

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное  
учреждение высшего образования  
«СЕВАСТОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

ИНСТИТУТ ФИНАНСОВ, ЭКОНОМИКИ И УПРАВЛЕНИЯ

Кафедра «Экономика предприятия»

## **СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

**Методические указания**  
к выполнению курсовых работ  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.03.01 Экономика  
(профиль «Экономика предприятий и организаций»)  
всех форм обучения

Севастополь  
СевГУ  
2020

УДК 005.21(076)  
ББК 65.291.213я73  
С83

**Р е ц е н з е н т:**

**Н.М. Гридина** – доцент кафедры «Экономика предприятия»  
Института финансов, экономики и управления  
Севастопольского государственного университета

*Составитель* : О.В. Горбачева

**С83 Стратегия предприятия** : методические указания к выполнению курсовых работ для обучающихся всех форм обучения направления подготовки 38.03.01 Экономика (профиль «Экономика предприятий и организаций»), уровень высшего образования – бакалавриат / Сост. О.В. Горбачева ; Министерство науки и высшего образования РФ, Севастопольский государственный университет. – Севастополь: СевГУ, 2020. – 42 с. – Текст : электронный.

Целью методических указаний является оказание помощи обучающимся в изучении дисциплины «Стратегия предприятия» и обеспечение их необходимыми материалами для выполнения курсовой работы, в частности, в систематизации и углублении теоретических знаний, приобретении практических навыков по разработке стратегии на действующем предприятии.

УДК 005.21(076)  
ББК 65.291.213я73

Методические указания и планы рассмотрены и утверждены на заседании кафедры «Экономики предприятия», протокол № 6 от 30 декабря 2019 г.

Допущено учебно-методическим центром СевГУ в качестве методических указаний.

## СОДЕРЖАНИЕ

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Введение                                                                                                        | 4  |
| Цели и общие требования к курсовой работе                                                                       | 4  |
| Требования к содержанию и выполнению курсовой работы                                                            | 5  |
| Требования к оформлению курсовой работы                                                                         | 21 |
| Оценивание курсовой работы                                                                                      | 23 |
| Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой<br>для выполнения курсовой работы                    | 23 |
| Перечень ресурсов информационно-коммуникационной сети “интернет”,<br>необходимых для выполнения курсовой работы | 25 |
| Приложение А                                                                                                    | 27 |
| Приложение Б                                                                                                    | 28 |
| Приложение В                                                                                                    | 30 |
| Приложение Г                                                                                                    | 31 |
| Приложение Д                                                                                                    | 34 |
| Приложение Е                                                                                                    | 35 |
| Приложение Ж                                                                                                    | 40 |

## **ВВЕДЕНИЕ**

Особенность деятельности предприятий на современном этапе развития экономики России заключается в том, что она осуществляется в условиях постоянно изменяющейся внешней среды и усилении ее влияния на предприятие. Это обуславливает необходимость использования в деятельности отечественных предприятий методов стратегического планирования и управления, которое свидетельствует об актуальности изучения теории и практики данных процессов.

С переходом к новому этапу рыночных реформ на всех уровнях управления повышается роль специалистов, способных принимать оптимальные решения, которые связаны с будущим функционированием предприятий, постоянно согласовывать текущую деятельность со стратегическими целями, обеспечивать адаптацию предприятия к турбулентной внешней среде путем формирования и реализации эффективных стратегий деятельности.

Курсовая работа по дисциплине «Стратегия предприятия» является самостоятельной научно-исследовательской работой студента, подтверждающей способность будущего бакалавра самостоятельно и профессионально поставить и решить определенную экономическую проблему.

### **1. ЦЕЛИ И ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ**

Курсовую работу выполняют с целью закрепления, углубления и обобщения знаний, полученных обучающимися за время учебы и приобретения практических навыков при решении проблем долгосрочного развития предприятия с помощью формирования его стратегий и мероприятий, направленных на их реализацию. Выполнение курсовой работы охватывает ведущие темы, которые изучаются в рамках дисциплины «Стратегия предприятия».

Конечной целью выполнения курсовой работы по дисциплине «Стратегия предприятия» является формирование у обучающихся комплекса знаний по теоретическим основам современного стратегического управления и приобретение практических навыков использования методов стратегического анализа при разработке стратегии развития предприятия.

Задачами курсовой работы являются:

- овладение методами анализа факторов внешней и внутренней среды предприятия;
- овладение навыками определения миссии и целей организации, постановки задач на долгосрочную перспективу и их обоснования;
- овладение методологией анализа портфеля продукции предприятия;
- овладение методикой анализа конкурентоспособности продукции (работ, услуг) организации;
- овладение методикой анализа конкурентоспособности предприятия;
- овладение навыками формирования функциональных (инновационной, маркетинговой, производственной, финансово-инвестиционной, кадровой и др.) стратегий предприятия.

Общие требованиями к курсовой работе:

- целевая направленность;
- четкость построения;
- логическая последовательность изложения материала;
- глубина исследования и полнота освещения вопросов;
- убедительность аргументаций;
- краткость и точность формулировок;
- конкретность изложения полученных результатов в работе;
- доказательность выводов и обоснованность рекомендаций;
- оформление в соответствии с ГОСТами к подобным видам работ.

Обучающийся тесно взаимодействует с научным руководителем, который осуществляет консультирование при выборе темы, помогает в выборе методик расчетов, постановке задач, проверяет качество работы и ее оформление.

Курсовая работа выполняется на основе глубокого изучения нормативно-правовых актов, методических материалов, специальной отечественной и зарубежной литературы, а также статистических материалов, предприятий, организаций.

Собранный первичный материал должен быть систематизирован, тщательно обработан с применением электронно-вычислительной техники, обобщен в виде таблиц, графиков, диаграмм и схем. Фактические данные должны объективно отражать реальное состояние изучаемой проблемы.

## **2. ТРЕБОВАНИЯ К СОДЕРЖАНИЮ И ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Курсовую работу (КР) обучающийся выполняет самостоятельно при консультировании с преподавателем в течение изучения дисциплины в соответствии с графиком учебного процесса.

Тематика курсовых работ включает все многообразие направлений деятельности различных организаций. Тему курсовой работы обучающийся выбирает самостоятельно без дублирования в группе. В качестве объекта исследования может быть выбрана какая-либо действующая организация или некая виртуальная организация, спроектированная автором работы для реализации некоей предпринимательской идеи. Конкретная тема работы выбирается обучающимся и согласовывается с преподавателем, осуществляющим руководство курсовыми работами. Темы КР по дисциплине «Стратегия предприятия» являются одинаковыми для обучающихся ниже перечисленных подгрупп и различаются предметом исследования.

Типовые темы КР для подгрупп обучающихся:

"Формирование стратегии развития предприятия «.....»".

"Разработка конкурентной стратегии предприятия «.....»".

"Разработка функциональных стратегий предприятия «.....»".

Требования к оформлению курсовой работы полностью аналогичны требованиям по оформлению выпускной квалификационной работы бакалавров.

Для выполнения КР необходима следующая исходная информация:

1. устав и историческая справка предприятия;

2. краткая характеристика отрасли, к которой принадлежит рассматриваемое предприятие;

3. бухгалтерская (финансовая) отчетность предприятия: форма № 1 «Бухгалтерский баланс», форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках», форма № 4 «Отчет о движении денежных средств» и др.;

4. организационная структура предприятия;

5. штатное расписание, данные о структуре и численности работников предприятия за последние три года;

6. данные об основных конкурентах предприятия;

7. данные о поставщиках предприятия;

8. данные о потребителях.

Курсовая работа представляет собой расчетно-пояснительную записку, которая содержит титульный лист, задание, содержание, введение, три раздела основной части (теоретическую, аналитическую и проектную), заключение, список используемых источников, приложения. Формы титульного листа и задания представлены в Приложении А и Б.

Независимо от вида деятельности выбранного предприятия и ОПФХ, курсовая работа должна включать перечисленные выше разделы (типовой план КР представлен в Приложении В).

Рассмотрим некоторые из разделов КР подробнее.

### ***Содержание.***

Должно содержать названия разделов и подразделов, которые раскрывают тему КР, с указанием номеров страниц, на которых они размещены.

### ***Введение.***

Во "Введении" обучающийся раскрывает актуальность, формулирует цель и задачи исследования, объект и предмет КР, его значимость и исходные данные для разработки темы КР, дает обоснование необходимости проведения исследования. Объем 2-3 страницы.

Введение – часть курсовой работы, содержащая все необходимые квалификационные характеристики исследования.

Во введении в обязательном порядке должны быть отражены:

– обоснование выбора темы КР и актуальность темы исследования;

– степень изученности темы КР в литературе, а также вклад отечественных и зарубежных ученых;

– цель курсовой работы, которая должна быть сформулирована кратко и предельно точно, должна быть неизменной и четкой на протяжении всего исследования. Цель КР обычно переплетается с темой исследования и должна четко указывать на проблему, которая рассматривается в КР;

– комплекс задач, подлежащих решению для раскрытия темы КР. Конкретизация цели осуществляется в задачах исследования. Это обычно делают в форме перечисления (исследовать..., проанализировать..., установить..., выявить..., описать... и т.п.). Формулировать задачи необходимо тщательно, поскольку описание их решения составляет содержание разделов работы;

– объект и предмет исследования. Объектом исследования КР является экономический процесс, или явление, порождающее проблемную ситуацию и выбранное для изучения. Предмет исследования курсовой работы является составной частью объекта. Объект и предмет исследования как категории научного процесса соотносятся между собой как общее (объект) и частное (предмет). В объекте выделяется та его часть, которая является предметом исследования, поскольку предмет определяет тему КР;

– основные методические подходы и методы, использованные в работе;

– информационная и статистическая база КР, а также и нормативные акты, которые использовались при изучении темы;

– структура и общее содержание работы (краткие данные об объеме КР, количестве разделов, иллюстраций, таблиц, приложений);

– перечень ключевых слов, которые являются определяющими для раскрытия сути курсовой работы. Перечень ключевых слов содержит от 5 до 15 слов (словосочетаний), напечатанных большими буквами в именительном падеже в строку через запятую.

### ***Основная часть курсовой работы.***

Курсовая работа содержит 3 раздела, каждый из которых, в свою очередь, делится на необходимое количество подразделов. Основная часть работы должна составлять не менее 80 % ее полного объема.

#### ***1 Теоретические основы разработки стратегии развития предприятия.***

Первый раздел носит общетеоретический характер, в котором на основе изучения работ отечественных и зарубежных авторов излагается сущность исследуемой проблемы, рассматриваются различные подходы к решению, дается их оценка, обосновываются и излагаются собственные позиции студента.

Назначением первого раздела КР является конкретизация задач и выработка методов исследования. В процессе подготовки первой теоретико-методологической главы осуществляется:

- подбор и изучение литературы и иных источников, составление их списка;
- анализ и систематизация материала строго по теме;
- конкретизация методов оценки объекта исследования;
- выявление проблем.

В целом, первый раздел должен содержать теоретические аспекты разработки стратегии (общей, конкурентной, функциональной) на предприятии. Объем раздела 10-15 страниц.

