Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Клочков Юрий Сергеевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 15.10.2025 15:20:41
Уникальный программный ключ:
3beb265d5d589e7ff4c954946f7ad99a1e70ec12

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Институт сервиса и отраслевого управления
Кафедра экономики и организации производства

АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания по выполнению курсового проекта по дисциплине «Проектирование будущего компании» для студентов направления подготовки 38.03.01 «Экономика» очной формы обучения

Составитель:
А.В. Воронин
доктор экономических наук, профессор

Тюмень
ТИУ
2026

Аналитическое обеспечение разработки стратегии организации: методические указания по выполнению курсового проекта для обучающихся направления подготовки 38.03.01 «Экономика» очной формы обучения / сост. А.В. Воронин; Тюменский индустриальный университет. – Тюмень: Издательский центр БИК, ТИУ, 2026 - 27 с.

Методические указания рассмотрены и рекомендованы к изданию на заседании кафедры «ЭОП»
«_11_» _марта__ 2025 года, протокол № 8

Аннотация

Методические указания составлены в соответствии с рабочей программой ФГБОУ ВО ТИУ дисциплины «Проектирование будущего компании» и предназначены для закрепления теоретических знаний и формирования практических навыков у обучающихся направления подготовки 38.03.01 «Экономика».

В методических указаниях приведены: общие положения по выполнению курсового проекта, содержание и методика выполнения его частей, порядок оформления курсового проекта и подготовка к защите.

СОДЕРЖАНИЕ

I. ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА……..4
II. ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ И СОДЕРЖАНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА..... 6
III. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА..... 24
ПРИЛОЖЕНИЕ 1 26

I. ПОРЯДОК РАЗРАБОТКИ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

1. Курсовой проект выполняется по реальным данным. Исходной информацией служат данные статистической отчетности предприятия, бухгалтерской отчетности, управленческого учета, данных различных подразделений. Курсовой проект носит междисциплинарный характер и требует от обучающегося комплексного подхода к решению поставленных в ней задач с учетом других курсов и смежных областей знаний.

2. Курсовой проект оформляется в виде расчетно-пояснительной записки.

Структура расчетно-пояснительной записки курсового проекта включает следующие разделы.

Содержание с указанием страниц

Введение

Глава 1. Стратегический анализ деятельности организации

Глава 2. Разработка стратегических решений развития организации

Заключение

Список используемых источников информации

Приложения.

Список источников (не менее 20 источников) – приводятся только те источники, которые реально были использованы в процессе написания курсового проекта (включая монографии, научные статьи из периодической печати, желательно использование источников на иностранном языке), с момента их издания должно пройти не более пяти лет, за исключением классических изданий, по тексту работы обязательны ссылки на указанные источники информации. В случае использования Internet и/или мультимедийных источников список должен включать не только адрес электронного сайта и/или название мультимедийного диска, а полные выходные данные источника.

Приложения позволяют облегчить восприятие проекта и могут включать: дополнительные материалы, иллюстрации вспомогательного характера, анкеты, документы, содержащие первичную информацию и пр.

3. В ходе анализа необходимо:

а) дать общую характеристику финансово-хозяйственной деятельности организации за 3-5 лет;

б) провести комплексную оценку деятельности организации;

в) выполнить стратегический анализ отрасли деятельности организации;

г) сформировать стратегические альтернативы развития организации;

д) разработать рекомендации/стратегические указания по выбору возможной стратегии организации.

4. Основные технико-экономические показатели (ТЭП), данные внешней и внутренней среды организации используемые для анализа, сводятся в аналитические таблицы. Каждая таблица сопровождается необходимыми расчетами, пояснениями, выводами, рисунками, графиками, диаграммами.

5. Объем пояснительной записки должен составлять от 30 до 50 печатных страниц.

6. К курсовому проекту в качестве приложения должны быть представлены формы № 1 «Бухгалтерский баланс», форма № 2 «Отчет о прибылях и убытках» за анализируемый период и другие используемые источники информации.

7. Защита курсового проекта производится в установленные сроки.

II. ТРЕБОВАНИЯ К СТРУКТУРЕ И СОДЕРЖАНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Введение

Во введении необходимо показать актуальность, значение и возможности анализа и оценки деятельности организации для разработки стратегии, определить объект и предмет исследования, методы исследования, цель, задачи курсового проекта и кратко остановиться на ее содержании. Цель курсового проекта представляет собой ожидаемый результат раскрытия темы и не может быть представлена словами «исследование», «рассмотрение», «анализ» и т.д., т.е. процессом деятельности.

1. Стратегический анализ деятельности организации

1.1. Общая характеристика объекта исследования

В первом параграфе приводится краткая характеристика предприятия - состав, профиль, основные виды деятельности, характеристика объемов работ, основных и оборотных фондов, трудовых ресурсов, финансовых показателей деятельности, а также организационная структуры с описанием.

