

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Локтионова Оксана Геннадьевна
Должность: проректор по учебной работе
Дата подписания: 23.12.2021 01:13:29
Уникальный программный ключ:
0b817ca911e6668abb13a5d426d39e5f1c11eabbf73e943df4a4851fda56d089

МИНОБРНАУКИ РОССИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«Юго-Западный государственный университет»
(ЮЗГУ)

Кафедра региональной экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Проректор по учебной работе
О.Г. Локтионова

«14» 12



Стратегический анализ

Методические рекомендации для проведения практических
занятий у студентов направления подготовки 38.04.02

Курск 2021

УДК 338

Составитель: О.А. Крыжановская

Рецензент

кандидат экономических наук, доцент *Ю.С. Положенцева*

Стратегический анализ: методические рекомендации для проведения практических занятий у студентов направления подготовки 38.04.02 / Юго-Зап. гос. ун-т.: сост. О.А. Крыжановская; - Курск, 2021. - 36 с.

Предназначены студентам направления подготовки 38.04.02 Менеджмент для проведения практических занятий по дисциплине «Стратегический анализ». Содержат теоретические основы и практические рекомендации по вопросам проведения стратегического анализа в современных условиях хозяйствования.

Текст печатается в авторской редакции

Подписано в печать _____ Формат 60x84 1/16.
Усл. печ. л. _____. Уч.-изд. л. _____. Тираж ____ экземпляров.
Заказ ¹⁵⁴³ Бесплатно.

Юго-Западный государственный университет.
305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября,94.

Цель дисциплины

Формирование базовых теоретических знаний и основных практических навыков современного стратегического управления предприятиями и организациями на основе изучения методов, приемов, процедур, позволяющих решать реальные проблемы и задачи в области современного стратегического анализа; формирование навыков систематизации, обобщения, критического оценивания отечественных и зарубежных научных исследований в сфере стратегического менеджмента; выработка умения представлять результаты деятельности на конференциях; аргументированно и конструктивно отстаивать свои позиции и результаты исследования.

Задачи дисциплины

- формирование представления об особенностях современного стратегического управления в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды на российском и международном рынках;
- формирование навыков систематизации, обобщения, критического оценивания отечественных и зарубежных научных исследований в сфере стратегического менеджмента;
- выработка умения формулировать миссию и цели предприятия на основе современного стратегического анализа;
- изучение возможных вариантов стратегий, методов разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии организации;
- формирование практических навыков по разработке и реализации стратегии на основе использования инструментария стратегического менеджмента, системного и междисциплинарных подходов;
- изучение и применение на практике методов современного стратегического анализа, контроля и реализации стратегии;
- формирование навыков использования современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем, включая информационные технологии и

программные средства, инструменты бизнес-аналитики, обработки и анализа данных для решения поставленных управленческих и исследовательских задач;

- выработка умения представлять результаты деятельности на конференциях; аргументированно и конструктивно отстаивать свои позиции и результаты исследования на государственном языке РФ и иностранном языке.

**Содержание дисциплины, структурированное по темам
(разделам)**

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
1	Понятие стратегии. Место стратегического анализа в процессе разработки и реализации стратегии	Основная схема стратегического анализа. От корпоративного планирования к стратегическому менеджменту. Значение стратегии. Корпоративная стратегия и бизнес-стратегия. Как создается стратегия: планирование и управление. Различные функции стратегического менеджмента в фирме. Роль анализа в формулировании стратегии.
2	Инструменты современного стратегического анализа	Классические методы стратегического анализа: SWOT-анализ, PEST-анализ, SNW-анализ. Метод SPACE, ABC-анализ, XYZ-анализ. Современные методы анализа внешней и внутренней среды организации: SCP-анализ. Модель Р. Гранта. Матрица Дж. Х. Вилсона. Метод «PDS». Конкурентный профиль. Метод QFD. Модель Конана и Гольдера. 4.Метод credit-men. График прибыльности «Майсигмы». GAPанализ. Метод SIX SIGMA. Метод «Lot»(лоцман). Система McKincey. Модель Du Pont. Модель Э. Альтмана. Метод анализа базового рынка Абеля. Подход Омаэ.

**Содержание дисциплины, структурированное по темам
(разделам)**

№ п/п	Раздел (тема) дисциплины	Содержание
3	Разработка и реализация стратегии	<p>Уяснение текущей стратегии. Анализ портфеля бизнесов (продукции). Разработка корпоративной, деловой и функциональных стратегий, соответствующих стратегическим целям и учитывающих результаты анализа организационной среды. Формирование портфеля стратегий. Окончательное уяснение сущности поставленных целей, выбранных стратегий, их корректности и соответствия друг другу и состоянию среды. Установление показателей оценки реализации стратегии. Доведение стратегических идей и целей до сотрудников фирмы. Приведение ресурсов в соответствие с реализуемыми стратегиями. Документальное оформление плана мероприятий по реализации стратегических преобразований</p>
4	Оформление результатов исследования (в виде курсовой работы, тезисов конференции, научной статьи, научно-исследовательского проекта)	<p>Формы представления научных результатов. Результаты исследования в научной работе: требования к тексту. Оформление результатов научного исследования. Общие рекомендации к оформлению. Написание и оформление курсовой работы. Статья, доклад и тезисы доклада. Научно-исследовательский проект. Использование современных программных продуктов и презентационных технологий для представления результатов исследования.</p>

ТЕМА 1. Понятие стратегии. Место стратегического анализа в процессе разработки и реализации стратегии

Проблемная ситуация

В конце 2001 г. «Архангельский ЦБК» столкнулся с необходимостью выбора одного из видов производимой продукции, который предоставляет наилучшие перспективы и возможности для сохранения позиций компании на рынке и дальнейшего ее развития.

Направления обсуждения кейса

Эффективным способом обсуждения кейса в учебной группе является проведение анализа привлекательности товарных рынков и уровня развития конкуренции на них, а также рассмотрение ассортиментной политики компании и прибыльности основных видов продукции. Для осуществления выбора наиболее перспективного вида продукции эффективным будет построение и анализ матрицы «темпы роста — рентабельность».

Критерии для анализа

Для анализа и оценки каждого из основных видов продукции АЦБК предлагается использовать следующие критерии:

1. Привлекательность рынка (всего и отдельных его сегментов)
 - ◆ изменение спроса
 - ◆ темпы роста
2. Конкуренция
 - ◆ уровень развития конкуренции
 - ◆ доли компании на рынках
 - ◆ возможности для усиления позиций компании на рынках
3. Продукция
 - ◆ ассортиментная политика
 - ◆ взаимоотношения с покупателями
4. Прибыльность
 - ◆ уровень цен
 - ◆ рентабельность основных видов продукции

Вопросы для обсуждения

1. Какова привлекательность рынков основных видов продукции АЦБК ?
2. Каково положение АЦБК на рынках основных видов

продукции?

3. Сравните ассортиментную политику и особенности взаимоотношений с покупателями по каждому из основных видов продукции АЦБК.

4. Какова прибыльность основных видов продукции АЦБК?

