

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«КАЛИНИНГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

С. В. Саванович

**ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПРИНЯТИЯ
РЕШЕНИЙ**

Учебно-методическое пособие по курсовой работе
для студентов магистратуры по направлению подготовки
38.04.02 Менеджмент

Калининград
Издательство ФГБОУ ВО «КГТУ»
2025

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента
ФГБОУ ВО «КГТУ» Д. Л. Скопич

Саванович, С. В.

Технологии стратегического анализа и принятия решений: учебно-методич. пособие по курсовой работе для студ. магистратуры по напр. подгот. 38.04.02 Менеджмент / С. В. Саванович. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2025. – 53 с.

Настоящее учебно-методическое пособие разработано в соответствии с Общей образовательной программой по дисциплине «Технологии стратегического анализа и принятия решений» по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент. В учебно-методическом пособии представлены требования и рекомендации по структуре, содержанию и защите курсовой работы по дисциплине «Технологии стратегического анализа и принятия решений». Приведены примеры структур курсовых работ, краткие рекомендации по написанию отдельных разделов и подразделов. Представлен перечень рекомендуемой литературы, интернет-источников, глоссарий основных терминов. В приложении приведены отдельные вспомогательные материалы (матрицы, модели, методики), рекомендуемые к использованию при написании аналитического раздела работы.

Учебно-методическое пособие рассмотрено и одобрено на заседании кафедры менеджмента ФГБОУ ВО «КГТУ» 29 августа 2025 г., протокол № 1

Учебно-методическое пособие рекомендовано к печати методической комиссией Института отраслевой экономики и управления ФГБОУ ВО «КГТУ» 29 августа 2025 г., протокол № 8

УДК 658.8

© Федеральное государственное
бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Калининградский государственный
технический университет, 2025 г.
© С. В. Саванович, 2025 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

1	Общие положения	4
2	Выбор темы и задания на курсовую работу	6
3	Методические указания по составу курсовой работы	7
4	Методические указания по выполнению первого (теоретического) раздела курсовой работы	10
5	Методические указания по выполнению второго (аналитического) раздела курсовой работы	16
6	Защита курсовой работы	20
	Список рекомендуемых источников	22
	Приложение А - Темы курсовых работ по дисциплине	26
	Приложение Б - Примерные варианты планов курсовых работ	29
	Приложение В - Дополнительные рекомендации по выполнению второго раздела курсовой работы	31
	Приложение Г - Рекомендуемые к использованию во втором разделе курсовой работы техники	32
	Приложение Д - Схемы, таблицы, матрицы, рекомендуемые для использования в курсовой работе	33

1 Общие положения

Дисциплина «Технологии стратегического анализа и принятия решений» реализуется в рамках учебного плана по направлению 38.04.02 Менеджмент, всех профилей подготовки.

Целью освоения дисциплины «Технологии стратегического анализа и принятия решений» является приобретение магистрантами теоретических знаний и практических навыков разработки, принятия и реализации стратегических решений. Освоение данной дисциплины предполагает формирование у магистрантов практических навыков проведения стратегического анализа, разработки стратегии, определения и поддержания конкурентных преимуществ, развитие умения предвидеть и нейтрализовывать стратегические угрозы, эффективно использовать технологии стратегического управления в условиях нестабильной внешней среды.

Планируемые результаты освоения дисциплины «Технологии стратегического анализа и принятия решений» заключаются в том, что магистрант должен:

Знать:

- основы формирования стратегической направленности деятельности компании;
- особенности разработки стратегий различных уровней;
- особенности, формы и этапы процесса разработки стратегии;
- основные технологии, модели, методы проведения стратегического анализа и выбора корпоративных стратегий.

Уметь:

- критически оценивать ситуацию во внутренней и внешней среде компании для выработки эффективных стратегических решений;
- использовать необходимый инструментарий анализа и обоснования выбора стратегий;
- проводить диагностику внешней и внутренней среды;
- анализировать основные стратегические показатели деятельности компании;
- использовать матричные модели для проведения портфельного анализа деятельности многопродуктовой компании.

Владеть:

- навыками целеполагания при формировании стратегических альтернатив;
- современными методами сбора информации, ее обработки и интерпретации;
- технологиями проведения мониторинга, сканирования, прогнозирования среды деятельности компании;
- умениями использовать информационно-аналитические системы при решении управленческих задач.

Курсовая работа выполняется магистрантами согласно учебному плану и представляет собой разработку, конкретизирующую отдельные вопросы курса. Единые для ИНОТЭКУ требования к оформлению курсовой работы детально изложены в работе [10]. Типовые задания по выполнению курсовой работы представлены в приложениях А–Д.

Любая курсовая работа имеет свои отличительные особенности, вытекающие из своеобразия объекта исследования, наличия и полноты источников информации, глубины знаний студентов, их умений и навыков самостоятельной работы. Вместе с тем каждая курсовая работа должна быть построена по общей схеме на основе настоящих методических указаний.

Тема курсовой работы и рекомендации по выполнению курсовой работы выдаются в начале семестра. Оценка за курсовую работу учитывается при промежуточной аттестации по дисциплине. Примерная тематика курсовых работ приведена в Приложении А, примерные варианты структуры курсовых работ представлены в Приложении Б.

Основной целью написания курсовой работы является закрепление теоретических специальных знаний по изучаемой дисциплине. В процессе выполнения работы студент должен показать умение владеть методами и техникой научного исследования, продемонстрировать самостоятельность и творческий подход при отборе и обобщении литературных источников, а также показать свою профессиональную грамотность при выполнении разделов курсовой работы, связанных с экспериментальными исследованиями. Также в процессе выполнения курсовой работы магистранты овладевают приемами и методами разработки стратегических направлений деятельности предприятий и организаций в условиях острой конкурентной борьбы. Основными задачами, реализуемыми в процессе написания работы, являются:

- умение проводить ситуационный анализ внешней и внутренней среды изучаемого предприятия;
- изучение отечественного и зарубежного опыта разработки стратегий развития предприятий;
- выявление и оценка устойчивых конкурентных преимуществ предприятий;
- овладение методологическими инструментами обоснования выбора стратегии;
- разработка инструментария оперативного маркетинга применительно к выбранным стратегиям;
- описание процесса внедрения выбранных стратегий с учетом специфики внутренней и внешней среды организации.

Тема курсовой работы выбирается самим магистрантом из предложенного перечня. Практическую часть целесообразно выполнять на примере предприятия, являющегося объектом при подготовке магистерской диссертации.

Структура курсовой работы

Курсовая работа должна соответствовать следующим требованиям:

- введение, которое содержит четкое и краткое обоснование выбора темы и определение ее актуальности;
- теоретическая часть, в которой дается всесторонний и объективный анализ собранного литературного материала по теме работы (2-3 раздела);
- практическая часть, содержащая разбор и анализ практической ситуации на примере конкретного предприятия, отрасли, рынка товаров и разработку стратегических решений (целесообразно использовать объект Вашей ВКР);

- заключение, в котором содержится общая оценка проанализированного материала и выводы о возможности применения результатов исследования в практике деятельности предприятия;

- список литературы, в котором указываются все использованные при написании работы источники, расположенные в алфавитном порядке и пронумерованные;

- приложения (если они есть).

По структуре курсовая работа должна быть представлена введением, двумя (тремя) основными разделами, заключением, списком литературы.

2 Выбор темы и задания на курсовую работу

Для выполнения курсовой работы студент должен выбрать одну из предложенных ниже тем (на примере конкретного предприятия) (Приложение А).

Выбор темы курсовой работы – важный и ответственный этап, оказывающий существенное влияние на будущий результат. Номер темы курсовой работы определяется студентами самостоятельно. При выборе темы должны быть учтены не только желание студента, его личные наклонности и актуальность темы, но и возможность получения материала для выполнения практической части курсовой работы, которая в дальнейшем может быть использована как основа выпускной квалификационной работы.

При этом темы в группе не должны повторяться. Независимо от того, выбрал студент тему из предложенного списка или предложил свою, ему необходимо согласовать ее с преподавателем.

Ниже приводятся примерные темы курсовых работ, перечень которых в дальнейшем, с учетом изменений в экономической обстановке, региональных особенностей и новейших достижений в различных областях, может быть уточнен и расширен (Приложение А).

Задание на выполнение курсовой работы включает последовательность действий, которые необходимо предпринять студенту для ее выполнения, а именно:

- осмыслить выбор темы курсовой работы, провести анализ роли и значения выбранной темы в общей структуре учебного курса и практических задач по организации инновационной деятельности предприятия (организации);

- подобрать литературные источники по выбранной теме, необходимую нормативную документацию по исследуемой проблематике, комплект исходных данных по тем аспектам деятельности предприятия, которые непосредственно связаны с темой курсовой работы;

- провести анализ источников с точки зрения полноты содержания материала по проблематике исследования, теоретической и методологической новизны в исследовании темы;

- исследовать теоретические аспекты выбранной темы и сформулировать текстовое изложение результатов проведенного исследования;

- рассмотреть практические аспекты применения выбранного аспекта инновационной деятельности в деятельности предприятий, в текстовой форме письменно изложить полученные результаты, при необходимости дополненные расчетами, таблицами, диаграммами, приложениями по выбору автора курсовой работы;

- на основании проведенных исследований сформулировать собственные выводы и предложения предприятию торговли по совершенствованию товаро-ведной деятельности.

Примерные планы содержания курсовой работы приведены в Приложении А. Детальные требования к содержанию курсовой работы представлены ниже в разделе 3.

3 Методические указания по составу курсовой работы

Состав курсовой работы должен соответствовать определенным требованиям и включать следующие элементы:

- введение, которое содержит четкое и краткое обоснование выбора темы и определение ее актуальности;
- теоретический раздел, в котором дается всесторонний и объективный анализ собранного литературного материала по теме работы (2-3 подраздела);
- практический раздел, содержащий анализ практической ситуации на примере конкретного предприятия, отрасли, рынка товаров и разработку инновационных решений (целесообразно использовать объект будущей бакалаврской работы);
- заключение, в котором содержится общая оценка проанализированного материала и выводы о возможности применения результатов исследования в практике деятельности предприятия;
- список использованных источников, в котором указываются только те источники, на которые были сделаны ссылки, расположенные в алфавитном порядке и пронумерованные;
- приложения (если они есть).

Ниже приведена структура курсовой работы и примерное число страниц в скобках:

- Титульный лист;
- Задание на курсовую работу;
- Содержание;
- Введение (1-2);
- Раздел 1 (теоретический) по выбранной теме (10-15);
- Раздел 2 (аналитический): анализ деятельности конкретной организации и предложения по совершенствованию инновационной составляющей деятельности в соответствии с темой курсовой работы (15-25);
- Заключение (1);
- Список использованных источников – не менее 15 наименований;

– Приложение А – Комплект исходных данных по отдельным аспектам деятельности организации.

Объем курсовой работы должен составлять 35–40 страниц без учета приложений (кегль 14, шрифт Times New Roman, межстрочный интервал 1,5). Не рекомендуется без необходимости выходить за рамки указанного диапазона.

Введение составляется после подготовки всей работы в целом. Это вступительная часть курсовой работы, в которой обосновывается актуальность выбранной темы, рассматриваются основные тенденции изучения и развития проблемы, формируется цель и задачи работы. Объем введения не должен превышать 5 % от общего объема курсовой работы. Примерная структура введения может включать следующие элементы:

- 1) Актуальность темы.
- 2) Краткое представление организации, на материалах деятельности которой подготовлена курсовая работа.
- 3) Цель работы.
- 4) Перечисление основных задач (3–4), решение которых направлено на достижение поставленной цели.
- 5) Краткая справочная информация о курсовой работе (сколько разделов, иллюстративных материалов, страниц текста и источников литературы содержит данная курсовая работа, какие методы исследования использовались).
- 6) Дополнительная информация о курсовой работе (на усмотрение автора).

Структура первого раздела (теоретического) – для всех вариантов может быть примерно одинаковой. Она должна содержать теоретические аспекты исследования выбранной темы и заключается в теоретическом осмыслении основных направлений темы. Оформляется в виде двух-трех подразделов.

Теоретические положения, рассматриваемые в этом разделе, должны стать методологической, научной основой для выполнения второго (практического) раздела работы.

Основное внимание в первом разделе курсовой работы должно быть уделено рассмотрению ключевых понятий, теорий, концепций, методологических приемов, техник, используемых в инновационном маркетинге. Возможно использование критического анализа различных подходов, точек зрения, сравнение традиционных и современных взглядов на развитие инновационного маркетинга. Теоретический раздел курсовой работы должен основываться на анализе данных, опубликованных в различных источниках информации, а также подкрепляться необходимым иллюстративным материалом в виде графиков, таблиц, моделей. Обязательно приводятся ссылки на использованную литературу. Примеры структур первого раздела приводятся в Приложении Б.