1.2. Уровень диверсификации деятельности

На основании данных об объемах производства и видах продукции предприятия определить уровень диверсификации деятельности исследуемой организации: монопродуктовая или диверсифицированная компания.

Для этого используется показатель доли в объеме продаж одного продукта (по Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий: Пер. с англ. / Тоехиро Коно. - Москва: Прогресс, 1987. - 383 с.).

Однопродуктовые компании имеют долю одного товара (товарной группы) на уровне от 95% общего объема продаж.

Компании с доминирующим продуктом имеют долю основного товара (товарной группы) в диапазоне 70-95%.

Компании с технологически связанной продукцией (родственная диверсификация) - сбыт любого одного продукта составляет менее 70% от общего объема продаж, но на технологически связанные группы продуктов приходится более 70% от этого объема.

Компании, выпускающие продукты, связанные со сбытом (горизонтальная диверсификация) - сбыт одного продукта составляет менее 70% от общего объема продаж, а объем продаж через общую сбытовую сеть составляет более 70%.

Компании, выпускающие продукцию, связанную со сбытом и технологией - , доля одного продукта в общем объеме продаж составляет менее 70%, но доля продуктов, связанных технологически и общей сбытовой сетью, составляет более 70% от общего объема продаж.

Компании, выпускающие не связанную между собой продукцию (конгломеративная диверсификация) - продают менее 70% от общего объема сбыта продукции, связанной как технологически, так и общей сбытовой сетью.

Также, в качестве альтернативы, можно воспользоваться другим показателем: модифицированный индекс Херфиндаля-Хиршмана (H).

$$H = 1 - \sum_{i=1}^{n} p_i^2$$

где i – сегменты (отрасли)/продукты, в которых действует компания, i = 1, 2... n;

p_i – доля продаж компании в i-м сегменте (отрасли) по отношению к совокупной выручке компании.

Если H близок к нулю, компания является монопродуктовой, ближе к единице – диверсифицированной, ведущей деятельность в разных сегментах (отраслях), реализующей несколько продуктов.

1.3. Анализ внутренней и внешней среды

Для проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды Вам предлагается использовать три метода: SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ, результаты которых сводятся в Таблицы 1,2, 3. В текстовой части раздела приводится обоснование конечных результатов и способов получения исходной информации (маркетинговый анализ, аналитические выкладки, статистическая информация и т.д.). В работе должна прослеживаться логика Ваших рассуждений и анализа.

Таблица 1

SWOT-анализ – первичный стратегический анализ

	Возможности	O		Сильные стороны	S
1			1		
2			2		
…			...		
	Угрозы	T		Слабые стороны	W
1			1		
2			2		
...			...		

⇑ Внешнее окружение

⇑ Организация

При выполнении SWOT-анализа на первом этапе заполняются показатели внешней среды возможности/угрозы, затем показатели внутренней среды сильные/слабые стороны в зависимости от результатов анализа внешнего окружения.

Вторым этапом является количественная оценка сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды по принятой шкале. На пересечении строки и столбца ставится экспертная оценка значимости данного сочетания угроз и сильных сторон, возможностей и сильных сторон и т.д. На третьем этапе суммируем полученные оценки и получаем общую значимость сильных и слабых сторон, угроз и возможностей внешней среды.

На четвертом этапе формируем проблемное поле организации. Для этого необходимо определить проблемы, возникшие на каждой комбинации сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями. На пятом этапе проблемы должны быть количественно оценены как сумма экспертных оценок комбинаций сильных и слабых сторон с угрозами и возможностями, перекрываемых данной проблемой.

Таблица 2

PEST-анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации

	Политика	P		Экономика	E
1	2		3	4	
1			1		
2			2		
…			…		
N_1			M_1		
	Сценарий №1 политика			Сценарий №1 экономика	
	Социум	S		Технология	T
1			1		
2			2		
…			…		
P_1			K_1		
P+	Сценарии №1 социум		K+1	Сценарии №1 технология	

Сценарии предполагают характеристику влияния факторов дальней внешней среды на положение организации в будущем. Задачей анализа является выделение движущих сил (наиболее мощных сил, оказывающих наибольшее влияние на то, какого типа изменения произойдут в структуре отрасли и конкурентной окружающей среде), а также в отделении главных причин изменений на рынке от второстепенных.

SNW-анализ (таблица 3) выполняется по предлагаемому шаблону. Перечень конкретных оцениваемых стратегических позиций (графа 2 таблицы 3) определяется с учетом особенностей исследуемой организации, в том числе уровня ее диверсификации деятельности.

