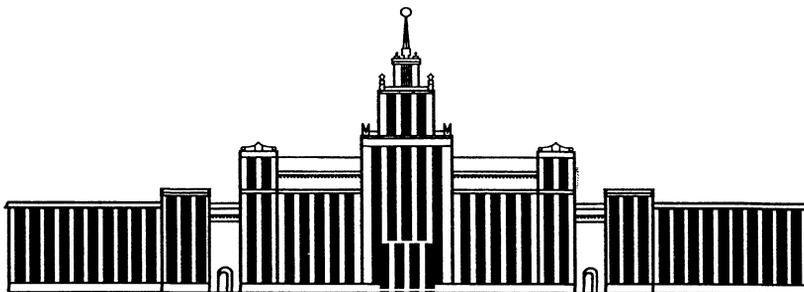


---

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

---



---

ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

---

658(07)  
К736

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
КОМПАНИИ. ВЫБОР СТРАТЕГИИ  
РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические указания к курсовой работе

---

Челябинск  
2016

---

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Южно-Уральский государственный университет  
Кафедра «Экономика и экономическая безопасность»

658(07)  
К736

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ  
ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ. ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
ОРГАНИЗАЦИИ**

Методические указания к курсовой работе

Челябинск  
Издательский центр ЮУрГУ  
2016

УДК 658.1.012.12(075.8)  
К736

*Одобрено  
учебно-методической комиссией  
факультета экономики и предпринимательства*

*Рецензент  
Т.Ю. Савченко*

К736 Стратегическое планирование экономической деятельности компании. Выбор стратегии развития организации: методические указания к курсовой работе / сост. Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016. – 12 с.

В методических указаниях изложены требования, предъявляемые к курсовой работе «Выбор стратегии развития организации» по дисциплине «Стратегическое планирование экономической деятельности компании», предназначенные для подготовки магистров, обучающихся по направлению 38.04.01 «Экономика» по программе «Экономика фирмы и рынков».

УДК 658.1.012.12(075.8)

© Издательский центр ЮУрГУ, 2016

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1. Цели и порядок выполнения работы.....	4
2. Требования, предъявляемые к курсовой работе .....	4
3. Перечень основных разделов курсовой работы.....	5
Библиографический список.....	12

## **1. ЦЕЛИ И ПОРЯДОК ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТЫ**

Целью выполнения курсовой работы является формирование у обучающихся практических навыков разработки стратегии (портфеля стратегий) развития организации с учетом имеющихся или формируемых у неё конкурентных преимуществ.

## **2. ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К КУРСОВОЙ РАБОТЕ**

Курсовая работа должна отражать результаты аналитической и исследовательской работы. В структуру каждой работы входят:

- введение, где отражается актуальность темы и постановка решаемых задач;

- теоретическая часть, в которой раскрывается содержание системы стратегического планирования, а так же сущность отдельных её элементов; рассматривается процесс стратегического планирования, включающий базы стратегических данных, допущения и прогнозы; понятие стратегических решений; установление миссии и целей организации; анализируются альтернативные стратегии бизнеса с учетом условий внешней и внутренней бизнес-среды и области их применения;

- практическая часть, состоящая из аналитической и проектной частей. В аналитической части приводятся результаты анализа действующего объекта изучения – конкретной публичной организации, описываются методы оценки результатов её деятельности и прогнозов на будущее. В проектной части отражаются результаты исследования, связанные с выбором стратегии (стратегий) развития организации и оценкой её эффективности;

- заключение и выводы, где перечисляются итоги проведенного исследования и делаются выводы о возможных перспективных направлениях развития изучаемого объекта;

- библиографический список с указанием всех используемых источников информации.

В основу разрабатываемой обучающимся курсовой работы должны быть положены:

1. Теоретические аспекты стратегического планирования и управления организации.

2. Результаты исследования внешней и внутренней бизнес-среды организации.

3. Информация о конкурентах (информация о рынке, информация о производстве продукции/услугах; информация об особенностях деятельности и финансах, информация о конкурентных преимуществах).

4. Результаты деятельности организации (желательно за пятилетний период). Общая характеристика организации, её место в рынке конкретного товара, основные показатели деятельности (по годам). Сильные и слабые стороны организации, имеющиеся у неё конкурентные преимущества.

5. Анализ сложившихся тенденций развития организации и рынка (сегментов рынка), где она функционирует.

6. Возможные перспективные направления развития организации (с учетом реализованных внедряемых и предполагаемых стратегий).