#### ***2 Стратегический анализ среды предприятия.***

Второй раздел является аналитической частью КР и должен содержать непосредственно анализ организационной (внутренней и внешней) среды предприятия и формирование SWOT - матрицы. Объем раздела 20 - 25 страниц.

Стратегический анализ является главным этапом стратегического планирования, выступая в качестве инструмента стратегического управления, с помощью него можно объективно оценить деятельность компании и выявить те направления, в которые выгоднее всего вложить финансовые средства.

Основные методы стратегического анализа предприятия представлены на рисунке 1.



Рисунок 1 - Методы стратегического анализа компании

Итак, структура второго раздела КР в общем виде состоит из краткой характеристики предприятия, анализа внешней среды (макро- и микросреды) и внутренней среды.

### **2.1 Краткая характеристика предприятия**

В подразделе 2.1 рекомендуется привести организационно-экономическую характеристику деятельности предприятия:

- название предприятия, профиль его работы, юридический адрес;
- краткие сведения по истории предприятия (когда было создано, каким реорганизациям подвергалось);
- организационную форму предприятия (например, публичное акционерное общество), особенности устава, кому принадлежит контрольный пакет акций;
- размер предприятия, его организационная структура, характеристика работников, выпускаемой продукции и т.д.;
- механизм управления на предприятии;
- анализ плана производства, показателей качества продукции, объемов реализованной продукции, показателей труда и заработной платы;



– использование основных производственных фондов, применение информационных систем на предприятии, качество управленческого и экономического учета и анализа на предприятии и т.д.

Завершается данный подраздел **таблицей основных экономических показателей деятельности предприятия**, отражающих его отраслевую специфику за последние 3 года работы (таблица 1). Показатели рассчитываются в соответствии с Методологическими рекомендациями по проведению анализа финансово-хозяйственной деятельности организаций (утв. Госкомстатом России 28.11.2002). Объем подраздела 5 страниц.

Таблица 1 – Основные показатели производственно-хозяйственной деятельности предприятия

| Наименование показателя                        | Единицы измерения | 20__<br>(первый год) | 20__<br>(второй год) | 20__<br>(третий год) | Изменения |         |
|------------------------------------------------|-------------------|----------------------|----------------------|----------------------|-----------|---------|
|                                                |                   |                      |                      |                      | абс.      | отн., % |
| Выручка                                        | тыс. руб.         |                      |                      |                      |           |         |
| Себестоимость продаж                           | тыс. руб.         |                      |                      |                      |           |         |
| Валовая прибыль (убыток)                       | тыс. руб.         |                      |                      |                      |           |         |
| Чистая прибыль (убыток)                        | тыс. руб.         |                      |                      |                      |           |         |
| Среднегодовая стоимость основных средств       | тыс. руб.         |                      |                      |                      |           |         |
| Доля активной части в составе основных средств | %                 |                      |                      |                      |           |         |
| Среднегодовой остаток оборотных средств        | тыс. руб.         |                      |                      |                      |           |         |
| Среднесписочная численность персонала          | чел.              |                      |                      |                      |           |         |
| в т.ч. производственных рабочих                | чел.              |                      |                      |                      |           |         |
| Фонд оплаты труда                              | тыс. руб.         |                      |                      |                      |           |         |
| Среднемесячная заработная плата                | руб.              |                      |                      |                      |           |         |
| Среднегодовая выработка одного работающего     | тыс. руб./чел.    |                      |                      |                      |           |         |
| Среднегодовая выработка одного рабочего        | тыс. руб./чел.    |                      |                      |                      |           |         |
| Фондоотдача                                    | руб./руб.         |                      |                      |                      |           |         |
| Фондовооруженность                             | тыс. руб./чел.    |                      |                      |                      |           |         |
| Коэффициент оборачиваемости оборотных средств  | оборотов          |                      |                      |                      |           |         |
| Материалоотдача                                | руб./руб.         |                      |                      |                      |           |         |
| Зарплатоемкость продукции                      | руб./руб.         |                      |                      |                      |           |         |
| Рентабельность продукции                       | %                 |                      |                      |                      |           |         |
| Рентабельность продаж                          | %                 |                      |                      |                      |           |         |
| Затраты на 1 рубль реализованной продукции     | руб./руб.         |                      |                      |                      |           |         |

## 2.2 Анализ внешней среды организации

В процессе выполнения этой части курсовой работы студенты должны:

- провести анализ среды косвенного воздействия (макросреды) организации, PEST-анализ и составить список внешних благоприятных и неблагоприятных для организации факторов среды косвенного воздействия;
- дать описание отрасли, в которой работает организация, привести основные экономические показатели, характеризующие отрасль;
- определить тенденции развития отрасли;
- построить модель пяти сил конкуренции М. Портера для определения конкурентных сил, действующих в отрасли, и их влияния;
- выявить движущие силы в отрасли (на основе качественного анализа);
- оценить, какие организации в отрасли являются непосредственными конкурентами изучаемой организации;
- выявить ключевые факторы успеха в отрасли;
- оценить общую привлекательность отрасли.

Прежде всего студенты рассматривают компоненты **среды косвенного воздействия** (социокультурные, технологические, экономические, политические, правовые, международные) и выделяют среди них наиболее значимые факторы исходя из особенностей изучаемой организации, определяют (на основе количественного или качественного анализа) тенденции их развития, направление и силу воздействия на организацию выделенных факторов.

Анализ среды косвенного воздействия должен проводиться по каждому компоненту макросреды с выделением и описанием основных структурных элементов.

Составляются списки факторов среды косвенного воздействия, оказывающих положительное и отрицательное воздействие на организацию. При этом для оценки благоприятных факторов (возможностей, opportunities) применяется метод позиционирования каждого конкретного благоприятного для организации фактора на матрице благоприятных факторов макросреды (табл. 1), а для оценки неблагоприятных для организации факторов (угроз, threats) составляется аналогичная матрица неблагоприятных факторов макросреды (табл. 2).

Таблица 2 - Матрица благоприятных для организации факторов макросреды

| Оценка вероятности использования благоприятной ситуации | Ожидаемое позитивное влияние |                |             |
|---------------------------------------------------------|------------------------------|----------------|-------------|
|                                                         | сильное (I)                  | умеренное (II) | малое (III) |
| Высокая (1)                                             | I – 1                        | II – 1         | III – 1     |
| Средняя (2)                                             | I – 2                        | II – 2         | III – 2     |
| Низкая (3)                                              | I – 3                        | II – 3         | III – 3     |

В матрице (табл. 2) факторы, попадающие на поля I-1, I-2, II-1, имеют большое значение для организации, и их обязательно надо учитывать при дальнейшей разработке стратегии; факторы, попавшие на поля I-3, II-2, III-1, можно использовать при условии наличия у организации достаточных ресурсов; факторы, попавшие на поля II-3, III-2, III-3, практически не заслуживают внимания.

Благоприятные и неблагоприятные факторы, значимые для организации, должны быть четко выделены или перечислены отдельно.

Таблица 3 - Матрица неблагоприятных для организации факторов макросреды

| Оценка вероятности реализации угрозы | Возможные негативные последствия |                            |                         |                     |
|--------------------------------------|----------------------------------|----------------------------|-------------------------|---------------------|
|                                      | Разрушение (I)                   | Критическое состояние (II) | Тяжелое состояние (III) | «Легкие ушибы» (IV) |
| Высокая (1)                          | I – 1                            | II – 1                     | III – 1                 | IV – 1              |
| Средняя (2)                          | I – 2                            | II – 2                     | III – 2                 | IV – 2              |
| Низкая (3)                           | I – 3                            | II – 3                     | III – 3                 | IV – 3              |

В матрице (табл. 3) факторы, попавшие на поля I-1, I-2, II-1, требуют немедленного устранения, поскольку представляют большую опасность для организации; факторы, попавшие на поля I-3, II-2, III-1, также устраняются в первостепенном порядке (после факторов I-1, I-2, II-1); факторы, находящиеся на полях II-3, III-2, IV-1, не требуют немедленного решения, но нуждаются в контроле; факторы на полях III-3, IV-2, IV-3 представляют собой «ложные тревоги».

После построения таблиц 2 и 3 необходимо сделать вывод о характере и степени косвенного воздействия среды на организацию.

**Анализ ситуации в отрасли** и конкуренции в ней позволяет оценить изменения, происходящие в отрасли, и уровень конкурентной борьбы. Результаты этого анализа позволяют сделать выводы о степени привлекательности данной отрасли и дают основания для выработки стратегии, соответствующей ситуации в отрасли.

В курсовой работе могут быть рассмотрены следующие основные экономические характеристики отрасли:

- 1) размер рынка (объем продаж в отрасли);
- 2) темп роста рынка и стадия жизненного цикла отрасли (зарождение, начало подъема, быстрый рост, медленный рост, зрелость, спад);
- 3) число конкурентов и их относительные размеры (много мелких и средних организаций, небольшое число крупных доминирующих фирм), степень раздробленности отрасли;
- 4) количество и структура покупателей, их финансовые возможности;
- 5) направления и темпы инновационных и технологических изменений в производственных процессах;
- 6) легкость вхождения в отрасль и выхода из нее;
- 7) характеристика продукции отрасли (стандартные продукты, высоко дифференцированные или слабо дифференцированные продукты);
- 8) темпы и характер обновления номенклатуры/ассортимента;
- 9) возможность экономии на масштабах производства;
- 10) средняя загрузка производственных мощностей (высокий уровень загрузки – низкий уровень загрузки);
- 11) относительная доходность отрасли (в среднем выше или ниже, чем в других отраслях).

Анализ отрасли должен проводиться в табличной форме (табл. 4) с обязательным выводом по итогам анализа.

Таблица 4 - Отраслевой анализ

| Основные экономические характеристики отрасли | Место организации в отрасли, особенности ее поведения | Благоприятные факторы отрасли | Неблагоприятные факторы отрасли |
|-----------------------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------|---------------------------------|
|                                               |                                                       |                               |                                 |

**Модель пяти сил конкуренции (модель М. Портера)** является и широко распространенным, и достаточно простым инструментом диагностики конкурентных сил, действующих в отрасли. В курсовой работе должно быть проанализировано действие следующих пяти конкурентных сил:

- 1) соперничество среди конкурирующих продавцов;
- 2) конкуренция со стороны товаров, являющихся заменителями и конкурентоспособных с точки зрения цены;
- 3) угроза появления новых конкурентов;
- 4) экономические возможности и торговые способности поставщиков;
- 5) экономические возможности и торговые способности покупателей.

Анализ пяти сил конкуренции может проводиться как в табличной, так и в текстовой форме. Вне зависимости от формы проведения анализа каждый пункт (сила) должен быть четко выделен, а также содержать вывод о характере и степени воздействия на организацию

При характеристике соперничества между продавцами нужно ответить на следующие вопросы:

- усиливается ли конкуренция с увеличением числа соперников;
- насколько быстро растет спрос на продукцию;
- вынуждают ли условия в отрасли снижать цены на продукцию организации или предпринимать другие действия по увеличению объемов продаж (производства);
- велики ли затраты потребителей при переходе с одной марки продукта на другие;
- существует ли приверженность потребителей к конкретной торговой марке;
- пытаются ли организации увеличить свою долю рынка за счет конкурентов;
- действуют ли они агрессивно;
- достаточно ли предсказуемы действия фирм-соперников?