Пример структуры первого раздела курсовой работы представлен ниже для темы «Основные виды инновационных стратегий и их взаимосвязь»:

1. Теоретические аспекты выбора инновационной стратегии.
 - 1.1 Место и роль инновационной стратегии в системе стратегий компании.

1.2 Факторы, влияющие на выбор инновационной стратегии.

1.3 Классификация видов инновационной стратегии.

Структура второго раздела (аналитического) – для всех вариантов однотипна с учетом особенностей конкретной темы и содержит несколько подразделов, в которых раскрываются особенности практического применения теоретических основ инновационного маркетинга на конкретном предприятии. Выполняется обязательно на примере конкретного предприятия и заключается в проведении анализа инновационной деятельности компании, оценке ее инновационного потенциала и инновационного климата, разработке предложений по ее развитию с использованием технологий инновационного маркетинга.

Данная часть является прикладной и должна отражать умение студента использовать полученные теоретические знания, навыки владения методологическими инструментами анализа (в виде моделей, матриц), оценки ожидаемой эффективности предлагаемых инновационных решений. Может носить методический или расчетно-аналитический характер, содержать практические рекомендации, направленные на обоснование предлагаемых решений в области инновационного маркетинга.

Материалами для обоснования предложений могут быть планы работы организации, устав, годовые отчеты, статистическая отчетность, результаты маркетинговых исследований, другая служебная документация, изученная студентами во время подготовки курсовой работы, в процессе практической деятельности на предприятии. Примеры структур второго раздела приведены в Приложении Б.

Ниже приведен пример структуры второго раздела для темы «Основные виды инновационных стратегий и их взаимосвязь»:

2. Разработка инновационной стратегии на примере XXX (объект исследования).

2.1 Общая характеристика предприятия (организации).

2.2 Оценка инновационного потенциала изучаемого объекта.

2.3 Исследование инновационной позиции.

2.4 Обоснование целесообразности выбора вида инновационной стратегии.

Заключение. Здесь должны быть кратко и четко сформулированы важнейшие выводы и рекомендации, обоснованные практической частью, то есть вытекающие из результатов анализа и обобщения данных. Также предлагаются мероприятия по их практическому использованию и внедрению на предприятии. Выводы и предложения, представленные по пунктам в последовательности вопросов (подразделов) практической части, должны носить конкретный характер и исходить из реальных возможностей.

Структура заключения:

1) Оценка полноты решения поставленных задач и степени достижения цели.

2) Выводы по оценке деятельности конкретной организации как в целом, так и по направлению темы курсовой работы.

3) Перечень рекомендаций по совершенствованию деятельности организации с учетом особенностей конкретной темы курсовой работы.

В приложении курсовой работы может быть представлен комплект исходных данных по тем аспектам деятельности организации, которые соответствуют конкретной теме курсовой работы.

Список использованных источников

Список использованных источников должен содержать весь перечень изученных и использованных при написании курсовой работы нормативных, учебно-методических, научных, статистических и других источников информации. Источники располагаются в алфавитном порядке и имеют сквозную нумерацию, что позволяет использовать ссылки на них в тексте курсовой работы. В качестве информационного материала целесообразно использовать и аналитические обзоры, публикации в научных и научно-популярных изданиях («Менеджмент в России и за рубежом», «Маркетинг в России и за рубежом», «Эксперт», «Консультант директора», «ЭКО», «Российский экономический журнал» и др.), интернет-источники.

4 Методические указания по выполнению первого (теоретического) раздела курсовой работы

Особенностью первого раздела курсовой работы является то, что он разрабатывается на основе обобщенного подхода, а не для какой-либо конкретной организации. При подготовке всех разделов курсовой работы необходимо придерживаться научного стиля изложения материала, что подразумевает обдуманность и обоснованность высказываний; точный отбор и экономное использование языковых средств; преобладание нормированной речи. Научный стиль изложения курсовой работы имеет ряд особенностей: 1) точность и краткость формулировок; 2) наличие логических причинно-следственных связей; 3) обзорный характер и объективность описаний; 4) использование специализированной терминологии. Теоретический материал рекомендуется иллюстрировать рисунками и таблицами, которые призваны подтвердить умение автора систематизировать и наглядно представлять информацию относительно изучаемой темы.

Ниже рассмотрено примерное содержание первого раздела курсовой работы по трем рекомендуемым подразделам.

Рекомендации относительно подраздела 1.1. Здесь представлены рекомендации по раскрытию подраздела 1.1. на примере темы «Основные виды инновационных стратегий и их взаимосвязь».

Название 1 раздела «Теоретические аспекты выбора инновационной стратегии развития компании». Название подраздела 1.1 для данной темы – «Место и роль инновационной стратегии в системе стратегий компании»

Подраздел 1.1 должен включать в себя рассмотрение следующих основных элементов: понятие «стратегия», система стратегий («пирамида стратегий»), инновационная стратегия, роль инновационного маркетинга в разработке инновационной стратегии.

Изначально студенту необходимо изучить и сравнить различные подходы к определению понятия «стратегия» в литературе. При этом необходимо знать,

что понятие – это опосредованное и обобщенное знание о предмете, раскрывающее его существенные объективные связи и отношения. Научное раскрытие содержания понятия предполагает необходимость дать ему определение, т. е. подвести данное понятие под ближайшее родовое понятие с указанием существенных признаков.

Относительно рассматриваемой темы курсовой работы под стратегией понимается установленная на длительный период совокупность норм, направлений, сфер деятельности, обеспечивающая высокую конкурентоспособность организации к выживанию в конкретной ситуации и в длительной перспективе. По мнению Генри Минцберга, определение стратегии в рамках «пяти П» может быть представлено следующим образом:

- План – т. е. заранее намеченные действия, ход которых контролируется от начала до конца.

- Прием – как тактический ход означает краткосрочную стратегию, которая характеризуется очень ограниченными целями и в случае необходимости может быть изменена.

- Поведение – это стратегия изменений путем следования принятой форме поведения, которая часто является неосознанной, т. е. спонтанной.

- Позиция – положение на рынке, позиция по отношению к конкурентам.

- Перспектива – это курс, нацеленный на изменение культуры.

Стратегия в той или иной форме присуща любой системе управления, хотя и может отличаться определенной спецификой в зависимости от ее типа. Сегодня большинство компаний являются сложными системами, с многоцелевым характером развития. Достижение каждой цели требует использования разных стратегий, поэтому существует пространство или система стратегий компании. Система стратегий компании («пирамида стратегий») – это взаимосвязанный и взаимообусловленный комплекс разнообразных стратегий, совместимых между собой и обеспечивающих достижение главной стратегической цели. Одним из путей систематизации стратегий является их классификация по уровням управления компаний, предложенная А. Томпсоном и А. Стриклендом. Данный подход предлагает следующие уровни стратегий: корпоративная (типовая), конкурентная, функциональная. Процесс формирования стратегии осуществляется от вершины пирамиды к ее основанию.

После определения понятий «стратегия», «пирамида стратегий» необходимо перейти к рассмотрению понятия «инновационная стратегия» и определению ее места в системе стратегий компании, выявлению взаимосвязей с типовыми и конкурентными стратегиями. Желательно отразить такое возможное явление при разработке функциональных стратегий в целом и инновационных в частности, как «конфликт целей». Охарактеризовать основные виды вероятных конфликтов целей разрабатываемых стратегий (внутренний, внешний, временной) и возможные пути их минимизации.

Инновационная стратегия базируется на нижнем уровне функциональных стратегий. Функциональные стратегии определяют направления действий в та-

ких функциональных средах организации, как финансы, маркетинг, производство, управление персоналом, НИОКР. Их главным отличием от корпоративных и бизнес-стратегий является внутрифирменная направленность.

Инновационная стратегия – комплекс мероприятий по эффективному использованию инновационного потенциала предприятия для обеспечения долгосрочного развития. Типовая стратегия предприятия формирует и предопределяет роль, место, содержание инновационной стратегии. В свою очередь, инновационная стратегия корректирует и способствует реализации типовой стратегии. Связь между ними реализуется прежде всего при освоении производства новой продукции и изменениях в производственном процессе.

Целями инновационных стратегий могут быть:

- Получение новых продуктов, технологий, услуг;
- Применение новых методов в НИОКР, производстве, маркетинге, управлении;
- Улучшение качества продукции;
- Применение новых видов ресурсов и новый подход к использованию традиционных;
- Переход к новым организационным структурам.

В завершение данного подраздела следует остановиться на рассмотрении понятия «технологии стратегического маркетинга» и оценить его роль в разработке инновационной стратегии. Технологии стратегического маркетинга представляют собой концепцию классического маркетинга, следуя которой, компания должна непрерывно совершенствовать свои продукты, формы и методы их продвижения и сбыта. Понятие инновационного маркетинга гораздо шире, чем понятие «маркетинг инноваций». Технологии стратегического маркетинга отличается большая стратегическая ориентированность. Он связан не только с продвижением на рынок готовых инноваций, но и управлением процессом их создания с учетом требований рынка. Данное понятие включает разработку стратегии и тактики проведения инновационных процессов с использованием комплекса маркетинга-микс. Можно выделить следующие отличительные черты инновационного маркетинга:

1) стратегическая ориентированность на поиск и удовлетворение новых потребностей предполагает, что технологии стратегического маркетинга применяются не только на «выходе», но и на «входе» управления инновационной деятельностью;

2) организация и управление инновационной деятельностью предприятия осуществляется через призму взаимодействия с рынком, что предполагает использование сетевой теории и изучение современных форм отношений на инновационном рынке;

3) предметом исследования и товаром на рынке выступает не готовый продукт, а идея, что обуславливает использование методов использования и оценки интеллектуальной собственности.

Таким образом, можно определить цель инновационного маркетинга как формирование и реализация инновационной стратегии деятельности организации, предполагающей повышение ее конкурентоспособности. Задачами инновационного маркетинга являются:

- определение критериев выбора направлений инновационной деятельности;
- поиск перспектив направлений инновационной деятельности и подготовка к размещению на рынке нового продукта;
- анализ внутреннего потенциала и внешней среды организации при формировании инновационной стратегии;
- оптимизация затрат на разработку и внедрение в производство нового продукта;
- планирование и прогнозирование инновационной деятельности;
- организация, управление и контроль за реализацией инновационной стратегии.

Завершая работу над данным подразделом, студенту рекомендуется изложить в нескольких предложениях, предельно информативно и кратко, основные результаты, полученные им при подготовке данного подраздела, а также указать, в каких дальнейших подразделах курсовой работы эти результаты будут использованы и с какими целями.

Рекомендации относительно подраздела 1.2. Ниже следуют рекомендации по написанию подраздела 1.2 на примере темы «Основные виды инновационных стратегий и их взаимосвязь». Название подраздела 1.2 для данной темы – «Факторы, влияющие на выбор инновационной стратегии».

В содержании данного подраздела должно найти отражение знание маркетинговой среды организации, выявление и классификация всех групп факторов, оказывающих воздействие на формирование инновационной стратегии. Исследование влияющих факторов следует проводить в рамках изучения внешней и внутренней среды. При этом изучение факторов влияния внешней среды необходимо осуществлять в двух плоскостях: факторы среды косвенного воздействия (макросреды) и факторы среды прямого воздействия (прямого влияния).

Также в тексте данного подраздела следует отразить понятие маркетинговой среды компании в разрезе факторов внешней среды (макросреды и среды непосредственного воздействия) и внутренней микросреды, влияющих на выбор инновационной стратегии. Необходимо рассмотреть такие категории, как «инновационный потенциал», «инновационный климат», «инновационная позиция» компании. Для лучшего усвоения и понимания материала по данной теме целесообразно в данном подразделе провести обзор (классификацию) основных подходов (технологий, методов), используемых для проведения мониторинга среды и выявления факторов, влияющих на выбор инновационной стратегии.

Инновационный потенциал организации – совокупность характеристик предприятия, определяющих способность компании к осуществлению деятельности по созданию и практическому использованию инноваций.

К элементам инновационного потенциала фирмы относятся:

- материально-технические ресурсы;
- организационные ресурсы;
- кадровые ресурсы;
- информационные;
- результаты научно-технической деятельности.

Инновационный потенциал предприятия определяется как техническими факторами, так и управленческими.

К ним можно отнести:

- уровень развития производства;
- состояние механизма и системы управления;
- тип и ориентацию организационной структуры;
- тенденции экономической и инновационной политики;
- понимание потребностей изменений и готовность персонала к ним.

Условно все факторы, определяющие возможности выбора инновационной стратегии, делятся на четыре группы:

- 1) факторы инновационного процесса как самостоятельного объекта управления;
- 2) факторы внутренней среды (объем и характер ресурсов, которыми располагает фирма, формирующие инновационный потенциал);
- 3) факторы внешней среды (рыночные позиции – инновационный климат);
- 4) вид и особенности типовой стратегии.

Первая группа факторов представляет собой совокупность собственных внутренних возможностей инновационного процесса – процесса преобразования научного знания в инновацию. Здесь в первую очередь выделяют такие элементы инновационного процесса, как формирование целей, разработка инновационных решений, проектов и программ.