Таблица 3

Стратегический SNW-анализ внутренней среды

№ п/п	Наименование стратегической позиции	Качественная оценка позиций		
		S	N	W
		Сильная	Нейтральна	Слабая

1	2	3	4	5
1	Стратегия организации			
2	Бизнес-стратегии (в целом), в том числе:			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № 2			
	…			
3	Организационная структура управления			
4	Финансы как общее финансовое положение,			
	в том числе:			
4.1	Финансы как состояние текущего баланса			
4.2	Финансы как уровень бухучета			
4.3	Финансы как финструктура			
4.4	Финансы как доступность инвестиционных ресурсов (кредиты, размещение ценных бумаг и т.д.)			
4.5	Финансы как уровень финансового менеджмента			
5	Продукт как конкурентоспособность (в целом), в том числе:			
	Продукт № 1			
	Продукт № 2			
	…			
6	Структура затрат (уровень себестоимости)			
	По бизнесу (в целом), в том числе:			
	Бизнес № 1			
	Бизнес № 2			
	…			
7	Дистрибуция как система реализации продукта (в целом), в том числе:			
7.1	Как материальная структура			
7.2	Как умение торговать			
8	Информационная технология			
9	Инновации как способность к реализации на рынке новых продуктов			
10	Способность к лидерству в целом (как синтез субъективных и объективных факторов), в том числе:			
10.1	Способность к лидерству 1-го лица организации			
10.2	Способность к лидерству всего персонала			
10.3	Способность к лидерству как совокупность Объективных факторов			
11	Уровень производства (в целом), в том числе:			
11.1	Качество материальной базы			
11.2	Как качество инженеров (ключевых производственных специалистов)			
11.3	Как качество рабочих (основное производство)			
12	Уровень маркетинга			
13	Уровень менеджмента (т.е. качество и способность обеспечить рыночный успех всей системой менеджмента в целом)			
14	Качество торговой марки			

15	Качество персонала (в целом)			
16	Репутация на рынке			
17	Репутация как работодателя			
18	Отношения с органами власти (в целом), в том числе:			
18.1	С федеральным правительством			
18.2	С правительством субъекта федерации			
18.3	С органами местного самоуправления			
18.4	С системой налогового контроля			
…				
19	Отношения с профсоюзными объединениями			
20	Отношения со смежниками (качество ключевых звеньев кооперационной сети организации)			
21	Инновации как исследования и разработки			
22	Послепродажное обслуживание			
23	Степень вертикальной интегрированности			
24	Корпоративная культура			
25	Стратегические альянсы			
Дополнительные стратегические позиции (с учетом специфики организации)				
26				
…				

Каждая таблица должна завершаться выводом, построенном на информации, содержащейся в ней. Результатом выполнения раздела является формирование целостного представления о задачах стратегического менеджмента организации по обеспечению ее конкурентных преимуществ в достижении целей на стратегическую перспективу.

1.4. Анализ привлекательности отрасли

В курсовом проекте необходимо представить описание позиции исследуемой организации в отрасли на основании модели пяти сил конкуренции М. Портера (рисунок 1). Анализ модели пяти сил конкуренции М. Портера дает возможность определить сильные и слабые позиции организации на рынке и определить области, стратегические изменения в которых (в соответствии с прогнозом) могут дать максимальные результаты для развития бизнеса. Модель дополнена шестой силой – давлением со стороны поставщиков дополнительных товаров.

Для выявления ключевых факторов, обеспечивающих устойчивую конкурентоспособность, важно понимать ответы на следующие вопросы:

1) Кто является нашими покупателями?
2) Чего хотят наши покупатели?
3) Что является двигателем конкуренции?
4) Что является основными параметрами конкуренции?
5) Насколько интенсивна конкуренция?
6) Как мы можем получить лучшее конкурентное преимущество?



Рисунок 1. Модель пяти сил конкуренции М.Портера

1.5. Анализ стейкхолдеров

При разработке стратегии невозможно не учитывать интересы отдельных игроков на рынке или социальных групп.