При оценке влияния на конкуренцию в отрасли товаров-заменителей нужно охарактеризовать: уровень цен и доступность товаров-заменителей; степень зависимости продаж товара от изменения цен заменителей; насколько легко потребители могут переключиться на использование товаров-заменителей.

Оценивая угрозу появления в отрасли новых конкурентов, нужно, прежде всего, рассмотреть, существуют ли в данной отрасли входные барьеры и какого они типа: экономия на масштабах производства; невозможность доступа к технологии и ноу-хау; характер эффекта кривой «обучение/опыт»; инвестиционная потребность;

предпочтения и преданность потребителей; доступ к каналам сбыта; государственное регулирование и политика.

Конкурентная сила поставщиков может быть оценена по нескольким факторам:

- играют ли затраты на производство важную роль для данной организации;
- представляют ли собой поставщики несколько крупных фирм, не связанных интенсивной конкуренцией;
- дифференцирована ли продукция поставщиков настолько, что данной организации трудно или дорого перейти от одного поставщика к другому;
- является ли организация важным клиентом для фирм-поставщиков;
- конкурируют ли поставщики с производителями заменителей в других отраслях;
- существует ли со стороны одного или большего числа поставщиков реальная угроза прямой интеграции в бизнес данной отрасли;
- проявляют ли организации данной отрасли склонность к обратной интеграции в рынки поставщиков.

Аналогично оценивается конкурентная сила покупателей. Здесь нужно рассмотреть следующие факторы:

- много ли в отрасли покупателей и обладают ли они значимостью для данной организации;
- легко ли покупатели могут найти альтернативный вариант покупки;
- существуют ли для покупателей перспективы получения большей прибыли или выгод от более надежных цен и более надежных поставок;
- является ли экономически выгодной для данной организации практика приобретения комплектующих у нескольких продавцов по сравнению с прикреплением к одному;
- экономит ли покупаемый товар или услуга издержки данной организации.

На основании проведенного исследования всех пяти сил нужно выделить наиболее значимые из них.

Изменения в отрасли и уровне конкуренции возникают из-за действия **движущих сил в отрасли**. При анализе необходимо выявить, какие силы воздействуют на отрасль в наибольшей степени. Движущие силы отрасли могут быть объединены в несколько основных групп:

- изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста отрасли;
- изменения в составе потребителей и в способах использования товара;
- внедрение новых продуктов;
- изменения в технологии, в системе маркетинга;
- выход на рынок или уход с него крупных организаций;
- возрастающая глобализация отрасли;
- изменения в структуре затрат и производительности;
- изменение потребительских предпочтений;
- влияние изменений в законодательстве и политике;
- уменьшение влияния факторов неопределенности и риска.

Студенты должны выделить наиболее важные движущие силы в отрасли, охарактеризовать их и сделать предположение о том, как будет изменяться их влияние в будущем.

Анализ движущих сил должен проводиться в табличной форме (табл. 5), по окончании анализа делается вывод.

Таблица 5 - Анализ движущих сил

| Группы движущих сил | Выявленные движущие силы | Влияние, оказываемое движущими силами | Вероятность и характер их изменения в будущем |
|---------------------|--------------------------|---------------------------------------|-----------------------------------------------|
|                     |                          |                                       |                                               |

Необходимо определить непосредственных конкурентов изучаемой организации, выделив в отрасли организации, сходные между собой по ассортименту продукции, используемым каналам распределения продукции; степени вертикальной интеграции; уровню сервиса; свойствам продукции; степени использования рекламы; уровню цены на продукцию; техническому уровню. Обучающиеся должны указать, сколько фирм входит в подобную стратегическую группу, и какое место занимает изучаемая организация среди них.

Под **ключевыми факторами успеха (КФУ)** в отрасли понимают те факторы, которые определяют успех или провал фирмы на рынке, ее конкурентные возможности, непосредственно влияющие на прибыльность организации. Ключевые факторы успеха в разных отраслях различны, тем не менее, число типов КФУ ограничено: КФУ, зависящие от технологии; относящиеся к производству; к реализации продукции; к маркетингу; к профессиональным навыкам; связанные с организационными возможностями; прочие. Обучающиеся должны выделить три – четыре ключевых фактора успеха в конкретной отрасли, относящихся к различным типам.

Завершающим шагом анализа отрасли является **обобщенная оценка привлекательности отрасли** в настоящем и в перспективе. При оценке привлекательности отрасли важными являются следующие факторы: емкость рынка и прогнозируемый темп роста; интенсивность конкуренции; требуемые технологические и производственные навыки; потребности в капитале; усиление или ослабление воздействия сил конкуренции; благоприятное или неблагоприятное воздействие на отрасль основных движущих сил; сезонные и циклические факторы; доходность отрасли; степень риска и неопределенности, связанные с будущим развитием отрасли; социальные, политические, правовые факторы и факторы окружающей среды.

Результатом проведенного анализа макросреды и непосредственного окружения должны стать:

а) список факторов внешней среды, оказывающих благоприятное и неблагоприятное воздействие на изучаемую организацию, ранжированных по убыванию степени их воздействия на организацию (табл. 6);

б) выводы по наиболее важным направлениям развития организации, с учетом диктуемых особенностей внешнего окружения.

Таблица 6 - Благоприятные и неблагоприятные для организации факторы внешней среды

| Благоприятные факторы<br>(возможности, opportunities) | Неблагоприятные факторы<br>(угрозы, threats) |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
|                                                       |                                              |
|                                                       |                                              |
|                                                       |                                              |
|                                                       |                                              |

### **2.3 Анализ внутренней среды организации**

В процессе выполнения этой части курсовой работы студенты должны провести анализ внутренней среды организации и составить список сильных и слабых сторон организации.

Анализ внутренней среды организации заключается в обследовании основных функциональных зон организации для выявления ее стратегически сильных и слабых сторон, характеристике их состояния и тенденций развития.

Под сильными сторонами организации понимают те ее особенности, которые обеспечивают ей дополнительные возможности. Сильными сторонами могут являться длительный положительный опыт работы на рынке, наличие доступа к ресурсам, другие факторы, предоставляющие организации конкурентные преимущества.

Слабыми сторонами считаются те факторы, которые не позволяют организации реализовать поставленные цели и могут существенно увеличить ее уязвимость.

Выделяют пять функциональных сторон организации: исследования и разработки (НИОКР); персонал; маркетинг; производство; финансы. Отдельно выделяется система управления. Анализ может проводиться в текстовой форме, при этом с помощью заголовка в начале абзаца четко выделяется каждый из пунктов. Завершается анализ выводом.

При исследовании НИОКР, проводимых в организации, необходимо охарактеризовать инновационную деятельность организации: наличие проектной базы для разработки новых видов продукции; направления исследований в области развития продукции и существующей технологии; общий объем проводимых исследований, объем финансирования исследований; количество внедренных разработок (усовершенствований) в течение жизненного цикла выпускаемой продукции (технологии); состав подразделений и численность работников, занятых исследованиями.

При анализе персонала необходимо оценить следующие факторы: целенаправленность кадровой политики; систему оценки и продвижения персонала; эффективность действующей системы мотивации; наличие опыта решения нестандартных проблем; размер и структуру выплат работникам организации, текучесть кадров; провести сравнение этих показателей со средними по отрасли.

Анализ маркетинга предусматривает выявление особенностей производимой продукции (качество, дизайн, осуществляемое гарантийное обслуживание, имидж и репутация продукции), ее номенклатуры; характеристику ценовой политики организации; оценку доли рынка; описание каналов распределения, способов организации сбыта, продвижения товаров на рынок; особенности проводимых исследований рынка.

Исследования производственной функциональной зоны ведутся по следующим направлениям: производственные ресурсы; степень интеграции; возможность получения эффекта масштаба; возможность использования кривой опыта; система контроля продукции.

При анализе финансового аспекта рассматриваются следующие факторы: используемые финансовые стратегии; финансовые показатели деятельности организации и тенденции их изменения; источники инвестиций; возможности привлечения финансовых средств; возможности по снижению издержек производства; наличие и эффективность системы учета и контроля издержек; бюджетирование; управленческий учет.

При характеристике системы управления особое внимание нужно обратить на: вид и особенности существующей организационной структуры управления; организацию информационной системы, эффективность системы коммуникаций; принятые в организации процедуры принятия решений, используемые методы обоснования решений; наличие и эффективность системы управления качеством; характеристики системы стратегического управления; особенности организационной культуры; имидж организации.

Потенциально сильными сторонами организации могут быть: компетентность в ключевых вопросах деятельности; высокая репутация организации; адекватность финансовых ресурсов; наличие и качественная проработка функциональных стратегий; наличие экономии на масштабах производства; опыт в разработке новых продуктов и технологий; наличие преимущества по издержкам и/или по качеству; эффективные производственные мощности; высокое качество работы системы управления.

Потенциально слабыми сторонами организации являются: отсутствие стратегических целей; производственные проблемы; отставание в области исследований и разработок; недостаток средств для финансирования проведения стратегических изменений; низкая репутация на рынке; себестоимость продукции более высокая, чем у конкурентов; неудовлетворительная работы системы управления; отсутствие либо недостаток опыта в решении возникающих проблем; неэффективная маркетинговая деятельность.

Полученные результаты анализа функциональных зон организации студенты должны представить в виде списка сильных и слабых сторон организации, упорядоченных по убыванию степени их значимости (табл. 7).

Таблица 7 - Сильные и слабые стороны организации

| Сильные стороны | Слабые стороны |
|-----------------|----------------|
|                 |                |
|                 |                |
|                 |                |
|                 |                |

SNW-анализ – это усовершенствованный анализ слабых и сильных сторон. SNW – Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона), и Weakness (слабая сторона). В отличие от анализа слабых и сильных сторон SNW-анализ так же предлагает среднерыночное состояние (N). Основная причина добавления нейтральной стороны является, то что «зачастую для победы в конкурентной борьбе



может оказаться достаточным состояние, когда данная конкретная организация относительно всех своих конкурентов по всем кроме одной ключевым позициям находится в состоянии N, и только по одному в состоянии S».

## 2.4 SWOT-анализ

В процессе выполнения этого подраздела курсовой работы обучающиеся должны:

- 1) установить связи между сильными и слабыми сторонами организации и внешними возможностями и угрозами;
- 2) предложить возможные варианты стратегий развития организации на базе проведенного SWOT-анализа.

Списки слабых и сильных сторон организации, внешних возможностей и угроз используются для формирования матрицы SWOT (табл. 8). В процессе построения матрицы проводится совместное изучение внешней и внутренней среды организации, устанавливаются связи между сильными и слабыми сторонами организации и внешними благоприятными и неблагоприятными факторами. Результаты SWOT-анализа используются при разработке стратегий организации.