5. Сравните основные виды продукции АЦБК и выберите наиболее перспективные (по критериям рентабельности, рыночной доли и темпов роста рынка).

Вопрос 1. Какова привлекательность рынков основных видов продукции АЦБК?

Тенденции изменения спроса. Спрос на продукцию российских ЦБК на внешнем рынке остается постоянным. На внутреннем же рынке спрос постоянно растет, чему способствует сравнительно низкий уровень потребления бумаги и картона на душу населения в России (в 6-7 раз ниже, чем в развитых странах).

Изменение спроса на тарный картон и гофротару определяется динамикой развития промышленности. Спрос на гофротару постоянно увеличивается (на 20% в год). В ближайшее время ожидается усиление конкуренции среди производителей пива, что вынудит их увеличить расходы на продвижение продукции, а следовательно и на упаковку товара. Поэтому можно прогнозировать дальнейшее увеличение объемов потребления гофротары (а также улучшение ее внешнего вида и повышение качества).

Спрос на тарный картон является производным от спроса на гофротару, поэтому прогнозируемое повышение спроса на упаковку вызовет увеличение потребления тарного картона. В этом случае компаниям выгоднее самостоятельно производить конечную продукцию (гофротару), а не продавать гофрокартон.

Спрос на ДВП является производным от спроса на мебель (ее доля — 60% продаж ДВП) и строительные материалы. Поскольку наблюдается увеличение объемов производства мебели и жилищного строительства, то следует ожидать увеличения спроса и на ДВП. В 2001 г. спрос на ДВП на внутреннем рынке был стабильным.

Темпы роста. В целлюлозно-бумажной промышленности наблюдается увеличение внутреннего потребления бумажной

продукции (рост объемов продаж — 5%). Потребности внутреннего рынка в высококачественных бумаге и картоне, а также изделиях из них (массовых печатных изданиях, обоях, санитарно-гигиенических изделиях, тетрадях) не удовлетворены. Уже к 2004 г. ожидается значительный рост внутреннего спроса на целлюлозно-бумажную продукцию (на 23%), а к 2010 г. спрос на внутреннем рынке на товарную целлюлозу возрастет на 43%, бумагу и картон — на 65%.

Объемы производства товарной целлюлозы в России с 1996 по 2000 гг. увеличивались на 4,5% в год, а целлюлозы по варке — на 12,3% (т.е. большая часть целлюлозы использовалась самими производителями для производства конечной продукции).

На мировом рынке тарного картона до 2005 г. ожидается ежегодное увеличение объемов потребления в среднем на 2,9% (причем темпы роста на рынках стран Восточной Европы будут выше и составят 5,1% в год). В 2001 г. темпы роста объемов выпуска тарного картона в России составили 16,4%, гофрокартона — 28,3%, гофротары — 22%.

Основной объем потребления гофротары приходится на пищевую промышленность и производство синтетических и моющих средств. На основе анализа тенденций развития этих отраслей можно оценить темпы роста потребления гофротары. Темпы роста пищевой промышленности — 6,5-8,5% в год, причем рост объемов производства в пивоваренной отрасли (крупнейшего потребителя гофротары среди отраслей пищевой промышленности) должен составить 14-15%, а в молочной промышленности (второй по величине) — 3,5-4% в год.

Объемы производства бумаги на АЦБК с 1994 по 2001 гг. увеличивались в среднем на 23% в год, причем производство тетрадей ежегодно увеличивалось только на 2,5%.

Производство ДВП в России увеличивалось с 1998 по 2001 гг. в среднем на 10,8% в год, однако, начиная с 1999 г., темпы роста существенно сократились (в 2001 г. — всего 1,6%) вследствие увеличения импорта самих ДВП и мебели. Тем не менее прогнозы развития российской мебельной промышленности на ближайшие годы весьма оптимистичны.

Таким образом, наиболее значительные темпы роста на

целлюлозно-бумажную продукцию в России наблюдаются на рынках картона и бумаги (более 20% в год). На внешних рынках темпы роста не столь заметны (причем на рынке целлюлозы возможен даже отрицательный рост).

Вопрос 2. Каково положение АЦБК на рынках основных видов продукции?

Уровень и тенденции развития конкуренции. Положение российских компаний на внешних рынках усугублялось повышением издержек производства и необходимостью сертификации лесов и лесопользования. Внутренний рынок целлюлозы ограничен, что привело к серьезной конкуренции за рынки сбыта.

Высокий уровень конкуренции наблюдается и на рынках конечной продукции (гофротары и бумажных изделий). Российские производители гофро-тары практически полностью вытеснили с рынка иностранных конкурентов.

Рыночные доли АЦБК. Рыночные доли АЦБК по основной продукции в 2001 г.: товарная целлюлоза — около 13%, картон (и изделия из него) — 30, тетради — 22, ДВП — 3%.

Возможности для усиления позиций АЦБК на рынках. Для усиления позиций АЦБК на внутреннем рынке следует приступать к производству высокоприбыльной нишевой конечной продукции (офисной и мелованной бумаги, крафтлайнера, гофрокартона и топлайнера). Также необходимо осуществлять дальнейшее продвижение на рынок бумаги и бумажной продукции и самостоятельно перерабатывать в конечный продукт весь производимый на комбинате тарный картон.

Поскольку российские компании не выпускают многие виды высококачественной продукции (некоторые виды офисной бумаги, высококачественную бумагу для художественной печати, ограничен ассортимент бумаги для упаковки пищевых продуктов) и большой перечень их продукции значительно уступает по качеству импортной (бумага для офисной и копировально-множительной техники, мелованная бумага, бумага типографская и книжно-журнальная для офсетной печати, картон для плоских слоев гофрированного картона с белым покровным слоем), то производство этих видов продукции также может привести к

усилению позиций АЦБК на рынке.

Таким образом, наиболее прочны позиции АЦБК на рынках целлюлозы, тарного картона и тетрадей, причем наибольшее усиление позиций возможно на рынках гофрокартона и отдельных видов бумажной продукции (в частности мелованной бумаги).

Вопрос 3. Сравните ассортиментную политику и особенности взаимоотношений с покупателями по каждому из основных видов продукции АЦБК.

Ассортиментная политика. Внедрение бесхлорной технологии отбеливания целлюлозы позволит АЦБК начать выпуск экологически чистой продукции, что будет рассматриваться как расширение вверх существующего ассортимента целлюлозы.

В настоящее время для производства тарного картона АЦБК использует в качестве сырья только целлюлозу, что обеспечивает продукции высокие технические характеристики, но приводит к значительному увеличению цены. В этом случае использование макулатурного сырья приведет к снижению цены и расширению вниз ассортимента тарного картона. Но это может негативно сказаться на восприятии покупателями торговой марки АЦБК.

В последнее время АЦБК немного расширил ассортимент производимой бумаги и планировал наладить производство мелованной бумаги (расширение ассортимента вверх), что должно положительно сказаться на продажах компании (известность торговой марки).

Основные конкуренты на рынке тетрадей выпускают как дорогую, так и дешевую продукцию. АЦБК же выпускает тетради, рассчитанные на потребителя со средним и низким уровнем дохода. Дальнейшее насыщение ассортимента в данном случае представляется более целесообразным, чем расширение вверх.