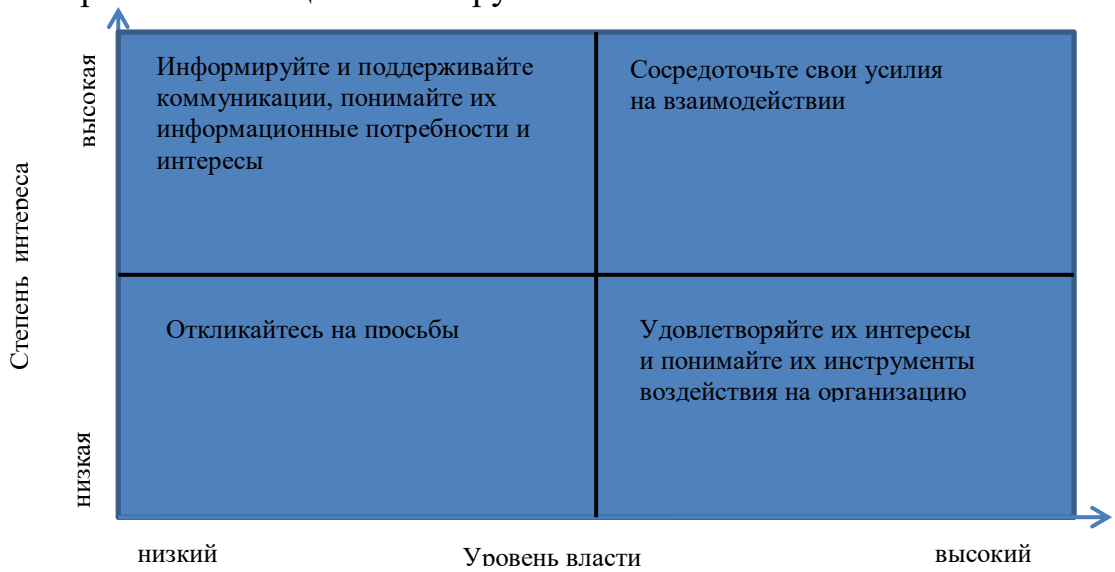


Рисунок 2. Структурирование пространства интересов стейкхолдеров (Обрей Менделоу, 1981)

Для целей анализа Вам необходимо представить основных стейкхолдеров организации и структурировать пространство их интересов на основе матрицы Менделоу (рисунок 2) или с помощью другой аналогичной методики). Задача структурирования пространства интересов связана с пониманием состава стейкхолдеров, степени их заинтересованности и уровня влияния на стратегические решения в компании.

2. Разработка стратегических решений развития организации

2.1. Миссия, цели, приоритеты

В данном подразделе должны быть отражены обоснования и пояснения по принятым видении (таблица 4) и миссии (таблица 5) организации. Предлагаемые или оценку (достоинства, недостатки) существующих видения и миссии организации представить по итогам заполнения таблиц 4, 5.

Определение миссии должно включать следующие моменты:

• провозглашение ценностей и убеждений;

• продукты, которые организация будет производить, или потребности, которые она собирается удовлетворять;

• рынок, на котором организация позиционируется;

• способы выхода на свой рынок;

• ключевые технологии, которые будут использоваться;

• стратегические принципы развития и/или финансирования.

Для помощи при составлении конкретной формулировки миссии организации предлагается воспользоваться шаблонами в таблицах 4, 5.

Таблица 4

Матрица стратегического видения организации

Период времени	Взгляд	Оценка параметров организации	Описание состояния организации (настоящее, будущее)	Примечание
1	2	3	4	5
Настоящее	Вид со стороны	Пять сил конкуренции; Типовые стратегии; Возможности и угрозы; Входящие ресурсы; Выпускаемая продукция		
	Вид изнутри	Сильные стороны; Проблемы организации; Ключевые компетенции; Управление персоналом; Ориентация организации		
Будущее	Вид со стороны	Пять сил конкуренции; Типовые стратегии; Возможности и угрозы; Входящие ресурсы;		

		Выпускаемая продукция		
	Вид изнутри	Сильные стороны; Проблемы организации; Ключевые компетенции; Управление персоналом; Ориентация организации		

Таблица 5

Матрица миссии организации

Уровень	Параметр	Содержание параметра	Содержание характеристик организации	
			Наименование	Ранг
1	2	3	4	5
Миссия организации вовне	Предназначение	Ценности и нормы		
		Легальное осуществление идеи		
		Удовлетворение потребностей клиентов		
	Стратегическая цель	Экспансия		
		Развитие		
		Совершенствование		
		Идентификация организации во внешней среде		
	Национальная идея	Особенности национального менталитета		
		Аспекты национальной гордости		
	Рекламная акция	Презентация своего образа		
		Формирование имиджа организации		
		Заверение в приоритетности интересов клиентов, партнеров		
	Направленность	Народная		
		Элитарная		
		Специальная		

Миссия организации вовнутрь	Собственное представление о себе	Кадровый потенциал		
		Мотивация к развитию		
		Уникальность ресурсов и квалификации		
	Социо-культурные ценности, принятые в организации	Нравственные нормы		
		Этические и эстетические нормы		
		Ответственность за производимую продукцию		
		Традиции и легенды		
		Ожидания персонала		
	Выравнивание вектора интересов сотрудников в одном направлении	Ориентация на концепцию консенсуса (компромисса)		
		Снижение противоречия между трудом и капиталом		
		Работа в команде		
	Помощь работникам в идентификации себя с организацией	Вовлеченность персонала в управление		
		Объединение персонала		
		Возможность раскрытия потенциала работников		
	Удовлетворение потребностей персонала	Качество трудовой жизни		
		Обучение всему передовому		
		Помощь персоналу в самосовершенствовании		

Согласно определенной миссии, сформулируйте и обоснуйте в курсовом проекте стратегические цели и приоритеты Вашей организации с тем, чтобы раскрыть целевой аспект всей ее деятельности.

Цели разрабатываются по принципу декомпозиции (по функциональным областям, видам бизнеса и т.п.) и могут представлять собой ориентиры деятельности организации, связанные с конкуренцией в долгосрочной перспективе и созданием соответствующих конкурентных преимуществ.

