

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Курганский государственный университет»  
Кафедра «Менеджмент и маркетинг»

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

Методические указания  
к выполнению контрольной работы для студентов  
направления 38.03.04  
«Государственное и муниципальное управление»

Курган 2018

Кафедра: «Менеджмент маркетинг».

Дисциплина: «Стратегический менеджмент» (направление 38.03.04).

Составила: доцент, канд. экон. наук З.Н. Варламова.

Утверждены на заседании кафедры «4» июля 2018 г.

Рекомендовано методическим советом университета «20» декабря 2017 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	4
1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ .....	4
2 ОСНОВНЫЕ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ .....	4
3 ВИДЕНИЕ, МИССИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	6
4 АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ .....	7
5 АНАЛИЗ СРЕДЫ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ .....	10
5.1 Характеристика состояния и перспектив развития отрасли .....	10
5.2 Анализ конкуренции в отрасли .....	11
5.3 Анализ конкурентов и их возможных действий.....	12
6 АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНКРЕТ- НОЙ БОРЬБЕ .....	13
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	17

## ВВЕДЕНИЕ

Выполнение контрольной работы предполагает выполнение стратегического анализа рыночной ситуации как этапа разработки стратегического плана организации (предприятия).

Цель контрольной работы – систематизация и углубление теоретических знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент», приобретение практических навыков стратегического анализа рыночной ситуации.

Объектом исследования может служить предприятие любой организационно-правовой формы, вне зависимости от отраслевой принадлежности, производящее продукцию или оказывающее какие-либо услуги.

Основные источники информации:

– опубликованные материалы предприятия: устав, годовые отчеты о финансово-хозяйственной деятельности, направленные государственным органам и организациям; экономические обзоры, различные рекламные материалы (проспекты, каталоги);

– внутренняя информация:

данные о предприятии: дата основания и характер развития, территориальное расположение, принадлежность к отрасли, специализация, положение на рынке, масштабы деятельности, (объемы производства и реализации продукции (оказания услуг)), организационно-правовая форма; данные статистического и бухгалтерского учета; отчеты и предложения руководству, материалы совещаний;

– данные о развитии отрасли, тенденциях и прогнозах, опубликованных в периодической печати, отраслевых и специальных изданиях, ресурсах INTERNET.

Во введении к контрольной работе приводится наименование объекта исследования, указываются цель и задачи выполнения контрольной работы, использованные источники информации.

## 1 ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ

Данный раздел содержит информацию о форме собственности и организационно-правовой форме предприятия, его отраслевой принадлежности, видах деятельности, выпускаемой продукции (оказываемых услугах), кооперированных связях.

## 2 ОСНОВНЫЕ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

В данном разделе проводятся значения основных технико-экономических показателей деятельности предприятия в динамике (желательно за 3 года) и их анализ.

Цель анализа – выявить основные тенденции развития предприятия.

Результаты анализа рекомендуется представлять в виде таблиц, графиков, диаграмм.

Для анализа и оценки уровня и динамики основных экономических показателей рекомендуется составление таблицы (таблица 1), в которой используются данные отчетности предприятия (форма №2 «Отчет о финансовых результатах»).

Анализ показателей позволит оценить динамику результатов деятельности, выявить проблемы в деятельности предприятия, решение которых должно найти отражение при выработке стратегии.

Таблица 1 – Анализ уровня и динамики экономических показателей результатов деятельности предприятия

Показатели	Анализируемый период			Темпы роста, %
	1-ый год	2-ый год	3-ый год	
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг (за минусом налога на добавленную стоимость, акцизов и аналогичных обязательных платежей)				
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг				
Валовая прибыль				
Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.				
Чистая прибыль, тыс. руб.				
Рентабельность реализованной продукции (работ, услуг), %				
Рентабельность продаж, %				
Численность работающих, чел.				
Производительность труда, тыс. руб./чел.				

Общая схема процесса стратегического планирования представлена на рисунке 1.

Схема дает представление об этапах стратегического планирования и их логической последовательности. Стрелки в левой части рисунка свидетельствуют об обратной связи и возможности внесения изменений в целевые ориентиры деятельности предприятия, доработки результатов стратегического анализа рыночной ситуации, при необходимости пересмотра и разработки но-

вой стратегии, внесения изменений в механизм реализации стратегии с учетом контроля и оценки результатов реализации стратегии.



Рисунок 1 – Процесс стратегического планирования

### 3 ВИДЕНИЕ, МИССИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Отправным моментом стратегического планирования является определение видения и миссии предприятия.