Ассортимент производимых АЦБК ДВП достаточно широкий. Окрашенные ДВП обладают целым набором дополнительных свойств и являются экологически чистой продукцией, что выгодно отличает продукцию АЦБК от предложений конкурентов.

Взаимоотношения с покупателями. Продажи целлюлозы на экспорт осуществляются через крупных европейских трейдеров, имеющих сбытовые сети. Основными покупателями гофротары являются такие крупные и стабильные компании, как «Вимм-

Билль-Данн», фабрика «Рот-Фронт» и «Московский винный завод».

В настоящее время АЦБК осуществляет ряд мероприятий по укреплению своих позиций на внутреннем рынке. В частности, реализует гибкий подход к ценообразованию и проводит активную работу с клиентами, предлагая льготные условия развития дилерской сети в регионах. Покупателями бумажной продукции АЦБК являются как переработчики бумаги, так и дилеры по продажам тетрадей (реализуют до 86% тетрадей), которым предоставляются дифференцированные скидки.

Вопрос 4. Какова прибыльность основных видов продукции АЦБК?

Уровень цен. Цены на целлюлозно-бумажную продукцию в России зачастую выше экспортных. К тому же наблюдалось значительное (почти в два раза) падение мировых цен на целлюлозу вследствие цикличности рынка. Цены же на товарную целлюлозу на внутреннем рынке снизились на 27-42% (в 2001 г. цена на целлюлозу АЦБК снизилась на 25%).

На мировых рынках тарного картона также наблюдалось небольшое снижение цены. Цены на тарный картон АЦБК в 2001 г. практически не

изменились, в то время как у основных конкурентов на внутреннем рынке цены выросли (в среднем на 5-10%). Одним из направлений снижения цены на тарный картон является использование макулатурных полуфабрикатов (в большинстве европейских стран на долю данного вида продукции приходится 65-70%). Можно утверждать, что существующая мировая тенденция перехода на макулатурное сырье затронет и российских производителей. Цены на гофрокартон и гофротару на внутреннем рынке практически не изменились.

Цена на окрашенную ДВП на АЦБК была на 15% ниже уровня цен основных конкурентов, а цена на твердую ДВП соответствовала средним ценам на внутреннем рынке.

Рентабельность основных видов продукции АЦБК. Общий уровень рентабельности АЦБК в 2001 г. составил 8,8%. Таким образом, на основе оценочных данных компании относительно соотношения рентабельности целлюлозы, картона, бумаги и ДВП

(соответственно 14:12:11:1) и структуры реализации продукции в 2001 г. (соответственно 30%, 49%, 19,5% и 1,5%) можно сделать вывод о том, что рентабельность основных видов продукции АЦБК была следующей:

- ◆ целлюлоза — 10,1%;
- ◆ картон — 8,6%;
- ◆ бумага — 7,9%;
- ◆ ДВП — 0,7%.

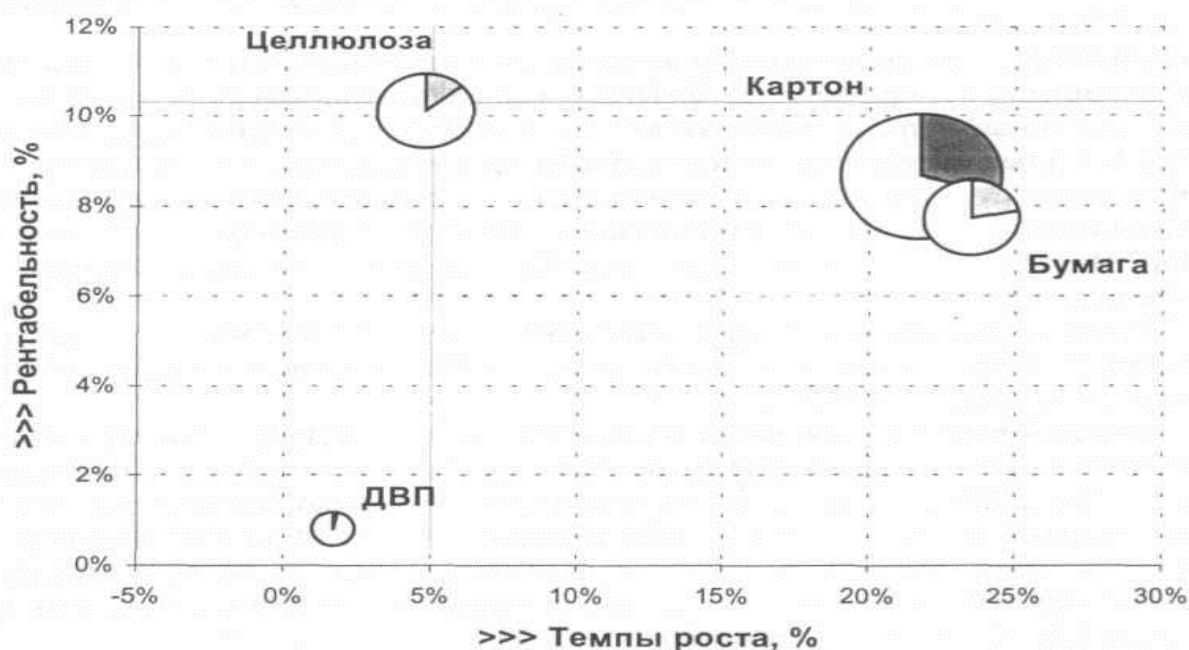
Вопрос 5. Сравните основные виды продукции АЦБК и выберите наиболее перспективные (по критериям рентабельности, рыночной доли и темпов роста рынка).

Построение матрицы «темпы роста — рентабельность»

Исходные данные:

Продукция АЦБК	Рентабельность, %	Структура реализации, %	Доля рынка, %	Темпы роста рынка, %
Целлюлоза	10,1	30,0	13	4,5
Картон	8,6	49,0	30	22,0
Бумага	7,9	19,5	22	23,0
ДВП	0,7	1,5	3	1,6

Среднее значение по отрасли (в 2001 г.)	Рентабельность 5,0	Темпы роста рынка 10,3
---	--------------------	------------------------



Выбор наиболее перспективной продукции. Наиболее перспективным является дальнейшее развитие производства картона и бумаги, причем для упрочения позиций АЦБК на рынке следует переходить к увеличению производства конечной продукции (гофротары и отдельных видов бумаги).

Ситуация в компании на данный момент. В настоящее время важнейшим направлением маркетинговой стратегии АЦБК является ориентация на более полную и глубокую переработку продукции в соответствии с требованиями конечного потребителя. Поэтому в последнее время на комбинате увеличен выпуск наиболее конкурентоспособных видов продукции с максимальной добавленной стоимостью (тарного картона и гофротары).

Стратегия АЦБК направлена на завоевание лидирующих позиций на рынке картонной упаковки. В настоящее время более 30% гофрокартона, производимого АЦБК, направляется на Подольскую фабрику (входящую в структуру группы компаний «Титан») и становится в результате готовой продукцией, завершая тем самым линию комплексной переработки сырья: древесина — целлюлоза — картон различных видов — гофротара.