При выполнении курсовой работы обучающийся должен воспользоваться данными о конкретной организации, функционирующей на конкретном отраслевом рынке (организация выбирается самостоятельно, используя сайт «раскрытие корпоративной информации»).

Выбранная в результате выполнения курсовой работы стратегия может относиться к инновационным стратегиям (связанным с созданием новых поколений продуктов или услуг на основе «прорывных» технологий), стратегиям обновления (связанным с модификацией целей организации, выпуском новых товаров, введением новых форм взаимоотношений с потребителями и т.п.); стратегиям постепенного совершенствования (связанным с изменениями в объемах деятельности организации, её целей, используемых бизнес-процессов и т.д.).

### **3. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНЫХ РАЗДЕЛОВ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Перечень основных разделов курсовой работы с кратким описанием их содержания представлен ниже. Особый интерес с позиции наработки практических навыков представляет часть II курсовой работы.

1. В разделе 2.1 приводится характеристика и дается оценка перспектив развития отрасли (рынка), в котором функционирует организация. Для принятия стратегических решений необходимо провести анализ макросреды (макροокружения). Макросреда находится за пределами границ отрасли и включает в себя экономическую, правовую, социальную, технологическую и политическую составляющие. Анализ мезосреды (отрасли) важен, поскольку отраслевая среда бизнеса в значительной степени влияет на его экономические показатели. Анализ микросреды включает в себя изучение ближайших конкурентов. С этой целью в отрасли должны быть выделены стратегические группы конкурентов, представляющие собой соперничающие организации с близкими позициями на рынке и схожими конкурентными возможностями (ассортимент выпускаемой продукции, ориентацию на схожий тип покупателя – одинаковый сегмент рынка, одинаковый размер цен, схожую стратегию поведения на рынке).

Помимо характеристики сложившихся тенденций развития отрасли (рынка) должны быть определены перспективы ее развития. При этом отрасль, в которой функционирует организация, относится к категории зрелых, «заходящих», либо «восходящих» отраслей (определить это, используя соответствующие показатели должен сам обучающийся). Зрелая отрасль отличается замедлением роста. Следует учесть, что зрелость отрасли наступает, когда почти все потенциальные покупатели стали реальными пользователями товаров, спрос формируется большей частью за счет повторных покупок, а темпы роста отрасли поддерживаются за счет притока новых потребителей или увеличения объемов потребления прежними покупателями. Рост зрелых отраслей производства не превышает 5 % в год, что примерно соответствует темпам роста экономики в целом. В «заходящих» отраслях динамика роста ниже среднего по экономике в целом или вовсе отрицательна. Такие отрасли находятся на этапе спада или застоя. В «восходящих» отраслях происходит ускоренный рост объемов продаж и прибыли.

2. В разделе 2.2 должен содержаться анализ сильных и слабых сторон организации и его ближайших конкурентов. Информация о конкурентах включает широкий круг данных о рыночных ценах, скидках, условиях договоров, спецификациях, общем объеме сбыта товаров, прошлых тенденциях, доле конкурентов на рынке и тенденциях ее изменения, качестве товаров конкурента, его стратегии маркетинга, сильных и слабых позициях конкурента. Обучающийся должен собрать следующую основную информацию о конкурентах:

- 1) информацию о рынке;
- 2) информацию о производстве и продукции;
- 3) информацию об организационных особенностях и финансах.

Выполняя этот раздел обучающийся не должен забывать, что оценка конкурентов – это в определенном смысле зеркальное отображение сильных и слабых сторон организации. В этот раздел может быть включена карта стратегических групп конкурентов.

3. Разработка раздела 2.3 является логическим завершением анализа материала, содержащегося в разделах 2.1 и 2.2. Раздел 2.3 включает в себя построение «делового экрана».

Разработка делового экрана предполагает оценку отрасли (рынка) с позиции ее привлекательности и определение положения данной организации в этой отрасли. Деловой экран представляет собой простую схему, где хозяйственная деятельность организации и связанных с ним отраслей (рынков, сегментов рынка) оценивается по двум параметрам – проникновение на рынок и привлекательность отрасли в трехбалльной шкале (высокий, средний, низкий) – таблица 1.