Матрица SWOT представляет собой «проблемное поле», по вертикали разделенное на благоприятные и неблагоприятные условия внешней среды (возможности/угрозы), а по горизонтали – на позитивные и негативные внутренние факторы организации (сильные и слабые стороны организации). Каждая проблемная зона матрицы SWOT имеет заголовок, в котором перечисляются соответствующие факторы внутренней и внешней среды (табл. 8). На пересечении блоков в каждой из областей проблемного поля необходимо рассмотреть возможные парные комбинации указанных факторов, выделить те, которые необходимо учесть при разработке стратегии организации, и предложить возможные стратегические действия организации в данных условиях.

Таблица 8 - Матрица SWOT

|                                                            | Благоприятные факторы<br>внешней среды (возможности,<br>opportunities)<br>1.<br>2.<br>3.<br>...                                                        | Неблагоприятные<br>факторы внешней среды<br>(угрозы, threats)<br>1.<br>2.<br>3.<br>...                                                  |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильные<br>стороны (strengths)<br>1.<br>2.<br>3.<br>...    | I. «Сила и возможности».<br>Использование сильных сторон<br>организации для получения<br>отдачи от возможностей,<br>предоставляемых внешней<br>средой. | II. «Сила и угрозы».<br>Использование силы<br>организации для устранения<br>угрозы.                                                     |
| Слабые<br>стороны<br>(weaknesses)<br>1.<br>2.<br>3.<br>... | III. «Слабость и<br>возможности». Преодоление<br>имеющихся в организации<br>слабостей за счет появившихся<br>возможностей.                             | IV. «Слабость и угрозы».<br>Действия, направленные<br>одновременно на избавление от<br>собственных слабостей и<br>предотвращение угроз. |

Результатом построения матрицы SWOT должен стать набор из четырех стратегических альтернатив, учитывающих сильные и слабые стороны организации, а также открывающиеся возможности и потенциальные угрозы. Комплексный анализ среды организации завершается итоговым выводом, отражающим связи между сильными и слабыми сторонами организации, внешними возможностями и угрозами, а также содержит рекомендации по изменению внутренней среды организации в целях ее адаптации.

Типовой перечень сильных, слабых сторон и возможностей и угроз предприятия приведен в Приложении Г.

### ***3 РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ***

Объем раздела 10 - 12 страниц.

#### ***3.1 Определение миссии и системы целей предприятия***

Этап определения миссии и целей подразумевает определение основных ориентиров деятельности предприятия и разработку системы критериев оценки деятельности.

Необходимо помнить, что миссия и цели служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе стратегических альтернатив развития.

Миссия организации – понятие, раскрывающее смысл существования организации и определяющее сферу ее деятельности. Выделяют два подхода к формированию миссии: узкое, конкретное, понимание миссии в виде «миссии-предназначения» и широкое, развернутое представление в виде «миссии-ориентации». Миссия-ориентация развивает миссию-предназначение, в ней находят отражение: целевые ориентиры организации (круг удовлетворяемых потребностей); сфера деятельности организации (основные продукты и услуги, рынки); возможные способы осуществления деятельности (основные технологии, используемые ноу-хау и др.); культура организации (ценности и принципы деятельности); внешний образ организации, ее имидж, уникальность.

Ошибочность формулирования миссии связана с тем, что формулировка имеет:

- зависимость от текущего состояния организации, методов ее работы, тогда как миссия должна быть направлена в будущее;
- обращенность во внутреннюю среду организации, на такие внутренние проблемы, как, например, прибыль;
- слишком узкий или слишком широкий охват поля деятельности;
- слишком сложную формулировку, использование количественных ориентиров.

Цели организации формулируются и устанавливаются в рамках, заданных миссией и/или обеспечивающих ее развитие. Они предназначены для отдельных конкретных направлений деятельности организации. Правильно сформулированные цели должны быть конкретными и измеримыми, реальными (достижимыми), взаимоподдерживающими и хорошо мотивированными (SMART).

В соответствии с принципами управления стратегические цели должны быть установлены не только для организации в целом, но и для стратегических хозяйственных подразделений, наиболее значимых функциональных зон организации, основных видов продукции (услуг) и др. Иерархия целей в организации играет важную роль, устанавливая связность организации и обеспечивая ориентацию всех подразделений организации на достижение общей цели. Независимо от особенностей организации существуют четыре сферы, в которых организации устанавливают свои цели: экономика организации; работа с клиентами; потребности и благосостояние сотрудников; социальная ответственность.

Обучающиеся должны представить цели организации в виде «дерева целей», имеющего по крайней мере четыре уровня иерархии и три основные ветви, руководствуясь следующими правилами:

- расчленение цели на подцели на каждом уровне иерархии ведется только по одному признаку декомпозиции;
- каждая выделяемая подцель должна относиться к организационно обособленному субъекту деятельности (подразделению, отделу и др.);
- на каждом последующем уровне «дерева целей» совокупность целей должна быть необходима и достаточна для описания цели предыдущего уровня;
- подцели каждого уровня должны быть независимыми друг от друга и не выводимыми друг из друга.

В формируемом дереве целей должны присутствовать как стратегические, так и финансовые цели.

Количество выделяемых уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой структуры организации, от иерархичности построения ее системы управления.

Информация относительно разработки миссии предприятия приведена в Приложении Д.

### ***3.2 Формирование стратегии предприятия и мероприятия по ее реализации***

В курсовой работе необходимо рассмотреть базовые стратегии и их возможные альтернативы, а также осуществить выбор конкретной стратегии из перечисленных альтернатив.

Разработка и выбор стратегии определяет выбор средств, с помощью которых организация будет решать поставленные стратегические цели. Включает в себя такие элементы как:

- уяснение текущей стратегии (матрица Томпсона и Стрикленда, SPACE – анализ, матрица БКГ, «Цепочки ценностей», ЖЦ отрасли, организации и товара, «Производственные цепочки»);
- анализ портфеля бизнесов (матрица ADL, «Цепочки ценностей», матрица БКГ, матрица General Electric, матрица Хоуфера, матрица Ансоффа, трехмерная схема Абеля, деловой анализ PIMS);
- выбор стратегии фирмы (матрица стратегий по Портеру, матрица «продукт-рынок», матрица БКГ, матрица Томпсона и Стрикленда, матрица CC).

Стратегия конкуренции содержит подходы к ведению деятельности организации и способы, которые используются организацией для привлечения клиентов, ведения конкурентной борьбы и укрепления своей позиции на рынке. Конкурентная стратегия в своей расшифровке предусматривает как наступательные, так и оборонительные действия, предпринимаемые в зависимости от изменения ситуации на рынке, и описывает действия организации для удержания существующих и получения новых конкурентных преимуществ.

Обучающиеся должны обосновать свой выбор стратегии и предложить расширенное описание конкретных действий, которые может предпринять фирма в конкретной отрасли для реализации сформулированных миссии и целей.

Типовые стратегии приведены в Приложении Е.

**В конце каждого раздела/подраздела** курсовой работы должен быть краткий вывод по проведенным исследованиям и переход к следующему этапу работы. Выводы должны быть краткими, содержать основные результаты, сделанные в ходе написания раздела/подраздела.

### ***Заключение.***

В заключении (не более 3-х страниц), обобщая результаты и подводя итог всей работы, формулируются выводы и рекомендации, характеризуются и оцениваются основные полученные результаты, показывается направления внедрения в практику хозяйствования предлагаемых мероприятий. Выводы и рекомендации должны быть краткими и четкими, дающими полное представление о содержании, значимости, обоснованности и эффективности разработок.

### ***Список использованной литературы.***

В библиографический список включаются все источники, которые использовались в процессе написания работы. Список использованных источников, интернет-источников, других источников информации должен содержать от 25 наименований и более. В него включаются при необходимости и источники на иностранных языках, если нет русского перевода.

### ***Приложения.***

В приложении следует относить вспомогательный или дополнительный материал, который при включении в основную часть работы загромождает текст.

К вспомогательному материалу относятся таблицы вспомогательных цифровых данных, инструкции, методический материал, компьютерные распечатки, иллюстрации вспомогательного характера, заполненные формы отчетности и другие документы.

Нумерация страниц, на которых даются приложения, должна продолжать общую нумерацию страниц основного текста.

**Объем курсовой работы** - не менее 45 и не более 55 страниц компьютерного набора.

### 3. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа должна отвечать определенным требованиям не только по содержанию, но и по оформлению.

КР оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.0.11-2011, ГОСТ 2.105-95 и ГОСТ-7.32-2001.

Работа должна быть выполнена печатным способом с использованием компьютера и принтера на одной стороне стандартного листа белой бумаги формата А4 (210×297) в текстовом редакторе Word.

#### **Допустимые параметры:**

- ориентация страницы – книжная;
- поля: левое – 30 мм, правое – 10 мм, нижнее – 20 мм, верхнее – 20 мм;
- шрифт Times New Roman, размер 12 пунктов, полужирный шрифт в тексте работы не применяется;
- межстрочный интервал – полуторный;
- абзацный отступ – одинаковый по всему тексту и равен 12,5 мм;
- перенос – автоматический;
- выравнивание – по ширине.

Заголовки структурных элементов (СОДЕРЖАНИЕ, ВВЕДЕНИЕ, ЗАКЛЮЧЕНИЕ, БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК, ПРИЛОЖЕНИЕ) располагаются в середине строки без точки в конце, печатаются прописными буквами, выделяются полужирным шрифтом без подчеркивания.

Все разделы и подразделы должны иметь номера и заголовки. Название раздела и подраздела печатаются полужирным шрифтом по центру, прописными буквами, точка в конце названия не ставится (**1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ**). Если название состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

Заголовки разделов нумеруются арабскими цифрами (1, 2, 3 и т. д.), подразделы – двумя арабскими цифрами (1.1, 1.2, 1.3 и т. д.), первая цифра соответствует номеру раздела, вторая – номеру подраздела (**1.1 Аналитические подходы к разработке общей стратегии развития предприятия**). Заголовки не подчеркиваются, в них не используются переносы (см. образец оформления страницы работы). Если название раздела или подраздела занимает более 1 строки, то применяется межстрочный интервал – 1.

Каждый раздел КР начинается с новой страницы.

Все страницы, включая иллюстрации и приложения, **нумеруются** по порядку без пропусков и повторений арабскими цифрами, проставляемыми **посередине верхнего поля страницы**. Нумерация страниц проставляется, начиная с 3 листа (СОДЕРЖАНИЕ).

**Иллюстрации** (чертежи, графики, схемы, компьютерные распечатки, диаграммы, фотоснимки) следует располагать в КР непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице.

Иллюстрации, за исключением иллюстрации приложений, следует нумеровать арабскими цифрами в пределах раздела.

Цифровой материал в КР, как правило, оформляют в виде **таблиц**. Их применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей, а также

сопоставимости информации, полученной из разных источников. Оформление составных частей таблицы имеет свои особенности, на которые следует обратить внимание при выполнении КР. Каждая таблица должна иметь номер и название. Название таблицы должно быть точным и кратким, его следует помещать над таблицей слева, с абзацным отступом, с ее номером через тире.