Состав второй группы включает возможности самого предприятия (собственно инновационный потенциал), проявляющиеся в различных аспектах его финансово-хозяйственного состояния, организационной структуры управления, организационно-технического уровня коммуникационной системы и т. д. Инновационный потенциал предприятия определяется также размером его ресурсов и напрямую зависит от качества, профессионализма и уровня квалификации управленческих кадров.

Третья группа – это инновационный климат – состояние внешней среды организации, которое способствует или препятствует достижению инновационной цели. Факторы макросреды по-разному влияют (в зависимости от размера, формы и стадии роста организации) на инновационную стратегию бизнеса.

В рамках четвертой группы факторов учитываются характеристики типовой стратегии (по виду, по степени активности, степеням риска, затратам).

Популярным методом исследования инновационного климата является PEST-анализ (политический / правовой, экономический, социокультурный и технологический). Первый его шаг – идентификация основных внешних факторов, которые влияют на деятельность организации. Цель PEST-анализа заключается

не просто в составлении перечня факторов внешней среды, но и в использовании данной схемы с целью:

- выявления изменений или тенденций развития факторов внешней среды;
- концентрации внимания на тенденциях, которые имеют наибольшее значение для организации;
- учета изменений, происходящих в процессе разработки инновационных стратегий организации.

Использование PEST-анализа предполагает изучение влияния макроокружения на выработку инновационных стратегических решений. Однако особое внимание следует обратить на исследование факторов среды прямого воздействия (непосредственного окружения), к которым относятся: конкуренты, потребители, поставщики, представители контактных аудиторий. При рассмотрении данных факторов студентам необходимо дать обзор основным техникам (методикам), используемым при проведении диагностики факторов среды прямого воздействия.

В завершение работы над данным подразделом следует сделать выводы на основании изученного материала об особенностях факторов, влияющих на выбор инновационной стратегии и техниках их выявления и анализа.

Рекомендации относительно подраздела 1.3. Здесь представлены рекомендации по изложению соответствующего подраздела на примере темы «Основные виды инновационных стратегий и их взаимосвязь». Название подраздела 1.3 для данной темы – «Классификация видов инновационной стратегии».

В данном подразделе студенту необходимо рассмотреть следующие понятия: виды инновационных стратегий, этапы разработки и их характеристика. Также следует рассмотреть взаимосвязь конкурентоспособности компании и инновационной стратегии, отразить понятие «инновационная активность» и показатели ее оценки, выявить типы инновационного поведения компаний.

Все многообразие инновационных стратегий может быть представлено следующими видами: наступательные и оборонительные. В свою очередь, каждый из этих видов подразделяется на более конкретные варианты инновационных стратегий. Студенту следует привести классификацию инновационных стратегий, возможно рассмотрение и сравнение различных подходов к классификации. Оценить условия выбора, преимущества и недостатки каждого варианта инновационных стратегий, сопутствующие риски.

В зависимости от масштабов и характера деятельности, а также инновационных целей, компании, конкурирующие на рынке, могут реализовывать различные типы инновационного поведения. На российском рынке наиболее широко представлены следующие типы инновационного поведения (по классификации Л. Г. Раменского): виоленты, пациенты, эксплеренты, коммутанты. Можно привести сравнительную оценку данных типов инновационного поведения компаний.

Как и в предыдущих подразделах курсовой работы, в завершение данного подраздела необходимым является представление в нескольких предложениях

выводов по основным результатам, достигнутым студентом в процессе выполнения. Кроме того, студенту следует указать, в каких дальнейших подразделах курсовой работы эти результаты будут использованы и с какими целями.

5. Методические указания по выполнению второго (аналитического) раздела курсовой работы

Основное содержание раздела включает исследование сущности вопросов заявленной темы на примере конкретного предприятия (организации). Обязательными элементами данного раздела являются: общая характеристика объекта исследования, оценка его инновационного потенциала, анализ инновационной позиции изучаемой компании, исследование отдельных аспектов инновационной деятельности, особенностей организации инновационного маркетинга. В качестве основных источников информации для написания данного раздела рекомендуется использовать:

- учебную, научную, специальную литературу, интернет-ресурсы;
- данные региональной статистической отчетности;
- устав предприятия;
- данные сайта предприятия;
- законодательные, нормативные и инструктивные материалы по вопросам деятельности предприятия;
- плановую, финансовую, отчетную, бухгалтерскую документацию за ряд лет;
- положения об отделах и должностные инструкции, штатное расписание;
- аналитические справки по предприятию;
- результаты собственных маркетинговых исследований;
- экспертные оценки по различным направлениям исследования.

Рекомендации относительно подраздела 2.1. Здесь представлены рекомендации по раскрытию подраздела 2.1. на примере темы «Разработка инновационной стратегии на примере ХХХ (объект исследования)». Название подраздела 2.1. для данной темы – «Общая характеристика предприятия (организации)».

В данном подразделе целесообразно рассмотреть следующие вопросы.

а) Дать общую организационную характеристику изучаемого объекта, которая может включать следующие аспекты:

- краткая характеристика предприятия (организации), вид собственности, основные виды деятельности;
- основные законодательные и нормативные материалы, регламентирующие деятельность изучаемого объекта;
- организационная структура и ее описание, характеристика деятельности основных функциональных подразделений, изучение важнейших функциональных процессов: управление, персонал, маркетинг, производство и т. д.;
- характеристика и особенности организации инновационных процессов;
- оценка структуры и численности персонала;

- оценка производственно-хозяйственной деятельности компании (в динамике за ряд последних лет): анализ основных стратегических показателей (доля рынка, объем продаж, затраты на производство, прибыль, рентабельность, доходность акций и др.);

- построение «дерева целей» предприятия (организации).

б) Провести анализ маркетинговой составляющей деятельности, с особым вниманием организации инновационного маркетинга:

- оценка роли и места маркетинговой службы в структуре предприятия (организации), в случае отсутствия оценить целесообразность создания и разработать соответствующие рекомендации;

- анализ функций маркетинговой службы, с обязательной оценкой осуществления деятельности в области инновационного маркетинга;

- оценка маркетинговой стратегии;

- описание комплекса маркетинга изучаемого предприятия (организации), выявление степени его соответствия условиям рыночной среды.

Данный подраздел следует завершить краткими выводами, которые составят основу заключения и доклада при защите курсовой работы.

Рекомендации по выполнению подраздела 2.2. Здесь представлены рекомендации по раскрытию подраздела 2.2 на примере темы «Основные виды инновационных стратегий и их взаимосвязь». Название подраздела 2.2 для данной темы – «Оценка инновационного потенциала изучаемого объекта».

В данном подразделе необходимо провести диагностику состояния инновационного потенциала изучаемого предприятия (организации), проанализировать степень его инновационной активности. Анализ инновационного потенциала компании проводится для определения уровня ее готовности выполнить задачи, которые позволят достигнуть поставленной инновационной цели. Для этого рекомендуется рассмотреть следующие вопросы:

- оснащенность инновационными технологиями, оборудованием;

- наличие и характеристика инновационных подразделений;

- оценка товарного портфеля предприятия (организации), процент инновационной продукции в общем портфеле;

- оценка конкурентоспособности рутинных и инновационных товаров в сравнении с товарами-конкурентами, товарами-заменителями;

- характеристика потребительских свойств инновационной продукции;

- анализ жизненных циклов продукции;

- анализ сбыта и распределения инновационных товаров;

- анализ рекламной, ценовой политики в отношении инновационных товаров;

- оценка реализуемой инновационной стратегии;

- характеристика процессов коммерциализации инновационных товаров (услуг).

Под инновационной активностью подразумевают интенсивность проведения инновационных преобразований на предприятии. Инновационная активность зависит и от обеспеченности ресурсами, и от системы менеджмента (кото-

рая должна быть приспособлена для осуществления инновационной деятельности), и от восприимчивости руководства к инновациям. Оценку инновационной активности предприятия целесообразно вести в виде расчета и сравнения полученных значений коэффициентов с установленными базисными величинами. В зависимости от текущего состояния предприятия и достигнутых результатов в инновационной сфере, а также их сравнения с эталонными показателями выбирается стратегия лидера (внедрение принципиально новых продуктов и услуг) или стратегия последователя (освоение улучшающих технологий). Совокупность расчетных экономических показателей инновационной активности может включать:

- коэффициент обеспеченности интеллектуальной собственностью;
- коэффициент персонала, занятого в НИОКР;
- коэффициент имущества, предназначенного для НИОКР;
- коэффициент освоения новой техники;
- коэффициент внедрения новой продукции;
- коэффициент инновационного роста.

В завершение подраздела делается вывод о состоянии инновационного потенциала, наличии условий для реализации инновационных стратегий.

Рекомендации по выполнению подраздела 2.3. Здесь представлены рекомендации по раскрытию подраздела 2.3 на примере темы «Основные виды инновационных стратегий и их взаимосвязь». Название подраздела 2.3 для данной темы – «Исследование инновационной позиции».

Стратегическая инновационная позиция определяется при совместном рассмотрении внутренней и внешней среды, т. е. инновационного потенциала и инновационного климата. Оценка инновационной позиции происходит с помощью различных матриц. Широкое распространение получил метод SWOT-анализа – оперативный диагностический анализ среды организации.

При анализе инновационного климата исследуемого предприятия (организации) целесообразно обратить внимание на исследование следующих элементов внешней среды:

- выявление и оценка влияния факторов внешней макросреды (среды косвенного влияния) – экономических, геополитических, правовых, социально-демографических, технико-технологических, экологических, международных и других на деятельность изучаемого объекта;
- анализ и оценка влияния среды прямого воздействия (непосредственного влияния) – конкурентов, потребителей, поставщиков, представителей контактных аудиторий;
- анализ основных экономических показателей отрасли, оценка привлекательности отрасли, степени технологической изменчивости, высоты входных барьеров;
- оценка степени неопределенности среды.

С отдельными рекомендуемыми методиками проведения анализа можно познакомиться в Приложении В.

Количественное выражение инновационной позиции может вычисляться следующим образом:

$$\text{Ипоз} = 0,5(\text{Пот} + \text{Кл}), \quad (1)$$

где Поз – инновационная позиция,

Пот – инновационный потенциал,

Кл – инновационный климат.

Нормативное значение данного показателя определяется исходя из нормативных значений для инновационного потенциала и климата.

Так, например, инновационный потенциал может находиться в диапазоне от 1 до 3:

3 – состояние, совершенно удовлетворяющее нормативной модели достижения инновационной цели, классифицируется как сильная сторона инновационного потенциала;

2 – состояние, требующее некоторых ограниченных изменений, чтобы довести до нормативной модели инновационного потенциала;

1 – состояние требует серьезных радикальных изменений, классифицируется как слабая сторона инновационного потенциала.

Уровень инновационного климата оценивается аналогично инновационному потенциалу. Значения инновационного климата предприятия также будут находиться в диапазоне от 1 до 3:

3 – состояние данного параметра внешней среды положительно влияет на инновационную деятельность, что позволяет полностью использовать имеющийся инновационный потенциал. Это состояние рассматривается как возможность для предприятия;

2 – состояние данного параметра ненадежно – угрозы пока нет, но требуется наблюдение за его динамикой;

1 – состояние данного компонента внешней среды отрицательно влияет на инновационный потенциал. Это состояние определяется как угроза для организации.

Таким образом, нормативные значения инновационной позиции будут находиться в диапазоне от 1 до 3, т. е. от слабой и удовлетворительной позиции до нормальной. Также существует градация от 1 до 5 с более подробной разбивкой.

Расчет и анализ этих показателей позволяет повысить обоснованность инновационной стратегии развития организации (или инновационного проекта по повышению конкурентоспособности организации).

Рекомендации по выполнению подраздела 2.4. Здесь представлены рекомендации по раскрытию подраздела 2.4 на примере темы «Основные виды инновационных стратегий и их взаимосвязь». Название подраздела 2.4 для данной темы – «Обоснование целесообразности выбора вида инновационной стратегии».

При написании данного подраздела студенту необходимо предложить вариант (варианты) инновационных стратегий с обоснованием целесообразности принятых решений. Решение о выборе инновационной стратегии должно обяза-

тельно основываться на результатах ранее проведенного анализа состояния компании, ее инновационного потенциала и факторов внешней среды, формирующих инновационный климат. Также необходимо отразить в работе, какие инструменты инновационного маркетинга целесообразно задействовать при разработке и реализации выбранной инновационной стратегии.

При разработке инновационной стратегии следует придерживаться алгоритма, включающего последовательное прохождение отдельных этапов:

- 1) Формулировка целей инновационного развития организации (необходимо построить «дерево целей», провести классификацию инновационных целей) – используются методы логического анализа, аналогий, эвристические.
- 2) Стратегический анализ маркетинговой среды (оценка инновационного климата среды компании) и внутренней среды (оценка инновационного потенциала) – применяются методы технико-экономического, финансового, факторного анализа, методы экспертных оценок.
- 3) Формулировка и выбор типа инновационной стратегии с учетом результатов стратегического анализа, учетом рисков и неопределенностей, возможностей финансирования – методы матричного анализа, синтеза, логического моделирования и др.
- 4) Реализация инновационной стратегии, оценка и контроль (посредством проведения инновационных преобразований, разработки инновационных программ и проектов) – используются методы стратегического менеджмента, инновационного маркетинга, технико-экономического анализа, экспертных оценок.