Таблица 1

Положение организации	Деловой экран		
	Привлекательность отрасли (рынка)		
	высокая	средняя	Низкая
Высокое	1	–	4
Среднее	–	3	–
Низкое	2	–	5

В основу этих качественных оценок можно было бы положить широкомасштабный количественный анализ рынка, отрасли и экономических показателей, но на уровне выбора стратегии эти численные показатели объединены в качественные оценки, как показано в таблице 1. преимущество таких оценок состоит в том, что они допускают включение и таких качественных факторов, как лояльность наемного персонала, изменчивость отрасли, технический уровень.

Организация, обозначенная в вышеуказанной таблице цифрой 1, занимает сильные позиции в весьма привлекательной растущей отрасли и поэтому имеет наиболее высокий приоритет по сравнению с конкурентами. На другом полюсе находится организация под цифрой 5, которая имеет слабые позиции в непривлекательной отрасли и поэтому, вероятно, не может рассчитывать на инвестиции. Организация под номером 2 относится к весьма привлекательной отрасли, но ее положение оставляет желать лучшего. Стратегией такой организации может быть перемещение вверх по колонке. Организация, обозначенная цифрой 3, находится на ничейной полосе, поэтому для нее трудно выработать четкую стратегию. Организация под номером 4 – лидер в непривлекательной (возможно, старой) отрасли, и стратегией для нее будет, вероятно, максимизация прибыли на уже вложенный капитал, но не вложение нового. Если такие оценки основаны на объективном анализе (количественном и качественном), проведенном при участии высшего руководства организации, они могут служить существенным подспорьем в разработке стратегии.

4. Раздел 2.4 объединяет все элементы стратегического планирования (генеральную цель, общие цели организации, её задачи, стратегии и программы), описание которых обеспечивает построение пирамиды стратегического планирования организации. При определении генеральной цели организации обучающийся должен помнить, что это самое широкое по смыслу решение, характеризующее, что представляет собой организация, зачем последняя существует и каково его единственное в своем роде место. В отличие от генеральной цели (миссии) общие цели организации могут иметь количественную и качественную форму, но они должны носить широкий и вневременной характер. Наоборот, задачи предприятия – это, привязанные к определенным срокам результаты,

которых оно намерено добиться в ходе своих более широких целей. Задачи должны формулироваться как можно конкретнее и иметь количественную определенность. Например, если цель организации – добиться 20,5 % прибыли на собственный капитал (рентабельности собственного капитала), то может быть разработан план-график, характеризующий доходы и инвестиции, необходимые для достижения указанной цели. Кроме того, может быть установлена минимальная норма прибыли на вновь инвестированный капитал, обеспечивающая достижение этой цели.

Стратегии – это общее направление, на котором следует искать пути достижения целей. Такой цели, например, как увеличение дохода на акцию, можно достичь несколькими путями, а именно: выпуская новые виды продукции (стратегия «продукт-рынок»), приобретая более мелкие организации (стратегия роста), продавая старую продукцию на новых рынках (стратегия «продукт-рынок»). Задачи организации связаны с определенными программами и проектами. Программа – это требующая определенных ресурсов совокупность мероприятий, осуществляемых организацией при реализации своих стратегий и целей. На уровне стратегического планирования программы часто связаны с развитием организации, инвестированием или ликвидированием. К примеру, стратегия, ориентированная на выпуск продукции должна подкрепляться программой исследовательских работ, разработки новых или улучшения старых изделий. Стратегия, направленная на разделение сфер деятельности организации, может потребовать разработки программ приобретения и слияния организаций, подготовки кадров и т.д.

Описав все элементы стратегического планирования, обучающийся может построить пирамиду стратегического планирования организации (см. рисунок).

На рисунке выделены важнейшие элементы, относящиеся к целям организации, и их взаимосвязи. На рисунке показано, как можно лучше всего соотнести эти элементы между собой. Указанные элементы и их взаимосвязи важны для осознания сложности стратегического выбора и необходимости системы планирования, помогающей справиться с этой сложностью.

Вершина пирамиды – это генеральная цель организации, ее миссия и характеристика ее рода деятельности. В рамках этой миссии должны быть сформированы широкие и всеобъемлющие цели. Они характеризуют те позиции или «пункты назначения», которых стремится достичь организация при осуществлении своей миссии. Основываясь непосредственно на этих целях, организация выбирает свою стратегию (общее направление), задачи (конкретные показатели) и программы (совокупности работ, ориентированных на цели и задачи). Цели прямо определяются миссией. В свою очередь стратегии, задачи и программы определяются целями.



Пирамида стратегического планирования

- *Генеральная цель или миссия организации*, например, поставка на мировой рынок узлов для промышленных кондиционеров воздуха.