Кроме того, стабильность качества выпускаемой продукции также является одной из приоритетных задач АЦБК. В 2003 г. на комбинате завершена модернизация первой картоноделательной

машины. В результате не только выросла ее производительность, но и были улучшены качественные характеристики картона.

Перечень рекомендованной литературы

1. Киселев, А. А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 336 с. : ил., табл. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192> (дата обращения: 02.09.2021). – Библиогр.: с. 3312-316. – ISBN 978-5-4499-1339-5. – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

2. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стереотип. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145> (дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-03550-0. - Текст : электронный.

3. Крыжановская, О. А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие : [предназначено для аудиторной и самостоятельной работы студентов бакалавриата, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 «Менеджмент» и 38.03.05 «Бизнес-информатика»] / О. А. Крыжановская, Ю. В. Вертакова ; Юго-Зап. гос. ун-т. - Электрон.текстовые дан. (7314 КБ). - Курск : ЮЗГУ, 2017. - 348 с.

4. Стратегическое управление : учебник / И. К. Ларионов, А. Н. Герасин, О. Н. Герасина и др. ; под ред. И. К. Ларионова. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2019. – 235 с. : ил. – (Учебные издания для магистров). – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496214> (дата обращения: 01.09.2021). – ISBN 978-5-394-03171-7.). – Режим доступа: по подписке. – Текст : электронный.

5. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / С. В. Левушкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Секвойя, 2017. – 80 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL:

<https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035> (дата обращения: 01.09.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 5-7567-0164-8. – Текст : электронный.

6. Маслова, Е. Л. Менеджмент : учебник / Е. Л. Маслова. - Москва : Дашков и К°, 2020. - 333 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573337>(дата обращения 31.08.2021) . - Режим доступа: по подписке. - Текст : электронный.

7. Операционный менеджмент : учебник : [для использования в учебном процессе по образовательным программам высшего образования направления подготовки "Менеджмент"] / А. В. Трачук, Ю. С. Лисичкина, Ю. К. Сычев [и др.] ; под ред. А. В. Трачука. - 2-изд., перераб. - Москва : КноРус, 2020. - 360 с. - Текст : непосредственный.

8. Стратегический менеджмент : учебник / П. А. Михненко, Т. А. Волкова, А. Л. Дрондин, А. В. Вегера ; под ред. П. А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>. (дата обращения 31.08.2021) - Режим доступа: по подписке. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7. - Текст : электронный.

ТЕМА 2. Инструменты современного стратегического анализа

Бизнес-кейс. Формирование продуктовой стратегии предприятия

Постановка задачи

Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов, кинокамер и высокоточных оптических приборов; в последние годы освоен выпуск видеокамер. Продукция предприятия имеет спрос в России, ближнем зарубежье, развивающихся странах, а также в странах Западной Европы. Основные потребители оптических приборов — медицина, сельское хозяйство, оборонная промышленность. Объем реализации продукции в денежных единицах (ДЕ) за последние четыре года и доля рынка предприятия и его сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в табл. 1.

Таблица 1 - Характеристика портфеля предложений предприятия

№ предприятия	Продукция	п/п	Объем реализации по годам, тыс. руб				Доля рынка 2001 г., %	
			1998	1999	2000	2001	предприятия	конкурента
1	Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья		2400	2900	2900	2500	34	17
2	Фотоаппараты для развивающихся стран		510	550	590	649	33	2
3	Фотоаппараты для стран Западной Европы				90	130	5	7"
4	Кинокамеры для России и ближнего зарубежья		1650	1700	1850	2405	11	9
5	Кинокамеры для развивающихся стран		200	240	280	448	15	10
6	Видеокамеры для России и ближнего зарубежья				60	100	1	7

7 Оптические - приборы для армии и флота	900	600	580	348	40	18
8 Оптические приборы для медицинских организаций	1000	1000	980	686	16	16
9 Оптические приборы для предприятий оборонной промышленное	1600	1200	900	400	2	4

Используя матрицу Бостонской консультативной группы (БКГ) США, сформировать продуктовую стратегию предприятия.

Рекомендации к решению:

- в качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ использовать темпы роста рынка (объемов продаж) предприятия и относительную долю рынка, продукта, называемого в дальнейшем «стратегической зоной хозяйствования» (СЗХ);

- рассчитать темпы роста рынка (РР). Они характеризуют движение продукции на рынке, т.е. изменение объемов реализации (объемов продаж), и могут быть определены по каждому продукту с помощью индекса темпа их роста за последний рассматриваемый период (2000—2001 гг.) или с помощью среднегодовых темпов их изменения.

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2001 г. (текущий год) к объему ее реализации за 2000 г. (предыдущий год) и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Например, РР для продукции № 1 $4\ 2500:2900 = 0,86$.

Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, и выражается в процентах или в коэффициентах роста. Среднегодовой темп роста (Г) за n лет вычисляется по следующей формуле:

$$\bar{T} = n - 1 \sqrt{\frac{Y_n}{Y_1}}$$

Где Y – значение объема реализации соответственно за n-й (текущий 2001 г.) или 1-й (базовый 1998 г.) год;

- рассчитать относительную долю предприятия на рынке

(ОДР) по каждому виду продукции путем отношения доли предприятия на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка предприятия или сильнейшего конкурента определяются как отношение объема реализации предприятия или сильнейшего конкурента к емкости рынка данной продукции соответственно.

Например, ОДР для продукта № 1 = $34:17=2$. Это означает, что объем реализации предприятием продукта № 1 вдвое превышает реализацию аналогичного продукта сильнейшей конкурирующей фирмой;

- рассчитать долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия по 2001 г.

В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются средний индекс темпов роста рынка, равный единице, т. е. объем продаж постоянен, и относительная доля рынка — средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке. Диаметр круга для изображения продукта выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия (см. рис. 4.1);

на основе анализа матрицы БКГ сформировать продуктовую стратегию предприятия по отдельным видам продукции, которая может содержать следующие стратегические решения:

убрать из продуктового портфеля предприятия; увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;

изменить относительную долю на рынке; увеличить инвестирование;

вести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т.п.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «звезды» оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль

менеджеров высшего уровня;

- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;
- комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования — умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;
- комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
- комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

Решение задачи:

1) рассчитать темпы роста рынков, относительную долю на рынке той или иной СЗХ, а также долю каждой СЗХ в общем объеме реализации (табл. 2);

Таблица 2 - Данные для построения матрицы БКГ

№ СЗХ Показатель	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Темпы роста рынка	0,86	1,1	1,44	1,3	1,6	1,67	0,6	0,7	0,44
Относительная доля рынка (ОДР)	2,0	1,6	0,7	1,2	1,5	0,1	2,2	1,0	0,5
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	32,6	8,5	U	31,4	5,85	1,3	4,5	8,95	5,2

2) для построения матрицы БКГ определить положение номинальных (центральных) линий матрицы; при этом могут быть использованы различные подходы.