На передний план в процессе выбора инновационной стратегии выходит вопрос использования лучшего стратегического портфеля, а также учета риска и неопределенности.

При обосновании рекомендаций по выбору инновационной стратегии целесообразно использовать различные модели, матрицы, методические инструменты. В Приложении Д (рисунок Д.2, таблица Д.7) представлены примеры отдельных инструментов обоснования выбора инновационных стратегий на основе оценки рыночной и технологической позиции, привлекательности среды, инновационного потенциала.

6 Защита курсовой работы

6.1 Требования к подготовке защиты курсовой работы

Для успешной защиты курсовой работы большое значение имеет последовательное и четкое выполнение всех предыдущих этапов ее подготовки и написания.

При определении оценки за защиту курсовой работы учитываются следующие факторы:

- 1) своевременность представления курсовой работы;
- 2) качество оформления курсовой работы;
- 3) качество содержания курсовой работы;

4) подготовленность магистранта к устному выступлению и презентации результатов своей работы;

5) продемонстрированный магистрантом уровень владения материалом курсовой работы;

6) уровень ответов на дополнительные вопросы по содержанию курсовой работы.

Этапы процедуры защиты:

1) подписанную магистрантом и руководителем работу магистрант передает преподавателю (комиссии), который осуществляет прием курсовых работ;

2) магистрант делает доклад в течение 6–7 мин;

3) магистрант отвечает на вопросы преподавателя (членов комиссии), всех присутствующих;

4) преподаватель (члены комиссии), а также желающие из числа присутствующих, могут выступить с комментариями по теме курсовой работы;

5) по результатам защиты преподаватель (комиссия) определяет общую оценку работы по пятибалльной системе: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

Оценка курсовой работы («отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно») является экспертной и зависит от уровня усвоения и изложения студентом выбранной темы, наличия и сущности ошибок, допущенных студентом.

«Отлично» – ставится, если в курсовой работе присутствуют элементы научного творчества, используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, делается самостоятельный его анализ на основе знаний по данной теме, делаются самостоятельные выводы, дается аргументированная критика; студент правильно и уверенно отвечает на все вопросы рецензента;

«Хорошо» – ставится, если в работе используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, полно и всесторонне освещены вопросы темы, делаются самостоятельные выводы, но нет должной степени творчества; студент в целом правильно, но не всегда уверенно отвечает на все вопросы рецензента;

«Удовлетворительно» – ставится, если в курсовой работе используется современный теоретический и статистический материал по теме исследования, однако недостаточно полно освещены вопросы темы, отсутствуют самостоятельные выводы; студент не всегда может дать объяснения выводам, правильно отвечает не на все вопросы рецензента;

«Неудовлетворительно» – ставится, если в работе используется устаревший теоретический и статистический материал, слабо освещены вопросы темы, выводы отсутствуют либо не верны; студент не владеет материалом работы, не в состоянии дать объяснение выводам и положениям данной работы, не может ответить на вопросы рецензента.

6.2 Рекомендации по примерному содержанию сообщения студента на защите курсовой работы по дисциплине «Технологии стратегического анализа и принятия решений»

Актуальность выбранной темы связана с _____

Проблема, рассматриваемая в данной работе _____

Цель данной работы _____

В данной работе были рассмотрены следующие вопросы и понятия:

_____ проанализированы и оценены следующие положения, законы, нормативные документы, инструкции и т. д.:

В первой главе рассмотрены следующие аспекты: _____

Во второй главе:

1. Проведен анализ _____

2. Приведена методика _____

3. Рассмотрены методы _____ и т. д.

В практической части разработаны: (стратегия, методика, анализ и оценка конкретного примера по разработанной методике и т. п.) _____

Основными результатами работы можно считать:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Данную работу я планирую продолжить в своем будущем научном исследовании в рамках написания выпускной квалификационной работы и т. п. Спасибо за внимание. Доклад окончен.

Список рекомендуемых источников

Основные

1. Указ Президента РФ от 13 мая 2017 г. № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года».

2. Методические указания по оформлению учебных текстовых работ (рефератов, контрольных, курсовых, выпускных квалификационных работ) для всех специальностей направлений ИНОТЭКУ / Калинингр. гос. техн. ун-т, Ин-т

отраслевой экономики; сост.: А. Г. Мнацаканян, Ю. Я. Настин, Э. С. Круглова. – Изд. 2-е, испр., доп. – Калининград: КГТУ, 2018. – 29 с.

3. Котляревская, И. В. Стратегический маркетинг: учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 1 / И. В. Котляревская; Мин-во науки и высшего образования РФ. – Изд. 3-е, перераб. и доп. – Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2020. – 138 с.

4. Лужнова, Н. В. Стратегическое маркетинговое управление: учебник / Н. В. Лужнова, О. М. Калиева; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2019. – 288 с.

5. Попов, С. А. Стратегический менеджмент. Актуальный курс: учебник для вузов / С. А. Попов. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 481 с.

6. Реброва, Н. П. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. П. Реброва. – Москва: Юрайт, 2021. – 186 с. – Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.

7. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2019. – 576 с.

Дополнительные

8. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент: учебник / А. П. Егоршин, И. В. Гуськова. – Изд. 2-е, перераб. и доп. – Москва: ИНФРА-М, 2018. – 290 с.

9. Жук, Е. С. Стратегический маркетинг: учебник / Е. С. Жук, Н. П. Кетова; Южный федеральный университет. – Ростов-на-Дону: Изд-во Южного федерального университета, 2011. – 203 с.

10. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. – Изд. 4-е, перераб. и доп. – Москва: Юрайт, 2021. – 375 с.

11. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 320 с.

12. Маркова, В. Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справочное пособие / В. Д. Маркова, С. А. Кузнецова. – Москва: ИНФРА-М, 2019. – 320 с.

13. Пашкус, Н. А. Стратегический маркетинг: учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. А. Пашкус, В. Ю. Пашкус. – Москва: Юрайт, 2016. – 225 с. – Серия: Бакалавр и магистр. Академический курс.

14. Саванович, С. В. Методы стратегического анализа: учеб.-методич. пособие. – Калининград: Изд-во БГАРФ, 2017. – 70 с.

15. Фатхутдинов, Р. А. Стратегический маркетинг: учебник. – Москва: ЗАО «Бизнесшкола «Интел-Синтез», 2015. – 640 с.

16. Официальный сайт Росстат РФ: <http://www.gks.ru>

Периодические издания:

«Маркетинг в России и за рубежом», «Экономическая среда». «Эксперт» // <http://www.klgtu.ru/>

Интернет-ресурсы

- Портал «Калининградский государственный технический университет»
Библиотека КГТУ // <http://www.klgtu.ru/ru/library/>

- Информационный портал «Инновации и предпринимательство» // <http://www.innovbusiness.ru>

- Электронное издание «Наука и технологии в России» // www.strf.ru
Всероссийский информационно-аналитический портал «Венчурная Россия» // www.allventure.ru

- Российская сеть трансфера технологий // www.rtn.ru
- Федеральная служба по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам // <http://www.fips.ru/>

- Биржа инвестиций и технологий // <http://www.techbusiness.ru/>
- Сайт посвящен технопаркам и инкубаторам малого бизнеса // <http://technopark.al.ru/>

- Сайт Инновационно-технологического Центра «МГТУ-Система» // <http://mgtu-sistema.ru/>

- Журнал «Инновации» // http://transfer.eltech.ru/Innov_W/innov.html
- Национальный центр по мониторингу инновационной инфраструктуры НТД и региональных инновационных систем // www.miiis.ru

- Центр исследований и статистики науки // www.csrs.ru
- Электронное издание «Наука и технологии России» // <http://www.strf.ru/>
- Сайт посвящен работам Шумпетера // <http://schumpeter.ru/>
- Аналитика по инновациям // <http://stra.teg.ru/lenta/innovation/>
- Справочно-информационный ресурс поддержки предпринимательства // www.businessvoc.ru

- Центр развития инноваций // www.innovatika.ru
- Федеральный портал по научной и инновационной деятельности // www.sci-innov.ru

- Интернет-ресурс «Инновации и предпринимательство» // <http://www.innovbusiness.ru>

- Интернет ресурс «Инвестиционная поддержка предпринимательской деятельности» // <http://www.investmarket.ru>

- Интернет-ресурс «Инновации – инвестиции – индустрия» // <http://www.3i.ru>
- Союз инновационно-технологических центров // <http://www.unitc.ru>
- Научный парк МГУ // <http://www.sciencepark.ru>
- Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере // <http://www.fasie.ru>

- Российский фонд технологического развития // <http://www.rftr.ru>
- Российский фонд фундаментальных исследований // <http://www.rfbr.ru>
- Европейская сеть «бизнес-ангелов» // <http://www.eban.org>

Сайт	Тематика сайта	Контент
www.market-agency.ru	Бизнес-сайт агентства рыночных исследований и консалтинга "Маркет".	Представлены некоторые результаты отдельных маркетинговых исследований
www.4p.ru	Сайт электронного журнала по маркетингу	Аннотации отчетов о маркетинговых исследованиях, публикации, информация о семинарах
www.marketcenter.ru	Сайт Системы межрегиональных маркетинговых центров.	Информация о региональных маркетинговых центрах
www.marketologi.ru	Сайт Гильдии маркетологов.	Разнообразная информация, книги, статьи по вопросам маркетинга
www.gks.ru	Официальный сайт Росстата	Представлены статистические данные о развитии различных отраслей народного хозяйства РФ

ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

1. Анализ эволюции подходов к развитию стратегического менеджмента
2. Характеристика процесса (этапов) разработки стратегии с позиции использования различного аналитического инструментария.
3. Портфельные матрицы обоснования выбора стратегий.
4. Характеристика особенностей этапа разработки стратегии – «Стратегический анализ»: используемые технологии, методы.
5. Стратегическое управление организацией в условиях нестабильной внешней среды.
6. Стратегические изменения в организации как условие реализации стратегии.
7. Особенности управления диверсифицированной компанией.
8. Особенности разработки конкурентных стратегий (матрица конкурентных стратегий М. Портера).
9. Стратегический анализ внешней среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента.
10. Оценка возможных подходов к классификации типов конкурентного поведения фирм на рынке.
11. Особенности выбора стратегий компаний малого и крупного бизнеса, стратегии для разных этапов жизненного цикла развития организации (предприятия).
12. Роль и место инструментов стратегического анализа и диагностики при разработке стратегии развития.
13. Стратегические альянсы: условия создания, особенности функционирования.
14. Сравнительная оценка типовых (корпоративных, эталонных) стратегий.
15. Использование матричных инструментов обоснования выбора стратегии (характеристика, условия использования, критерии).
16. Оценка особенностей классификации функциональных стратегий.
17. Использование наступательных и оборонительных стратегий.
18. Комплексный анализ внешней и внутренней среды: особенности, технологии и инструменты анализа.
19. Типовые стратегии интегрированного развития: условия выбора, преимущества и недостатки.
20. Анализ влияния окружающей среды маркетинга на рыночную деятельность компании.
21. Принципы и методы использования матричных инструментов анализа портфеля продукции.
22. Бенчмаркинг (Benchmarking) – роль и место в стратегическом управлении.

23. Современные тенденции развития экономики, влияющие на изменение стратегий компаний.
24. Понятие, сущность и специфические особенности стратегического менеджмента.
25. Стратегический анализ как основа выбора стратегических альтернатив развития.
26. Маркетинговый аудит как основа успешной стратегии.
27. Стратегический и оперативный менеджмент в деятельности компании.
28. Стратегический менеджмент в условиях турбулентной среды.
29. Парадигмы научных школ в области построения стратегий: достоинства и недостатки различных школ.
30. Алгоритм разработки стратегии в стратегическом управлении.
31. Стратегическая сегментация и анализ стратегического окружения при обосновании выбора стратегии.
32. Особенности и условия выбора конкурентных стратегий.
33. Стратегии ценообразования в рамках товарной номенклатуры.
34. Стратегический маркетинг в управлении социально-экономическим развитием территории.
35. Стратегии международного маркетинга.
36. Обоснование выбора маркетинговых стратегий для сегментов рынка: дифференцированный, недифференцированный и концентрированный маркетинг.
37. Маркетинговые стратегии на различных этапах жизненного цикла товара.
38. Особенности выбора стратегий для компаний малого бизнеса.
39. Диверсификация и интеграция как стратегические альтернативы развития крупного бизнеса.
40. Марочная стратегия как важный фактор достижения успеха на рынке.
41. Разработка инновационной стратегии компании.
42. Обоснование выбора стратегии интегрированных маркетинговых коммуникаций.
43. Обоснование выбора сбытовой стратегии предприятия.
44. Выбор местоположения магазина как важное стратегическое решение предприятия розничной торговли.
45. Разработка стратегии формирования имиджа предприятия.
46. Разработка маркетинговых стратегий в оптовой торговле.
47. Особенности конкурентоспособности предприятий сферы розничной торговли.
48. Конкурентное преимущество компании: методы выявления, пути использования в конкурентной борьбе.
49. Исследование отраслевого окружения компании и особенностей поведения участников рынка.
50. Выбор стратегических решений с использованием матричных моделей.
51. Использование портфельных моделей обоснования выбора стратегических альтернатив.