- *Основные цели*, например: 1) получить прибыль на собственный капитал (ROE) не менее 17,5 %; 2) сохранить достигнутый уровень дивидендов; 3) повысить свою репутацию как фирмы, осознающей общественные интересы.

- *Стратегии*, например: 1) продолжить выпуск той же продукции и поставлять ее на те же рынки, сохраняя репутацию неизменной; 2) поставлять старую продукцию на новые внешние рынки и с ограниченным доступом (повысить репутацию); 3) поставлять новую продукцию на существующие рынки (значительно улучшить репутацию).

- *Задачи*, например: 1) на следующий год довести ROE до 11,8 % дивиденды – до 1 долл., снизить себестоимость на 5 %, сохранить репутацию; 2) на второй год: ROE – 13,5 %, дивиденды – 1 долл., заметно улучшить репутацию; 3) на третий год: ROE – 15,7 %, дивиденды – 1 долл., существенно улучшить репутацию; 4) на четвертый год: ROE – 17,5 %, дивиденды – 1,1 долл.

- *Программы и проекты*, например: 1) программа снижения себестоимости продукции; 2) программа улучшения использования оборотного капитала; 3) программа оценки репутации фирмы; 4) программа изменения конструкции изделий; 5) программа паспортизации продукции; 6) программа производства новых изделий.

5. Раздел 2.5 содержит описание возможных стратегий развития организации, выбор и обоснование выбора наиболее приемлемой для организации стратегии (стратегий). При рассмотрении альтернативных

стратегий бизнеса обучающийся выбирает и описывает те из них, которые при сложившейся ситуации на рынке и имеющихся конкурентных преимуществ у организации будут являться наиболее привлекательными. Это могут быть конкурентные стратегии, учитывающие анализ конкурентной ситуации – стратегия, разработанная Бостонской консультационной группой (учитывающая темпы роста продаж товаров и долю их на рынке); стратегия конкурентной позиции товара – модель «Маккинзи» (отражающая привлекательность товарного рынка и отдельного товара); базовые стратегии М. Портера, включающие лидерство в снижении издержек, лидерство в дифференциации продукции, фокусирование; стратегия «продукт – рынок» (как инструмент для классификации продукции и рынков в зависимости от степени неопределенности перспектив продажи конкретной продукции на конкретном рынке); стратегия «SWOT» (учитывающая оценку сильных и слабых сторон организации, её внешних возможностей и угроз); стратегия жизненного цикла и стратегия последовательных модификаций (содержащая планирование жизненного цикла продукта и продление внутреннего цикла базисного продукта); стратегия роста (охватывающая внутренний и внешний рост организации).

Помимо перечисленных альтернативных стратегий на современном этапе развития все большее значение приобретают стратегии сохранения конкурентных преимуществ. При рассмотрении этих стратегий обучающийся должен проанализировать такие стратегии как наступательные стратегии (достичь и превзойти конкурента, использовать слабые стороны конкурента, одновременно наступать на нескольких фронтах, захватывать незанятые пространства, вести партизанскую войну, наносить упреждающие удары), оборонительные стратегии (перекрытие возможных путей атаки, демонстрация способности к ответным действиям). К современным стратегиям так же относятся стратегии, учитывающие специфику отрасли и ситуации (стратегии организаций в формирующихся отраслях, стратегии организаций на динамичных рынках, стратегии организаций в зрелых отраслях, стратегии организаций в «заходящих» отраслях, стратегии организаций в сегментированных отраслях, стратегии для быстро растущих организаций, стратегии для организаций – лидеров отрасли, стратегии для организаций – преследователей, стратегии для неконкурентоспособных организаций и организаций в состоянии кризиса).

Выбор стратегии (стратегий) развития организации конкретизируется с учетом занимаемых товарных рынков и производимых ею товаров. При этом обучающийся должен изобразить выбранную стратегию наглядно (в виде матрицы «продукт – рынок», матрицы «Маккинзи», матрицы «SWOT» и т.д.) с учетом специфики деятельности организации.

6. Раздел 2.6 посвящен оценке эффективности выбранной стратегии. С этой целью может быть использована модель сбалансированного роста.

Под сбалансированным ростом понимается темп роста, который организация может обеспечить за счет потоков денежных средств от основной деятельности. Термин «сбалансированный рост» (growth equilibrium) означает, что потоки денежных средств на уровне организации находятся в равновесии. При таком росте не остается излишков денежных средств и не образуется их дефицита в виде отрицательного потока.