Так, определение номинальной координаты по оси абсцисс может проводиться таким образом: а) построение ведется от начала координат, и тогда номинальная линия ОДР определится как:

$$ОДР_{ном} = ОДР_{max} / 2 . \quad (3.2)$$

В рассматриваемом примере:

$$ОДР_{ном} = ОДР_{max} / 2 = 2,2 / 2 = 1,1 ;$$

б) можно определить $ОДР_{ном}$ как середину интервала значений $ОДР$:

$$ОДР_{ном} = \frac{ОДР_{max} - ОДР_{min}}{2} . \quad (3.3)$$

В рассматриваемом примере

$$ОДР_{ном} = \frac{ОДР_{max} - ОДР_{min}}{2} = \frac{2,2 - 0,5}{2} = 0,85 .$$

Имеет место некоторое смещение номинальной вертикали, но принципиально ничего в построении не меняется; в) координата номинальной линии принимается равной единице. Такое положение номинальной линии логично, так как определяет позицию фирмы по отношению к основному конкуренту. Примем для дальнейшего построения $ОДР_{шп1} = 1$, т.е. ситуацию, когда доля рынка основного конкурента и рассматриваемой фирмы одинаковы. Координату положения номинальной линии на оси ординат определим равной 1. Эта координата соответствует ситуации, когда $РР$ не наблюдается, т.е. объем продаж в предшествующем году был равен объему продаж планового года. Тогда матрица БКГ будет выглядеть так, как представлено на рис. 1.

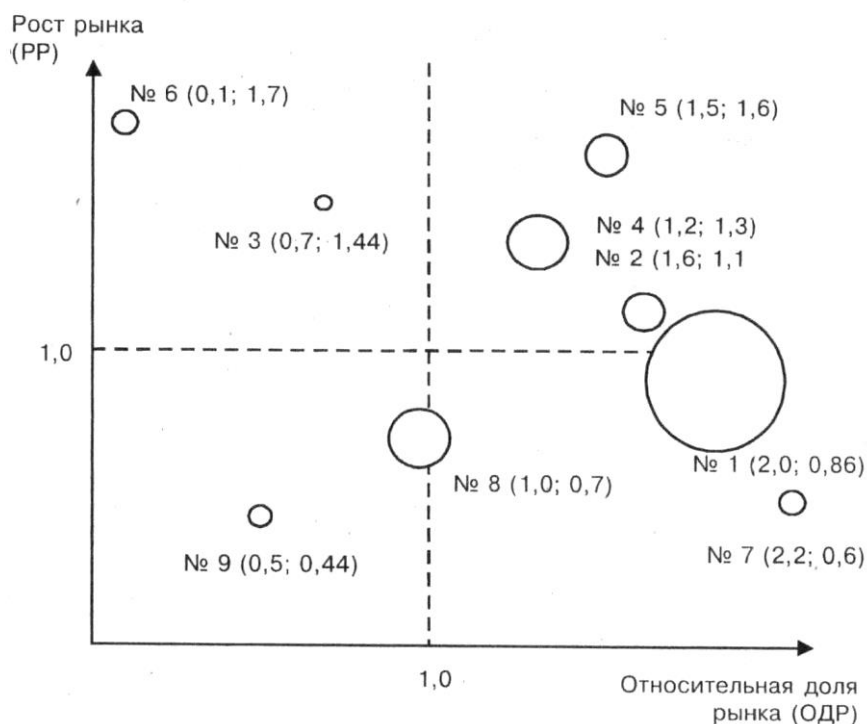


Рис. 1. Матрица БКГ фактического состояния фирмы

Портфолио-анализ является мощным инструментом стратегического планирования. Зная фактическое (текущее) состояние той или иной СЗХ, можно разработать стратегию ее развития на ближайшую перспективу. В конце планового периода следует сравнить полученный результат с тем, который ожидали получить на стадии планирования. Расхождения в фактическом и планируемом состоянии объекта управления свидетельствует о наличии проблемы. Проанализировав причины возникновения проблем и учитывая их, приступают к планированию на очередной плановый отрезок времени и т.д.;

3) разработать стратегию развития каждой СЗХ. В соответствии с фактическим состоянием СЗХ на начало планового периода их можно разнести по следующим хозяйственным зонам, предложенным БКГ (табл. 3)

Таблица 3 - Распределение СЗХ по зонам матрицы БКГ

«Собаки»	«Знаки вопросов»	«Звезды»	«Коровы»
№ 9-Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности (5,3 %)*	№ 3- Фотоаппараты для стран Западной Европы (1,6 %); № 6 Видеокамеры для России и ближнего зарубежья (1,2 %)	№ 2 - Фотоаппараты для развивающихся стран (8,4 %); № 4 Кинокамеры для России и ближнего зарубежья (27 %); № 5 Кинокамеры для развивающихся стран (4,2 %)	№ 1 — Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья (33,9 %); № 8-Оптические приборы для медицинских организаций (10,7 %); № 7 — Оптические приборы для армии и флота (67 %)

В скобках — доля СЗХ в общем объеме реализации предприятия.

Следует иметь в виду, что «коровы», как правило, имеют большую долю на рынке, занимают большую долю в общем объеме реализации и за счет этого формируют положительные денежные потоки, которые могут быть направлены на развитие перспективных СЗХ. На поддержание своего развития они не требуют больших инвестиций.

«Звезды», образуя положительные финансовые потоки, требуют больших инвестиций в свое развитие. Таким образом, избытка финансовых средств у них, как правило, нет.

«Знаки вопросов» требуют к себе пристального внимания, так как нет однозначного ответа на вопрос, следует ли их поддерживать и развивать. Вполне возможно, что более целесообразно вывести их с рынка. Если принимается решение об их поддержке, то следует определить источники и размеры инвестиций.

«Собаки» часто имеют отрицательные финансовые потоки, поэтому следует внимательно проанализировать необходимость их дальнейшего существования на рынках;

4) в связи с изложенным определить, какие СЗХ могут быть

внутренними источниками инвестирования. К таковым, видимо, следует отнести СЗХ1, возможно, СЗХ8; вероятно, и СЗХ4 может быть отнесена к таковым в силу большой доли в общем объеме реализации. Кроме того, СЗХ9, в случае принятия по отношению к ней решения о ликвидации и стратегии «сбора урожая», также после ее продажи может дать определенные средства для инвестиций.

Следует внимательно изучить СЗХ6 на предмет ее перспективности. В случае ее вывода с рынка она также может стать источником инвестиций.

Таким образом, определены возможные стратегии развития СЗХ:

- СЗХ1, СЗХ2 и СЗХ8 предполагают стратегию удержания рынков, сохранения своей доли рынка;
- СЗХ2, СЗХ4 и СЗХ5 требуют значительных инвестиций, направленных на развитие, расширение доли на рынке, рост объемов производства и реализации, т.е. для них характерна стратегия роста. Их развитие инвестируется за счет избытка финансовых средств, образующихся в СЗХ1, СЗХ8, СЗХ4;
- СЗХ3, видимо, также предполагает стратегию роста, увеличения объемов производства и реализации, поэтому постепенно ее следует переместить в зону «звезд». Эту СЗХ следует, видимо, отнести к «диким кошкам»;
- СЗХ9, скорее всего, следует выводить с рынка, применив к ней стратегию «сбора урожая», т.е. максимизировать возможную прибыль от ее деятельности, несмотря на снижение доли на рынке, затем этот бизнес подлежит продаже. Полученные средства могут быть направлены на развитие перспективных СЗХ. Здесь, однако, может возникнуть политический фактор, препятствующий принятию этой стратегии, так как продукция нужна для укрепления обороноспособности страны;
- СЗХ6 динамично набирает темп своего развития, поэтому ее следует поддержать инвестициями.

