

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Институт отраслевой экономики и управления

В. В. ДОРОФЕЕВА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Учебно-методическое пособие по курсовой работе
для студентов, обучающихся в бакалавриате
по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2020

УДК 378.1
ББК 65.290-2 я 73

Рецензенты

доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой отраслевых
и корпоративных финансов А. Г. Мнацаканян,
доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики
сельского и рыбного хозяйства Т. Е. Степанова

Дорофеева, В. В.

Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие по курсовой
работе / В. В. Дорофеева. – Калининград: Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»,
2020. – 37 с.

Учебно-методическое пособие разработано в соответствии с программой
дисциплины «Стратегический менеджмент». В пособии представлены: индиви-
дуальные варианты и задания по курсовой работе, требования, методические
указания по ее выполнению, порядок представления, рекомендуемые источни-
ки информации.

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено на заседании кафедр-
ры управления производством ФГБОУ ВО «КГТУ» 27.01.2020 г., протокол
№ 5.

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено на заседании мето-
дической комиссии Института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО
«КГТУ» 30.01.2020 г., протокол № 7.

УДК 378.1

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет», 2020 г.
© Дорофеева В. В., 2020 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

	Введение.....	4
1	Общие требования к курсовой работе	5
2	Методические указания по выполнению курсовой работы.....	8
3	Темы курсовых работ и рекомендации по их выполнению.....	11
4	Рекомендации по проведению стратегического анализа внешней среды...	21
	Список рекомендуемых источников	31
	Приложение А	
	Образец листа «Содержание курсовой работы».....	35

ВВЕДЕНИЕ

Переход отечественной экономики в новое качественное состояние предопределяет необходимость использования принципиально новых подходов к организации управленческой деятельности. Нельзя достичь высоких результатов этой деятельности без осознания управленческой ответственности за правильность выбора. Важнейшим при этом является выбор стратегической концепции развития производственной системы любого уровня иерархии. Стратегическая концепция – это определение целей и средств их достижения, правил поведения на рынках факторов производства.

В общем смысле, стратегия – это план управления фирмой, направленный на укрепление ее позиций, удовлетворение потребителей и достижение поставленных целей. Менеджеры разрабатывают стратегии, чтобы определить, в каком направлении будет развиваться компания. Выбор конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей и способов действия, открывающихся перед компанией, решено выбрать одно направление, обеспечивающее развитие.

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является получение студентами знаний в области теории и практики стратегического управления, формирование у будущих специалистов нового управленческого мышления, необходимого для успешного руководства организациями.

Выполнение курсовой работы является составной частью самостоятельного освоения учебного плана дисциплины «Стратегический менеджмент» и способствует формированию практических навыков сбора, обработки и систематизации информации, проведения стратегического анализа и разработки стратегии развития компании.

Цель курсовой работы – углубление и закрепление теоретических знаний и практических навыков, полученных в процессе изучения курса «Стратегический менеджмент».

Частными задачами выполнения курсовой работы являются проверка усвоения студентами учебного материала, закрепление практических навыков выполнения стратегического анализа и разработки стратегии, в том числе:

- овладение методикой исследования, обобщения и логического изложения материала;
- умение работать со специальными литературными источниками, закрепление навыков самостоятельной работы;
- умение анализировать факторы макросреды, конкурентоспособность компании и ее стратегический потенциал;
- умение обосновывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития компании и разрабатывать программу действий, направленных на укрепление стратегической позиции компании.

1 ОБЩИЕ ТРЕБОВАНИЯ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ

Курсовая работа выполняется на стандартных листах формата А4 в печатном виде, кегль 14, шрифт Times new Roman, межстрочный интервал – 1,5. Другие обязательные правила оформления см в [32]. Не допускается необоснованное сокращение слов (кроме общепринятой аббревиатуры).

Курсовая работа требует глубокого и творческого изучения студентом избранной темы, что предполагает проведение большого объема самостоятельной работы не только с учебной и научной литературой, но и с информацией о тенденциях развития бизнеса. Особенно важно использовать данные, приводимые в научных изданиях, экономических обзорах, в специализированных журналах и сайтах. При этом в курсовой работе по ходу изложения необходимо делать ссылки на источник, из которого заимствованы данные.

Темы курсовой работы выбираются из предлагаемого в настоящем пособии перечня. Желательно, чтобы тема работы явилась продолжением исследований, выполнявшихся студентом при написании рефератов, курсовых работ по другим дисциплинам, а также явилась базой для дальнейшей научной работы. Студентом может быть предложена своя тема с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки, согласованная с преподавателем. Материалы курсовой работы в дальнейшем могут быть использованы студентом при подготовке выпускной квалификационной работы.

Материалы курсовой работы должны излагаться грамотно и быть представлены в логической последовательности. Выполненная курсовая работа должна иметь прикладное значение, соответствовать современному уровню стратегического менеджмента с учетом российской хозяйственной практики.

Законченную курсовую работу необходимо представить на кафедру управления производством для проверки к установленному руководителем сроку. Работы, не соответствующие указанным требованиям, возвращаются студенту с письменным заключением руководителя на доработку и исправление.

Общие требования к курсовой работе:

- целевая направленность;
- четкость построения и логическая последовательность изложения материалов;
- убедительность аргументации;
- краткость и точность формулировок;
- конкретика в изложении материалов работы, наличие иллюстративного материала;
- доказательность выводов и обоснованность рекомендаций;
- правильное оформление и качественная презентация результатов курсовой работы.

Причины недопуска курсовой работы к защите могут быть следующие:

- курсовая работа не носит самостоятельного характера, материал полностью заимствован из опубликованных источников или у других авторов;

- рекомендуемая структура не соблюдена и основные вопросы исследуемой темы не раскрыты, изложены поверхностно или схематично (фрагментарно);
- в тексте содержатся ошибочные положения;
- научный аппарат оформлен неграмотно или отсутствует;
- не соблюдены требования по уровню заимствований при проверке материала курсовой работы в системе Антиплагиат;
- работа выполнена небрежно.

В целях обеспечения требований к оригинальности материала курсовой работы автору рекомендуется самостоятельно провести проверку текста на наличие заимствований из общедоступных сетевых источников, которую следует осуществлять на сайте www.antiplagiat.ru. При этом степень оригинальности должна составлять не менее 40 %. В случае несоответствия данному критерию курсовая работа возвращается студенту на доработку.

Работы, выполненные на должном уровне, допускаются к защите, которая организуется до начала экзаменационной сессии. Защита курсовой работы может проводиться публично на занятиях или студенческой конференции.

К основным критериям оценивания курсовой работы относят:

- степень полноты раскрытия темы;
- объем использованных литературных источников;
- новизну информации;
- умение анализировать материал, обобщать и делать выводы;
- правильность оформления курсовой работы (соблюдение рекомендуемой структуры, правильное оформление списка литературы).

Оценка *«отлично»* выставляется в том случае, если:

- содержание и оформление работы соответствует требованиям методических указаний и теме работы;
- работа актуальна, выполнена самостоятельно, имеет творческий характер, отличается определенной новизной;
- дан обстоятельный анализ степени теоретического исследования проблемы, различных подходов к ее решению;
- в докладе и ответах на вопросы показано знание нормативной базы, учтены последние изменения в законодательстве и нормативных документах по данной проблеме;
- проблема раскрыта глубоко и всесторонне, материал изложен логично;
- теоретические положения органично сопряжены с практикой; даны представляющие интерес практические рекомендации, вытекающие из анализа проблемы;
- в работе широко используются материалы исследования, проведенного автором самостоятельно или в составе группы (в отдельных случаях допускается опора на вторичный анализ имеющихся данных);
- в работе проведен количественный анализ проблемы, который подкрепляет теорию и иллюстрирует реальную ситуацию, приведены таблицы сравнений,

графики, диаграммы, формулы, показывающие умение автора формализовать результаты исследования;

- широко представлен список использованных источников по теме работы;
- приложения к работе иллюстрируют достижения автора и подкрепляют его выводы;

- по своему содержанию и форме работа соответствует всем предъявленным требованиям.

Оценка *«хорошо»*:

- содержание и оформление работы соответствует требованиям;
- содержание работы в целом соответствует заявленной теме;
- работа актуальна, написана самостоятельно;
- дан анализ степени теоретического исследования проблемы;
- в докладе и ответах на вопросы основные положения работы раскрыты на хорошем или достаточном теоретическом и методологическом уровне;

- теоретические положения сопряжены с практикой;
- представлены количественные показатели, характеризующие проблемную ситуацию;

- практические рекомендации обоснованы;
- приложения грамотно составлены и прослеживается связь с положениями курсовой работы;

- составлен список использованных источников по теме работы.