Для постановки целей соответствующих уровней и адекватного распределения ключевых ресурсов организации рекомендуется следующая система приоритетов:

1-й уровень: оптимальная концентрация;

2-й уровень: достаточный минимум;

3-й уровень: остаточный принцип (в том числе полное прекращение отдельных программ и проектов).

При работе над курсовым проектом может быть принята любая другая обоснованная система приоритетов.

Результатом аналитического соединения принятой системы приоритетов с установленными стратегическими целями является система стратегических целевых приоритетов организации, которая может быть сведена в табличной или любой иной форме (таблица 6).

Таблица 6

Матрица стратегических целей

Наименования направлений	Субъекты целеполагания	Наименование характеристик целеполагания		Примечание
		Содержание возможных целей	Степень значимости (ранг)	
Цели внешние	Потребители	Получение большей ценности приобретаемого товара (услуги) на один рубль цены		
	Поставщики	Установить долгосрочные и взаимовыгодные партнерские отношения		
	Конкуренты	При минимальных затратах захватить долю конкурентов организации на рынке		
	Кредиторы	Получить в срок выданный кредит с процентами		
Цели внешние	Местное сообщество	Сохранить экологическое равновесие		
	Органы власти	Обеспечить занятость населения и поступления в бюджет		

Цели внутренние (функциональные, экономические, социальные)	Менеджеры	Осуществить рост имиджа организации и увеличение доли рынка, принадлежащего ей		
	Собственники	Получить процент на вложенный в организацию капитал		
	Работники	Стабильно зарабатывать деньги на жизнь		
Цели системные	Организация как система	Минимум неопределенности при максимальной стабильности		
Критерии	Базовые	Эффективность		
		Реализуемость		
		Достижимость		
		Измеримость		
		Совместимость		
		Иерархичность		
		Гибкость		
	Стратегические	Решение главных проблем		
		Преодоление угроз		
		Использование возможностей		
		Реализация сильных сторон организации		

Решение об итоговой формулировке целей организации принимается на уровне интуиции в силу многофакторности этого явления, но все сформулированные цели затем так или иначе будут использованы при детализации самой стратегии организации. Перечень стратегических целей должен быть ограниченным. Пути их достижения должны быть определены в виде стратегических решений (указаний) в курсовом проекте.

2.2. Разработка продуктовой стратегии

Для формирования продуктовой стратегии может быть использован, так называемый, трафаретный подход, заключающийся в заполнении и анализе таблиц 7-9. Первоначально в произвольной табличной форме необходимо представить полный классификатор всех продуктов организации, которые она уже производит и/или собирается производить на период стратегии, составленный методом агрегирования всех позиций (таблица 7).

Второй шаг. В организации принимается конкретная система приоритетов по продукту. Например, утверждается следующая система приоритетов № 1 — максимальная концентрация, № 2 — необходимый минимум, № 3 — остаточный принцип (в том числе полное прекращение деятельности по отдельным продуктам/проектам).

Таблица 7

Классификатор по продуктам

Полный перечень продуктов		Приоритеты: Краткосрочная перспектива	Приоритеты: Долгосрочная перспектива
I	Традиционные продукты		
1			
2			
3			
4			
…			
N			
II	Новые продукты		
1			
2			
3			
…			
M			

Приоритет № 1 означает, что по данному конкретному продукту коммерческая организация по факту и/или и своих планах на будущее намерена осуществить максимальную концентрацию всех своих ресурсов; т.е. для организации на момент принятия конкретного решения данный продукт имеет самую высокую приоритетность.

Приоритет № 2 означает, что по данному конкретному продукту организация по факту и/или в своих планах на будущее намерена по возможности обеспечить некий минимально необходимый уровень концентрации своих совокупных ресурсов: мобилизация ресурсов по приоритету №2 была и/или будет относительно приоритета №1 существенно меньшей, а относительно приоритета №3 — существенно большей.

Приоритет № 3 означает, что по данному конкретному продукту организация по факту уже выделяла минимум ресурсов и/или в своих планах на будущее намерена

ограничиться минимальным ресурсным обеспечением, включая возможность консервации данного продуктового направления или даже полного прекращения по нему какой-либо деятельности.

Присвоение продукту того или иного приоритета должно быть обоснованно (экспертные оценки, расчет рейтинга и т.д.)

В случае, когда данный конкретный продукт из полного перечня на стратегическую перспективу не предусмотрен (например, в будущем году некоторые продукты предполагается снять с производства как устаревшие) ставится прочерк.

При разработке продуктовой стратегии Вам необходимо определить базовые конкурентные стратегии (БКС) и определить ключевых конкурентов. С этой целью вам предлагается заполнить табл. 8, 9.

Выбор БКС можно произвести, выполнив следующую пошаговую процедуру.

Первый шаг. Фиксация продуктового профиля.

В табл. 8 в графу «Полный перечень продуктов профиля» заносится продуктовый профиль организации (см. табл. 7).