Желаемое перемещение СЗХ в соответствии с принятыми для них стратегиями развития, а также источники инвестирования представлены на рис. 2;

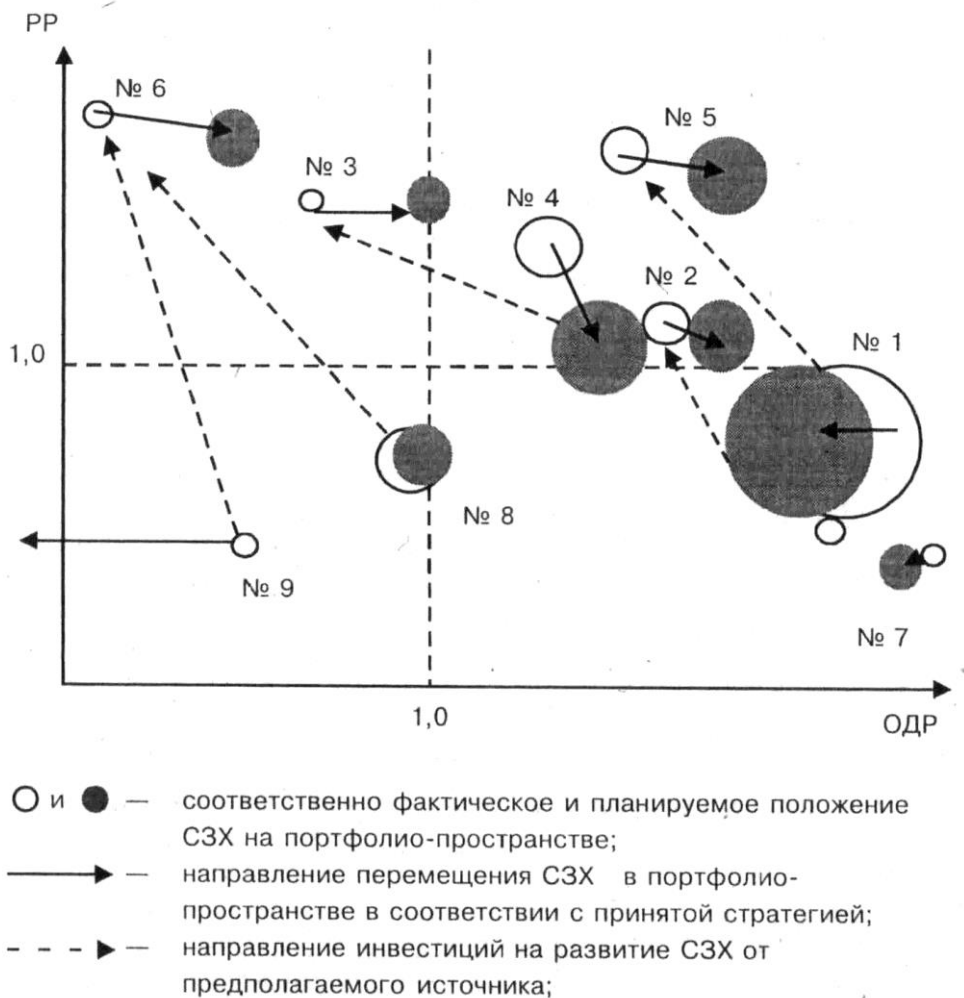


Рис. 2. Матрица БКГ на конец планируемого периода

5) оценить степень гибкости имеющегося портфолио СЗХ.

Оценку гибкости проведем по:

- а) степени концентрации продаж (прибыли) в отдельных СЗХ;
- б) реакции портфеля на воздействия внешней среды.

а) Считается, что высокая концентрация доходов (прибыли) в одной (или небольшом числе) СЗХ и низкий их уровень в других СЗХ свидетельствуют о потенциально низкой гибкости стратегических позиций предприятия. В нашем случае СЗХ1 и СЗХ4 образуют 64% выручки от реализации, остальные СЗХ — 36% выручки (рис. 3). Отсюда следует вывод о том, что руководству фирмы необходимо обратить внимание на относительно низкую гибкость продуктового портфеля.

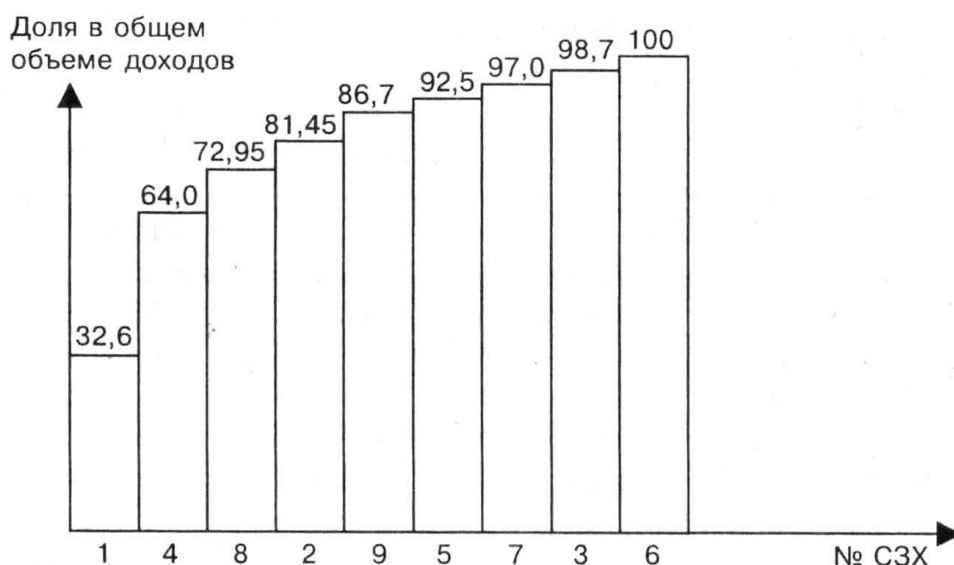


Рис. 3. Кумулятивная гистограмма доходов от реализации

б) Проанализируем реакцию фирмы на некоторые ограничивающие факторы внешней среды, которые возможны в ближайшей перспективе. Составим таблицу воздействия, в которую занесены наиболее актуальные для нашего примера факторы внешней среды.