Понятие «видение» делает акцент на креативность стратегического управления конкурентоспособными фирмами в современной бизнес-среде. Видение – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования предприятия, не сама цель, а скорее чувство основной цели предприятия. Видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний руководства в процессе стратегического планирования.

Миссия предприятия – основная, генеральная цель, цель существования предприятия, которая должна быть выполнена в плановом периоде.

При формулировке миссии необходимо учитывать, что ее содержание должно включать следующие основные позиции:

- 1 Описание продуктов (услуг) предлагаемых предприятием.
- 2 Характеристика рынка – предприятие определяет своих основных потребителей (клиентов).
- 3 Цели предприятия, выраженные терминах выживания роста, доходности.

4 Технология: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии.

5 Философия: здесь должны быть выражены базовые взгляды и ценности предприятия, служащие основой для создания системы мотивации.

6 Внутренняя концепция, в рамках которой предприятие описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабые стороны, уровень конкурентоспособности, факторы выживания.

7 Внешний образ предприятия, его имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность предприятия перед партнерами, потребителями, обществом в целом. В этой части миссия должна передать впечатление, которое предприятие хочет произвести на внешний мир.

В научной литературе и практике менеджмента представлены альтернативные понимания соподчинения понятий «видение» и «миссия»: одни исследователи и специалисты отводят главенствующую роль видению, другие – миссии.

Автор придерживается следующего подхода: видение является выражением смысла существования и развития фирмы, а миссия – изложением философии, системы ее ценностей, сопряженных с данным видением. При этом «Заявление о миссии» (Mission Statement) является важнейшим из корпоративных документов, в котором объясняется связь между видением, ценностями фирмы и ее стратегией.

#### 4 АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

Во внешней среде можно выделить макроокружение (среду косвенного воздействия) и среду непосредственного окружения.

Задачей анализа является установление и оценка влияния факторов, представляющих угрозу и способствующих развитию предприятия.

Анализ макроокружения проводится по следующим группам факторов: экономические, политические, рыночные, социальные, технологические, факторы международного положения.

Перечень возможных факторов и их количество в каждой группе устанавливается студентами самостоятельно с учетом специфики объекта исследования.

К *экономическим факторам* относятся: темпы инфляции, уровень занятости, уровень налоговых ставок, бюджет страны и его выполнение, уровень процентных ставок.

*Политические факторы* включают: законодательство, нормативные документы центральных и местных органов власти, таможенную и антимонопольную политику правительства, тарифные и торговые соглашения.

К числу *рыночных факторов* относятся демографические (численность и структурный состав населения), жизненные циклы различных продуктов и услуг, легкость проникновения на рынок, распределение доходов населения.

*Технологические факторы* – это факторы научно-технического прогресса. Анализ технологической составляющей макроокружения может учитывать изменения в технологии производства, применение цифровых технологий в проектировании и предоставлении продуктов и услуг, успехи в технологии средств связи.

К *факторам международного положения (международным факторам)* относятся изменения валютного курса и политические решения в странах, являющихся инвестиционными объектами или рынками, деятельность международных картелей (например, ОПЕК) и организаций (ЕС, ВТО и др.).

*Факторы социального поведения* включают меняющиеся ожидания, отношения и нравы общества. К их числу можно отнести: отношение общества к предпринимательству, движение в защиту интересов потребителей, изменение поведенческих установок (мода на здоровый образ жизни, например), уровень образования.

Перечень возможных факторов макроокружения определяется спецификой объекта исследования. Для изучения макросреды используется вторичная информация, т. е. публикации в средствах массовой информации, различные справочники, сеть Internet, готовые отчеты маркетинговых фирм по результатам проведенных исследований.

Список наиболее полезных источников информации:

- данные Росстата РФ ([www.gks.ru](http://www.gks.ru)) и его региональных подразделений (Управление Федеральной службы государственной статистики по Свердловской и Курганской области: [sverdl.gks.ru](http://sverdl.gks.ru));
- сервер органов государственной власти России ([www.gov.ru](http://www.gov.ru));
- Правительство Российской Федерации ([www.government.ru](http://www.government.ru)) (пункт меню Планы и Программы Правительства);
- Правительство Курганской области – официальный сайт ([www.kurganobl.ru](http://www.kurganobl.ru)).

Анализ макроокружения рекомендуется проводить по схеме, представленной в таблице 2. Интегральная оценка влияния факторов макроокружения может быть получена следующим образом:

$$\text{ИО} = \alpha A + \beta B + \dots + \gamma C ,$$

где  $\alpha$ ,  $\beta$  и  $\gamma$  – коэффициенты относительной важности влияния фактора,  
 $\alpha + \beta + \dots + \gamma = 1$ ;

A, B, C – балльная оценка *интенсивности изменения влияния* отдельного фактора.