Оценка *«удовлетворительно»*:

- содержание и оформление работы соответствует требованиям;
- имеет место определенное несоответствие содержания работы заявленной теме;

- в докладе и ответах на вопросы исследуемая проблема в основном раскрыта, но не отличается новизной, теоретической глубиной и аргументированностью, имеются не точные или не полностью правильные ответы;

- нарушена логика изложения материала, задачи раскрыты не полностью;
- в работе не полностью использованы необходимые для раскрытия темы научная литература, нормативные документы, а также материалы исследований;

- теоретические положения слабо увязаны с управленческой практикой, практические рекомендации носят формальный бездоказательный характер.

Оценка *«неудовлетворительно»*:

- содержание и оформление работы не соответствует требованиям;
- содержание работы не соответствует ее теме;
- в докладе и ответах на вопросы даны в основном неверные ответы;
- работа содержит существенные теоретико-методологические ошибки и поверхностную аргументацию основных положений;
- курсовая работа носит умозрительный и (или) компилятивный характер;
- предложения автора четко не сформулированы.

2 МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Номер темы курсовой работы соответствует первой букве фамилии студента (выбирается одна из нескольких предложенных тем):

А, Б, В – 1, 7, 15;	Р, С, Т – 6, 13, 20;
Г, Д, Е – 9, 14, 16;	У, Ф, Х – 7, 9, 14;
Ж, З, И – 3, 8, 10;	Ц, Ч, Ш – 8, 15, 17;
К, Л, М – 4, 11, 18;	Щ, Э, Ю, Я – 2, 6, 12.
Н, О, П – 5, 10, 19;	

Выбор иной темы обязательно обсуждается с преподавателем, ведущим дисциплину «Стратегический менеджмент».

Структурными элементами курсовой работы являются:

- 1) титульный лист;
- 2) содержание;
- 3) введение;
- 4) основная часть, состоящая из теоретического и практического разделов и их подразделов;
- 5) заключение;
- 6) список использованных источников;
- 7) приложения.

Титульный лист является первой страницей работы и служит источником информации, необходимой для обработки и поиска документа. Нумерация на этом листе не проставляется.

В начале работы необходимо привести **содержание**, которого следует придерживаться в ходе её написания. Сначала составляется предварительный план, который целесообразно обсудить с преподавателем. В процессе написания курсовой работы он уточняется, приобретает логическую завершенность и оформляется в виде пронумерованного списка заголовков каждой части (параграфа) работы с указанием страниц, с которых начинается написание их текста. Образец формирования плана курсовой работы представлен в приложении А.

Во **введении** обосновывается актуальность выбранной темы, указываются цель и задачи работы, определяется объект, предмет и методы исследования, характеризуется степень разработанности темы исследования, кратко описывается структура курсовой работы.

Актуальность темы – это степень важности ее исследования в данный момент и в данной ситуации для решения данных проблем.

Цель работы – это тот результат, который мы хотим достичь в результате её написания. Цель коррелирует с названием работы и обычно формулируется так: «Цель курсовой работы заключается в изучении теоретических положений (принципов, закономерностей, моделей) ..., и разработке рекомендаций по совершенствованию (улучшению, укреплению, повышению)...».

Задачи – это те действия, которые необходимо выполнить для достижения поставленной в курсовой работе цели. Формулирование задач начинается со слов: изучить, описать, проанализировать, установить, выявить и т.д. Обычно решению каждой задачи соответствует отдельный подраздел работы.

Объект и предмет исследования. Объектом исследования может быть конкретная компания или ее бизнес-единицы. Предметом исследования могут выступать процессы стратегического управления.

Методы исследования – это инструментарий, с помощью которого проводится исследование. В стратегическом менеджменте к ним можно отнести методы ситуационного, портфельного анализа, сценарного планирования, экспертных оценок и др.

В *теоретическом разделе* анализируются различные точки зрения на рассматриваемую проблему, встречающиеся в литературе. Изложение материала должно быть представлено в виде аналитического обзора знаний, в результате которого следует выбрать теоретические положения, принимаемые за основу дальнейшего исследования. Изучить теорию – значит проработать целый ряд источников литературы, сопоставить их, определить сходство или различие в подходах к теме разных авторов и обосновать собственную позицию по теме исследования.

В *практическом разделе* анализируется действующее предприятие, его хозяйственная деятельность и стратегия. Вначале следует дать технико-экономическую характеристику предприятия: в краткой форме необходимо указать наименование, форму собственности и виды деятельности организации; дать характеристику выпускаемой продукции (производимых работ, оказываемых услуг, выполняемых функций); привести схемы производственной и организационной структуры; представить в табличной форме основные технико-экономические показатели деятельности и другую необходимую информацию.

При помощи аналитических инструментов, изучаемых в рамках курса «Стратегический менеджмент», выявляются существующие проблемы и предлагаются пути их решения. Положения и рекомендации, выдвигаемые в практической части, обязательно должны носить конкретный характер (что, где и когда надо сделать, кто должен реализовать предложенные мероприятия, какие выгоды будут получены) и по возможности *подтверждаться расчетами*. Предложенные мероприятия должны быть аргументированы, логически взаимосвязаны с выводами по первому разделу.

В *заключении* кратко формулируются выводы по работе в целом, подводятся ее основные итоги. Здесь должно быть дано резюме, которое выносится на обсуждение при защите курсовой работы. Автор констатирует, что поставленные во введении задачи полностью решены, и отмечает оригинальность своих подходов их решению.

По тексту курсовой работы в обязательном порядке должны приводиться ссылки на использованные источники с указанием его номера и страницы, откуда взята цитата или приведена информация.

В *список использованных источников* включаются только те, которые действительно использовались при подготовке курсовой работы и на которые

имеются ссылки в основной части работы. Литературные источники включают монографии, периодические издания, нормативные материалы, учебники и учебные пособия.

Приложения (в случае их наличия) содержат вспомогательный материал, поясняющий отдельные положения курсовой работы (методики проведения стратегического анализа и разработки стратегии, таблицы, графики, фрагменты нормативных документов, вопросники, анкеты, глоссарий, схемы организационно-функциональных структур управления и т.п.). Указанный материал включается в приложения с целью сокращения объема основной части курсовой работы, его страницы не входят в общий объем работы.

При написании курсовой работы помимо основных источников рекомендуется пользоваться материалами периодической печати (журналы «Стратегический менеджмент», «Экономические стратегии», «Стратегия», «Стратегии бизнеса», «Управление компанией», «Секрет фирмы», «Эксперт», «Компания», «Менеджмент в России и за рубежом», «Лидерство и менеджмент», «Управление персоналом», газеты «Экономика и жизнь», «Финансовая газета» и др.).

Работа должна быть проиллюстрирована схемами и таблицами, а также конкретными примерами, раскрывающими формулировки общих положений, приводимых в работе. Небольшие рисунки и таблицы можно разместить в основном тексте работы, а большие – вынести в приложения.

Объем курсовой работы – 25-30 с. машинописного текста, в том числе:

содержание – 1с.;

введение – 2-3 с.;

теоретическая часть – 10-12 с.;

практическая часть – 10-12 с.;

заключение – 1-2 с.;

список использованных источников (15 и более наименований).

Не рекомендуется помещать каждый лист курсовой работы в мультифору, так как это затрудняет ее проверку.

Подготовленная и оформленная в соответствии с данными методическими указаниями курсовая работа представляется в сброшюрованном виде в пластиковом скоросшивателе с прозрачной обложкой на кафедру управления производством для проверки.

3 ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ И РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИХ ВЫПОЛНЕНИЮ

Тема 1. Принципы формирования стратегии предприятия «XXXX»

1. Определите отличительные черты и концептуальные положения стратегии. Раскройте сущность и взаимосвязь понятий «видение будущего», «стратегический потенциал предприятия», «принципы формирования стратегии», «стратегический менеджмент», «стратегическое планирование». Укажите основные предпосылки к стратегическому управлению предприятием и перечислите этапы разработки стратегии. Определите основополагающие принципы формирования стратегии.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Опишите схему процесса формирования и реализации стратегии конкретного предприятия. Укажите руководителей и сотрудников, участвующих в разработке стратегии (и/или отвечающих за её реализацию). Рассмотрите организационную структуру предприятия и определите, какие функции по разработке (и/или реализации) стратегии возложены на каждое организационное подразделение. Какие проблемы при этом возникают? Предложите вариант оптимизации процесса разработки стратегии предприятия с учетом известных Вам принципов формирования стратегии.

Рекомендуемые источники: [5, 10, 16, 18, 21, 29, 35, 44, 46].