Факторами потенциального воздействия внешней среды на деятельность фирмы могут быть:

- рост стоимости энергоресурсов;
- появление товаров-субститутов;
- ужесточение конкуренции;
- появление новых перспективных технологий в отрасли;
- изменения в налоговом законодательстве;
- установление квот на ввоз товаров в развивающиеся страны;
- уход с рынков страны зарубежных конкурентов;
- ужесточение экспортного контроля со стороны государства;
- появление на рынке дополнительных товаров;
- экономический кризис в развивающихся странах;
- рост государственных пошлин на импортные товары;
- падение курса доллара и связанное с этим падение цен на импортные товары на внутреннем рынке и др.

Если влияние фактора воздействия на большую часть (или на все) СЗХ оказывается качественно одинаковым (хотя количественно выраженная оценка влияния может быть разной) и если реакция стратегического портфеля фирмы на большую часть (или на все)

факторы влияния оказывается однородной, то портфель отличается незначительной гибкостью, а следовательно, лишает фирму возможности маневра в неблагоприятных внешних условиях, снижает ее «потенциал прочности», делает уязвимой в конкурентной борьбе.

Анализ полученных результатов позволяет сделать выводы о низкой гибкости ее стратегического портфеля. Руководству фирмы следует принять меры по реструктуризации стратегического портфеля.

ТЕМА 3. Разработка и реализация стратегии

Контрольные вопросы и задания:

1) Какие факторы влияют на выбор стратегии развития предприятия?

2) Какие стратегии рекомендуются для организации на тех или иных стадиях жизненного цикла отрасли?

3) Почему необходимо учитывать конкурентную позицию предприятия при выборе стратегии?

4) В чем заключается сущность стратегического подхода к формированию стратегических альтернатив на основе результатов SWOT-анализа?

5) Какова сущность и основное назначение стратегических подходов на основе моделирования и разработки сценариев?

6) Раскройте сущность стратегического подхода к выбору стратегии на основе мозгового штурма.

7) Какова основная цель портфельного метода выбора стратегии? Как портфельные матрицы используются в разработке стратегии?

Практические задания:

1. Рассмотрите мини-ситуации и ответьте на поставленные вопросы.

Управленческая ситуация № 1

В 80-е гг. XX в. в промышленности США наблюдались резкие перемены в соотношении сил и направлениях деятельности ведущих компаний.

Прошла волна слияний и поглощений. Так, были поглощены

такие гиганты, как «Галф ойл», «Гетти ойл». Впоследствии компания «Боинг» поглотила корпорацию «Мак-Доннел— Дуглас» — одного из трех крупнейших производителей самолетов. Таким образом, налицо тенденция увеличения потенциала крупнейших компаний.

Набрала силу диверсификация направлений деятельности ведущих компаний. Так, химические компании внедрялись в область генной инженерии, нефтяные монополии осваивали производство новых конструкционных материалов, электротехнические фирмы включились в производство компьютеров.

На этом фоне химическому гиганту «Юнион карбайд» предстояло принять стратегическое решение о выборе эффективного пути развития. В состав компании входило много побочных производств, не всегда приносивших ожидаемую прибыль. В то же время компания проявляла интерес к новым динамично развивающимся отраслям.

Вопросы: Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в американской промышленности в 80-е гг. Какую стратегию развития можно порекомендовать руководству компании «Юнион карбайд»? Обоснуйте.

Управленческая ситуация № 2

Корпорация ИБМ, основанная в 1911 г., к 80-м гг. заняла лидирующее положение в области производства ЭВМ, и прежде всего персональных ЭВМ. Ей принадлежало около 30% рынка их сбыта.

Однако к середине 80-х корпорация ИБМ стала испытывать определенные трудности. Если в 1985 г. чистый доход фирмы составлял 6,5 млрд долл., то в 1986 г. — всего 4,8 млрд долл., почти 2 раза упала норма прибыли, сократился спрос на производившиеся фирмой большие ЭВМ.

Появились мощные конкуренты в лице японской фирмы «фудзицу», активность которой возросла на территории США, и «Диджитал эквипмент корпорейшн», производителей персональных компьютеров из Японии и Южной Кореи.

Вопросы: Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в

производстве ЭВМ к середине 80-х. Какие стратегические решения, с вашей точки зрения, можно было бы порекомендовать руководству корпорации ИБМ?

Управленческая ситуация № 3

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант. Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Вопросы: Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

Управленческая ситуация № 4

Перед авиакомпанией, обслуживающей несколько авиалиний, возникла необходимость обновления парка самолетов, осуществляющих пассажирские перевозки. Характерной особенностью этих авиалиний, обеспечивающей приток пассажиров, является достаточно высокая частота рейсов, при которой каждый пассажир может вылететь в удобное для него время.

Аналитическая группа, которой была поручена подготовка альтернативных вариантов решения проблемы обновления парка самолетов, представила 5 возможных вариантов ее решения, представляющих различную ценность для руководства компании.

Один из предложенных вариантов состоит в закупке партии из 6 широкофюзеляжных аэробусов вместо самолетов ДС-9.

Пассажировместимость аэробусов более чем в 2 раза превосходит пассажировместимость самолетов ДС-9. Преимущество этого варианта обновления парка пассажирских самолетов состоит в том, что себестоимость перевозки одного пассажира существенно снизится.

Вопросы: Оцените предложенный аналитической группой альтернативный вариант принятия решения по закупке для нужд авиакомпании 6 широкофюзеляжных аэробусов. Целесообразно ли его рассматривать в качестве основного варианта для окончательного принятия решения об обновлении авиакомпанией парка пассажирских самолетов?

Управленческая ситуация № 5

На складах одной из крупных компьютерных фирм скопилось значительное количество не проданных персональных компьютеров, что снижало рентабельность производства. Руководство фирмы поставило задачу ускорить реализацию персональных компьютеров.

Аналитической группой было сгенерировано несколько альтернативных вариантов решения этой проблемы, среди которых было отобрано два основных.

Первый вариант решения проблемы предусматривал значительное снижение отпускной цены.

Второй предложенный вариант решения проблемы предполагал обновление упаковки и значительное повышение продажной цены.

По каждому из отобранных альтернативных вариантов решения были разработаны сценарии развития ситуации после того, как товар окажется на рынке сбыта в одном случае со значительно сниженной продажной ценой, а в другом — с обновленной упаковкой и повышенной ценой.

Вопросы: Определите в общих чертах характер развития ситуации по первому и второму сценариям. Какой сценарий развития сложившейся ситуации вы считаете более предпочтительным?

Управленческая ситуация № 6

Одна из наиболее известных в Европе автомобилестроительных фирм – «Фиат» к середине 80-х гг. столкнулась с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития фирмы.

Аналитиками фирмы рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования фирмы при сохранении традиционных технологий производства, второй – в кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата «Термоли» и одновременно резкое сокращение занятости работающих на фирме специалистов.

Вопросы: Оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии фирмы «Фиат». Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения? Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?

ТЕМА 4. Оформление результатов исследования (в виде курсовой работы, тезисов конференции, научной статьи, научно-исследовательского проекта)

Вопросы:

1. Отчет о результатах НИР
2. Статья, доклад и тезисы доклада

Отчет о результатах НИР

Основной формой оформления результатов научной работы магистра является отчет. Отчет о проделанной работе, как это следует из смысла слова отчет, является систематизированным и

полным (исчерпывающим) изложением существа и результатов работы.