Таблица 8

Выбор БКС по позициям продуктового профиля

№ п/п	Полный перечень продуктов профиля	Базовые конкурентные стратегии (БКС)			
		CL Лидерство по издержкам	D Дифферен-циация	FCL Фокусиро-ванное лидерство по издержкам	*FD* Фокусиро-ванная дифферен-циация
1	2	3	4	5	6
I	Традиционные продукты				
1					
2					
…					
II	Новые продукты				
1					
2					
..					

Второй шаг. Выбор БКС.

Сначала по каждой позиции списка «Традиционные продукты» выбирается одна из четырех БКС (в соответствующей клеточке ставится любой знак для обозначения принятого выбора). Затем в списке «Новые продукты» выбираются только те конкретные продукты, которые в качестве товаров запланированы для реализации на соответствующих рынках. По каждому из таких продуктов аналогичным образом выбирается конкретная БКС.

При выборе БКС по любой позиции продуктового профиля необходимо учитывать максимум информации о соответствующем продукте, т.е. в том числе

результаты SWOT-анализа, SNW-анализа.

Третий шаг. Принятие решений.

В соответствии с базовыми конкурентными стратегиями, которые выбраны по каждой позиции продуктового профиля, принимаются адекватные управленческие решения по реализации данных стратегий, как в режиме действий стратегического менеджмента, так и в режиме действий тактического менеджмента.

Таблица 9

Ключевые конкуренты по продукту

	Наименование продукта-конкурента	Наименование организации-конкурента	Конкурентные преимущества	Конкурентные отставания
1	2	3	4	5
I	Прямые конкуренты			
1				
2				
…				
II	Косвенные конкуренты			
1				
…				

Пошаговая процедура заполнения табл.9 для конкурентного продукта на данном конкретном рынке:

Первый шаг. Установление перечня конкурентов. Первоначально определяется список возможных конкурентов, затем из их числа выделяются ключевые, которые подразделяются на прямых и косвенных. Ключевые конкуренты – участники рынка, действия которых могут значимо повлиять на продажи исследуемой организации.

Прямые конкуренты – организации, продающие аналогичный товар на аналогичном рынке и работающие с целевой аудиторией исследуемой организации.

Косвенные конкуренты – компании, продающие товар с другими характеристиками или абсолютно другой продукт, но работающие с целевой аудиторией исследуемой организации.

Второй шаг. Определение по каждому первичному элементу анализа, по конкретному перечню его ключевых конкурентов исчерпывающего перечня качественных конкурентных преимуществ и отставаний.

Качественное конкурентное преимущество (отставание) означает, что по одному или по нескольким конкретным свойствам/параметрам данный продукт качественно превосходит (отстает) такой же продукт своего конкурента без установления количественной меры такого превосходства (отставания).

Критерием качественного определения конкретного качественного частного

преимущества (отставания) может служить достоверная оценка влияния соответствующего свойства анализируемого продукта на цену его реализации на данном конкретном рынке относительно цены реализации конкретного товара-конкурента. Для проведения таких исследований хорошим инструментом является SNW-анализ по продукту.

Третий шаг. Сведение по частным конкурентным преимуществам/отставаниям в единый формат.

Простейшая форма такого сведения представляет собой объединение всех заполненных отдельных таблиц 9 в соответствующие общие таблицы (своды).

2.3. Портфельный анализ

Для выбора стратегической позиции на основе уже имеющихся данных необходимо построить матрицу Бостонской консалтинговой группы (рисунок 3) Также возможно использование другой матрицы портфельного анализа на выбор обучающегося.