Тема 2. Стратегия как эффективный инструмент управления предприятием в условиях нестабильности

1. Приведите дефиниции понятий «стратегия» и «нестабильность внешней среды». Систематизируйте имеющиеся в литературе подходы к управлению предприятием в условиях нестабильности внешней среды. Сравните методы, используемые при долгосрочном планировании, с методами стратегического планирования. Сделайте вывод о том, какие методы наиболее эффективны при управлении предприятием в условиях нестабильного внешнего окружения.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Обоснуйте эффективность стратегического подхода на примере выбранного предприятия. Приведите примеры успешного достижения поставленных целей исследуемым предприятием в условиях нестабильности благодаря использованию методов стратегического управления. Выявите основные системные проблемы, с которыми оно сталкивается в своей деятельности в связи с нестабильностью внешней среды, предложите пути их решения.

Рекомендуемые источники: [36, 44, 46, 48, 54, 55, 56].

Тема 3. Стратегические цели предприятия «XXXX»

1. Раскройте сущность понятия «стратегическая цель». Определите, в чем состоит его отличие от понятий «миссия» и «видение будущего». Сравните роль миссии, видения и стратегических целей в деятельности предприятия. Перечислите основные признаки классификации стратегических целей. Приведите

примеры удачно сформулированных, на Ваш взгляд, миссии и целей организаций, объяснив свой выбор.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Выделите руководителей, участвующих в постановке стратегических целей. Приведите примеры стратегических, тактических и оперативных целей исследуемого предприятия. С учетом влияния факторов внутренней и внешней среды постройте модель целеполагания для выбранного предприятия. Сформулируйте миссию для него. Предложите стратегические цели для Вашего предприятия на будущее и проранжируйте их по приоритетности (важности, срочности, достижимости). Обоснуйте эффективность разработанной модели целеполагания.

Рекомендуемые источники: [10, 16, 18, 21, 29, 37, 41].

Тема 4. Стратегический анализ внешней среды предприятия «XXXX»

1. Раскройте сущность понятий «внешняя среда», «макросреда», «микросреда». Определите, каковы основные цели анализа внешней среды. Объясните смысл понятий «возможность», «угроза», «изменчивость среды». Каковы цели, возможности и условия применения таких методик, как PEST-анализ и SWOT-анализ?

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Проведите анализ его внешней среды: оцените уровень её агрессивности, изменчивости; выявите факторы, представляющие угрозы (возможности) для предприятия. Оцените внешнюю среду предприятия по методике PEST. Сделайте соответствующие выводы.

Постройте SWOT-матрицу стратегических действий по результатам стратегического анализа. Предложите альтернативу (или несколько альтернатив) стратегического поведения предприятия в соответствии с полученными результатами оценки внешней среды.

Рекомендуемые источники: [2, 10, 36, 44, 46, 48, 54, 55].

Тема 5. Стратегический анализ потенциала предприятия «XXXX»

1. Раскройте сущность понятий «стратегический потенциал», «стратегические ресурсы», «ресурсные ограничения». Определите, каковы основные цели анализа потенциала предприятия. Обоснуйте важность параметров внутреннего потенциала для разработки стратегии. Укажите существующие классификационные признаки стратегических ресурсов предприятия. Назовите основные ресурсные ограничения, влияющие на выбор стратегии. Опишите, как проводится оценка достаточности ресурсного потенциала для достижения целей стратегии.

Назовите цели и опишите условия применения таких методов внутреннего стратегического анализа потенциала предприятия, как метод экспертных оценок, наблюдений и опросов, моделирования, финансового анализа, статистические методы.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Выявите основные ресурсные ограничения, сильные и слабые стороны в деятельности предприятия (для этого используйте «цепочку ценностей» М. Портера, матрицу

«стратегических ресурсов» И. Ансоффа, а также метод сравнения с ближайшими конкурентами). По результатам стратегического анализа потенциала предприятия определите его стратегические проблемы и предложите альтернативные варианты их решения. Сравните эти варианты и выберите оптимальный. Обоснуйте свой выбор.

Рекомендуемые источники: [18, 21, 29, 35, 51, 54].

Тема 6. Ключевые факторы успеха предприятия «XXXX» на отраслевом рынке

1. Раскройте сущность понятий «отрасль», «отраслевой рынок», «ключевые факторы успеха». Приведите примеры ключевых факторов успеха (КФУ) различных отраслей. Систематизируйте существующие в литературе классификации КФУ. Раскройте сущность модели «пяти сил конкуренции» М. Портера, отметьте её прикладное значение.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Опишите отрасль, в которой работает исследуемое Вами предприятие: её название, место в системе отраслей экономики, основные экономические показатели данной отрасли, особенности жизненного цикла и т.д. Какие факторы успеха являются ключевыми в этой отрасли? На какие из них опирается предприятие в своей деятельности? Какие КФУ данное предприятие не использует? Почему? Предложите стратегию рыночного поведения для исследуемого предприятия, предполагающую развитие определенных КФУ, оцените её эффективность.

Рекомендуемые источники: [2, 3, 4, 7, 10, 39, 54].

Тема 7. Анализ конкуренции на отраслевом рынке

1. Проведите анализ понятий «отрасль», «отраслевой рынок». Раскройте сущность модели «пяти сил конкуренции» М. Портера, отметьте её прикладное значение. Объясните механизм воздействия сил конкуренции на отраслевую прибыльность. Систематизируйте факторы, влияющие на динамику каждой из пяти сил конкуренции.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Опишите отрасль, в которой работает исследуемое Вами предприятие. Проведите анализ отраслевого рынка, используя модель «пяти сил конкуренции». Каков уровень конкуренции в отрасли? Какие из пяти сил доминируют? Какие факторы успеха являются определяющими? В соответствии с полученными результатами предложите стратегию рыночного поведения для Вашей фирмы. Сделайте прогноз ожидаемого эффекта от реализации предложенной стратегии.

Рекомендуемые источники: [2, 4, 7, 10, 40, 54, 57].

Тема 8. Конкурентные преимущества предприятия «XXXX». **Выбор стратегии конкурентоспособности**

1. Раскройте сущность понятия «конкурентное преимущество». Обоснуйте относительность конкурентных преимуществ, их привязанность к конкретным рыночным условиям. Систематизируйте конкурентные преимущества по источникам их возникновения. Разграничьте понятия «конкурентные преимущества товара» и «конкурентные преимущества фирмы».

Рассмотрите основные пути достижения конкурентного преимущества фирмы: стратегию лидерства по издержкам, стратегию дифференциации продукции, стратегию фокусирования. Каковы преимущества и опасности этих стратегий?

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Проведите сравнительный анализ продукции выбранного предприятия и его ближайших конкурентов. Для этого сначала определите количество и характеристики основных фирм-конкурентов. Затем выберите не менее двух образцов продуктов для сравнения их друг с другом. Сформируйте систему оценочных показателей для сравнения экономических и потребительских характеристик сравниваемых образцов. Проведите анализ характеристик сравниваемых продуктов. Найдите интегральный показатель конкурентоспособности продукции (например, путём вычисления средневзвешенных оценок).

Сделайте вывод о конкурентоспособности продукции изучаемого предприятия. На каких конкурентных преимуществах она основана? Предложите пути повышения конкурентоспособности продукции предприятия. Каких конкурентных преимуществ для этого нужно достичь?

Предложите альтернативные конкурентные стратегии, выберите из них наиболее адекватную для Вашего предприятия.

Рекомендуемые источники: [5, 16, 18, 29, 35, 36, 46, 54, 57].

Тема 9. Зависимость стратегии предприятия «XXXX» от этапа жизненного цикла отрасли

1. Объясните сущность понятия «жизненный цикл отрасли». В чем его сходства и различия с понятием «жизненный цикл товара»? Систематизируйте все возможные альтернативы поведения фирм на разных этапах жизненного цикла отрасли: стратегии в зарождающихся, растущих, зрелых отраслях, а также в отраслях, находящихся на этапе спада.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Проанализируйте отрасль, в которой работает исследуемое предприятие. На основании оценки таких показателей, как темп роста спроса, число конкурентов, разнообразие продуктовой линии, интенсивность конкуренции, стабильность доли рынка, постоянство потребителей, высота «входных барьеров», уровень развития технологии и т.д., сделайте вывод о том, на какой стадии жизненного цикла находится анализируемая отрасль.

Сделайте прогноз, как долго данная отрасль будет находиться в этой стадии жизненного цикла (ЖЦ). Обоснуйте Ваше мнение. Определите, какую стратегию необходимо избрать предприятию при переходе отрасли к следующей стадии ЖЦ.

Рекомендуемые источники: [5, 10, 16, 18, 21, 29, 36, 46].

