

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
Сибирский государственный аэрокосмический университет
имени академика М.Ф. Решетнева

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические указания к выполнению курсовой работы
для студентов специальностей 08.05.02 – «Экономика и управление на
предприятиях машиностроения»; 08.05.07 – «Менеджмент организаций»
всех форм обучения*

Красноярск

УДК 65.01(075.8)

Рецензент

кандидат экономических наук, профессор А. А. БОЙКО
(Сибирский государственный аэрокосмический университет
имени академика М. Ф. Решетнева)

Печатается по решению методической комиссии ИЭФ

Стратегический менеджмент : метод. указания к выполнению курсовой работы для студентов спец. 08.01.05 – «Финансы и кредит»; 08.01.09 – «Бухгалтерский учет, анализ и аудит»; 08.05.02 – «Экономика и управление на предприятиях машиностроения»; 08.05.07 – «Менеджмент организаций» всех форм обучения / сост. К. Ю. Лобков, Ю. В. Данильченко ; Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т. – Красноярск, . – 41 с.

© Сибирский государственный аэрокосмический
университет имени академика М. Ф. Решетнева,

ОГЛАВЛЕНИЕ

Общие сведения	4
1. Организация процесса выполнения и защиты курсовой работы.....	5
2. Указания по написанию курсовой работы	7
3. Подготовка к презентации и защита курсовой работы	35
Библиографический список	36
Приложения	37

ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

В соответствии с учебным планом подготовки специалистов в области стратегического менеджмента (специальности 08.05.02 – «Экономика и управление на предприятиях машиностроения»; 08.05.07 – «Менеджмент организаций») на заключительном этапе изучения курса «Стратегический менеджмент» предусмотрено выполнение курсовой работы. Цель курсового проектирования, как одного из этапов обучения, – научить студентов правильно применять теоретические знания, полученные ими в процессе обучения, использовать свой практический опыт работы на предприятиях для решения профессиональных экономических и стратегических задач, а также подготовить студентов к дипломному проектированию. Выполнение курсовой работы предусматривает разработку стратегии развития, функционирование конкретного предприятия на основе глубокого анализа среды его деятельности и потенциала (экономического, рыночного).

В соответствии с этим в процессе курсового проектирования по «Стратегическому менеджменту» решаются следующие задачи:

- закрепление и углубление теоретических знаний, полученных при изучении курса «Стратегический менеджмент»;
- развитие способности оценивать внешнюю и внутреннюю среду предприятия;
- развитие способности выполнять анализ специальной области деятельности предприятия;
- развитие навыков самостоятельной работы при разработке стратегии развития предприятия;
- закрепление знаний и навыков, полученных во время производственно-профессиональной практики.

Курсовая работа выполняется после изучения всех разделов курса «Стратегический менеджмент».

Основными документами для организации курсового проектирования являются стандарты, учебные планы и программы специальности, график учебного процесса, календарный план и рабочая программа курса «Стратегический менеджмент».

Дополнительными документами должны быть индивидуальные задания на проектирование, индивидуальные задания на производственную практику по профилю специальности, планы работы студенческих лабораторий, «узких мест» предприятий.

Необходимо, чтобы курсовая работа была максимально приближена к реальным разработкам, имеющим практическую ценность, и являлась основой для выполнения в последующем дипломной работы.

1. ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ВЫПОЛНЕНИЯ И ЗАЩИТЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Успешное выполнение курсовой работы во многом зависит от четкого соблюдения установленных сроков и последовательного выполнения отдельных этапов работы (табл. 1).

Таблица 1

**График выполнения курсовой работы
по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

Наименование этапа	Исполнитель	Сроки выполнения
Выбор и обоснование темы курсовой работы	Студент	4 недели
Утверждение темы курсовой работы	Руководитель курсового проектирования	4 недели
Выполнение основных разделов курсовой работы	Студент	В течение семестра
Оформление курсовой работы и представление ее руководителю курсового проектирования на проверку	Студент	Перед зачетной неделей
Допуск курсовой работы к защите	Руководитель курсового проектирования	Перед зачетной неделей
Подготовка к защите курсовой работы	Студент, руководитель	Во время зачетной недели
Защита курсовой работы	Студент, члены комиссии (ведущие преподаватели кафедры)	Во время зачетной недели

Этап 1. Тематика курсовых работ разрабатывается кафедрой менеджмента с учетом актуальности и специфики специальности и специализаций. При этом студенту предоставляется право предложить свою тему с необходимым обоснованием целесообразности ее разработки. Закрепление за студентом темы осуществляется по его личному письменному заявлению (прил. 1).

Этап 2. Утверждение тем осуществляется заведующим кафедрой не позднее одного месяца с начала курсового проектирования. Изменение или уточнение темы, после утверждения, производится в исключительных случаях.