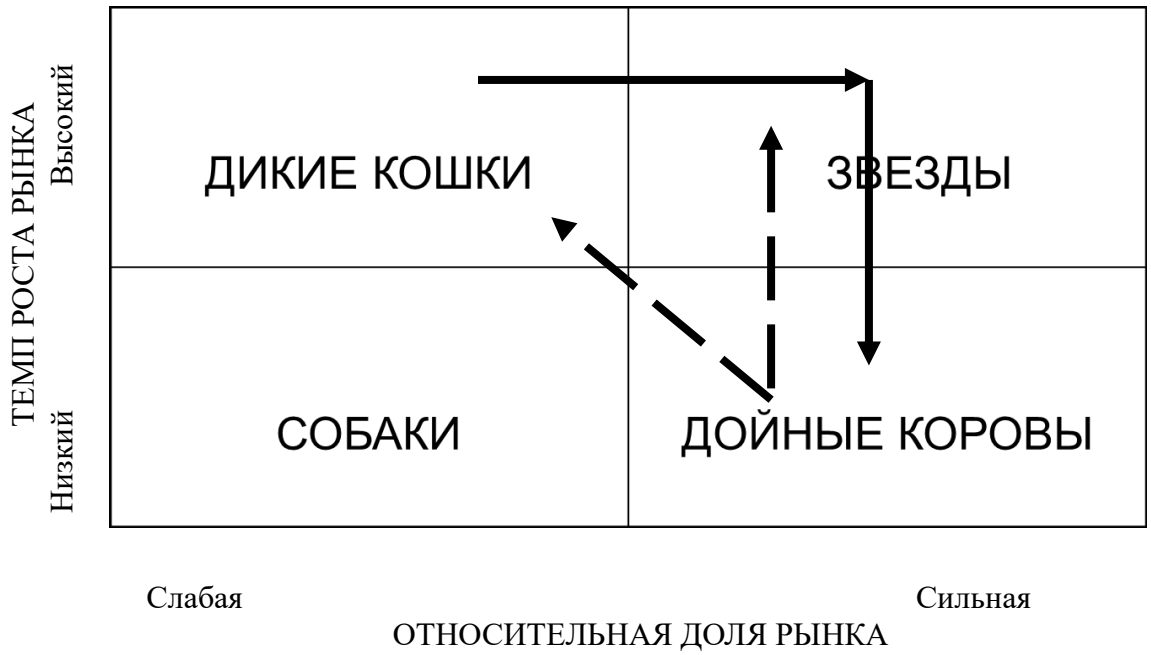


Рисунок 3. Матрица выбора стратегической позиции Бостонской консалтинговой группы (БКГ)

Относительная доля рынка (ОДР) является важным параметром, потому что продукция организации, в которых она превосходит конкурентов (ОДР больше 1), должна иметь либо меньшие издержки, либо более высокие цены, либо и то и другое, и, следовательно, она должна быть рентабельнее, чем аналогичные товары ее конкурентов, обладающих меньшей долей рынка.

Действительно, в большинстве случаев подразделение, производящее значительную долю общей продукции, имеет лучшую возможность распределить постоянные издержки.

Относительная доля рынка (ОДР) рассчитывается следующим образом:

$$\text{ОДР} = \frac{\text{Доля рынка организации}}{\text{Доля рынка главного конкурента организации}}$$

Темп роста рынка (ТР) рассчитывается по формуле:

$$\text{ТР} = \frac{\text{Объем продаж в текущем периоде}}{\text{Объем продаж в предшествующем периоде}}$$

Пояснительная часть к матрице БКГ должна содержать выводы о сформированных позициях продуктового профиля организации и рекомендуемые стратегические указания.

2.4. Балансирование жизненных циклов

Одним из основных противоречий при разработке стратегии организации является несогласованность краткосрочных и долгосрочных приоритетов развития.

Удобным инструментом для уравновешивания близких и дальних перспектив является матрица балансирования жизненных циклов (таблица 10). Заполнение матрицы включает несколько этапов:

1) распределить продукты организации вместе с необходимой информацией между соответствующими клетками краткосрочной (КП) и долгосрочной (ДП) перспектив;

2) просуммировать объемы продаж и прибылей и вписать результаты в верхние ячейки клеток по строкам экстраполяции в КП и ДП;

3) определить контрольные цифры (КЦ) объемов продаж и прибылей и вписать с соответствующие клетки КП и ДП;

4) распределить вклады различных продуктов в достижение КЦ по фазам жизненного цикла;

5) определить то, как планируемые в настоящее время капитальные вложения (КВ) должны «накладываться» на соответствующие фазы жизненного цикла;

6) распределить объемы КВ, вписывая КЦ;

7) проверка обеспеченности ресурсами;

8) определить какие нужно предпринять изменения в наборе продуктов.

Таблица 10

Матрица балансирования жизненных циклов

КВ	*Э/КЦ*						
Прибыли	*Э/КЦ*						
продажи	*Э/КЦ*						

Конкурентная позиция	*Очень сильная*						**Краткосрочная перспектива**
	Сильная						
	Средняя						
	Слабая						
	Очень слабая						
	Фазы жизненного цикла	**Зарождение**	**Быстрый рост**	**Медленный рост**	**Зрелость**	**Затухание**	
Конкурентная позиция	*Очень сильная*						**Долгосрочная перспектива**
	Сильная						
	Средняя						
	Слабая						
	Очень слабая						
КВ	*Э/КЦ*						
Прибыли	*Э/КЦ*						
Продажи	*Э/КЦ*						

2.5. Матрица разрывов

Для разработки итоговых стратегических указаний / решений необходимо составить итоговую матрицу разрывов, включающую конкретные параметры организации.

Матрица разрывов (таблица 11), включает описание внешних и внутренних характеристик организации по трем составляющим: — видению, миссии и целям. Содержание параметров организации берется из соответствующих предыдущих подразделов курсового проекта. Параметры организации оцениваются по 10-ти балльной шкале относительно существующего положения и желаемого состояния организации. Оценки соединяются линией, формируя профиль организации. Сплошной линией отражается оценка существующего состояния организации, пунктирной — оценка желаемого состояния.

Результатом анализа данных таблицы должны быть стратегические указания по преодолению разрывов с учетом принятой стратегической позиции организации и предыдущего анализа.