Тема 10. Зависимость стратегии от позиции фирмы в конкуренции

1. Обобщите возможные позиции фирм в конкуренции. Опишите методы, позволяющие оценивать конкурентные позиции фирм. Обоснуйте причины различий в методах оценки конкурентных позиций фирм на олигополистическом рынке и на рынке монополистической конкуренции. Систематизируйте стратегии, адекватные для отраслевых лидеров, стратегии «следующего за лидером», стратегии предприятий, занимающих рыночные ниши, стратегии предприятий со слабыми конкурентными позициями.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Проведите анализ и дайте оценку его конкурентной позиции. В случае если оценка проводится в условиях рынка монополистической конкуренции, постройте карту рынка («карту стратегических групп конкурентов») и определите, к какой стратегической группе конкурентов относится анализируемая фирма, а затем оцените позицию фирмы внутри соответствующей стратегической группы. В случае если оценка проводится в условиях олигополистического рынка, сформируйте систему оценочных показателей для сравнения характеристик фирм-конкурентов. Проведите сравнение. Найдите интегральный показатель конкурентной позиции фирмы (например, путём вычисления средневзвешенных оценок). Сделайте вывод о конкурентной позиции анализируемого предприятия.

Предложите модель рыночного поведения, соответствующего конкурентной позиции фирмы. Сделайте прогноз возможных ответных мер конкурентов. Предложите меры по нейтрализации действий конкурентов.

Рекомендуемые источники: [1-4, 7, 10, 28, 34, 54].

Тема 11. Стратегия маркетинга предприятия «XXXX»

1. Назовите элементы стратегии маркетинга. Выявите и опишите особенности таких маркетинговых мероприятий, как сегментирование рынка, проектирование и разработка товара, вывод товара на рынок, товарная стратегия на рынке, цена, продвижение, методы распространения, формирование спроса, стимулирование сбыта.

Раскройте особенности каждого из этапов жизненного цикла товара, соотнесите их с выбором стратегии. Объясните, как жизненный цикл продукции и вид технологии влияет на формирование товарного ассортимента и номенклатуру продукции.

Определите понятие стратегической зоны хозяйствования (СЗХ), опишите процесс выбора СЗХ.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Проанализируйте маркетинговую деятельность выбранного Вами предприятия, дайте характеристику его маркетинговой стратегии. Проведите анализ СЗХ данного предприятия. Для этого используйте матрицы «продукт – рынок», БКГ (или МакКинзи). На каких этапах жизненного цикла находятся товары различных СЗХ? Предложите наиболее оптимальный вариант номенклатуры продукции для исследуемого предприятия. Обоснуйте свой выбор.

Предложите усовершенствованную модель стратегии маркетинга для данного предприятия, включающую следующие элементы: сегментирование рынка, разработка товара, цена, продвижение, методы распространения, формирование спроса, стимулирование сбыта.

Рекомендуемые источники: [1-4, 7, 28, 34, 54].

Тема 12. Выбор стратегии диверсификации на примере предприятия «XXXX»

1. Раскройте сущность понятия «диверсификация» и рассмотрите основные типы стратегий диверсификации. Систематизируйте преимущества и недостатки (риски) стратегий связанной диверсификации и несвязанной диверсификации. Определите, в чём заключаются сложности управления диверсифицированной компанией и как они преодолеваются благодаря стратегии.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Проанализировав основные результаты его деятельности, дайте характеристику его хозяйственного портфеля. Существуют ли стратегические соответствия между отдельными направлениями деятельности внутри хозяйственного портфеля? Выявите наиболее (наименее) перспективные сферы деятельности в портфеле предприятия, применив один или несколько аналитических матричных инструментов. Предложите вариант диверсификации. Обоснуйте выбор направления диверсификации критериями экономической эффективности и синергизма.

Рекомендуемые источники: [2-4, 7, 10, 16, 21, 58].

Тема 13. Стратегия нововведений предприятия «XXXX»

1. Раскройте сущность понятий «новшество», «инновация», «инновационный лаг». Систематизируйте наиболее распространённые причины и обобщите побудительные мотивы нововведений. Какие внешние и внутренние факторы способствуют успешной инновационной деятельности предприятий? Постройте модель процесса принятия решений на этапах выявления новой потребности (появления новой идеи) и её практического воплощения.

Опишите несколько подходов различных авторов к выделению инновационных стратегий и укажите, какой из подходов, по Вашему мнению, более содержательный. Обоснуйте свое мнение.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Проанализируйте инновационную деятельность выбранного Вами предприятия. Какие

мотивы побуждают это предприятие заниматься нововведениями? Как это влияет на результаты деятельности предприятия?

Рассмотрите два или более варианта новшеств. Сравните эти варианты, обоснуйте, какой из них является наиболее эффективным для анализируемого предприятия. Предложите к реализации инновационную стратегию, обосновав ее целесообразность.

Рекомендуемые источники: [2, 12, 23, 30, 31, 38, 45, 55].

Тема 14. Стратегия ценообразования предприятия «XXXX»

1. Опишите существующие типы рынков и методы определения цен в условиях каждого из них. Обобщите факторы, влияющие на ценовую стратегию предприятия. Систематизируйте цели политики ценообразования разных предприятий.

Определите понятие стратегической зоны хозяйствования (СЗХ), опишите процесс выбора ценовой стратегии в СЗХ.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Постройте модель процесса выработки ценовой стратегии выбранного предприятия. Проведите анализ целей его ценовой политики. Определите, на каком рынке (чистой конкуренции, монополии, олигополии, монополистической конкуренции) оно работает. Как это влияет на его стратегию? Систематизируйте ценовые стратегии, используемые данным предприятием в различных СЗХ.

Предложите несколько вариантов ценовой стратегии для исследуемого Вами предприятия. Сравните эти варианты, выберите наиболее эффективный. Обоснуйте свой выбор. Рассчитайте эффект, ожидаемый от реализации данной стратегии.

Рекомендуемые источники: [10, 16, 18, 24, 25, 28, 31, 42].

Тема 15. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия «XXXX»

1. Систематизируйте условия и факторы, оказывающие влияние на цели внешнеэкономической деятельности предприятия. Обобщите тенденции развития мировой экономики, влияющие на выбор стратегии внешнеэкономической деятельности. Определите, какие еще факторы могут предопределять выбор той или иной стратегии внешнеэкономической деятельности.

Постройте модель процесса выхода на внешний рынок, включающую этапы выбора конкретного целевого рынка, выбора стратегии выхода на рынок.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Определите, каковы стратегические цели его внешнеэкономической деятельности. На рынки каких стран или регионов мира это предприятие имеет выход? Какие цели преследует предприятие на каждом из своих рынков? Какие рынки являются перспективными? Какие рынки являются привлекательными, но пока недоступными для данного предприятия?

Рассмотрите два или более варианта выхода на международный рынок. Сравните эти варианты, экономически обоснуйте, какой из них является наиболее оптимальным для предприятия. Назовите конкретные способы достижения стратегических целей предприятия на этом рынке.

Рекомендуемые источники: [11, 14, 15, 17, 19, 22, 24, 54, 58].

Тема 16. Финансовая стратегия предприятия «XXXX»

1. Определите цели финансовой деятельности предприятия. Систематизируйте виды финансовых ресурсов.

Обобщите ситуации, когда финансовые и стратегические цели предприятия взаимно дополняют друг друга, а также ситуации, в которых они противоречат друг другу.

Охарактеризуйте элементы финансовой стратегии. Укажите сущность и особенности разработки финансовой стратегии предприятия.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Проанализируйте его стратегические цели. Каковы цели его финансовой деятельности? Определите, есть ли между ними противоречия.

Изучите финансовые возможности данного предприятия, которые могли бы послужить основой выработки стратегии. Рассмотрите несколько вариантов финансовой стратегии. Сравните эти варианты, экономически обоснуйте, какой из них является наиболее эффективным для анализируемого предприятия.

Рекомендуемые источники: [8, 10, 13, 16, 18, 21, 54, 58].

Тема 17. Стратегия инвестиционной деятельности предприятия «XXXX»

1. Рассмотрите сущностные особенности и элементы инвестиционной стратегии (определение источников финансирования, привлечение заемных финансовых средств). Покажите, как происходит анализ и отбор инвестиционных проектов. Рассмотрите такие критерии оценки проектов, как окупаемость, прибыльность, риск.

Раскройте сущность, выявите преимущества и недостатки методов оценки инвестиционных проектов, применяемых при разработке инвестиционной стратегии: метода простой бухгалтерской нормы прибыли, дисконтного метода окупаемости, метода чистой текущей стоимости проекта, метода внутренней ставки рентабельности.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Проанализируйте инвестиционную деятельность выбранного Вами предприятия. Рассмотрите один или несколько инвестиционных проектов. Оцените сроки окупаемости, чистую текущую стоимость проекта, внутреннюю ставку рентабельности проекта (проектов). В случае рассмотрения нескольких проектов оцените, какой из них наиболее эффективен с точки зрения достижения стратегических целей предприятия. Обоснуйте окончательный выбор варианта стратегии инвестирования.

Рекомендуемые источники: [6, 8, 16, 18, 20, 21, 28, 53, 58].