- 52. Учет степени нестабильности внешней среды при выборе системы стратегического управления.
- 53. Использование технологий внедрения стратегических изменений.
- 54. Использование технологии SPACE-анализа при обосновании выбора стратегии.
- 55. Процесс реализации стратегии.
- 56. Технологии выявления и преодоления сопротивления персонала внедрению стратегических изменений.
- 57. Характеристика и особенности выбора стратегии управления персоналом.
- 58. Особенности проведения стратегических изменений в организации и роль руководителя.
- 59. Изменения организационной культуры и организационной структуры в процессе реализации стратегии.
- 60. Методологические подходы к оценке конкурентоспособности компании при разработке стратегии развития.

ПРИМЕРНЫЕ ВАРИАНТЫ ПЛАНОВ КУРСОВЫХ РАБОТ

Вариант 1

Тема: Оценка диверсифицированного портфеля предприятия с использованием матричного анализа.

Введение

1 Проблема диверсификации деятельности предприятия в современных условиях.

1.1 Обоснование выбора типовых стратегий диверсификации.

1.2 Использование концепции синергизма в управлении.

1.3 Методические приемы, используемые для проведения портфельного анализа.

2 Разработка стратегии деятельности предприятия (на примере ООО «Монитор»).

2.1 Общая характеристика ООО «Монитор».

2.2 Стратегический анализ деятельности предприятия.

2.3 Оценка степени нестабильности среды и выбор соответствующей системы управления.

2.4 Стратегические решения по выработке типовой и конкурентной стратегии.

Заключение

Список использованных источников

Вариант 2

Тема: Повышение конкурентоспособности предприятия на основе разработки стратегических решений.

1. Теоретические подходы к оценке уровня конкурентоспособности предприятия.

1.1 Понятие конкурентоспособности предприятия, особенности оценки.

1.2 Характеристика конкурентного поведения крупных и малых фирм.

1.3 Процесс формирования конкурентной стратегии предприятия.

2. Обоснование выбора стратегии развития предприятия (на примере конкретной фирмы).

2.1 Общая характеристика компании.

2.2 Оценка стратегических позиций компании на рынке (анализ внутренней и внешней среды).

2.3 SWOT – анализ деятельности предприятия.

2.4 Разработка стратегии с использованием матричных моделей.

Заключение.

Список использованных источников.

Вариант 3

Тема: Принятие стратегических управленческих решений на основе технологий стратегического маркетинга

1 Теоретические аспекты разработки стратегических управленческих решений.

1.1 Сущность и особенности принятия стратегических решений.

1.2 Процесс разработки стратегии.

1.3 Понятие «технологии стратегического маркетинга».

2 Стратегический анализ деятельности ООО «XXX» как основа эффективного выбора стратегических решений.

2.1 Общая характеристика компании.

2.2 Анализ состояния и тенденций изменения факторов внешней среды ООО «XXX».

2.3 Анализ внутреннего потенциала и особенности применяемых стратегических решений в ООО «XXX».

2.4 Оценка состояния стратегического портфеля ООО «XXX».

3 Сравнительная оценка направлений стратегического развития и обоснования стратегии ООО «XXX».

3.1 Обоснование целей стратегического развития ООО «XXX».

3.2 Сравнительная оценка стратегических альтернатив для ООО «XXX».

3.3 Экономическое обоснование выбранных стратегических решений для ООО «XXX».

3.4 Оценка риска выбранной стратегии для ООО «XXX».

Заключение.

Список использованных источников.

**ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ
ВТОРОГО РАЗДЕЛА КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

**Рекомендуемая последовательность выполнения второго раздела
курсовой работы**

1. Общая характеристика предприятия (организации)
2. Формулирование миссии предприятия. Классификация и анализ системы целей предприятия. Построение дерева целей.
3. Стратегический анализ деятельности:
 - 3.1 *Изучение и оценка внешней среды*
 - Выявление состава влияющих факторов макроокружения, оценка их влияния на текущую стратегию и будущее развитие предприятия (STEP-анализ).
 - Анализ среды непосредственного окружения: отраслевой анализ, модель пяти сил конкуренции М. Портера, карта стратегических групп и др.
 - Оценка степени нестабильности внешней среды, выбор соответствующей системы управления (шкала Ансоффа).
 - 3.2 *Анализ внутренней среды предприятия.*
 - оценка стратегического потенциала;
 - характеристика текущей стратегии по степени активности, типу конкурентного поведения;
 - сравнительная оценка деятельности предприятия с конкурентами с использованием профилограммы;
 - определение ключевых факторов успеха и слабых сторон;
 - SNW-анализ;
 - описание поля проблем с использованием модели причинно-следственных связей – диаграммы Исикава;
 - матрица стратегических групп и др.
 - 3.3 *Проведение SWOT-анализа.*
4. Использование различных методических приемов (техник, матриц, моделей) для обоснования выбора оптимальной стратегии:
 - типовой (портфельной),
 - конкурентной (бизнес – стратегии),
 - функциональной.

**РЕКОМЕНДУЕМЫЕ К ИСПОЛЬЗОВАНИЮ ВО ВТОРОМ
РАЗДЕЛЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ ТЕХНИКИ**

Техники анализа внешней среды

- Описательная характеристика отрасли
- Оценка «Детерминант «национального ромба»
- Отраслевой анализ (оценка отраслевых показателей, движущих сил отрасли)
- PEST-анализ для ООО «XXX» («стратегическая канва»)
- EFAS – форма на основе PEST-анализа
- Построение профиля конкурентов (многоугольник конкурентоспособности, «радар» конкурентоспособности и т. д.)
- PIMS-анализ
- Экспертная оценка конкуренции ООО «XXX» (профиль, профилограмма)
- Анализ рынка по М. Портеру (модель 5 сил конкуренции М. Портера)
- Построение карты стратегических групп

Техники анализа внутренней среды

- «Дерево целей» ОАО «...»
- «Цепочка ценностей» М. Портера
- ABC-анализ ОАО «...»
- XYZ-анализ
- SNW-анализ
- матрица стратегических ресурсов
- диаграмма Исикавы («рыбий скелет»)
- Методика SERVQUAL
- SWOT – анализ ООО «XXX» (с использованием количественных оценок)
- и др.

Техники (модели, матрицы) простейшего и портфельного (матричного)
анализа и обоснования выбора стратегии

- Модель жизненного цикла
- Кривая опыта
- Гар-анализ
- ADL /LG – анализ
- Анализ по матрице Ansoff (матрица Продукт – Рынок)

СХЕМЫ, ТАБЛИЦЫ, МАТРИЦЫ, РЕКОМЕНДУЕМЫЕ ДЛЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В КУРСОВОЙ РАБОТЕ

При построении «дерева целей» рекомендуется придерживаться следующих основных правил:

- 1) дерево целей строится сверху вниз, начиная с формулирования глобальной цели;
- 2) цели одного уровня не должны входить друг в друга, а могут только частично пересекаться;
- 3) цели одного уровня по своей значимости должны быть достаточно однородными, т. е. играть равные роли в достижении целей более высокого уровня;
- 4) число уровней «декомпозиции» определяется масштабом решаемой проблемы, принятой в организации структурой;
- 5) фундамент «дерева целей» должны составлять конкретные задачи.

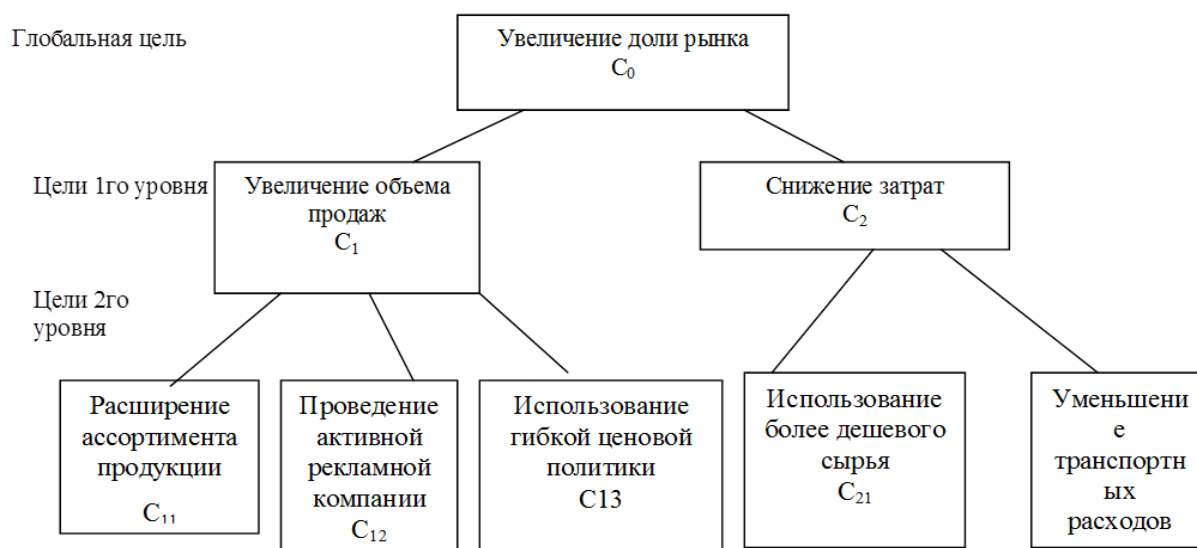
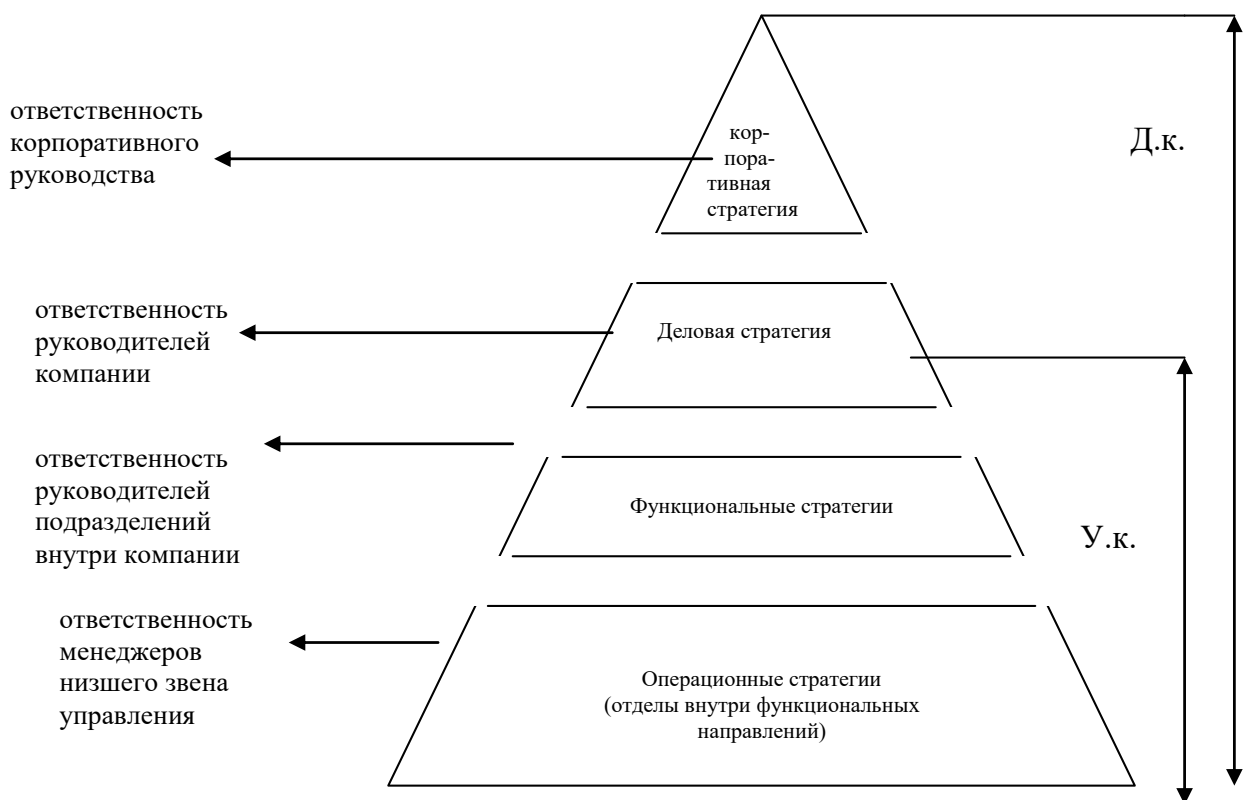