Таблица 11

Матрица разрывов

Наименование среды	Философия бизнеса	Параметры организации	Оценка существующего и желаемого состояния организации										Величина разрыва
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Внешняя характеристика	Видение												
	Миссия												
	Цели												
Внутренняя характеристика	Видение												
	Миссия												
	Цели												

Заключение

В заключении необходимо отразить основные результаты проведенного анализа деятельности организации, решения задач и достижения цели и задач курсового проекта, отраженные во введении его расчетно-пояснительной записки. Кроме того, следует дать общие рекомендации по дальнейшему развитию или улучшению финансово-хозяйственной деятельности исследуемой организации.

III. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОГО ПРОЕКТА

Структура курсового проекта должна состоять из титульного листа, оглавления, введения, глав, выводов и предложений, списка использованной литературы и приложений.

Курсовой проект должна содержать титульный лист установленного образца (приложение 1).

Содержание курсового проекта необходимо разбить на части, каждая из которых должна соответствовать логической последовательности разделов, представленных в данных методических указаниях.

Введение (1-2 стр.) должно содержать обоснование актуальности выбранной темы, цель и конкретные задачи исследования.

Заключение (2-3 стр.). Выводы должны содержать краткую трактовку полученных результатов. Результаты исследования должны соотноситься с общей целью и поставленными задачами во введении. Заключение в данной курсовом проекте должно отражать результаты всех разделов.

Список использованной литературы (1-2 стр.) должен включать, как правило, не менее 20 источников, не считая нормативных актов, по всем частям курсового проекта. Рекомендуемая литература представлена ниже.

В приложениях приводится вспомогательный материал: промежуточные математические расчеты, таблицы вспомогательных данных, анкеты, инструкции, типовые договора, иллюстрации и др.

Объем курсового проекта должен быть не менее 30 печатных страниц формата А4 (исключая приложения).

Работа *оформляется* в соответствии с ГОСТ 2.105-2019 «Общие требования к текстовым документам». При оформлении расчетно-пояснительной записки курсового проекта используется шрифт Times New Roman, размер шрифта – 14, полуторный интервал. По всем четырем сторонам листа оставляют поля, размером: левое — 25 мм, правое - 10 , нижнее - 20 , верхнее - 20 мм. Каждую страницу работы надо использовать полностью, пропуски допустимы лишь в конце глав.

Текст должен быть разделен на абзацы, каждый из которых включает самостоятельную мысль, состоящую из нескольких предложений. Абзац начинается с новой строки, при этом от левого поля необходимо отступить на 1,25 см, выравнивание по ширине текста.

В тексте следует избегать повторений, сложных и громоздких предложений. Материал следует излагать от третьего лица (автор предлагает) или от первого лица множественного числа (по нашему мнению).

В тексте можно применять общепринятые условные обозначения. Цитаты, статистические данные и другие материалы, должны сопровождаться ссылками. Цифровой материал представляется в виде таблиц, диаграмм, графиков и т. д. Они помещаются по ходу изложения текста.

Подготовленную расчетно-пояснительную записку курсового проекта обучающийся представляет на кафедру для проверки преподавателем, ведущим курс.

Защита курсового проекта проходит устно с использованием презентационного материала, осуществляется, как правило, до сдачи экзамена по дисциплине.

Библиографический список

1. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 278 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-15505-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536417
2. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 375 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03013-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535838
3. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для вузов / Н. А. Казакова. — 4-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 453 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17949-1. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/536176
4. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / В. И. Бариленко [и др.] ; под редакцией В. И. Бариленко. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 482 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-19020-5. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/555759
5. Кузьмина, Е. Е. Комплексный анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для вузов / Е. Е. Кузьмина, Л. П. Кузьмина. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 514 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-17352-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/545022
6. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 328 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16797-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/531717
7. Толпегина, О. А. Комплексный экономический анализ хозяйственной деятельности : учебник и практикум для вузов / О. А. Толпегина. — 5-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2024. — 629 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-18457-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/535065

ПРИЛОЖЕНИЕ 1

ОБРАЗЕЦ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА КУРСОВОГО ПРОЕКТА

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
ТЮМЕНСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
Кафедра экономики и организации производства

КУРСОВОЙ ПРОЕКТ

по дисциплине «Проектирование будущего компании»
на тему: Аналитическое обеспечение разработки стратегии организации

Выполнил: *(группа, шифр зачетки, Ф.И.О. обучающегося)*
Проверил: (*уч.степень, Ф.И.О. преподавателя, принимающего работу*)

Тюмень, 20__

Учебное издание

АНАЛИТИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания по выполнению курсового проекта

Составитель:
ВОРОНИН Александр Владимирович

В авторской редакции

Подписано в печать __.__.20__0 Формат 60х90 1/16. Печ.л. 3
Тираж 30 экз. Заказ №

Библиотечно-издательский комплекс
Федерального государственного бюджетного образовательного
Учреждения высшего образования
«Тюменский индустриальный университет»
625000, Тюмень, ул. Володарского, 38

Типография библиотечно-издательского комплекса
625039, Тюмень, ул. Киевская, 52