Тема 18. Оценка риска при разработке стратегии инвестиционной деятельности предприятия «XXXX»

1. Рассмотрите сущностные особенности и элементы инвестиционной стратегии. Объясните содержание понятия «инвестиционный риск», перечислите его виды и возможные источники.

Постройте модель оценки риска инвестиционных проектов, которую проводят в несколько этапов: выявляют наиболее вероятные источники риска, оценивают возможные потери, затем разрабатывают стратегические меры по снижению риска.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Укажите место стратегии инвестиционной деятельности предприятия в программе его технического и социального развития. Проведите анализ факторов внешней и внутренней среды этого предприятия и выявите все возможные риски. Какие действия нужно предпринять по снижению этих рисков и минимизации потерь?

Рассмотрите конкретный инвестиционный проект, определите риски, которым он может подвергаться и обоснуйте выбор способов нейтрализации рисков.

Рекомендуемые источники: [8, 16, 18, 20, 21, 49, 50, 53, 58].

Тема 19. Стратегия организационных изменений предприятия «XXXX»

1. Систематизируйте разнообразные виды организационных изменений: от частичных до коренных. Почему по мере изменения стратегии предприятия необходимо изменять и его организационную структуру?

Назовите причины возникновения сопротивления, возникающего при проведении стратегических преобразований. Обобщите методы преодоления сопротивления.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Проанализируйте, какие стратегические изменения планируются в ближайшее время. Предложите несколько проектов новой организационной структуры предприятия для реализации запланированных стратегических изменений. В чем преимущества и недостатки каждого из этих проектов? Выберите вариант, наиболее адекватный требованиям реализации стратегии предприятия.

Проанализируйте отношение работников предприятия к запланированным стратегическим изменениям. Предположите, кто будет являться сторонником, а кто противником перемен. Выявите и назовите причины возможного сопротивления. Устранимы ли эти причины? Предложите пути преодоления сопротивления организационным изменениям.

Рекомендуемые источники: [1, 3, 9, 10, 29, 36, 46, 54].

Тема 20. Разработка структуры управления для реализации стратегии предприятия «XXXX»

1. Опишите типологию организационных структур. Систематизируйте их преимущества и недостатки. Создайте классификационную таблицу, показывающую соответствие характеристик типов организационных структур характеристикам различных стратегий. Почему по мере изменения стратегии предприятия необходимо изменять и его организационную структуру? Объясните, каким образом происходит разделение обязанностей между подразделениями, вырабатывающими и реализующими стратегию.

2. Дайте технико-экономическую характеристику предприятия. Определите, какие стратегические изменения планируются в ближайшее время. Докажите, что для реализации новой стратегии необходимо создать новую организационную структуру. Каким требованиям она должна отвечать? Какие новые функциональные направления должны в ней появиться? Предложите проект новой организационной структуры предприятия и дайте экономическое обоснование его целесообразности.

Рекомендуемые источники: [1, 2, 3, 10, 29, 36, 46, 47, 54].

4 РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ

Чтобы определить стратегию поведения организации и провести эту стратегию в жизнь, руководство должно иметь представление о дифференцированной внешней среде функционирования. Стратегический анализ внешней среды предполагает выяснение перечня факторов, оказывающих влияние на деятельность предприятия и определяющих успехи, неудачи и его возможные позиции в будущем. Учеными разработан методический инструментарий анализа внешней среды, который широко используется в стратегическом управлении. Методов анализа достаточно много, рассмотрим лишь некоторые из них.

PEST – анализ

Цель PEST-анализа – отслеживание (мониторинг) изменений макросреды по четырем узловым направлениям (рис. 1) и выявление тенденций, событий, не подконтрольных предприятию, но оказывающих влияние на результаты принятых стратегических решений.

Выделяют четыре группы факторов, наиболее существенных для стратегии предприятия:

- политические факторы (P): какие возможности и угрозы для бизнеса создает динамика политической ситуации; каковы главные тенденции, которые могут повлиять на деятельность компании?

- состояние экономики (E): каковы наиболее существенные ожидаемые события в экономике и как влияет экономическая ситуация на перспективы бизнеса?

- социально-культурные особенности (S): в чем особенности социального, демографического, культурного свойства, которые должны учитываться в работе?

- научно-техническая среда (T): в какой степени бизнес зависит от нововведений и изменений; насколько динамичны темпы научно-технического прогресса в отрасли; какова доля функции НИОКР в деятельности предприятия?



Рисунок 1 – Составляющие PEST-анализа

Проведем анализ факторов дальнего окружения (PEST-анализ) *на примере коммерческого предприятия*. Рассматриваемое предприятие представляет собой крупнейшую российскую частную компанию «XXX», которая осуществляет свою деятельность в сфере электроэнергетики и теплоснабжения. Предприятие своими силами обеспечивает стабильное и бесперебойное энергоснабжение в 16 регионах России. Более 14 миллионов физических лиц и более 160 тысяч юридических лиц являются клиентами данной компании.

Основными конкурентами филиала на рынке электрической энергии и мощности являются генерирующие компании оптового рынка, функционирующие в его первой ценовой зоне.

Основные конкуренты компании на рынке тепловой энергии – это такие промышленные предприятия, у которых имеются собственные тепловые генерации. Котельные муниципальных образований и частных предприятий также являются конкурентами на рынке тепловой энергии. Их главным преимуществом является благоприятное территориальное расположение относительно потребителей.

Факторы конкурентоспособности и прибыльности предприятий на рынках как тепловой, так и электрической энергии следующие: наличие тепловой нагрузки; территориальное расположение и близость к потребителям в центре тепловых нагрузок; наличие собственных магистральных тепловых сетей и паропроводов; близость к топливным ресурсам: «утилизационному» топливу, газовым месторождениям; внедрение современных высокоэффективных парогазовых технологий.

Использование передовых идей и подходов к ведению бизнеса в энергетической сфере создает прочную основу для долгосрочной и эффективной работы компании. Для рассматриваемого предприятия наиболее важны всесторонний учет потребностей клиентов, социально ориентированные отношения в регионах, забота об охране окружающей среды.

Ключевыми направлениями развития и стратегического управления обществом являются:

- надежное и бесперебойное производство электрической и тепловой энергии и обеспечение энергией населения;
- повышение эффективности действующих мощностей и строительство новых, что возможно только благодаря реализации приоритетной инвестиционной программы;
- содействие повышению энергоэффективности российской экономики и внедрению энергосберегающих технологий;
- ежегодное увеличение капитализации компании и ее инвестиционной привлекательности, повышение энергоэффективности, развитие производства электроэнергии на базе возобновляемых источников энергии.

Рассмотрим факторы дальнего окружения (PEST-анализ), которые могут повлиять на деятельность рассматриваемого предприятия (табл. 1).

Факторы дальнего окружения в настоящее время преимущественно оказывают отрицательное воздействие. Руководству компании следует направлять

все усилия на использование вновь открывающихся возможностей, а также на снижение и нейтрализацию угроз.

Таблица 1 – Факторы дальнего окружения предприятия «ХХХ»

Факторы внешней среды	Влияние на стратегию предприятия
Политические факторы	
Ввод ограничений на ввоз импортного оборудования	Необходимость поиска новых поставщиков оборудования
Повышение налога на добавленную стоимость	Увеличение суммы налоговых платежей
Увеличение налоговых ставок	Снижение величины чистой прибыли и рентабельности предприятия
Ужесточение экологических норм	Необходимость дополнительных затрат в производство для соблюдения экологических требований
Экономические факторы	
Рост инфляции	Обесценение накоплений, увеличение стоимости производимой электроэнергии и теплоэнергии
Улучшение инвестиционного климата в отрасли	Увеличение объемов инвестиций в строительство новых производственных площадок и реконструкцию существующих
Рост курсов иностранных валют	Увеличение цен на импортное оборудование, материалы
Рост доходов населения	Уменьшение дебиторской задолженности
Социальные факторы	
Нехватка высококвалифицированных специалистов	Потребность в переподготовке кадров, повышении квалификации работников
Рост мобильности населения	Необходимость совершенствования системы стимулирования труда работников, автоматизации и механизации для предотвращения оттока кадров
Технологические факторы	
Научно-технический прогресс в сфере производства	Появление новых технологий, оборудования, материалов, следовательно, необходимость дополнительных вложений в создание «ноу-хау» и обновление мощностей
Высокие темпы развития информационных технологий	Повышение скорости и качества диспетчирования, сокращение потерь электроэнергии в сетях, возможность ввода новых энергетических мощностей

В настоящее время внедрение энергосбытовыми компаниями каких-либо дополнительных услуг и новых сервисов в сопутствующих отраслях является

наиболее перспективным. На фоне внешних угроз особенно важно увеличить реализацию тепловой энергии, внедрять энергосберегающие технологии и оборудование, увеличить оказание услуг энергоаудита.