Таблица располагается после текста, в котором она упоминается впервые, или на следующей странице. На все таблицы должны быть ссылки. Например, «Общие сведения о состоянии финансовой отчетности за 2016 год приведены в таблице 2.1». Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией в пределах раздела. Номер таблицы состоит из номера раздела и порядкового номера таблицы, разделенных точкой.

Таблицу с большим числом строк допускается переносить на другую страницу. В этом случае слово «таблица», ее номер и наименование указываются один раз слева над первой частью таблицы, а над другими частями слева пишутся слова «*Продолжение таблицы*» и приводится ее номер без наименования.

**Ссылки на использованные источники** следует указывать порядковым номером библиографического описания источника в библиографическом списке. Порядковый номер ссылки заключают в квадратные скобки.

Используется сплошная нумерация арабскими цифрами для всего текста работы. Если ссылку приводят на конкретный фрагмент текста документа, то указывают порядковый номер библиографической записи и номера страниц, на которых помещен объект ссылки. Сведения разделяют запятой.

Требования по оформлению с примерами представлены в Приложении Ж.

Библиографические записи располагают по алфавиту фамилий авторов или первых слов заглавий документов. Библиографические записи произведений авторов-однофамильцев располагают в алфавите их инициалов.

**Приложения** оформляют как продолжение данного документа на последующих листах или выпускают в виде самостоятельного документа. На все приложения должны быть даны ссылки в тексте документа. Например, «...в соответствии с приложением В» или «...форма товарной накладной приведена в приложении Д». 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 – заглавной буквы русского алфавита, начиная с А. В качестве обозначений приложений не используются буквы Ё, З, Й, О, Ч, Ь, Ы, Ъ.

В случае полного использования букв русского алфавита допускается обозначать приложения арабскими цифрами. Если в документе одно приложение, оно обозначается «**ПРИЛОЖЕНИЕ А**».

Приложение должно иметь заголовок, который располагают по центру и набирают с первой прописной буквы отдельной строкой.

Курсовая работа должна быть скреплена и вложена в папку, иметь титульный лист, оформленный в соответствии с требованиями к работам указанного типа, и заполненный бланк Задания.

## **4. ОЦЕНИВАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Завершенная курсовая работа подписывается обучающимся на бланке Задания и предоставляется научному руководителю. Дата и время защиты курсовой работы согласовываются и доводятся до сведения обучающихся.

Предварительная оценка качества курсовой работы, ее практического уровня выставляется в процессе защиты по второму и третьему разделам КР перед преподавателем и обучающимися учебной группы, проводится в специально отведенное для этого вида учебной работы время. При защите обязательным элементом является презентация КР в PowerPoint. Доклад на защите курсовой работы не должен превышать 5-7 мин. Следует помнить, что обучающийся не просто излагает, а защищает свои положения. Рекомендуемый объем доклада - 2-3 листа текста в формате Word, размер шрифта 14 пунктов с полуторным интервалом. Выступление не должно включать теоретические положения, заимствованные из литературных или нормативных документов, ибо они не являются предметом защиты. Особое внимание необходимо сосредоточить внимание на собственных выводах и результатах.

В качестве оппонентов могут выступать присутствующие при докладе обучающиеся, итоги подводит преподаватель. При этом наиболее интересные, глубокие и обоснованные курсовые работы с элементами новизны могут быть рекомендованы в качестве докладов, сообщений на различного уровня студенческих научных конференциях, конкурсах и публикациях в научных сборниках, журналах и т.д.

Итоговая оценка выставляется преподавателем после окончательной проверки сданной курсовой работы на соответствие предъявляемым требованиям, изложенным в методических указаниях.

## **5. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

### **Основная литература:**

1. Грушенко В. И. Стратегии управления компаниями. От теории к практической разработке и реализации: учебное пособие / В. И. Грушенко. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 336 с. – (Высшее образование : Магистратура). – Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/405546>. – ISBN 978-5-16-006721-6

2. Розанова, Н. М. Конкурентные стратегии современной фирмы : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. М. Розанова. – Москва : Издательство Юрайт, 2019. – 343 с. – (Бакалавр и магистр. Академический курс). – ISBN 978-5-534-05140-7. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://biblio-online.ru/book/konkurentnye-strategii-sovremennoy-firmy-434039>

3. Фролов, Ю. В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов : учеб. пособие для бакалавриата и магистратуры / Ю. В. Фролов, Р. В. Серышев ; под ред. Ю. В. Фролова. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва : Юрайт, 2019. – 154 с. – (Университеты России). – ISBN 978-5-534-09015-4. – Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. – URL: <https://biblio->

online.ru/book/strategicheskiy-menedzhment-formirovanie-strategii-i-proektirovanie-biznes-processov-437776

### **Дополнительная литература:**

1. Шигаев А. И. Контроллинг стратегии развития предприятия / А. И. Шигаев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 352 с. – Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/872783>. – ISBN 978-5-238-01442-5
2. Портер М. Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М. Е. Портер. – 6-е изд. – М. : Альпина Пабл., 2016. – 453 с. – Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/558670>. – ISBN 978-5-9614-5752-0.
3. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятий : учебник / под ред. В. Я. Позднякова. – М. : ИНФРА-М, 2016. – 617 с. – (Высшее образование : Бакалавриат). – Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/547957>. – ISBN 978-5-16-009655-1
4. Басовский Л. Е. Современный стратегический анализ : учебник / Л. Е. Басовский. – М. : ИНФРА-М, 2014. – 256 (Высшее образование : Магистратура). – Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/424025> ISBN 978-5-16-005655-5
5. Донцова О. И. Инновационная экономика: стратегия и инструменты формирования : учеб. пособие / О. И. Донцова, С. А. Логвинов. – М. : Альфа-М : ИНФРА-М, 2018. – 208 с. – (Магистратура). – Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/944393>
6. Вдовина О. А. Стратегия кадрового менеджмента : учеб. пособие / О. А. Вдовина, С. Д. Резник, О. А. Сазыкина ; под общ. ред. проф. С. Д. Резника. – М. : ИНФРА-М, 2018. – 167 с. – (Высшее образование : Магистратура). – [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_59b8c3e14ae7f7.48155008](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_59b8c3e14ae7f7.48155008). – Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/911805>
7. Маркова В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справоч. пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – М. : ИНФРА-М, 2017. – 320 с. – (Справочники «ИНФРА-М»). – Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/884225>
8. Томпсон А.А Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2015. – 576 с. – Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/883994>. – ISBN 5-85173-059-5
9. Рис Э. Бизнес с нуля: Метод Lean Startup для быстрого тестирования идей и выбора бизнес-модели / Э. Рис; пер. с англ. А. Стативки. – 5-е изд. – М. : Альпина Пабл., 2016. – 253 с. – Режим доступа : <http://znanium.com/catalog/product/768886>. – ISBN 978-5-9614-5401-7



## 6. ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-КОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

### 6.1 Электронные образовательные ресурсы (ЭОР)

| № п/п | Наименование ресурса, краткое описание                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Ссылка                                                                                                  |
|-------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | <b>Библиотека экономической и деловой литературы</b><br>Содержатся учебники и учебные пособия по теоретическим и прикладным экономическим дисциплинам, учебно-методические материалы для студентов; подборка словарей, энциклопедий, справочников по разнообразным направлениям экономики и смежных дисциплин.                        | <a href="http://ek-lit.narod.ru">http://ek-lit.narod.ru</a>                                             |
| 2     | <b>«КонсультантПлюс»</b><br>Справочно-правовая система содержит законодательную базу, нормативно-правовое обеспечение, статьи                                                                                                                                                                                                         | <a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>                                         |
| 3     | <b>Агентство стратегических инициатив (АСИ)</b><br>Направления работы АСИ: формирование условий для глобального лидерства; создание фундамента долгосрочного лидерства; улучшение инвестиционного климата и поддержка инвесторов.                                                                                                     | <a href="http://asi.ru">http://asi.ru</a>                                                               |
| 4     | <b>Российский институт стратегических исследований</b><br>РИСИ выпускает журнал «Проблемы национальной стратегии» (архив статей)                                                                                                                                                                                                      | <a href="http://riss.ru">http://riss.ru</a>                                                             |
| 5     | <b>Фонд «Центр стратегических разработок» (ЦСР)</b><br>Разработка стратегических документов, необходимых для развития России: ключевых отраслей экономики страны и субъектов РФ. Направления деятельности ЦСР: наука, образование и инновации; критически важные инфраструктуры; социально-экономическое развитие регионов и городов. | <a href="http://www.csr.ru">http://www.csr.ru</a>                                                       |
| 6     | <b>Ресурсный центр по стратегическому планированию</b><br>Методическая и практическая информация по стратегическому планированию; РЦСП выпускает бюллетень «Новости стратегического планирования»; предоставляет методические и учебные материалы, консультации.                                                                      | <a href="http://www.stratplan.ru">http://www.stratplan.ru</a>                                           |
| 7     | <b>Практический маркетинг</b><br>Образовательный проект, созданный для обучения начинающих специалистов практическим основам маркетинга. В бесплатном доступе более 1000 профессиональных материалов для развития и совершенствования знаний в области маркетинга и стратегического анализа (видео-лекции, обзоры, статьи)            | <a href="http://powerbranding.ru">http://powerbranding.ru</a>                                           |
| 8     | <b>Консалтинговая фирма McKinsey</b><br>Официальный сайт консалтинговой фирмы McKinsey: аналитические обзоры, статьи                                                                                                                                                                                                                  | <a href="http://www.mckinsey.com">http://www.mckinsey.com</a>                                           |
| 9     | <b>Сбалансированная система показателей</b><br>Материалы лекций по теме ССП, прочитанные автором А.Гершун. Книга включает большое количество практических примеров и рекомендаций, подготовленных на основе опыта, полученного во время выполнения проектов.                                                                          | <a href="http://balanced-scorecard.ru/books/bsc2/main">http://balanced-scorecard.ru/books/bsc2/main</a> |

|    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                 |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|
| 10 | <b>База данных «Scopus»</b><br>Scopus представляет собой крупнейшую в мире единую реферативную и наукометрическую базу данных, которая индексирует более 21 тысячи наименований научных журналов примерно 5000 международных издательств                                                                                                                            | <a href="http://www.scopus.com">www.scopus.com</a>              |
| 11 | <b>Электронная библиотека научных публикаций в РФ</b> Богатые возможности поиска и получения информации. Библиотека интегрирована с Российским индексом научного цитирования (РИНЦ) - созданным по заказу Минобрнауки РФ.                                                                                                                                           | <a href="http://elibrary.ru/">http://elibrary.ru/</a> -         |
| 12 | <b>Научная электронная библиотека РФ</b><br>Построена на парадигме открытой науки (Open Science), основными задачами которой является популяризация науки и научной деятельности, общественный контроль качества научных публикаций, развитие междисциплинарных исследований, современного института научной рецензии и повышение цитируемости российской науки.    | <a href="https://cyberleninka.ru/">https://cyberleninka.ru/</a> |
| 13 | <b>Научная электронная библиотека экономической и управленческой литературы</b><br>Бесплатная электронная библиотека (монографии, диссертации, книги, статьи, деловые новости, конспекты лекций, рефераты, учебники). Тематика: финансы и кредит, налогообложение, оценка имущества, экономика недвижимости, экономика малого бизнеса, право, менеджмент, маркетинг | <a href="http://eup.ru/">http://eup.ru/</a>                     |