Таким образом, в результате анализа макроокружения определяется состав наиболее важных влияющих факторов, тенденции их развития, характер влияния факторов на деятельность предприятия, производится оценка этого влияния и вырабатываются возможные ответные действия.

Таблица 2 – Анализ и оценка угроз и возможностей макроокружения предприятия

Факторы макроокружения	Состояние фактора	Прогнозируемая тенденция развития	Характер влияния («-» отрицательное «+» положительное)	Балльная оценка	Коэффициент относительной важности влияния фактора	Возможная реакция
			1 Экономические факторы			

## 5 АНАЛИЗ СРЕДЫ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ

К среде непосредственного окружения относят ту часть внешней среды, с которой предприятие непосредственно взаимодействует, а именно: потребителей, конкурентов, поставщиков, посредников (в случае необходимости).

Задача анализа состоит в оценке состояния и развития ситуации на рынке, конкурентной среды в отрасли.

### 5.1 Характеристика состояния и перспектив развития отрасли

Состояние рыночной среды в отрасли может быть представлено значениями технических и экономических характеристик, важнейшими из которых являются:

- товары (продукты, услуги);
- размер рынка (может выражаться в количестве проданных изделий, общей их стоимости);
- темпы роста рынка, фаза развития спроса;
- суммарные производственные мощности;
- уровень удовлетворения спроса;
- количество конкурентов и их структура;
- количество покупателей и их структура;
- величина входных барьеров;
- характер вертикальной интеграции (прямая, обратная);
- степень дифференциации продукции;
- размер инвестиций, в том числе из централизованных источников;
- уровень рентабельности.

Изучение этих характеристик, выявление тенденций их изменения дают важную информацию для определения возможных направлений развития отрасли.

Анализ состояния рыночной среды в отрасли позволит выявить главные движущие силы отрасли и оценить их влияние.

В качестве движущей силы отрасли могут выступать:

- 1) обновление продукта (продуктовые инновации);
- 2) технологические инновации;
- 3) инновации в маркетинг;
- 4) вход в отрасль или выход из нее крупных предприятий;
- 5) долговременное изменение спроса;
- 6) изменения в государственной политике;
- 7) изменения в уровнях издержек и эффективности.

## 5.2 Анализ конкуренции в отрасли

Для анализа конкурентной среды в отрасли может быть использована модель М. Портера (рисунок 2).

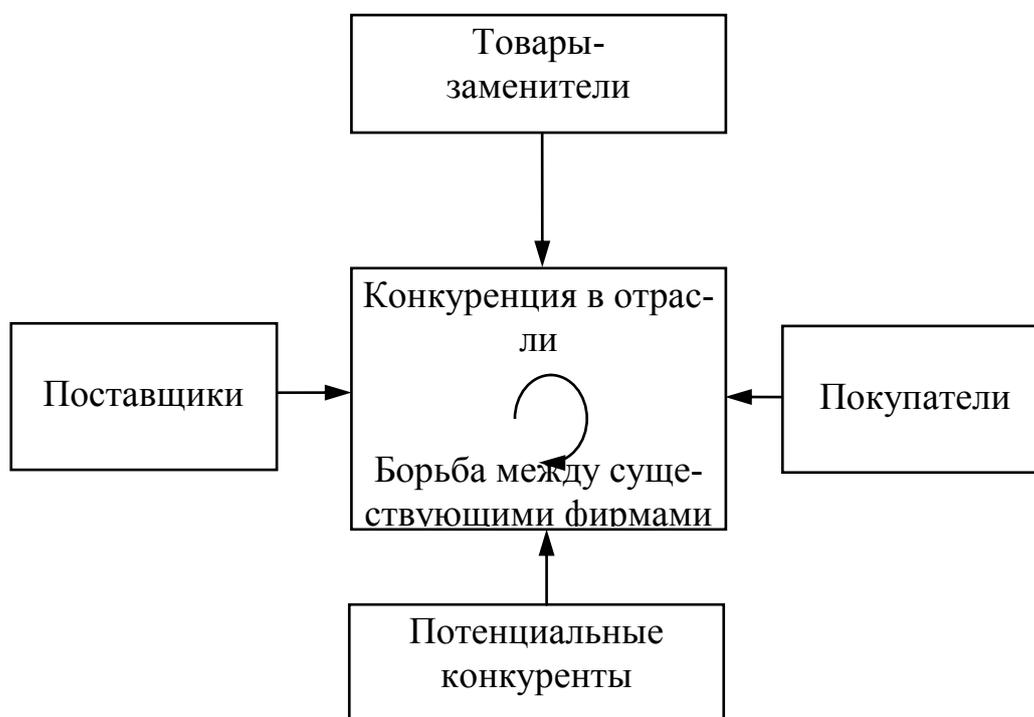


Рисунок 2 – Модель пяти сил конкуренции М. Портера

Необходимо проанализировать влияние следующих пяти сил конкуренции:

- 1) предприятия-конкуренты уже закрепившиеся на отраслевом рынке;
- 2) проникающие в отрасль новые конкуренты;
- 3) конкуренция со стороны товаров-заменителей;
- 4) позиции покупателей, их экономические возможности;
- 5) позиции поставщиков, их экономические возможности.

### 5.3 Анализ конкурентов и их возможных действий

С целью анализа конкурентов в отрасли необходимо выделить так называемые стратегические группы конкурентов. Для выделения стратегических групп рекомендуется составить карту стратегических групп конкурентов.

Последовательность построения карты следующая.

1 Выбирают характеристики предприятий отрасли. К числу характеристик можно отнести цену, количество, ассортимент, уровень сервисного обслуживания и др. Выбор характеристик определяется целями анализа.

2 Составляется карта с двумя характеристиками. Важно, чтобы они не были коррелированы.

3 Предприятия размещаются на двухкоординатной карте с учетом значений выбранной пары характеристик.

4 Предприятия, попавшие в одно пространство, объединяются в стратегическую группу.

5 Вокруг каждой стратегической группы рисуется окружность, диаметр которой рекомендуется для наглядности определять пропорционально доли стратегической группы в общем объеме продаж отрасли.

Анализ карт стратегических групп позволяет установить:

- состав стратегических групп и их позиции;
- состав предприятий в группе и их позиции;
- основных конкурентов;
- оценить уровень конкуренции в отрасли.

Выявив ближайших конкурентов, необходимо оценить следующие их позиции:

- текущее положение (позиции в стратегической группе);
- возможные цели и стратегии конкурентов;
- потенциал (технологический, кадровый, финансовый и др.).

При анализе конкурентов можно использовать подход, предложенный М. Портером, который рекомендует исследовать: цели на будущее, текущие стратегии, представления конкурента о самом себе и об отрасли, возможности конкурента.

Схема исследования конкурентов по М. Портеру представлена на рисунке 3.

Анализ конкурентной среды в отрасли, состава и структуры конкурентов, их намерений и действий необходимо дополнить анализом состояния конкурентных возможностей анализируемого предприятия.



Рисунок 3 – Элементы анализа конкурентов

## 6 АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ПРЕДПРИЯТИЯ В КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ

Как правило, анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе охватывает следующие функциональные зоны (сферы деятельности):

- маркетинг;
- финансы;
- производство;
- технология;
- менеджмент;
- персонал.

В литературе [5, 7, 8] излагаются методики проведения такого анализа. Ниже приведен перечень основных характеристик, которые рекомендуется учесть в ходе анализа.

Маркетинг: доля рынка, контролируемая предприятием; цены на товары и услуги; организация сбыта, сервисное обслуживание, рекламная деятельность, номенклатура продукции.

Финансы: структура активов, отношение объема продаж к стоимости использованных активов, инвестиционные ресурсы, движение денежной наличности, размер собственности, оборот акций, динамика дивидендов.

Производство: производственные мощности, использование оборудования, возраст технологического оборудования, контроль качества, объем продаж в расчете на 1 работающего, численность работающих, возможности расширения производства, эффективность перехода на выпуск новой продукции, прямые издержки производства.

Технология: расходы на НИОКР, мощность инженерно-конструкторской базы, позиции в области получения патентов, применяемые стандарты и их совместимость, новые изделия.

Менеджмент: численность инженерно-технического и управленческого персонала, тип организационной структуры управления, четкость разделения полномочий и функций, скорость реакции управления на изменения во внешней среде, степень гибкости оргструктуры управления, число уровней управления.

Персонал: структура персонала, условия найма, системы оплаты труда и мотивация, расходы на подготовку кадров и повышение квалификации, число уровней управления, текучесть кадров.

Перечень приведенных характеристик может быть расширен, сужен, откорректирован с учетом специфики деятельности объекта исследования.

Существуют различные приемы оценки сравнительных характеристик. В данной контрольной работе предлагается проводить количественную оценку характеристик, исходя из максимального уровня, равного 100 баллам (таблица 3).