Анализ внешней среды для любого предприятия в современных условиях является важнейшим инструментом для выработки стратегии предприятия и внедрения ее в производственный процесс. Полученные на основании PEST-анализа результаты дают возможность грамотно проанализировать внешнее окружение предприятия, а также своевременно оценить текущую ситуацию, складывающуюся в коммерческой и производственной деятельности предприятия.

Основные положения PEST-анализа сводятся к следующему:

1. Стратегический анализ каждого из четырех указанных факторов должен быть системным, так как все они тесным образом взаимосвязаны.
2. Нельзя полагаться только на указанные факторы внешней среды, так как реальная жизнь значительно шире и многообразнее.
3. PEST-анализ не является общим для всех организаций, так как для каждой из них существует свой особый набор ключевых факторов.

SWOT-анализ

SWOT-анализ – это определение сильных и слабых сторон предприятия, а также возможностей и угроз, исходящих из его ближайшего окружения (внешней среды).

- сильные стороны (Strengths) – преимущества организации;
- слабости (Weaknesses) – недостатки организации;
- возможности (Opportunities) – факторы внешней среды, использование которых создаст преимущества организации на рынке;
- угрозы (Threats) – факторы, которые могут потенциально ухудшить положение организации на рынке.

Применение SWOT-анализа позволяет систематизировать всю имеющуюся информацию и, видя ясную картину «поля боя», принимать взвешенные решения, касающиеся развития бизнеса.

В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рис. 2, так называемой «матрицы SWOT-анализа». В соответствующие ячейки матрицы необходимо вписать сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

Сильные стороны предприятия	Рыночные возможности предприятия
Слабые стороны предприятия	Рыночные угрозы

Рисунок 2 – Матрица SWOT-анализа

Сильные стороны предприятия – то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая дополнительные возможности. Сила может заключаться в имеющемся опыте, доступе к уникальным ресурсам, наличии передовой технологии и современного оборудования, высокой квалификации персонала, высоком качестве выпускаемой продукции, известности торговой марки и т.п.

Слабые стороны предприятия – это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит предприятие в неблагоприятное положение. В качестве примера слабых сторон можно привести слишком узкий ассортимент выпускаемых товаров, плохую репутацию компании на рынке, недостаток финансирования, низкий уровень сервиса и т.п.

Рыночные возможности – это благоприятные обстоятельства, которые предприятие может использовать для получения преимущества. В качестве примера рыночных возможностей можно привести ухудшение позиций конкурентов, резкий рост спроса, появление новых технологий производства продукции, рост уровня доходов населения и т.п. Следует отметить, что возможностями с точки зрения SWOT-анализа являются не все возможности, которые существуют на рынке, а только те, которые может использовать предприятие.

Рыночные угрозы – события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на предприятие. Примеры рыночных угроз: выход на рынок новых конкурентов, рост налогов, изменение вкусов покупателей, снижение рождаемости и т.п.

Обратите внимание: один и тот же фактор для разных предприятий может быть как угрозой, так и возможностью. Например, для магазина, торгующего дорогими продуктами, рост доходов населения может быть возможностью, так как приведет к увеличению числа покупателей. В то же время, для магазина дискаунтера тот же фактор может стать угрозой, так как его покупатели с ростом зарплат могут перейти к конкурентам, предлагающим более высокий уровень сервиса.

Шаг 1. Определение сильных и слабых сторон предприятия

Первый шаг SWOT-анализа – оценка собственных сил. Данный этап позволит определить, каковы сильные стороны и недостатки предприятия. Для этого необходимо:

- 1) составить перечень параметров, по которому будут оценивать предприятие;
- 2) по каждому параметру определить, что является сильной стороной предприятия, а что – слабой;
- 3) из всего перечня выбрать наиболее важные сильные и слабые стороны предприятия и занести их в матрицу SWOT.

Для оценки предприятия можно воспользоваться следующим списком параметров:

1. **Организация** (может оцениваться уровень квалификации сотрудников, их заинтересованность в развитии вашего предприятия, наличие взаимодействия между отделами вашего предприятия и т.п.).

2. **Производство** (могут оцениваться производственные мощности, качество и степень износа оборудования, качество выпускаемого товара, наличие патентов и лицензий (если они необходимы), себестоимость продукции, надежность каналов поставки сырья и материалов и т.п.).

3. **Финансы** (могут оцениваться издержки производства, доступность капитала, скорость оборота капитала, финансовая устойчивость предприятия, прибыльность бизнеса и т.п.).

4. **Инновации** (может оцениваться частота внедрения новых продуктов и услуг на предприятии, степень их новизны (незначительные либо кардинальные изменения), сроки окупаемости средств, вложенных в разработку новинок и т.п.).

5. **Маркетинг** (можно оценивать качество товаров/услуг (как это качество оценивают потребители), известность марки, полноту ассортимента, уровень цен, эффективность рекламы, репутацию предприятия, эффективность применяемой модели сбыта, ассортимент предлагаемых вами дополнительных услуг, квалификацию обслуживающего персонала).

Далее следует заполнить табл. 2. Делается это следующим образом: в первый столбец записывается параметр оценки, а во второй и третий – те сильные и слабые стороны предприятия, которые существуют в этой области. В таблице приведено несколько примеров сильных и слабых сторон по параметрам «Организация» и «Производство».

После этого из всего списка сильных и слабых сторон предприятия необходимо выбрать наиболее важные (самые сильные и самые слабые стороны) и записать их в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

Оптимально, если вы сможете ограничиться 5-10 сильными и таким же количеством слабых сторон, чтобы не испытывать трудностей при дальнейшем анализе.

Таблица 2 – Определение сильных и слабых сторон предприятия

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации руководящих сотрудников предприятия	Низкая заинтересованность рядовых сотрудников в развитии предприятия
2. Производство	Высокое качество выпускаемых товаров Проверенный и надежный поставщик комплектующих	Высокая степень износа оборудования — до 80% по отдельным группам Себестоимость продукции на 10% выше, чем у основных конкурентов
3. и т.д.		

Шаг 2. Определение рыночных возможностей и угроз

Второй шаг SWOT-анализа – оценка рынка. Этот этап позволит оценить ситуацию вне предприятия и понять, какие есть возможности, а также каких угроз следует опасаться (и, соответственно, заранее к ним подготовиться).

Методика определения рыночных возможностей и угроз практически идентична методике определения сильных и слабых сторон предприятия:

1) составьте перечень параметров, по которому будете оценивать рыночную ситуацию;

2) по каждому параметру определите, что является возможностью, а что – угрозой для предприятия;

3) из всего перечня выберите наиболее важные возможности и угрозы и занесите их в матрицу SWOT.

За основу при оценке рыночных возможностей и угроз можно взять следующий список параметров:

1. **Факторы спроса** (здесь целесообразно принять во внимание емкость рынка, темпы его роста либо сокращения, структуру спроса на продукцию вашего предприятия и т.п.).

2. **Факторы конкуренции** (следует учитывать количество ваших основных конкурентов, наличие на рынке товаров-заменителей, высоту барьеров входа на рынок и выхода с него, распределение рыночных долей между основными участниками рынка и т.п.).

3. **Факторы сбыта** (необходимо уделить внимание количеству посредников, наличию сетей распределения, условиям поставок материалов и комплектующих и т.п.).

4. **Экономические факторы** (учитывается курс рубля (доллара, евро), уровень инфляции, изменение уровня доходов населения, налоговая политика государства и т.п.).

5. **Политические и правовые факторы** (оценивается уровень политической стабильности в стране, уровень правовой грамотности населения, уровень законопослушности, уровень коррумпированности власти и т.п.).

6. **Научно-технические факторы** (обычно принимается во внимание уровень развития науки, степень внедрения инноваций (новых товаров, технологий) в промышленное производство, уровень государственной поддержки развития науки и т.п.).

7. **Социально-демографические факторы** (следует учесть численность и половозрастную структуру населения региона, в котором работает ваше предприятие, уровень рождаемости и смертности, уровень занятости населения и т.п.).

8. **Социально-культурные факторы** (обычно учитываются традиции и система ценностей общества, существующая культура потребления товаров и услуг, имеющиеся стереотипы поведения людей и т.п.).

9. **Природные и экологические факторы** (принимается в расчет климатическая зона, в которой работает ваше предприятие, состояние окружающей среды, отношение общественности к защите окружающей среды и т.п.).

10. И, наконец, **международные факторы** (среди них учитывается уровень стабильности в мире, наличие локальных конфликтов и т.п.).

Далее, как и в первом случае, заполняется таблица: в первый столбец записывается параметр оценки, а во второй и третий – существующие возможности и угрозы, связанные с этим параметром (табл. 3).