## 6.2 Электронно-библиотечные системы (ЭБС)

| № п/п | Наименование ресурса, краткое описание                                                                                                                                                                                                                                         | Ссылка                                                            |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------|
| 1.    | <b>Электронно-библиотечная система «Лань»:</b> В рамках договора предоставлен доступ к контенту ЭБС, который включает в себя более 500 журналов научных издательств и ведущих вузов России, а также более 35000 наименований классических трудов по различным областям знаний. | <a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>       |
| 2.    | <b>Электронно-библиотечная система «Znanium»:</b> В ЭБС "Znanium" предоставлен доступ к Основной коллекции (базовой), Научному поиску (модуль), Энциклопедии Znanium.                                                                                                          | <a href="http://znanium.com/">http://znanium.com/</a>             |
| 3.    | <b>Электронно-библиотечная система «Юрайт»:</b> В фонде представлены, в том числе учебники и учебные пособия для всех уровней профессионального образования от ведущих научных школ с соблюдением требований новых ФГОСов.                                                     | <a href="https://biblio-online.ru/">https://biblio-online.ru/</a> |

# ПРИЛОЖЕНИЕ А

## Образец оформления титульного листа курсовой работы

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Севастопольский государственный университет»  
Институт финансов, экономики и управления

Кафедра «Экономика предприятия»

(полное название кафедры)

## КУРСОВОЙ ПРОЕКТ (РАБОТА)

по дисциплине

Стратегия предприятия

(название дисциплины)

на тему:

Студента(ки) \_\_\_\_ курса ЭК/б- 35о группы

направления 38.03.01 Экономика

профиля Экономика предприятий и  
организаций

(фамилия и инициалы)

Руководитель ст. преподаватель кафедры ЭП  
Горбачева О.В.

(должность, ученое звание, научная степень, фамилия и инициалы)

Национальная шкала

Количество баллов: \_\_\_\_\_ Оценка: ECTS \_\_\_\_\_

Члены комиссии

(подпись)

(фамилия и инициалы)

(подпись)

(фамилия и инициалы)

(подпись)

(фамилия и инициалы)

г. Севастополь – 20\_\_ год

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Бланк Задания курсовой работы

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования «Севастопольский государственный университет»

Институт \_\_\_\_\_

Кафедра \_\_\_\_\_

Направление подготовки/специальность \_\_\_\_\_  
(код и название)

Профиль/специализация \_\_\_\_\_

Курс \_\_\_\_\_ Группа \_\_\_\_\_ Семестр \_\_\_\_\_

### З А Д А Н И Е НА КУРСОВОЙ ПРОЕКТ (РАБОТУ) СТУДЕНТА

\_\_\_\_\_  
(фамилия, имя, отчество)

1. Тема проекта (работы) \_\_\_\_\_

2. Сроки сдачи студентом законченного проекта (работы) \_\_\_\_\_

3. Исходные данные к проекту (работе) \_\_\_\_\_

4. Содержание пояснительной записки (перечень вопросов, подлежащих разработке)

5. Перечень графического материала (с точным указанием обязательных чертежей)

6. Дата выдачи задания \_\_\_\_\_

## КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

[illegible]

Студент \_\_\_\_\_

(подпись)

Руководитель проекта (работы) \_\_\_\_\_

(фамилия, инициалы, должность)

(ПОДПИСЬ)

«                    » 20 \_\_\_\_ г.

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Пример содержания курсовой работы

#### СОДЕРЖАНИЕ

стр.

|                          |                                                                                      |    |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ВВЕДЕНИЕ                 |                                                                                      | 4  |
| 1                        | ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ ОБЩЕЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ                        | 6  |
| 1.1                      | Сущность, понятие общей стратегии развития предприятия                               | 6  |
| 1.2                      | Классификация базовых стратегий развития предприятия                                 | 10 |
| 1.3                      | Этапы разработки общей стратегии предприятия                                         | 14 |
| 2                        | СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ<br>ГП «СЕВАСТОПОЛЬСКИЙ ВИНODEЛЬЧЕСКИЙ ЗАВОД» | 19 |
| 2.1                      | Краткая характеристика предприятия                                                   | 19 |
| 2.2                      | Оценка факторов внешней среды предприятия                                            | 23 |
| 2.3                      | Диагностика состояния внутренней среды предприятия                                   | 31 |
| 2.4                      | SWOT-анализ деятельности предприятия / или оценка конкурентоспособности предприятия  | 39 |
| 3                        | РАЗРАБОТКА ПОРТФЕЛЯ СТРАТЕГИЙ ГП «СЕВАСТОПОЛЬСКИЙ ВИНODEЛЬЧЕСКИЙ ЗАВОД»              | 43 |
| 3.1                      | Определение миссии и системы целей предприятия                                       | 43 |
| 3.2                      | Формирование комплекса стратегий и мероприятия по их реализации                      | 47 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ               |                                                                                      | 51 |
| БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК |                                                                                      | 53 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ               |                                                                                      | 55 |

## ПРИЛОЖЕНИЕ Г

### ФОРМИРОВАНИЕ SWOT-МАТРИЦЫ ПРЕДПРИЯТИЯ

Одним из самых распространенных в заграничной практике методов анализа и оценки среды предприятия есть метод SWOT-анализа. Название этого метода происходит от первых букв английских слов: strength - сила; weakness - слабость; opportunity - возможность; threat - угроза.

Сильные стороны - внутренние возможности (навыки, потенциал) или ресурс, которые могут обусловить формирование конкурентного преимущества.

Слабые стороны - виды деятельности, которые фирма осуществляет не достаточно хорошо, или ресурсы, подсистемы потенциала, которые неправильно используются.

Возможности - совокупность факторов, которые преимущественно положительно влияют на деятельность организации, альтернативы, которые может использовать предприятие для достижения стратегических целей цели.

Угрозы - совокупность факторов, которые преимущественно негативно влияют на деятельность организации, любые какие-нибудь процессы или явления, которые препятствуют движению предприятия или организации в направлении достижения своих миссии и целей цели.

Этот метод используют для комплексного анализа среды фирмы. Он дает возможность провести общее изучение внешней и внутренней среды фирмы путем группирования факторов среды на внешние и внутренние и их оценки с позиции определения позитивного или негативного влияния на деятельность предприятия.

Перечень типичных сильных и слабых сторон, возможностей и угроз предприятия представлен ниже.

В пределах SWOT-анализа, с одной стороны, обнаруживают и оценивают сильные и слабые стороны предприятия, а с другой - возможности и угрозы, которые существуют в его внешнем окружении, а дальше - устанавливают цепочки связей между ними, которые быть использованы в дальнейшем для формулировки стратегии предприятия. Но сам SWOT-анализ не содержит окончательную информацию для принятия стратегических решений. Это только способ группировки факторов среды предприятия и следствий их действия, сопоставление которых нуждается в детальном подробном анализе. В основе метода SWOT-анализа лежит матрица SWOT (рисунок 1), которая описывает связи между слабыми и сильными сторонами фирмы, с одной стороны, и угрозами и возможностями во внешнем окружении, с другой, и устанавливает их парные комбинации.

Методология построения и использования матрицы SWOT предусматривает:

1. Выявление сильных и слабых сторон предприятия.
2. Выявление угроз и возможностей его внешнего окружения.
3. Оценку возможностей и угроз.
4. Установление попарных связей между факторами групп "сильные и слабые стороны" и "возможности и угрозы".

Выделение в соответствующих полях матрицы SWOT, парных комбинаций факторов, которые должны учитываться при разработке стратегии поведения фирмы (осуществляется путем исследования каждого комплекса факторов и проверки их синергического эффекта - взаимных влияний факторов на усиление или ослабление конкурентной позиции фирмы) по таким вариантам:

– для пар факторов, которые окажутся в поле «Силы и возможности», следует разрабатывать стратегию использования сильных сторон фирмы для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые проявляются во внешнем окружении фирмы;

– для пар факторов, которые окажутся в поле «Слабости и возможности», стратегия должна быть построена таким образом, чтобы за счет возможностей, которые возникают во внешнем окружении фирмы, пытаться преодолеть ее слабые стороны;

– если пара факторов находится в поле «Силы и угрозы», то стратегия должна предусматривать использование силы фирмы для устранения угроз окружения;

– если пара факторов находится в поле «Слабости и угрозы», фирма должна избрать такую стратегию, которая позволит ей преодолеть слабые стороны и избегать угроз, которые будут возникать в ее окружении.

| Сильные стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Слабые стороны                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- компетентность</li> <li>- наличие финансовых ресурсов</li> <li>- позитивная репутация у покупателей</li> <li>- лидерство на рынке</li> <li>- находчивость при стратегическом планировании деятельности организации в функциональных сферах</li> <li>- низкие затраты расхода</li> <li>- защищенность от сильного конкурентного давления</li> <li>- современная технология</li> <li>- преимущества в конкурентной борьбе</li> <li>- склонность к инновациям</li> <li>- эффективный менеджмент</li> <li>- современный производственный аппарат</li> <li>- возможность расширения производственной специализации</li> <li>- эффективность сбытовой сети</li> <li>- предоставление дополнительных сервисных услуг</li> <li>- выгодное географическое расположение</li> <li>- высокое качество продукции</li> <li>- мощная исследовательская, конструкторская, технологическая, ремонтная, испытательная база</li> </ul>                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- отсутствие стратегических направлений деятельности</li> <li>- ухудшенная (плохая) конкурентная позиция</li> <li>- устаревшее оборудование</li> <li>- низкая рентабельность продукции</li> <li>- недостаточный опыт управления</li> <li>- отсутствие квалифицированных специалистов</li> <li>- плохой контроль за выполнением исполнением стратегии</li> <li>- наличие сложных к решению производственных проблем</li> <li>- неспособность противостоять конкурентному давлению</li> <li>- отставание в сфере НИОКР</li> <li>- узкая производственная специализация</li> <li>- недостаточное владение информацией о рынке конкурента</li> <li>- небольшие маркетинговые способности</li> <li>- невозможность финансировать стратегические изменения</li> <li>- низкое качество продукции</li> <li>- недостаточная мотивация работников</li> <li>- высокая себестоимость продукции</li> <li>- неудовлетворительный сбыт продукции</li> <li>- кредиторская задолженность</li> <li>- недостаточная гибкость производства</li> <li>- устаревшая технология изготовления продукции</li> </ul> |
| Возможности                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Угрозы                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность выхода на новые рынки</li> <li>- увеличение разнообразия в производстве (дифференциация) взаимовязанных продуктов</li> <li>- настройка производства сопутствующих продуктов</li> <li>- вертикальная интеграция производства</li> <li>- возможность перехода к более эффективным стратегиям</li> <li>- ускоренный рост рынка (спрос)</li> <li>- привлечение иностранного капитала (инвестора)</li> <li>- получение госзаказа (заключение составление госконтракта)</li> <li>- расширение старых рынков</li> <li>- выход конкурентов из с рынка</li> <li>- слабая насыщенность рынка</li> <li>- отсутствие конкурентов</li> <li>- льготное налогообложения бизнеса</li> <li>- понижение процентных ставок за кредит</li> <li>- снижение цен на сырье</li> <li>- появление новых технологий и оборудования</li> <li>- понижение экспортных тарифов</li> <li>- постоянные поставщики и возможности приобретения сырья со скидками</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- возможность появления новых конкурентов</li> <li>- рост продажи взаимозаменяемого продукта</li> <li>- замедление темпов роста рынка (спрос)</li> <li>- неблагоприятная экономическая политика правительства</li> <li>- увеличение конкурентного давления</li> <li>- рост делового цикла</li> <li>- рост силы торгов между покупателями и поставщиками</li> <li>- неблагоприятные демографические изменения</li> <li>- изменение потребностей и вкусов потребителей</li> <li>- спрос покупателей и потребителей, который постоянно растет</li> <li>- высокая зависимость от спроса и стадии жизненного цикла развития бизнеса</li> <li>- выход на рынок иностранных конкурентов с низкими расходами</li> <li>- неблагоприятное законодательство</li> <li>- неблагоприятное изменение валютного курса или торговой политики иностранных стран</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                  |