Отчет о научно-исследовательской работе (НИР) является важным научно-техническим документом. Организация, выполнявшая НИР, представляет отчет о результатах работы заказчику, которым может быть предприятие промышленности или транспорта, управление министерства или другая научная организация.

Общими требованиями к представлению результатов работы в отчете о НИР является:

- Четкость и логическая последовательность изложения материала
- Убедительность (доказательность) аргументации
- Краткость и точность формулировок, исключающих возможность не точного, неоднозначного или неправильного понимания
- Конкретность изложения результатов работы
- Обоснованность рекомендаций и предложений.

Структура и составные части отчета о научно-исследовательской работе определяются в соответствии с ГОСТ 7.32-2001 (ИСО5966-82). Поэтому он должен содержать следующие составные части и элементы:

- Титульный лист
- Список исполнителей
- Реферат
- Содержание
- Перечень условных обозначений, символов, единиц и терминов
- Введение
- Основную часть (материалы и результаты работы)
- Заключение
- Список использованных источников
- Приложения

Список исполнителей необходим, когда работа выполнялась коллективно, группой людей и следует отразить роль и степень творческого участия в общей работе каждого из них. Список

исполнителей обычно помещается на обороте титульного листа отчета

Реферат – краткая информация об отчете. Реферат содержит формальные сведения об отчете (объем: число страниц, количество рисунков и таблиц), перечень так называемых «ключевых» слов (5-15 терминов, наиболее характеризующих содержание отчета) объект и предмет исследования и собственно текст реферата, сокращенно излагающий основные моменты содержания работы

Перечень условных обозначений и сокращений приводится в тех случаях, когда в тексте отчета применены новые термины, малораспространенные сокращения или обозначения

Содержание отчета представляет собой последовательный перечень наименований всех разделов (глав) и подразделов (параграфов) текста с указанием номеров страниц, на которых размещается начало (заголовки) соответствующего раздела (подраздела). Содержание размещается в начале отчета, после титульного листа и реферата.

Введение – это вводный раздел текста отчета. Оно содержит оценку современного состояния исследуемого в отчете вопроса, в нем указывается цель работы, дается общее обоснование необходимости проведения данной НИР, показываются новизна, актуальность, ее связь с другими (ранее выполненными и выполняемыми в других организациях) научно-исследовательскими работами.

Основная часть отчета отражает существо выполненной НИР, все ее этапы, рассмотренные выше, в частности:

- Выбор направления исследования
- Теоретические и (или) экспериментальные исследования
- Обобщение и оценка результатов исследования

Заключение отчета содержит краткие общие выводы по результатам выполненной работы, предложения по их использованию и внедрению. В заключении должна быть приведена оценка техно-экономической эффективности внедрения результатов работы, а также указана их народно- хозяйственная, научная или социальная значимость (особенно если значение работы не может быть оценено технико-экономическим эффектом из-за невозможности его определения).

Статья, доклад и тезисы доклада

Статья – это изложение результатов теоретического или практического исследования по отдельной проблеме. При оформлении работы в виде статьи в журнал, она должна быть отправлена в редакцию в законченном виде в соответствии с требованиями, которые обычно публикуются в отдельных номерах журналов в качестве памятки авторам.

Если статья содержит ранее неизвестные сведения, которые могут заинтересовать лишь не большую часть специалистов, то такие материалы (рукописи статей, обзоров, трудов конференций) принимаются редакцией на хранение. Депонирование предусматривает не только прием и хранение рукописей, но и организацию информации о них, копирование рукописей по запросам потребителей. За автором депонируемых материалов сохраняется авторское право, в дальнейшем он может опубликовать их.

Объем научной статьи составляет 0,3-0,4 печатных листа.

Печатный лист – это условная единица измерения объема печатного текста. Она соответствует площади текста разворота (двух страниц) газетного листа и содержит 40 тысяч печатных знаков. Объем содержания одного печатного листа соответствует примерно 23-24 страницам стандартного машинописного текста или примерно 40 иллюстрациями среднего размера. В книге среднего формата, в каком выпускается учебно-методические пособия, печатный лист занимает 16 страниц.

Таким образом, средний объем статьи – это 5-7 печатных страниц (или 7-9 машинописных).

Название статьи должно быть конкретным, точно определять ее содержание и в то же время быть привлекательным и броским. Ведь по заглавию судят о содержании. Точное заглавие поможет статье найти читателя, неточное или неопределенное – привести к тому, что она окажется не замеченной специалистами. Заглавие должно быть по возможности кратким – не более восьми – десяти слов. Не следует включать в заглавие такие формальные и неопределенные слова, как «Исследование...» или «Изучение...», «Некоторые вопросы...» или «К вопросу...».

Аннотация – краткое изложение основного содержания статьи, дающее о нем обобщенное представление. Оно выполняет функцию расширенного названия статьи и повествует о содержании работы. Аннотация показывает что, по мнению автора, наиболее ценно и применимо в выполненной им работе. Плохо написанная аннотация может испортить впечатление от хорошей статьи.

Во введении автор кратко освещает следующие вопросы:

- Актуальность проблемы, к которой относится исследование (чем интересна проблема вообще, какое значение она имеет для народного хозяйства и т.п)
- Обзор современного состояния проблемы (что уже известно и что предстоит решить). Здесь должны быть отмечены последние работы по данной теме и показана необходимость дальнейшего изучения вопросов, одному из которых посвящается статья.
- Постановка задачи исследования и, следовательно, определение цели публикуемой статьи. На основе обзора указывается, на какой из нерешенных вопросов данной проблемы в статье будет дан ответ. На это могут быть отведены всего одна-две фразы.

Основное содержание статьи должно быть изложено на 5-6 машинописных страница. Этим определяется весь стиль ее изложения: экономный и конкретный. Все новые результаты, положения, доказательства, полученные в исследовании, следует изложить четко и ясно.

Заключение подводит итог исследования. Здесь проводятся анализ полученных результатов, сопоставление их с результатами других аналогичных исследований, с выводами теоретического анализа.

Статья завершается списком литературы.

Доклад – это запись устного сообщения на определенную тему.

Методика подготовки доклада на научно технической конференции, семинаре, заседании научно-технического совета, Государственной аттестационной комиссии др. несколько отличается от работы над статьей.

Доклад по времени занимает 10-30 минут. Исходя из того, что на чтение одной страницы требуется примерно 2 минуты, объем доклада должен быть 5-15 страниц.

Обычно к докладу готовятся демонстративные материалы (плакаты, слайды и др.), которые могут содержать математические выводы, схемы, графики и т.д.

Тезисы (от греч. *tezos*) – сжатое изложение содержания изученного материала (основные положения и результаты исследования).

Тезисам присуща значительно более высокая степень концентрации

материала, отмечается преобладание выводов над общими рассуждениями.

Основное преимущество тезисов: они незаменимы для подготовки глубокой и всесторонней аргументации письменной работы любой сложности, а также для подготовки выступлений на защите докладов и пр.

В виде тезисов обычно публикуются материалы научно-практических конференций разного уровня (международных, региональных и т.д.)