Таблица 3 – Определение рыночных возможностей и угроз

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Повысились барьеры входа на рынок: с этого года необходимо получать лицензию на занятие данным видом деятельности	В этом году ожидается выход на рынок крупной иностранной компании-конкурента
2. Сбыт	На рынке появилась новая розничная сеть, которая в данный момент выбирает поставщиков	С этого года наш крупнейший оптовый покупатель определяет поставщиков по результатам тендера
3. и т.д. ...		

После заполнения таблицы, как и в первом случае, необходимо выбрать из всего списка возможностей и угроз наиболее важные. Для этого каждую возможность (или угрозу) нужно оценить по двум параметрам, задав себе два вопроса: «Насколько высока вероятность того, что это случится?» и «Насколько это может повлиять на предприятие?». Выберите те события, которые произойдут с большой долей вероятности и окажут заметное влияние на бизнес. Эти 5-10 возможностей и примерно столько же угроз занесите в соответствующие ячейки матрицы SWOT-анализа.

Теперь нужно сопоставить имеющиеся у предприятия сильные и слабые стороны с рыночными возможностями и угрозами.

Шаг 3. Сопоставление сильных и слабых сторон предприятия с возможностями и угрозами рынка

Сопоставление сильных и слабых сторон с рыночными возможностями и угрозами позволит ответить на следующие вопросы, касающиеся дальнейшего развития бизнеса:

1. Как можно воспользоваться открывающимися возможностями, используя сильные стороны предприятия?
2. Какие слабые стороны предприятия могут в этом помешать?
3. За счет каких сильных сторон можно нейтрализовать существующие угрозы?
4. Каких угроз, усугубленных слабыми сторонами предприятия, нужно больше всего опасаться?

Для сопоставления возможностей предприятия условиям рынка применяется видоизмененная матрица SWOT-анализа (табл. 4).

Таблица 4 – Матрица SWOT-анализа

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	1. Появление новой розничной сети 2. и т.д.	1. Появление крупного конкурента 2. и т.д.
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокое качество продукции 2. 3. и т.д.	Ячейка 1 1. Как воспользоваться возможностями Попытаться войти в число поставщиков новой сети, сделав акцент на качестве нашей продукции	Ячейка 2 2. За счет чего можно снизить угрозы Удержать наших покупателей от перехода к конкуренту, проинформировав их о высоком качестве нашей продукции
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1. Высокая себестоимость продукции 2. 3. и т.д.	Ячейка 3 3. Что может помешать воспользоваться возможностями Новая сеть может отказаться от закупок продукции, так как наши цены выше, чем у конкурентов	Ячейка 4 4. Самые большие опасности для фирмы Появившийся конкурент может предложить рынку продукцию, аналогичную нашей, по более низким ценам

После заполнения матрицы SWOT-анализа определяются основные направления развития предприятия (ячейка 1 показывает, как можно воспользоваться открывающимися возможностями), формулируются основные проблемы предприятия, подлежащие скорейшему решению для успешного развития бизнеса (остальные ячейки табл. 4).

Источники информации для проведения SWOT-анализа

Источники информации о предприятии: бухгалтерская и финансовая отчетность, отчеты отделов производства и продаж.

Источники информации о рынке (возможностях и угрозах):

1) результаты маркетинговых исследований, обзоры рынка, которые иногда публикуются в некоторых газетах, журналах (например, «Практический маркетинг», «Эксклюзивный маркетинг» и т.п.);

2) отчеты и сборники Госкомстата (информация о численности населения, уровне смертности и рождаемости, половозрастной структуре населения и другие полезные данные);

3) информация, представленная специализированной компанией, проводившей по договору маркетинговое исследование для фирмы.

Преимущества SWOT-анализа:

1. Интуитивная простота применения и восприятия.

2. Широкий спектр применения.

3. Создает хорошую базу для изучения сложившейся ситуации и выявления направлений развития.

4. Удобен для идентификации и классификации факторов, воздействующих на объект в данный момент.

5. Возможность обобщить и сопоставить информацию различного характера.

Недостатки SWOT-анализа:

1. Не отображает динамику во времени.
2. Не позволяет сопоставлять и оценивать факторы, а только лишь их обозначает.
3. Чрезмерная субъективность метода.
4. Подверженность «коллективному мнению» при использовании метода группой.
5. Отсутствие критериев, выявляющих полноту и качество данных для анализа.
6. Основной акцент изучения сосредоточен больше на внутренних факторах, чем на внешних.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Акатов, Н.Б. Управление переходом к инновационным саморазвивающимся организациям: теория и практика: монография / Н.Б. Акатов. – Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2012. – 251 с.
2. Акофф, Р. Планирование будущего корпорации: пер. с англ. / Р. Акофф. – Москва: Сирин, 2002. – 256 с.
3. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова. – Москва: НИЦ ИНФРА–М, 2013. – 320 с.
4. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание: сокр. пер. с англ. / И. Ансофф. – Санкт-Петербург: Питер, 2009. – 354 с.
5. Анцупов, А.Я. Стратегическое управление / А.Я. Анцупов. – изд. 3-е., испр. и перераб. – Москва: Техносфера, 2015. – 344 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444848>
6. Балдин, К.В. Управление инвестициями : учебник / К.В. Балдин, Е.Л. Макриденко, О.И. Швайка; под общ. ред. К.В. Балдина. – Москва: Дашков и К°, 2019. – 239 с.: – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573202>
7. Басовский, Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник / Л.Е. Басовский. – Москва: ИНФРА–М, 2013. – 365 с.
8. Бланк, И.А. Финансовая стратегия предприятия / И.А. Бланк. – Киев: Ника Центр, 2004. – 702 с.
9. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – 2-е изд., стер. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 304 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573215>
10. Виханский, О.С. Стратегическое управление: учебник / О.С. Виханский. – Москва: Гардарики, 2010. – 296 с.
11. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для вузов / под ред. Л.Е. Стровского. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2010. – 796 с.
12. Водачек, Л. Стратегия управления инновациями на предприятии: сокр. пер. со словацкого / Л. Водачек, О. Водачкова. – Москва: Экономика, 1989. – 444 с.
13. Воронина, М.В. Финансовый менеджмент: учебник / М.В. Воронина. – Москва: Дашков и К°, 2020. – 399 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573253>
14. Грачев, Ю.Н. Внешнеэкономическая деятельность: организация и техника внешнеторговых операций: учебно-практическое пособие. – Москва: Интел–синтез, 2015. – 396 с.
15. Дегтярева, О.И. Внешнеэкономическая деятельность / О.И. Дегтярева, Т.Н. Полянова, С.В. Саркисов. – Изд. 4-е, испр. и доп. – Москва: Дело, 2014. – 424 с.
16. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие /

А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. – 3-е изд. – Москва: Флинта, 2011. – 278 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145>

17. Дэниелс, Д.Д. Международный бизнес: внешняя среда и деловые операции: пер. с англ. / Д.Д. Дэниелс, Л.Х. Радеба. – 6-е изд. – Москва: Дело, 1994. – 764 с.

18. Зуб, А.Т. Стратегический менеджмент: теория и практика: учеб. пособие для вузов / А.Т. Зуб. – 2-е изд., испр. и доп. – Москва: Аспект–Пресс, 2004. – 415 с.

19. Иванов, М.Ю. Внешнеэкономическая деятельность / М.Ю. Иванов, М.Б. Иванова. – Москва: РИОР, ИНФРА–М, 2016. – 128 с.

20. Ириков, В.А. Технологии стратегического планирования и формирования финансово–экономической политики фирмы: учебное пособие / В.А. Ириков. – Москва: МФТИ, 1997. – 579 с.

21. Исаев, Д.В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент: информационный аспект: монография / Д.В. Исаев. – Москва: Издательский дом Высшей школы экономики, 2009. – 250 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=440027>

22. Кайгородов, А.Г. Внешнеэкономическая деятельность корпораций / А.Г. Кайгородов, В.И. Колибаба. – Москва: ТНТ, 2016. – 224 с.

23. Коно, Т. Стратегия и структура японских предприятий: пер. с англ. / Т. Коно. – Москва: Прогресс, 1987.

24. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль: сокр. пер. с англ. / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург: Питер Ком, 2001. – 896 с.

25. Котлер, Ф. Основы маркетинга: сокр. пер. с англ. / Ф. Котлер. – Москва: Бизнес-книга, 1995. – 702 с.

26. Липсиц, И. Маркетинговые стратегии для российских компаний: учебное пособие / И. Липсиц, Е. Вигдорчик. – Москва: ИД ГУ ВШЭ, 2006. – 183 с.

27. Липсиц, И.В. Инвестиционный анализ. Подготовка и оценка инвестиций в реальные активы: учебник / И.В. Липсиц, В.В. Коссов. – Москва: ИНФРА–М, 2019. – 320 с.