|                                                                                       |                                                                                                             |                                                                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                       | Возможности                                                                                                 | Угрозы                                                                                 |
|                                                                                       | 1. налаживание выпуска<br>сопутствующих товаров<br>2. возможность выхода на<br>новые рынки<br>3. рост рынка | 1. возможность<br>появления<br>конкурентов<br>2. спад спроса<br>3. высокая конкуренция |
| Сильные стороны                                                                       | поле: "сила и возможности"                                                                                  | поле:<br>„сила и угрозы"                                                               |
| 1. конкурентоспособность<br>2. наличие финансовых<br>ресурсов<br>3. хорошая репутация |                                                                                                             |                                                                                        |
| Слабые стороны                                                                        | поле: "слабость и возможности"                                                                              | поле: "слабость и угрозы"                                                              |
| 1. устаревшее оборудование<br>2. слабая конкурентная<br>позиция<br>3. плохая гибкость |                                                                                                             |                                                                                        |

Рисунок Б 2 – SWOT- матрица

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Д**

### **РАЗРАБОТКА МИССИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

Миссия - это то, что предприятие, фирма или компания собирается делать, производить и чем хочет стать. В общем понимании миссия является назначением организации. Следовательно, под миссией предприятия будем понимать основную генеральную цель предприятия, четко выраженную причину его существования, его назначение. Цели устанавливаются для осуществления миссии.

Миссия детализирует статус фирмы и обеспечивает направление и ориентиры для определения целей, стратегии, тактики и политики в достижении запланированного результата. Считается, что хорошо сформулированная миссия предприятия должна быть яркой, лаконичной, динамической конструкцией и должна содержать следующие позиции:

- круг удовлетворяющих потребностей;
- характеристика продукции предприятия и ее конкурентные преимущества;
- перспективы роста бизнеса.

Чтобы заработать прибыль, фирма должна следить за средой, в которой она функционирует. Прибыль никогда не может быть провозглашена главной целью организации, потому что прибыль - полностью внутреннее дело организации, это быстрее результат того, что делает компания. Миссия же отражает путь, по которому фирма должна двигаться, чтобы заработать прибыль и обеспечить условия для своего процветания.

Чтобы выбрать миссию, руководство должно ответить на два вопроса: «Кто наши клиенты?» и «Какие потребности наших клиентов мы можем удовлетворить»? Клиентом в данном контексте будет любой субъект, который использует результаты деятельности организации. Клиентами некоммерческой организации будут те, кто использует ее услуги и обеспечивает ее ресурсами.

Предусматривается, что миссия больше касается нынешнего времени (что есть наш бизнес?), чем более широкое понятие долгосрочного направления (куда мы идем, какими новыми делами будем заниматься, каким будет лицо нашего бизнеса через 5 или 10 лет, какой компанией мы собираемся стать, какой долгосрочной рыночной позиции мы стремимся достичь?).

В условиях рыночной экономики понятие миссии должно отражать намерение той или другой фирмы в направлении максимально эффективного удовлетворения потребностей своих клиентов и собственных потребностей.

Основные вопросы, которые должен задать себе менеджер при формировании новой фирмы или реорганизации существующей, должны быть следующие: «Кто мы?», «Что мы делаем/производим (будем делать/производить)»? , «Где мы первые, лучшие»? Для миссии не существует стандартных формулировок. В то же время формулировка миссии должна удовлетворять ее основные задачи и, насколько это возможно, включать ответы на перечисленные выше вопросы.

## **ПРИЛОЖЕНИЕ Е**

### **ТИПОВЫЕ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ**

К общим стратегиям предприятия относят:

- стратегию роста;
- стратегию поддержки (стабилизации);
- стратегию реструктуризации;
- стратегию сокращения (свертывания) деятельности;
- стратегию ликвидации.

Стратегия роста современного предприятия, которое функционирует в рыночных условиях, обеспечивается путем:

- экспансии;
- диверсификации (концентрической и по принципу создания конгломерата);
- интеграции (вертикальной и горизонтальной);
- дифференциации рынка;
- глобализации деятельности.

Экспансия рынка заключается в создании или захвате нового сегмента рынка, развития рынка и (или) производственного потенциала.

Диверсификация - одна из форм концентрации капитала в условиях научно-технической революции путем проникновения в новые отрасли и сферы, расширения ассортимента производимых товаров.

Стратегия диверсификации в широком понимании - это определенный план проникновения в новые сферы деятельности.

Выделяют такие следующие стратегии диверсификации:

- вхождение в новую отрасль (это возможно путем: а) поглощения уже существующей фирмы; б) завоевание отраслевого рынка «с нуля»; в) создание совместного предприятия);
- диверсификация в родственные отрасли (диверсификация происходит между родственными предприятиями, фирмами, которые наладили производство однотипных товаров и преследуют подобные стратегические цели);
- диверсификация в не родственные отрасли (диверсификация происходит между непрофильными предприятиями, фирмами, которые предлагают возможности для обеспечения быстрой финансовой отдачи, то есть скорого достижения финансовых целей);
- реструктуризация, возобновление и экономия (данные стратегии используют тогда, когда руководству предприятия, у которого показатели деятельности ухудшаются, нужно изменить позиции на рынке в лучшую сторону);
- многонациональная диверсификация (применение данного вида стратегий предусматривает максимизацию использования ресурсов для обеспечения конкурентных преимуществ в сфере каждой деятельности и на каждом национальном рынке).

Различают диверсификацию концентрическую и конгломератную.

Диверсификация концентрическая - это процесс создания новых видов продукции, схожих с продукцией, которая уже производится. Реализация данной

стратегии не требует существенных изменений в технологии и производственном процессе в целом.

Диверсификация конгломератная - это процесс освоения производства новых видов продукции, которые предприятием раньше не выпускались. Реализация данной стратегии требует создания или приобретения соответствующей технологии со всей необходимой инфраструктурой. Это одна из наиболее сложных и дорогих стратегий роста. Однако многие фирмы и компании, которые реализовали на практике такие стратегии, достигли больших высот в бизнесе.

Стратегии интеграции. Интеграция - объединение усилий различных подразделений предприятия (или нескольких предприятий) для обеспечения стратегических целей в пределах требований рынка.

Различают вертикальную и горизонтальную интеграцию.

Вертикальная интеграция - это стратегия интеграции предприятия с другими организационными формированиями ("вперед" - с системой разделения конечной продукции предприятия; "назад" - с потребителями).

Горизонтальная интеграция - это интеграция с партнерами, которая заключается в выборе системы решений относительно необходимости установления связей.

Стратегия глобализации деятельности. Эта стратегия характеризуется выходом на так называемые общие рынки, то есть рынки других регионов, стран.

Стратегия дифференциации рынка. Термин «дифференциация» происходит от франц. (differentiation - разница, отличие). Означает разделение целого на качественно отличные характеристики.

Стратегия дифференциации определяется как одна из общих конкурентных стратегий фирмы, которая заключается в ориентировании деятельности предприятия на создание уникальных в любом аспекте продуктов, которые признаются важнейшими достаточным количеством потребителей.

Суть стратегии дифференциации заключается в том, чтобы находить возможность быть единственным, чтобы предлагать покупателям дополнительные характеристики товара, которые они хотят, и постоянно поддерживать это преимущество. Чем большая заинтересованность покупателей в разнообразных характеристиках предлагаемой продукции, тем более крепкие конкурентные преимущества компании. Успешная дифференциация дает фирме возможность: установить повышенную цену на товар или услугу, увеличить объем продаж, завоевать лояльность покупателей к своей торговой марке.

Стратегия поддержки предприятий, которые работают в рыночных условиях, направлена в поддержку основной деятельности, а та, как правило, основывается на:

- защите доли рынка;
- поддержке производственного потенциала предприятия;
- модификации продукции.

Стратегия реструктуризации. Реструктуризация - это способ укрепления предприятий и приспособления их к динамичным условиям рынка. Главная цель реструктуризации - превращение предприятия в прибыльную организацию.

Стратегии реструктуризации предусматривают определение места, содержания смысла, порядка и методологии процесса превращения предприятия в прибыльную организацию.

Стратегии реструктуризации предусматривают:

- сокращение расходов;
- освоение новых видов деятельности и рынков;
- кратко- и долгосрочную реструктуризацию (в том числе и за счет переориентации).

Стратегия сокращения деятельности. Эта стратегия предусматривает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания или отказывается вообще, или сохраняет лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Стратегии сокращения деятельности предусматривают:

- сокращение доли рынка (предприятие, фирма, компания, сокращая, например, производство продукции, целеустремленно «суживает пределы» своего рынка. Это ведет к потере клиентов, уменьшению территории, на которой распространяется товар, и др.);

- организованное отступление (чаще всего это связано с как можно более быстрым сокращением рыночной доли с целью получения прибыли. Данная стратегия, как правило, предусматривает постепенное «свертывание» операций или ликвидацию бизнеса);

- «сбор урожая» (предусматривает отказ от стратегических целей и ориентирования на быстрее достижение финансовых целей. Конечно, попадаются случаи, когда в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня предприятие стремится получить максимально возможный доход).

Стратегия ликвидации. Под стратегией ликвидации понимают предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. При условии возникновения такой ситуации предприятие в течение короткого периода времени ликвидирует отдельные хозяйственные подразделения, поскольку имеет потребность в перегруппировке сил для обеспечения увеличения эффективности своей деятельности, или отказывается от определенных направлений своей деятельности.