Рисунок Д.1 – Пример построения «дерева целей»

Таблица Д.1 – Классификация типов конкурентного поведения в зависимости от занимаемой доли рынка

Доля на рынке	От 40 и выше	От 40 до 20 %	От 20 до 10 %	Менее 10 %
Роль в конкуренции	Лидер рынка	Претендент на лидерство (предприятие с сильной конкурентной позицией)	Последователь (ведомый, предприятие со слабой конкурентной позицией)	Аутсайдер рынка (занявший рыночную нишу и избегающий конкуренции)



Д.к – диверсифицированная компания,

У.к. – узкопрофильная компания

Рисунок Д.2 – Пирамида стратегий

Таблица Д.2 – Основные типы стратегий фирмы и их содержание

Тип	Ответственные за разработку (принятие решения)	Содержание разработки
Корпоративная стратегия (типовая, общая, эталонная, базисная)	Исполнительный директор, ключевые вице-директоры (решение принимается/пересматривается советом директоров)	- Создание и управление портфелем СЗХ. - Обеспечение синергизма СЗХ как конкурентного преимущества - Определение инвестиционных приоритетов и управление ресурсами в наиболее привлекательных СЗХ - Пересмотр/ревизия/унификация основных стратегических подходов шефов СЗХ
Конкурентная стратегия (бизнес-стратегия, стратегия бизнес-единиц, стратегия СЗХ)	Главный менеджер/руководитель СЗХ/руководитель проекта (решения принимаются/пересматриваются руководством компании)	- Определение действий и подходов для успешной конкуренции и в интересах получения конкурентных преимуществ. - Формирование реакции на изменение внешних условий. - Унификация стратегических инициатив ключевых функциональных служб. - Действия по решению специфических проблем
Функциональная стратегия	Функциональные менеджеры (решения обычно принимаются /пересматриваются совместно с руководством СЗХ)	- Создание функциональных подходов поддержки стратегии бизнеса и достижения функциональных целей и функциональных стратегий в НИОКР, производстве, маркетинге, финансах, кадрах. - Пересмотр/ревизия/унификация основных подходов менеджеров более низкого уровня
Оперативная стратегия	Линейные руководители/менеджеры более низкого уровня, в том числе функциональные (решения, принимаются, пересматриваются начальниками функциональных отделов)	- Разработка более узких и специфических подходов и действий в поддержку функциональных зон и СЗХ, стратегий в интересах достижения целей отдельных секторов и функциональных отделов



Матрица конкурентных стратегий М. Портера



Рисунок Д.4 – Конкурентные стратегии



Этапы разработки стратегии

1 этап: Стратегический анализ:

- определение миссии
- формирование «дерева целей»
- анализ внешней/внутренней среды

2 этап: Стратегический выбор:

- изучение стратегических альтернатив
- выбор предпочтительных стратегий



3 этап: Реализация стратегии:

- оценка и стратегический контроль

Рисунок Д.5 – Алгоритм разработки стратегии



Рисунок Д.6 – Методы стратегического анализа

Методика проведения PEST-анализа

Весь процесс проведения PEST-анализа можно условно разбить на следующие этапы:

1. Определение факторов, которые могут оказать влияние на продажи и прибыль компании.
2. Сбор информации по динамике и характеру изменения каждого фактора.
3. Анализ значимости и степени влияния каждого фактора.
4. Составление сводной таблицы PEST-анализа.

P (POLITICAL) -тип управления государством -политические изменения -нормы законодательства -уровень бюрократии и коррупции -законодательство в области труда -деятельность правительства и др.	E (ECONOMICAL) -степень развития бизнес-структур -темпы роста экономики, процент ставки, уровень инфляции -ситуация на рынке труда, уровень безработицы -степень глобализации экономики -уровень доходов населения -степень развитости финансовой системы -тенденции развития экономики и др.
S (SOCIO-CULTURAL) -численность населения, половозрастная структура -здоровье, образование, социальная мобильность -общественные нормы -культурные, национальные особенности -миграционные процессы -уровень и стиль жизни	T (TECHNOLOGICAL) -развитие НТП -инновационная активность страны, регионов, отраслей, предприятий -степень использования, внедрения новых технологий -степень развития информационных технологий -инновационное предпринимательство

Рисунок Д.7 – PEST-анализ

Таблица Д.3 – Пример анализа факторов внешней среды прямого воздействия

Группировка факторов	Факторы	Проявление	Воздействие на предприятие	Вероятность реакции со стороны предприятия
1. Потребители	Рынки продукции строительной отрасли	Рост спроса на продукцию предприятия	Рост объема производства продукции и их реализации	Повышение прибыли, уменьшение затрат
2. Поставщики	Поставщики оборудования, запчастей, сырья, других материалов	Подорожание поставок материалов при более высоких темпах, чем тарифов	Повышение себестоимости продукции	Замена поставщиков и поиск новых предприятий для сотрудничества
	Поставщики денежных средств	Теснота связей с покупателями продукции	Своевременное зачисление денег на расчетные счета	Своевременная оплата по кредиторской задолженности поставщиков и бюджета
3. Конкуренты	Рынки монополистической конкуренции	Предприятие является одним из многих по производству строительных материалов	Имеется большое количество производителей, предлагающих такую же продукцию	Ценовые методы конкуренции, преграды к проникновению на рынок новых конкурентов



Рисунок Д.8 – Модель 5 сил конкуренции М. Портера

Таблица Д.4 – Пример экспертных взвешенных оценок конкурентных позиций компании

Параметры	Вес	ОРИОН		Юринат		Гоциан		Александр КАН		Альфа Трейд	
		оценка	итог	оценка	итог	оценка	итог	оценка	итог	Оценка	итог
Доля рынка	0,2	8	1,6	7	1,4	6	1,2	6	1,2	5	1
Ассортимент	0,2	8	1,6	6	1,2	8	1,6	7	1,4	6	1,2
Ценовая политика	0,2	7	1,4	6	1,2	9	1,8	8	1,6	9	1,8
Диверсификация	0,1	9	0,9	7	0,7	9	0,9	8	0,8	5	0,5
Квалификация торг.представит.	0,2	7	1,4	6	1,2	8	1,6	6	1,2	7	1,4
Репутация на рынке	0,1	6	0,6	8	0,8	8	0,8	8	0,8	6	0,6
Итого	1		7,5		6,5		7,9		7		6,5
Рейтинг компании			2		4-5		1		3		4-5

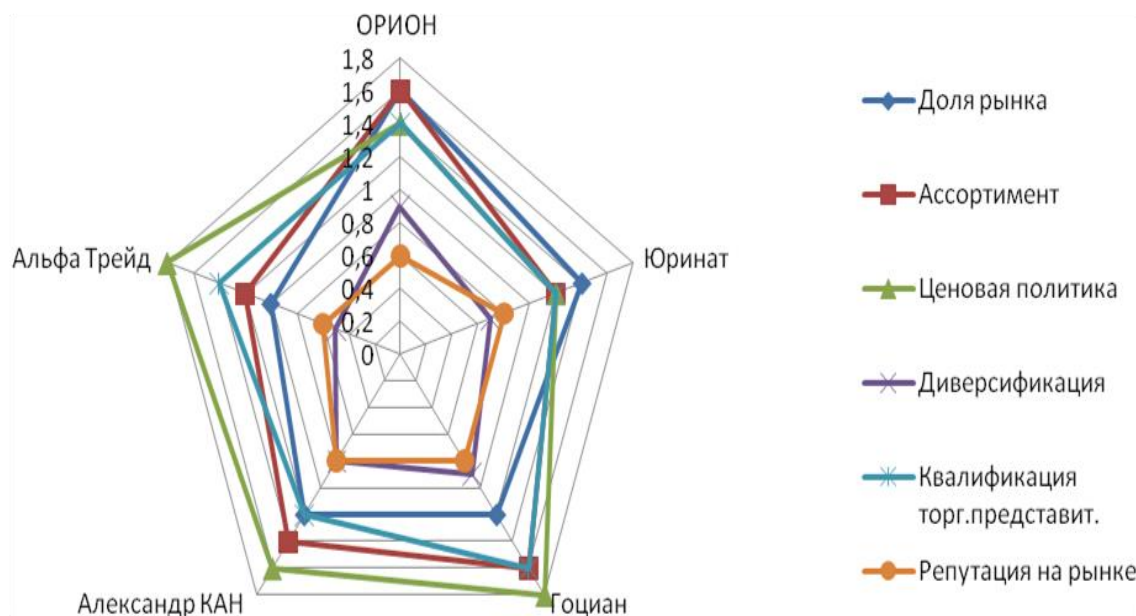


Рисунок Д.9 – Многоугольник конкурентоспособности

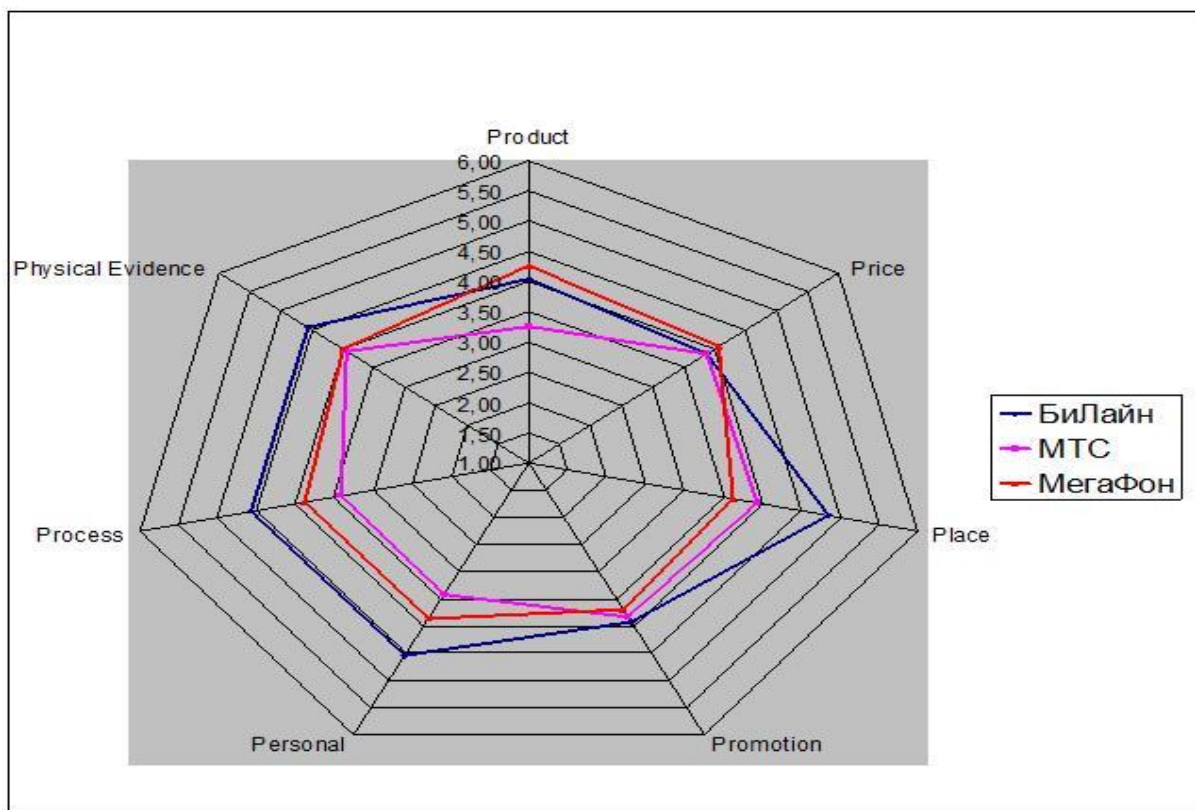


Рисунок Д.10 – Пример многоугольника конкурентоспособности по «7Р»