28. Липсиц, И.В. Ценообразование / И.В. Липсиц. – Москва: Магистр, 2013. – 448 с.

29. Ляско, А.К. Стратегический менеджмент: современный учебник / А.К. Ляско. – Москва: Дело, 2013. – 489 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=444244>

30. Медынский, В.Г. Инновационный менеджмент: учебник / В.Г. Медынский. – Москва: ИНФРА–М, 2012. – 336 с.

31. Молчанов, Я.Г. Инновационный маркетинг / Я.Г. Молчанов, О.С. Муравьева. – Санкт-Петербург: ОЦЭИМ, 2008. – 145 с.

32. Мнацаканян, А.Г. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ / А.Г. Мнацаканян, Ю.Я. Настин, Э.С. Круглова. – 2-е изд., перераб. и доп. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2018. – 29 с.

33. Нэгл, Т.Т. Стратегия и тактика ценообразования: Руководство для принятия решений, приносящих прибыль / Т.Т. Нэгл, Р.К. Холден. – Санкт-Петербург: Питер, 2001. – 543 с.
34. О’Шоннеси, Дж. Конкурентный маркетинг: стратегический подход / Дж. О’Шоннеси. – Санкт-Петербург: ПИТЕР, 2001. – 864 с.
35. Павлова, О.В. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / О.В. Павлова. – Архангельск: ИПЦ САФУ, 2013. – 115 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436384>
36. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва: Юнити–Дана, 2015. – 302 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797>
37. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – Москва: КНОРУС, 2014. – 90 с.
38. Попов, А.А. Основы инновационного менеджмента / А.А. Попов. – Оренбург: Дело, 2014. – 534 с.
39. Портер, М. Конкуренция: пер. с англ. / М. Портер. – Москва: Издательский дом "Вильямс". 2006. – 526с.
40. Портер, М. Международная конкуренция / пер. с англ.; научн. ред. В.Д. Щетинина. – Москва: Международные отношения, 2008.
41. Румянцева, З.П. Общее управление организацией / З.П. Румянцева. – Москва: ИНФРА–М, 2014. – 173 с.
42. Салимжанов, И.К. Ценообразование / И.К. Салимжанов. – Москва: КноРус, 2016. – 300 с.
43. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: учебник для вузов / под ред. Л.Е. Стровского. – 4-е изд., перераб. и доп. – Москва: ЮНИТИ, 2010. – 796 с.
44. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – 3-е изд. Стандарт третьего поколения / под ред. А. Петрова. – Санкт-Петербург: Питер, 2012.
45. Твисс, Б. Управление научно–техническими нововведениями: сокр. пер. с англ. / Б. Твисс. – Москва: Экономика, 1989. – 271 с.
46. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник / А.А. Томпсон, А.Д. Стрикленд; под ред. М.И. Соколовой, Л.Г. Зайцева. – Москва: Юнити–Дана, 2015. – 577 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856>
47. Тронин, Ю.Н. Менеджмент и проектирование фирмы: учеб. пособие для вузов / Ю.Н. Тронин, Ю.С. Масленченков. – Москва: Юнити–Дана, 2002. – 415 с.
48. Туренко, Б.Г. Стратегическое управление предприятием (теоретико-методологический аспект): монография / Б.Г. Туренко. – Иркутск: Изд-во ФГБОУ ВО «БГУЭП», 2008. – 234 с.
49. Уколов, А.И. Оценка рисков: учебник / А.И. Уколов. – 2-е изд. стер. – Москва: Директ–Медиа, 2018. – 627 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=445268>
50. Уколов, А.И. Управление корпоративными рисками: инструменты хеджирования / А.И. Уколов, Т.Н. Гупалова. – 2-е изд., стер. – Москва: Директ–

Медиа, 2017. – 554 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=273678>

51. Управление стратегической конкурентоспособностью промышленного предприятия на основе развития его потенциала / под ред. А.Е. Карлика. – Санкт-Петербург: Изд-во СПбГУЭФ, 2012. – 262 с.

52. Уткин, Э.А. Цены. Ценообразование. Ценовая политика / Э.А. Уткин. – Москва: ЭКМОС, 2015. – 437 с.

53. Финансовый менеджмент: теория и практика: учеб. пособие / под ред. Е.С. Стояновой. – 5-е изд., перераб. и доп. – Москва: Перспектива, 2001. – 656 с.

54. Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва: Дашков и Ко, 2014. – 468 с. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=253802>

55. Фостер, Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / пер. с англ. и ред. В.И. Данилова-Данильяна. – Москва: Прогресс, 1987. – 272 с.

56. Хамел, Г. Конкурируя за будущее. Создание рынков завтрашнего дня / Г. Хамел, К. К. Прахалад; пер. с англ. С. Каменского. – Москва: Олимп-Бизнес, 2014. – 275 с.

57. Шеффи, Й. Жизнестойкое предприятие: как повысить надежность цепочки поставок и сохранить конкурентное преимущество: пер. с англ. / Й. Шеффи. – Москва: Альпина Бизнес Букс, 2006. – 301 с.

58. Экономическая стратегия фирмы: учебное пособие / под ред. А.П. Градова. – Санкт-Петербург: Специальная литература, 1995. – 410 с.

Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», рекомендуемых к изучению для освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» и написания курсовой работы:

1. <http://www.businesspress.ru> – сайт «Деловая пресса»;
2. <http://www.cfin.ru> – сайт «Корпоративный менеджмент»;
3. <http://www.iteam.ru/> – ITeam.Ru – сайт «Технологии корпоративного управления»;
4. <http://www.forbes.com/> – глобальный портал Forbes;
5. <http://www.vestnikmckinsey.ru/> – журнал «Вестник МакКинси»;
6. <http://www.expert.ru/> – журнал «Эксперт»;
7. <http://dis.ru/manag/> – журнал «Менеджмент в России и за рубежом»;
8. <http://www.sf-online.ru/> – журнал «Секрет фирмы»;
9. <http://www.top-manager.ru/> – журнал «Top-Manager»;
10. <http://www.zhuk.net/> – журнал «Управление компанией»;
11. <http://www.strategy-business.com/> – журнал «Strategy&Business»;
12. http://www.inesnet.ru/es_magazine/ – журнал «Экономические стратегии».
13. www.gks.ru/ – Госкомстат РФ.
14. www.kaliningrad.gks.ru/ – Госкомстат Калининградской области.
15. <https://unstats.un.org/unsd/databases.htm> – ООН.
16. <https://www.imf.org/en/Data> – МВФ.
17. https://ec.europa.eu/eurostat/portal/page/portal/statistics/search_database – Евростат.
18. <http://www.cisstat.com/0base/index.htm> – Статкомитет СНГ.

Образец листа «Содержание курсовой работы»*Тема-1: Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации
«XXXX»*

Введение	3
1 Теоретические основы стратегического анализа внешней и внутренней среды организации	5
1.1 Цели и принципы стратегического анализа	5
1.2 Объекты стратегического анализа внешней и внутренней среды организации	8
1.3 Методы стратегического анализа организации	12
2 Исследование внешней и внутренней среды организации «XXXX»	14
2.1 Краткая характеристика организации	14
2.2 Анализ внутренней среды	16
2.3 PEST - анализ и построение SWOT - матрицы стратегических действий	19
2.4 Выявление проблем и возможностей развития организации	22
2.5 Предложения по более эффективному мониторингу информации о внешней и внутренней среде организации	25
Заключение	27
Список использованных источников	29
Приложение А – Документы управленческого и производственного учёта	30

Тема-2: Совершенствование стратегии маркетинга на предприятиях «ММММ»

Введение	3
1 Теоретические основы совершенствования стратегии маркетинга на предприятиях отрасли	5
1.1 Цели, принципы и функции единой системы управления маркетингом на предприятиях	5
1.2 Виды маркетинговых стратегий предприятий	8
1.3 Особенности отраслевого рынка и его окружения	12
2 Анализ системы управления маркетинговой стратегией предприятия «ММММ»	14
2.1 Общая характеристика предприятия и его окружения	14
2.2 Анализ технико-экономических показателей	16
2.3 Критический анализ существующей системы управления маркетинговой стратегией предприятия	19
2.4 Предложения по совершенствованию системы управления маркетинговой стратегией	22
Заключение	27
Список использованных источников	29
Приложение А – Документы в системе стратегического управления маркетингом	30

Учебное издание

Виктория Вячеславовна ДОРОФЕЕВА

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Редактор Е. Билко

Подписано в печать 10.04.2020 г. Формат $60 \times 84 \frac{1}{16}$. Уч.-изд. л. 2,8. Печ. л. 2,4.
Тираж 18 экз. Заказ 36.

Издательство федерального государственного
бюджетного образовательного учреждения
высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет».
236022, Калининград, Советский проспект, 1