Сбалансированный рост оценивается с помощью коэффициента  $E$ , формула его расчета имеет вид:

$$E = \frac{R}{G \times T},$$

где  $E$  – коэффициент сбалансированного роста;  $R$ ,  $G$ ,  $T$  – факторы, влияющие на потоки денежных средств организации;  $R$  – отношение чистой прибыли к выручке от продаж;  $G$  – темпы прироста выручки;  $T$  – отношение оборотных активов к выручке от продаж.

Если  $E=1$ , то поток денежных средств нейтрален, при  $E > 1$  поток денежных средств положителен, если  $E < 1$ , то поток денежных средств отрицателен.

В том случае, когда после внедрения выбранной стратегии полученное значение коэффициента сбалансированного роста больше, либо равно единицы, стратегия является эффективной.

Расчет коэффициента сбалансированного роста осуществляется до и после реализации выбранной стратегии. Поэтому обучающийся должен иметь соответствующие показатели, используемые при расчете коэффициента  $E$  по изучаемой организации до и после внедрения стратегии.

Оценку эффективности выбранной стратегии на уровне организации можно провести и на основе определения добавленной стоимости бизнеса до и после внедрения стратегии. При этом логично воспользоваться методом экстраполяции для прогноза основных показателей деятельности организации (см. Учебное пособие «Стратегическое планирование деятельности организации», раздел 2.3).

Оформление курсовой работы не имеет никакой дополнительной регламентации помимо общих требований стандарта организации (ЮУрГУ).

Курсовая работа должна состоять из трех глав, каждая из которых содержит не менее трех параграфов. Объем курсовой работы 60–70 с., напечатанных 14 шрифтом через полтора интервала

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

### а) основной

1. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебное пособие. – Электрон. дан. – М.: Проспект, 2015. – 186 с. – Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?p11\\_id=55052](http://e.lanbook.com/books/element.php?p11_id=55052)

2. Котова Н. Н. Стратегическое планирование деятельности компании: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2015. – 81 с.

3. Минцберг Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Электронный ресурс]: / Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. – Электрон. дан. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 368 с. – Режим доступа: [http://e.lanbook.com/books/element.php?p11\\_id=32327](http://e.lanbook.com/books/element.php?p11_id=32327)

### б) дополнительный

4. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание / И. Ансофф, пер. с англ. под ред. А.Н. Петрова. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.

5. Бирман Л.А. Стратегия управления инновационными процессами: учебное пособие / Л.А. Бирма, Т.Б. Кочурова. – М.: Издательство «Дело» РАНХиГС, 2012. – 144 с.

6. Грант, Р.М. Современный стратегический анализ. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. В.Н. Фунтова. – СПб.: Питер, 2011. – 560 с.

7. Котова, Н.Н. Стратегическое планирование. Деловая игра «Выбор стратегии развития оператора сотовой связи»: учебное пособие / Н.Н. Котова. – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2010. – 50 с.

8. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент: учебник / Ю.А. Маленков. – М.: ТК Велби, Изд-во «Проспект», 2010. – 224 с.

9. Неудачин, В.В. Реализация стратегия компании: финансовый анализ и моделирование / В.В. Неудачин. – М.: Издательский дом «Дело» РАНХиГС, 2015. – 168 с.

10. Пирс, Дж., Робинсон, Р. Стратегический менеджмент. 12-е изд. – СПб.: Питер, 2013. – 560 с.

11. Портер М. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / Майкл Е. Портер; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 715 с.

12. Рингланд, Д. Сценарное планирование для разработки бизнес-стратегии / Д. Рингланд, 2-е изд.; пер. с англ. – М.: ООО «И.Д. Вильямс», 2008. – 560 с.

в) отечественные и зарубежные журналы по дисциплине, имеющиеся в библиотеке

### г) методические указания для магистров по освоению дисциплины

13. Котова, Н.Н. Стратегическое планирование экономической деятельности компании: методические указания – Челябинск: Издательский центр ЮУрГУ, 2016.

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ  
ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ.  
ВЫБОР СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Методические указания к курсовой работе

Техн. редактор А.В. Миних

Издательский центр Южно-Уральского государственного университета

Подписано в печать 11.02.2016. Формат 60×84 1/16. Печать цифровая.  
Усл. печ. л. 0,70. Тираж 50 экз. Заказ 56/239.

Отпечатано в типографии Издательского центра ЮУрГУ.  
454080, г. Челябинск, пр. им. В.И. Ленина, 76.