Таблица 3 – Определение относительных преимуществ предприятия в конкуренции

Характеристики	Удельный вес, %	Анализируемое предприятие		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3	
		баллы 0-100	оценка	баллы 0-100	оценка	баллы 0-100	оценка	баллы 0-100	оценка
1 Доля рынка	10	40	4	60	6	80	8	30	3
2 Цена товара	15	80	12	70	11,5	50	7,5	70	11,5
3 Уровень сервисного обслуживания	10	50	5	40	4	70	7	40	4
...									
Итого	100	-	Сумма	-	Сумма	-	Сумма		Сумма

Ранжирование характеристик проводится с использованием показателя удельного веса.

Оценив аналогичным образом позиции конкурентов, можно построить профиль конкурентных преимуществ (таблица 4).

Таблица 4 – Профиль конкурентных преимуществ предприятия

Характеристики	Удельный вес %	хуже		лучше			Итоговая оценка	Сильнейший конкурент
		-2	-1	0	+1	+2		
1 Доля рынка	10						-10	2
2 Цена товара	15						15	1,3
3 Уровень сервисного обслуживания	10						0	2
...								
Итого	100							

Оценить возможные сочетания характеристик рыночной ситуации с сильными и слабыми сторонами предприятия позволяет SWOT-анализ (SWOT по начальным буквам английских слов «сила» (strength), «слабость» (weakness), «возможности» (opportunities) и «угрозы» (threats)).

Технология проведения SWOT-анализа предусматривает заполнение матрицы, вид которой представлен на рисунке 4.

В матрице образуются четыре поля:

I поле включает стратегии, использующие сильные стороны предприятия для реализации возможностей, появившихся на рынке;

II поле – стратегии, использующие сильные стороны для устранения угроз;

III поле – стратегии, минимизирующие слабости предприятия, используя возможности ситуации;

IV поле – стратегии, минимизирующие слабости предприятия и угрозы внешней среды.

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	1 Снижение темпов инфляции 2 Выход на новые сегменты рынков 3 ....	1 Рост цен естественных монополий 2 Появление новых конкурентов 3 ....
<b>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</b> 1 Наличие портфеля конструкторских разработок 2 Эффективная технология 3 ...	I Сила и возможности	II Сила и угрозы
<b>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</b> 1 Нехватка оборотных средств 2 Уход с предприятия квалифицированных кадров 3 ....	III Слабость и возможности	IV Слабость и угрозы

Рисунок 4 – Матрица SWOT

Таким образом, в ее квадрантах рассматриваются все возможные парные комбинации параметров названных четырех факторов и выделяются те, которые должны быть учтены при формулировании (выборе) стратегии организации.

В заключении контрольной работы приводятся основные результаты и выводы выполненного стратегического анализа рыночной ситуации.

В списке использованных источников приводится перечень использованных источников, по тексту работы делается ссылка на них с указанием страниц.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- 1 Алексеева М. М. Планирование деятельности фирмы : учебно-методическое пособие. – Москва : Финансы и статистика, 2000.
- 2 Баев И. А., Варламова З. Н., Васильева О. Е. и др. Планирование на предприятии. Экономика предприятия : учебник для вузов / под ред. акад. В. М. Семенова. – 5-е изд. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – С. 161-200.
- 3 Егоршин А. П., Гуськова И. В. Стратегический менеджмент : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2017. – 290 с. – Доступ из ЭБС «znanium.com».
- 4 Маркова В. Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справочное пособие. – Москва : ИНФРА-М, 2014. – 320 с. – Доступ из ЭБС «znanium.com».
- 5 Романов Е. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие. – Москва : НИЦ ИНФРА-М, 2013. – 160 с. – Доступ из ЭБС «znanium.com».
- 6 Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. – Санкт-Петербург : Питер, 2010. – 496 с.
- 7 Стратегический менеджмент : курс лекций. – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 288 с. – Доступ из ЭБС «znanium.com».

Варламова Зинаида Николаевна

## СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания  
к выполнению контрольной работы для студентов  
направления 38.03.04  
«Государственное и муниципальное управление»

Редактор Н.Н. Погребняк

---

Подписано в печать 7.12.18	Формат 60×84 1/16	Бумага 65 г/м <sup>2</sup>
Печать цифровая	Усл. п. л. 1,25	Уч.-изд. л. 1,25
Заказ №227	Тираж 25	Не для продажи

---

БИЦ Курганского государственного университета.  
640020, г. Курган, ул. Советская, 63/4.  
Курганский государственный университет.