Слайд 22

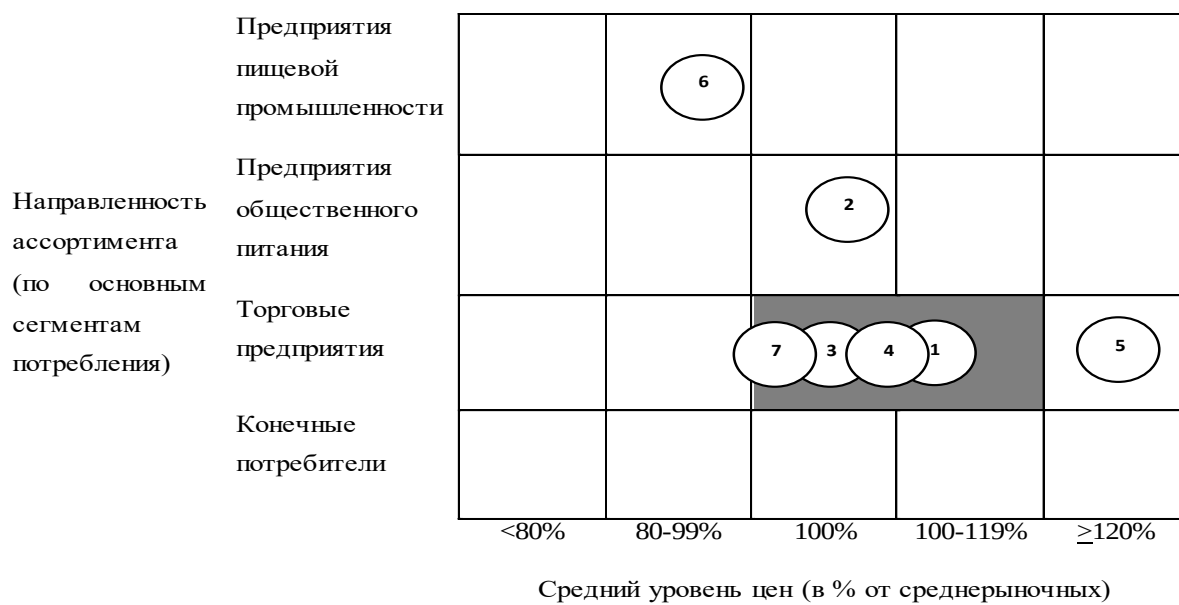


Рисунок Д.11 – Пример карты стратегических групп

Таблица Д.5 – Пример перечня основных угроз и возможностей

Угроза	Возможность	Последствия для предприятия	Возможные меры для избежания угрозы или неиспользования возможностей
Потеря клиента		Финансовые потери; возможно, уменьшение з/платы сотрудников или сокращение штата. Падение репутации предприятия	Всевозможные меры для удержания клиента: скидки, дополнительные услуги. Поиск альтернативных решений проблемы с клиентом
	Появление клиента	Дополнительный рынок сбыта, дополнительный источник поступления финансовых средств	Скидки, рассрочки платежа, дополнительные услуги, заключение договора на длительный срок
Преимущества конкурентов		Потеря клиентов как существующих, так и потенциальных; потеря занимаемой доли рынка	Нахождение и устранение причин отставания от конкурентов. Постараться "обойти" конкурента другими преимуществами
	Слабость конкурентов	Увеличение занимаемой доли рынка, появление новых клиентов	Постараться упрочить свои позиции на данной нише рынка. При бедственном положении конкурента предложить ему объединиться
Потеря поставщика		Срыв поставок, финансовые убытки, потеря клиентов, падение авторитета фирмы, поиск нового поставщика	Улучшение деловых отношений, рассмотрение и, если возможно, решение существующей проблемы; иметь контракт с поставщиком на экстренные заказы
	Появление нового поставщика	Выбор между поставщиками, наиболее приемлемых условий для заключения контрактов	Перезаключение договоров имеет смысл делать только тогда, когда новый поставщик имеет хорошую репутацию или значительно более выгодные условия
Введение дополнительных налогов		Повышение стоимости продукции	Попытка получения налоговых льгот
	Предоставление государством субсидий	Снижение стоимости продукции, расширение предприятия и увеличение объемов производства	Попытка получения новых субсидий

Таблица Д.6 – Основные методы анализа конкурентной среды (микросреды, среды непосредственного окружения)

Компонент микросреды	Сущность анализа	Источники информации	Методы анализа
Конкуренты	Определение профиля конкурентов, их позиций на рынке, количество, реализуемые стратегии, оценка потенциальных конкурентов, перспективы развития конкурентной ситуации	Результаты маркетинговых исследований, СМИ, статистические сборники	Конкурентный анализ, метод экспертного прогнозирования
Потребители	Определение профиля потребителей, сегментирование, выявление их удовлетворенности, перспектив повышения мотивации	Результаты маркетинговых исследований, СМИ, статистические сборники	Анкетирование, опрос, расчет коэффициентов удовлетворенности, маркетинговые исследования
Поставщики	Формирование профиля поставщика, оценка существующих и потенциальных поставщиков, определение предпочтительных зон стратегических ресурсов	Внутренняя отчетность компании, результаты мониторинга	Конкурентный анализ, методы экспертных оценок
Контактные аудитории	Выявление всех организаций, с которыми компания находится во взаимодействии, формирование их профиля, оценка перспектив дальнейшего сотрудничества	Внутренняя отчетность компании, СМИ, официальные данные государственных учреждений	Сравнительный анализ, экспертный анализ

Таблица Д.7 – Пример экспертной взвешенной оценки факторов внешней среды

Возможности:	Оценк а	Вес фактора	Взвешенна я оценка
Влияние государства на отрасль	5	0,1	0,5
Ослабление позиций конкурентов;	4	0,25	1
НТП в сфере производства (появление новых материалов, оборудования)	3	0,2	0,6
НТП в социальной сфере	4	0,25	1
СМИ	3	0,2	0,6
Итого:		1	3,7
Угрозы:			
Неблагоприятный политический климат;	1	0,1	0,1
Низкие доходы населения;	2	0,3	0,6
Дефицит и удорожание ресурсов	5	0,2	1,0
Мобильность населения	3	0,2	0,6
Снижение уровня образования	4	0,2	0,8
Итого:		1	3,1

Таблица Д.8 – Оценка степени нестабильности среды по шкале Ансоффа

Характеристики нестабильности	Стадии нестабильности				
	Стабильность	Реакция на перемены	Возможность предвидения	Проведение исследования	Творчество в управлении
Привычность событий	Привычные	В пределах экстраполяции опыта	Неожидан. не имеющ. аналогии в прошлом	Неожидан. и соверш. новые пробл. и события	
Темп изменений	Медленнее, чем реакция фирмы	Сравнимый с реакцией фирмы	Быстрее, чем реакция фирмы		
Предсказуемость	Решение проблем по аналогии с прошлым	Путем экстрапол. возможно предсказание будущего	Предсказание серьезных проблем и новых возм. фирмы	Частичная предсказуемость по слабым сигналам	
Шкала нестабильности	1	2	3	4	5

Таблица Д.9 – Метод составления профиля среды

Факторы среды	Важность для отрасли (А)	Влияние на организацию (В)	Направленность влияния (С)	Степень важности $D=A*B*C$
---------------	--------------------------	----------------------------	----------------------------	-------------------------------

Оценочная шкала:

- оценка его важности для отрасли по шкале: 3 — сильная важность, 2 — умеренная важность, 1 — слабая важность;
- оценка его влияния на организацию по шкале: 3 — сильное, 2 — умеренное, 1 — слабое, 0 — не влияет;
- оценка направленности влияния по шкале: +1 — позитивное влияние, -1 — негативное влияние.

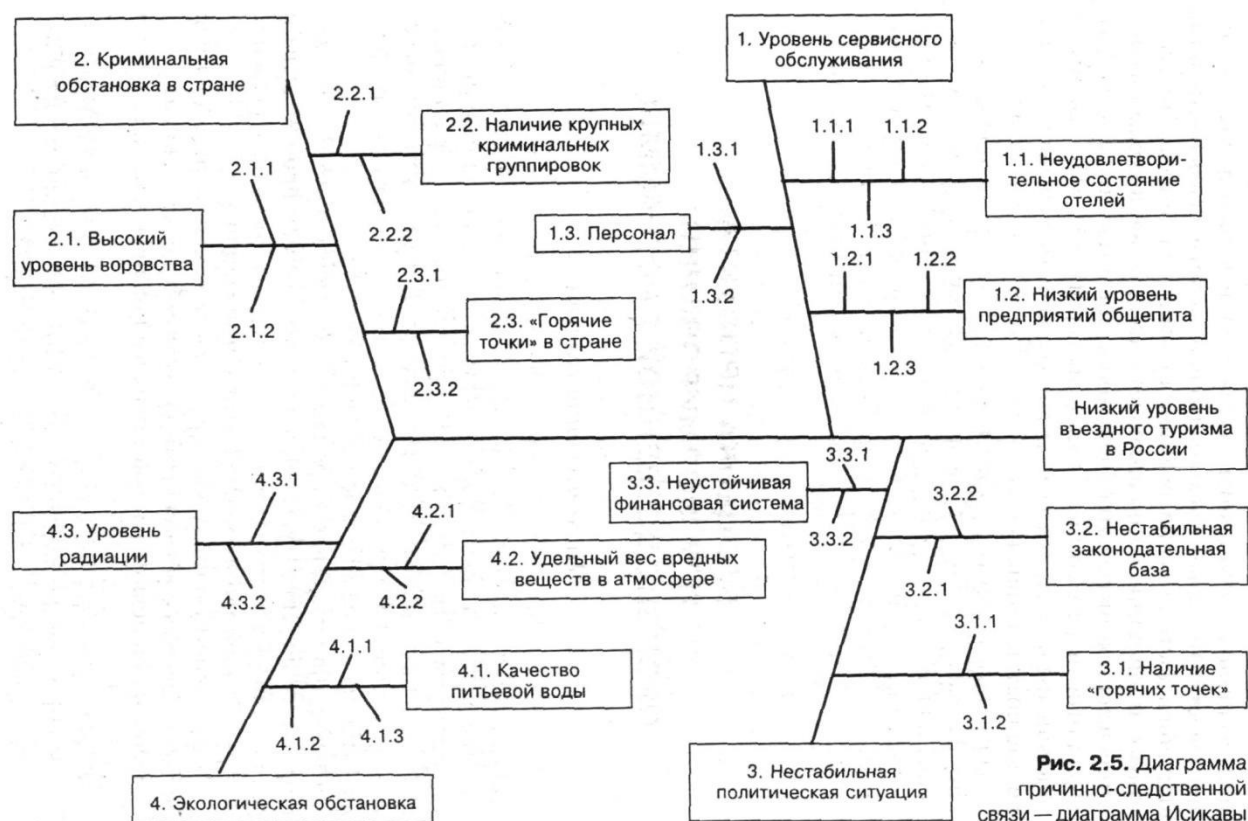


Рис. 2.5. Диаграмма причинно-следственной связи — диаграмма Исикавы

Рисунок Д.12 – Диаграмма причинно-следственных связей (диаграмма Исикавы)

Таблица Д.10 – Анализ внутренней среды предприятия

1. Трудовые	По характеру выполняемых сотрудниками основных функций выделяют такие три основные группы: управленческий аппарат, рабочие производства, обслуживающий персонал. Максимальный удельный вес в строении рабочих предприятий занимают сотрудники производства — 68 %. Положительные стороны — это постоянное повышение их квалификации, улучшение условий труда, обновление кадрового состава. Отрицательные — значительная опасность возникновения несчастного случая и травматизмов
2. Организационные	Особенности организационной структуры: характеризуется четким разделением труда, иерархичностью управления. К изъянам относятся: значительность численности управленческого аппарата, сложность организационной структуры, непродуманность системы связи между структурными подразделениями
3. Маркетинговые	Служба маркетинга сформирована сравнительно недавно, поэтому реализовывает далеко не все функции маркетинга. Правление маркетинговой политикой предприятия осуществляется недостаточно эффективно, каналы распространения и продвижения продукции не полностью исследованы
4. Производственные	Сильными сторонами предприятия являются: высокое качество и разнообразие выпускаемой продукции и оказываемых услуг по строительству, внедрение новых разработок, возможности расширения производственных мощностей. Слабые стороны предприятия: высокая энергоемкость и материалоемкость производства, изнашивание большей части оборудования
5. Финансовые	На предприятии имеется нехватка оборотных ресурсов, происходят периодические задержки с выплатой зарплаты, неэффективное применение денежных ресурсов. Ограничение в инвестиционных возможностях, которые приводят к неимению должного уровня ликвидности, в результате которого – низкий уровень рентабельности

SNW – АНАЛИЗ ООО «ОРИОН»

№	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиции		
		Сильная (S)	Нейтральная (N)	Слабая (W)
1	Стратегия организации			
1.1	Формализация стратегии			W
1.2	Стратегические цели		N	
2	Финансовое положение	S		
3	Доступность инвестиционных ресурсов	S	N	
4	Сбытовая политика		N	
5	Ценовая политика		N	
6	Информационная технология	S		
8	Использование инноваций		N	
9	Качество менеджмента		N	
10	Организационная структура		N	
11	Мотивационная политика			W
12	Качество материальной базы	S		
13	Репутация на рынке		N	
14	Репутация как работодателя		N	
15	Корпоративная культура			W

Рисунок Д.13 – Методика SNW-анализа

Таблица Д.11 – Матрица стратегических ресурсов

№ п/п	Составляющие стратегического потенциала	Ресурсы предприятия					
		Технические	Маркетинговые	Кадровые	Пространственные	Информационные	Финансовые
1	Способность к анализу макроэкономической ситуации в стране и за ее пределами	+	+	+	+	+	–
	Способность к своевременному обнаружению потребностей потенциальных покупателей	+	–	–	+	+	–/+
	Способность к экономическому анализу конъюнктуры рынка, факторов производства	+	+	+	–	+	–
	Способность к выдвижению конкурентоспособных идей	+	+	+	+	+	+
	Способность к реализации конкурентоспособных идей	+	–	–	+	+	–
		..	...	...	...	...	...

