реализации стратегии
- 69. Стратегии для транснациональных компаний
- 70. Стратегия предприятий, находящихся в кризисном состоянии
- 71. Специфика стратегического управления для сетевых компаний
- 72. Стратегический менеджмент для «инновационных» компаний
- 73. Управление стратегическими изменениями в организации
- 74. Проведение стратегического контроля
- 75. Оценка реализации и корректировка стратегии
- 76. Определение эффективности стратегического управления
- 77. Мотивация персонала на осуществление стратегии
- 78. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор
- 79. Проектирование систем управления в процессе реализации стратегии
- 80. Методология портфельного анализа
- 81. Выбор стратегии и разработка стратегического плана предприятия
- 82. Модели технологий реализации стратегий
- 83. Модели анализа стратегического потенциала предприятия
- 84. Модели анализа и выбора конкурентных стратегий
- 85. Внешняя среда бизнеса (отрасли) и альтернативы конкурентных стратегий
- 86. Риски стратегий
- 87. Руководство процессом выполнения стратегии
- 88. Стратегия организационно-технического развития фирмы
- 89. Стратегия ресурсосбережения
- 90. Разработка стратегического управленческого решения

### 3. 2 Примерные планы курсовых работ по дисциплине

План курсовой работы должен соответствовать установленной структуре. Например, если тема курсовой работы «**Стратегии достижения конкурентных преимуществ организации**», то примерный план работы должен иметь следующий вид:

Аннотация

Содержание

Введение

1 Теоретические основы достижения конкурентных преимуществ

1.1 Определение конкурентных преимуществ организации

1.2 Виды и источники конкурентных преимуществ

- 1.3 Стратегии достижения конкурентных преимуществ
- 2 Стратегический анализ деятельности организации (наименование организации)
  - 2.1 Общая характеристика объекта исследования
  - 2.2 Анализ стратегической позиции организации
  - 2.3 Оценка конкурентных преимуществ организации
- 3 Разработка стратегии достижения конкурентных преимуществ организации
- Заключение
- Список использованных литературы и источников
- Приложения

Хотя работа выполняется по одной теме, в процессе ее написания используется весь имеющийся у студента запас знаний и навыков, приобретенных при изучении ряда смежных дисциплин.

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### Список основной литературы

1. Антонов, Г.Д. Стратегическое управление организацией: учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 239 с.
2. Николаев, А.А. Стратегическое управление организацией: учебник / А.А. Николаев. – Москва: Прометей, 2023. – 598 с.
3. Стратегическое управление: учебник / под ред. И.К. Ларионова. – 6-е изд. – Москва: Дашков и К, 2023. – 234 с.

### Список дополнительной литературы

1. Абрамов, В.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / В.С. Абрамов, С.В. Абрамов. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 435 с.
2. Арсеньева, Н.В. Теория и практика стратегического управления организациями в современной экономике: монография / Н.В. Арсеньева, Л.М. Пуяткина, Г.В. Тихонов. – Москва: МАИ, 2023. – 164 с.
3. Беликова, И.П. Основы стратегического управления: учебное пособие / И.П. Беликова, В.А. Ивашова. – Ставрополь: СтГАУ, 2020. – 128 с.
4. Бгашев, М.В. Стратегическое управление корпорацией: учебник / М.В. Бгашев. – М.: Ай Пи Ар Медиа, 2023. – 408 с.
5. Веснин, В.Р. Стратегическое управление: учебное пособие / В.Р. Веснин. – Москва: Проспект, 2022. – 192 с.
6. Голубков, Е.П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е.П. Голубков. – Москва: Юрайт, 2019. – 290 с.
7. Данилкина, Ю.В. Стратегический менеджмент: Практикум: учебное пособие / Ю.В. Данилкина. – Москва: РТУ МИРЭА, 2023. – 69 с.
8. Дегтярева, В.А. Стратегическое управление: учебное пособие / В.А. Дегтярева, Д.Н. Леонтьев. – Санкт-Петербург: ПОЛИТЕХ-ПРЕСС, 2022. – 192 с.
9. Доценко, Е.Ю. Стратегическое управление на предприятии: учебно-методическое пособие / Е.Ю. Доценко, Н.А. Солодовникова, Д.В. Абрамов. – Ростов-на-Дону: Донской ГТУ, 2020. – 173 с.
10. Егоршин, А.П. Стратегический менеджмент: учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2023. – 290 с.
11. Мардас, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А.Н. Мардас, О.А. Гуляева, И.Г. Кадиев. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 176 с.
12. Носкова, С.А. Стратегическое управление: учебное пособие / С.А. Носкова, Ю.А. Завойских. – Санкт-Петербург: СПбГАУ, 2023. – 76 с.
13. Отварухина, Н.С. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Н.С. Отварухина, В.Р. Веснин. – Москва: Юрайт, 2019. – 336 с.

14. Ружанская, Л.С. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Л.С. Ружанская, Е.А. Якимова, Д.А. Зубакина; [под общ. ред. д-ра экон. наук Л.С. Ружанской]. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2019. – 112 с.

15. Сушко, Н.А. Стратегическое управление предприятием (организацией): учебное пособие / Н.А. Сушко. – Керчь: ФГБОУ ВО «КГМТУ», 2022. – 183 с.

16. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М.Б. Шифрин. – 3-е изд., испр. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2024. – 295 с.

17. Чмышенко, Е.Г. Стратегическое управление предприятием: учебное / Е.Г. Чмышенко, Е.В. Чмышенко. – Оренбург: ОГУ, 2021. – 135 с.

#### **Интернет-ресурсы:**

1. <http://www.ecsocman.edu.ru> - Сайт федерального образовательного портала «Экономика. Социология. Менеджмент».

2. <http://www.cfin.ru> - Корпоративный менеджмент.

3. [www.iteam.ru](http://www.iteam.ru) - Технологии корпоративного управления.

4. [www.mgmt.ru](http://www.mgmt.ru) - Маркетинг Менеджмент.

5. [www.strategia.ru](http://www.strategia.ru) – Стратегическое управление.