Стратегия ликвидации реализуется путем:

- санации;
- выполнения процедуры банкротства;
- закрытие предприятия.

Избрав общую стратегию развития предприятия, нужно разработать функциональные стратегии, которые позволят реализовать основную его стратегию.

К основным функциональным стратегиям предприятия относятся:

- товарная (маркетинговая) стратегия - касается исследования и формулировки долгосрочной политики формирования потенциальных рынков товаров и услуг, которые отвечают миссии фирмы. Эта стратегия на основе исследования рынков и потребностей потребителей, согласования маркетинговых целей и возможностей предприятия, определяет товары, которые имеют наилучшие рыночные перспективы. В рыночной экономике приоритет и первая очередь разработки принадлежит именно этой функциональной стратегии;

– производственная стратегия - касается формулировки долгосрочной политики относительно наращивания производственных мощностей и материально-технического обеспечения производства продукции в соответствии с маркетинговой стратегией предприятия. В современных условиях, когда имеет место существование "рынка потребителя" производственную стратегию формируют на основе маркетинговой, так как каждое предприятие пытается найти и лучше выучить своего потребителя и только на этой основе определяться относительно организации производства соответствующей продукции;

– стратегия снижения производственных расходов - определяет линию поведения предприятия в вопросах формирования и оптимизации производственных расходов, которая будет обеспечивать конкурентные преимущества за счет их уменьшения;

– стратегия ценообразования - указывает линию ценовой долгосрочной политики (поведения) предприятия на тех или других сегментах рынка;

– стратегию взаимодействия фирмы с рынками ресурсов – указывает (определяет) ее долгосрочную политику относительно выбора поставщиков производственных ресурсов и эффективных вариантов их распределения;

– стратегия поведения фирмы на финансовых рынках, которая заключается в выработке правил мобилизации дополнительных финансовых ресурсов, которые направляются как на инвестиции, так и для решения текущих финансовых заданий относительно производства и продвижения того или иного продукта. Финансовая стратегия направляется на минимизацию стоимости капитала и максимизацию прибылей предприятия на основе обоснования выбора альтернативных источников финансирования его бизнеса и инвестиций;

– стратегия снижения транзакционных расходов - касается формирования баз данных о потенциальных партнерах и транзакциях для минимизации рисков и потерь, оптимизации расходов путем заключения соглашений;

– стратегия внешнеэкономической деятельности - охватывает выработку долгосрочной политики фирмы на внешнем рынке в роли экспортера и импортера товаров и услуг;

– стратегия инвестиционной деятельности - определяет долгосрочную политику фирмы относительно выбора направлений и методов поддержки материально-технической базы и товарно-материальных запасов фирмы на уровне, который будет обеспечивать постоянный прирост ее конкурентного статуса;

– стратегия стимулирования персонала - определяет политику мотивации высокоэффективной деятельности персонала фирмы;

– стратегия предотвращения банкротства - касается выявления кризисных тенденций в деятельности фирмы и выработки мероприятий, которые бы противодействовали этим явлениям.

Если стратегия фирмы определена, то дальше должна бы начаться рутинная работа по ее выполнению. В действительности реализация стратегии направлена на решение трех ключевых задач.

Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач для того, чтобы их относительная значимость отвечала той стратегии, которую

будет реализовывать организация (распределение ресурсов, установления организационных отношений, создания вспомогательных систем и т.п.).

Во-вторых, это установление соответствия между избранной стратегией и внутриорганизационными процессами для того, чтобы сориентировать деятельность организации на осуществление избранной стратегии (структура и коммуникации, система мотивации и стимулирования, нормы и правила поведения, квалификация работников и менеджеров и т.п.).

В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с принятой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Все три задачи взвешиваются с помощью изменений, которые являются основой реализации стратегии и потому называются стратегическими изменениями.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Требования к оформлению библиографического списка

Библиографический список, является органической частью любой научно-исследовательской работы и помещается после основного текста работы; позволяет автору документально подтвердить достоверность и точность цитируемых материалов (таблиц, иллюстраций, фактов, текстов памятников и документов); характеризует степень изученности конкретной проблемы автором; представляет самостоятельную ценность, как справочный аппарат для других исследователей.

Количество источников в списке литературы зависит от степени разработанности темы и отражении ее в документальных потоках; список должен иметь сквозную порядковую нумерацию включенных в него документов; сведения об источниках нумеруются арабскими цифрами и печатаются с абзацного отступа; в список литературы включаются все материалы, на которые имеются ссылки в тексте.

Нормативные правовые акты располагаются в следующем порядке:

- международные договоры;
- Конституция РФ;
- федеральные конституционные законы;
- федеральные законы;
- указы Президента РФ;
- постановления Правительства РФ;
- законы субъектов РФ;
- нормативно-правовые акты местного самоуправления;
- ведомственные нормативно-правовые акты.

Официальные источники публикации определяет действующее законодательство. Так, для федеральных законов, указов Президента РФ и Правительства РФ, решений Конституционного Суда РФ таким источником является Собрание законодательства РФ, для нормативных правовых актов федеральных министерств и ведомств – Бюллетень нормативных актов федеральных органов исполнительной власти и т. д. Только в том случае, если документ не был официально опубликован, допускается указание на другие источники издания, в том числе электронные ресурсы. В описании рекомендуется указывать официальный источник публикации первоначальной редакции документа.

Если официальные материалы опубликованы под тематическим или типовым заглавием, его приводят в описании в качестве основного заглавия.

#### **Например:**

О лицензировании отдельных видов деятельности: постановление [от 11.02. 2002 г. № 135]  
// Российская газета. – 2002. – 6 марта. – С. 7.

При внесении изменений в нормативный правовой акт в библиографическом описании документа необходимо указать дату внесения последних изменений или дату последней редакции документа. При описании нормативного акта с изменениями на определенную дату в названии источника (за знаком «//»)



приводится источник первого официального издания, а следом через знак «;» приводится источник официального издания последних изменений.

**Например:**

О сельскохозяйственной кооперации: федер. закон [от 08.12.1995 г. № 193-ФЗ; в ред. от 11.06.2003 г. № 73-ФЗ] // Собрание законодательства Российской Федерации. – 1995. – № 50. – Ст. 487; Собрание законодательства Российской Федерации. – 2003. – № 24. – Ст. 2248.

При оформлении литературных источников следует учитывать следующие особенности. Фамилии автора издания или иной публикации отделяется от его инициалов запятой. Если в издании содержатся данные об одном, двух или трех авторах, то вначале указывается фамилия первого автора, а за знаком «/» перечисляются все авторы с инициалами перед фамилией, независимо от того, приводились они в заголовке издания или нет.

Если издание опубликовано четырьмя и более авторами, то после косой черты указывается первый автор и добавляется в квадратных скобках сокращение [и др.].

**Например:**

Шелухин, О. И. Радиоэлектронные средства бытового назначения / О. И. Шелухин, К. Е. Румянцев; под ред. К. Е. Румянцева. – М. : Академия, 2008. – 480 с.

Мортон, Д. Микроконтроллеры AVR. Вводный курс / Д. Мортон. – М. : ДМК-Пресс, 2015. – 272 с.

Бухгалтерский учет: Учебное пособие / Н.А. Бреславцева, [и др.] – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 318 с.

Таким образом (по заглавию) описываются коллективные учебники, монографии, сборники статей и т. п.

**Например:**

Методология и концепции бухгалтерского учета: учебное пособие / А.И. Нечитайло [и др.] – Ростов н/Д: Феникс, 2013. – 221 с.

Для описания статей из сборников, журналов и газет указываются следующие сведения:

- фамилия автора, инициалы;
- название статьи;
- сведения об ответственности (авторы);
- источник (газета, журнал, сборник статей, в котором помещена статья);
- место, год, номер или выпуск, страницы, на которых размещена статья.

**Статья из сборника:**

Синцова Е.А. Анализ внешнеэкономической деятельности предприятий / Е.А. Синцова // Проблемы формирования новой экономики XXI века: сборник научных трудов. – Калининград: Калининградский ун-т, 2003. – Вып. 1. – С. 54–70.

**Статья из журнала:**

Мартышкин В. Н. Апелляционные инстанции в системе судов общей юрисдикции: предмет апелляции, формула расчета количества судей и аппарата суда / В. Н. Мартышкин, О. П. Кузьмичев // Евразийский юридический журнал. – 2009. – № 10 (17). – С. 90–96.

К электронным ресурсам относятся электронные книги на электронных оптических дисках (CD-ROM, DVD-ROM), документы, взятые из полнотекстовых баз данных (например, «Гарант», «КонсультантПлюс»), сайтов, электронных журналов и газет и т. п.

Если электронные ресурсы включаются в общий список источников, необходимо после заглавия документа указывать в квадратных скобках обозначение материала: [Электронный ресурс].

Для электронных ресурсов локального доступа указывается носитель ресурса, (например, 1 CD-ROM).

**Например:**

Свод законов Российской империи [Электронный ресурс]. – СПб., 2008. – 1 электрон.опт. диск (CD).

Энциклопедия Российского права (Федеральный выпуск) [Электронный ресурс]: универсальная база данных нормативно-правовых документов по всем отраслям федерального законодательства: электронный бюллетень. – М.: Российская газета и «Равновесие-Медиа», 2002. – Вып. № 1, 2, 3, 4, 5, 6. – 2002. – 6 электрон.опт. диска (CD-ROM).

При описании электронных ресурсов удаленного доступа после заглавия необходимо привести сведения, поясняющие вид электронного ресурса (например, сайт, электронный журнал, электронная версия газеты и т. п.), электронный адрес документа, дату обращения к ресурсу (число, месяц, год).

Для обозначения электронного адреса используют аббревиатуру «URL».

**Например:**

1. Иванча А.И. Оптимизация условно-постоянного остатка на счетах «до востребования» коммерческого банка // Управление экономическими системами. – 2011 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.uecs.ru/uecs-34-342011/item/722--l-r-> (дата обращения: 11.02.2015).

2. Самойлов Е.В. Совершенствование методов управления мгновенной и краткосрочной ликвидностью коммерческого банка: автореф. дис. ... канд. эконом. наук. Нижний Новгород, 2006 [Электронный ресурс]. URL: <http://www.lib.ua-ru.net/diss/cont/197059.html> (дата обращения: 10.02.2016).

При использовании документов, взятых из локальных сетей, а также из полнотекстовых баз данных, доступ к которым осуществляется на договорной основе или по подписке (например, «Гарант», «КонсультантПлюс») приводят сведения об ограничении доступности.

**Например:**

Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая): [от 31.07.1998 г. № 146-ФЗ (ред. от 7 июня 2013)] // КонсультантПлюс: [Электронный ресурс]. М., 2014. Загл. с экрана.

# **СТРАТЕГИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

*Методические указания  
к выполнению курсовых работ*

**Составитель : Горбачева** Ольга Викторовна

В авторской редакции

Изд. № 253/2020. Объем 2,75 п.л.  
РИИЦМ ФГАОУ ВО «Севастопольский государственный университет»