	Существующий продукт	Новый продукт
Существующий рынок	Стратегия проникновения на рынок	Стратегия развития продукта
Новый рынок	Стратегия расширения рынка	Стратегия диверсификации

Рисунок Д.14 – Матрица И. Ансоффа «Продукт – рынок»



Рис. 12. Матрица «Рост — доля рынка»

Рисунок Д.15 – Матрица БКГ

Таблица Д.12 – Матрица Мак-Кинси

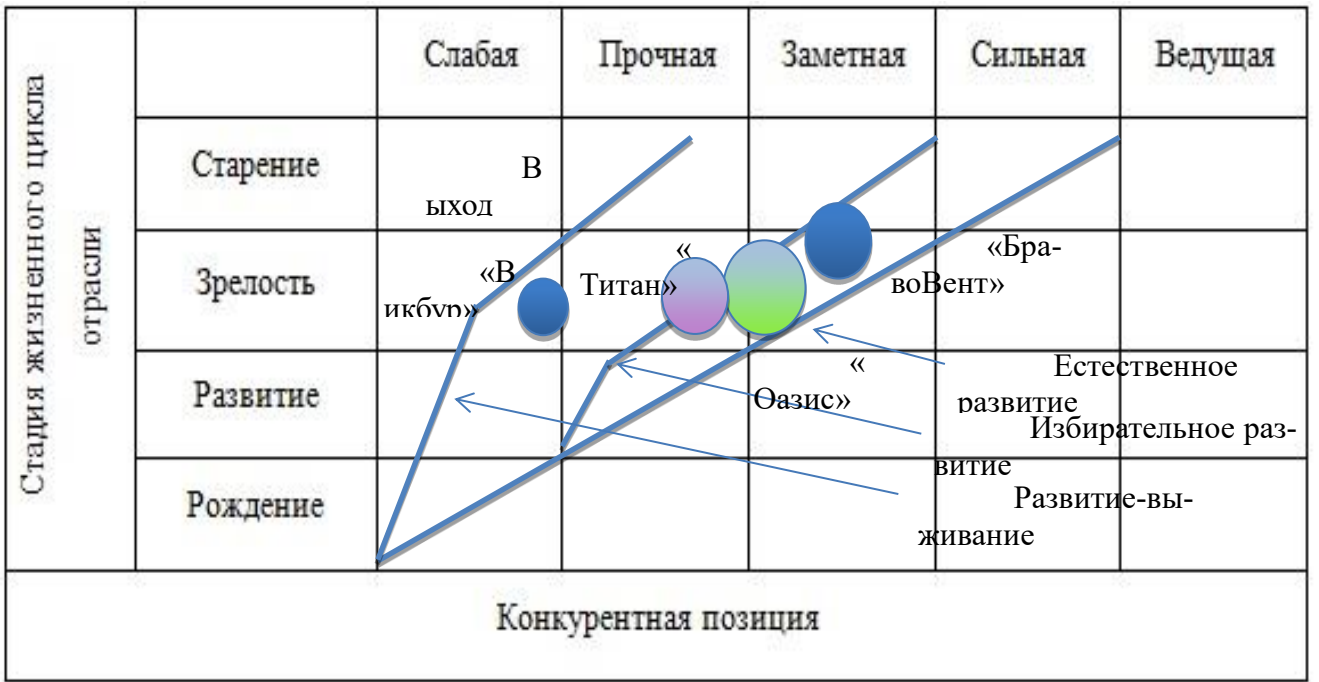
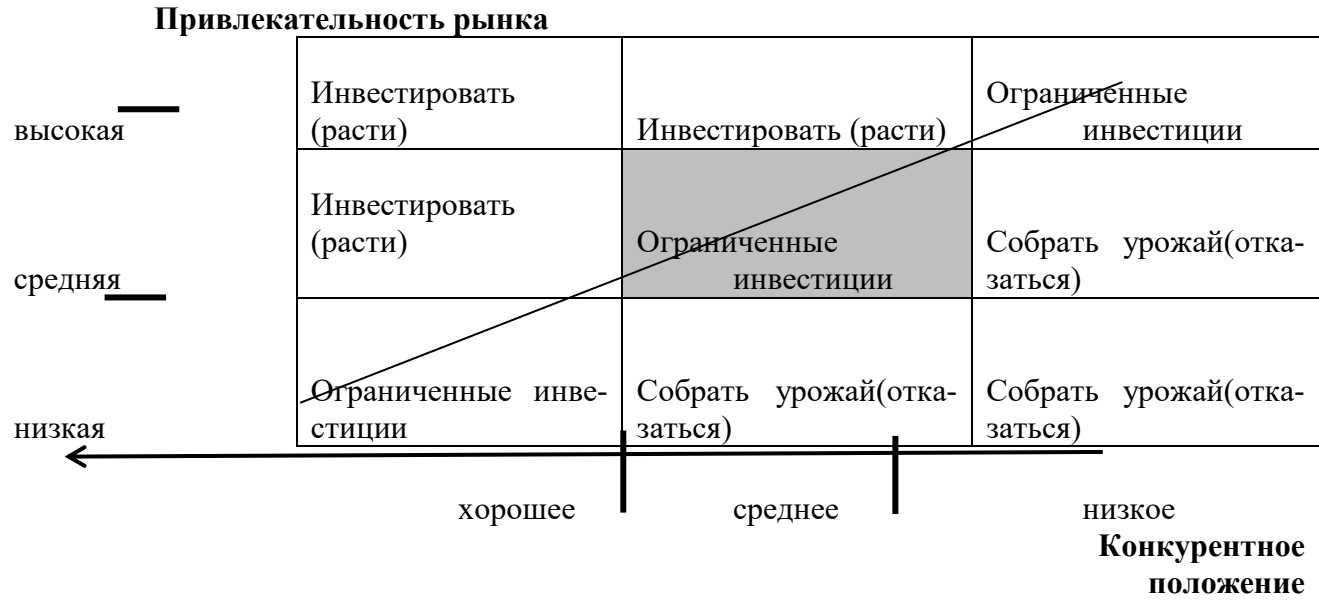


Рисунок Д.16 – Пример использования матрицы модели ADL-LC

Матрица Хоффера-Шендела

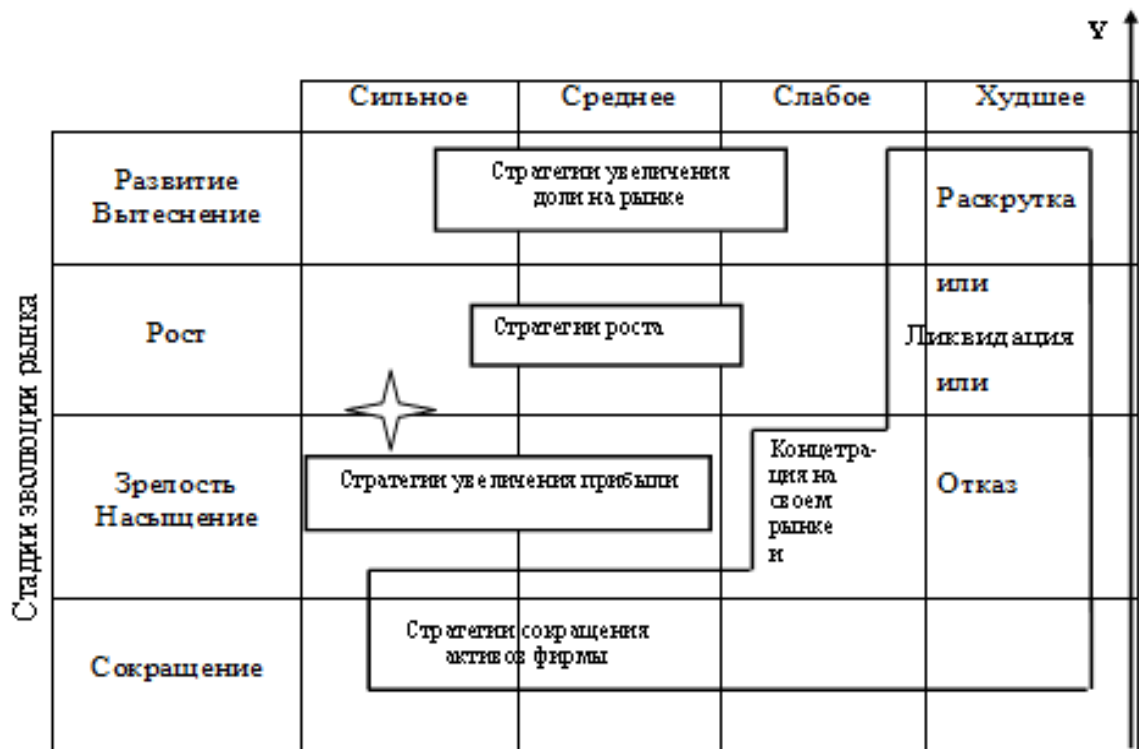


Рисунок Д.17 – Матрица Хоффера – Шендела



Рисунок Д.18 – Матрица Томпсона – Стрикленда

Стратегический потенциал компании

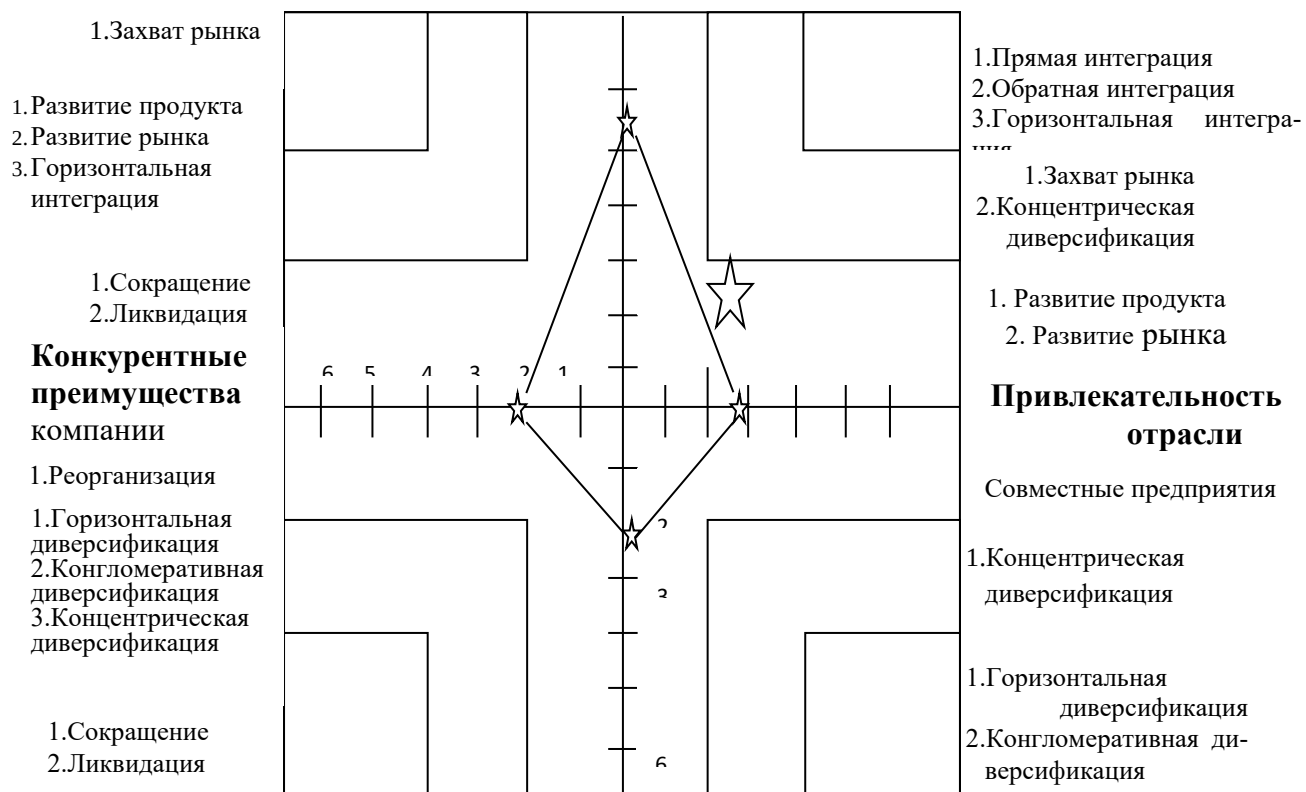


Рисунок Д.19 – Матрица SPACE-анализа
Внешние условия бизнеса

Локальный электронный методический материал

Светлана Владиславовна Саванович

ТЕХНОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА И ПРИНЯТИЯ
РЕШЕНИЙ

Редактор М. А. Дмитриева

Уч.-изд. л. 2,4. Печ. л. 3,3.

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