Этап 3. После утверждения темы студент в течение семестра выполняет основные разделы курсовой работы. Для оказания помощи студенту в работе руководителем курсового проектирования проводятся консультации. Роль консультанта выполняет преподаватель, читающий дисциплину «Стратегический менеджмент». В отдельных случаях, когда

это диктуется темой дипломной работы, в качестве дополнительных консультантов могут быть приглашены ведущие преподаватели других кафедр университета и специалисты предприятий.

Этап 4. До зачетной недели студент оформляет курсовую работу и графический материал в соответствии с нормативными требованиями и представляет ее руководителю курсового проектирования.

Этап 5. После допуска к защите студент осуществляет окончательное оформление курсовой работы в соответствии с нормативными требованиями по структуре и оформлению. Перед зачетной неделей окончательно оформленная курсовая работа сдается руководителю курсового проектирования. Допуск к защите фиксируется подписью руководителя на титульном листе.

Этап 6. Перед защитой готовится устный доклад по работе на 5–10 минут, разрабатывается графический материал, иллюстрирующий работу (презентация PowerPoint, 7–10 слайдов). При необходимости используется раздаточный материал.

Этап 7. Защита курсовых работ проводится на открытом заседании комиссии из преподавателей кафедры. Кроме членов экзаменационной комиссии на защите необходимо присутствие руководителя курсового проектирования, а также допускается присутствие студентов и преподавателей.

Защита осуществляется в виде доклада по курсовой работе и ответов на вопросы членов комиссии по теме. Результаты защиты оцениваются оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» и «неудовлетворительно» и объявляются в тот же день после закрытого заседания комиссии и оформления соответствующей ведомости.

Студенты, получившие удовлетворительную оценку и выше на защите курсовой работы, допускаются к сдаче курсового экзамена.

2. УКАЗАНИЯ ПО НАПИСАНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Выбор темы курсовой работы. Тема курсовой работы должна содержать сущность проектного предложения, предмет и объект исследования, объект проектирования. В основу тем курсового проектирования положены разновидности стратегий предприятия или специальные области отдельных направлений проектирования стадий/элементов разработки стратегии.

Перечень базовых тем курсовых работ:

1. Разработка стратегии развития предприятия ... (название предприятия).
2. Разработка функциональной стратегии предприятия ... (название предприятия).
3. Формирование конкурентной стратегии предприятия ... (название предприятия).
4. Формирование производственной стратегии ... (название предприятия).
5. Разработка инструментов/методов/методики формирования видения/миссии/стратегических целей/внешнего/внутреннего анализа/стратегических изменений/контроля за реализацией стратегии предприятия ... (название предприятия).

При курсовом проектировании объект исследования выбирается по месту прохождения производственно-профессиональной практики или по договоренности с руководителями и специалистами, заинтересованными в результатах проектирования предприятия, организации.

Структура курсовой работы. Курсовая работа включает в себя пояснительную записку и графические материалы. Обязательными составляющими пояснительной записки являются:

- титульный лист;
- аннотация на русском и иностранном (английском) языках;
- тезисы доклада по курсовой работе (объем 2 с.);
- оглавление;
- введение;
- теоретическая часть (глава 1)
- аналитическая часть (глава 2);
- проектная часть (глава 3);
- заключение;
- библиографический список;
- приложения.

Титульный лист оформляется в соответствии с установленными требованиями. Он должен быть подписан автором и руководителем

курсовой работы, разрешающим допуск курсовой работы к защите (прил. 2).

Аннотация – краткая характеристика документа с точки зрения его назначения, содержания, вида, формы и других особенностей.

Аннотация включает характеристику основной темы, проблемы объекта, цели работы и ее результаты. Текст аннотации должен быть лаконичен и четок, свободен от второстепенной информации.

Краткое раскрытие темы целесообразно осуществлять указанием предмета и объекта проектирования. Раскрытие темы необходимо органично увязывать со сведениями о новизне. В аннотации следует приводить сведения об авторе. Отмечается также наличие иллюстраций (если они уникальны или являются отличительной особенностью работы) и приложений (традиционных, аудиовизуальных, электронных).

Рекомендуемый средний объем аннотации до 1000 печатных знаков (1/2 страницы формата А4), она обязательно приводится на русском и иностранном (английском) языках (прил. 3).

Тезисы доклада по курсовой работе включают краткое содержание доклада при защите курсовой работы, в котором логично и последовательно излагаются ключевые моменты (актуальность темы, объект и предмет проектирования, цель и задачи работы, основные результаты теоретической, аналитической и проектной работы, выводы и рекомендации). Особое внимание необходимо уделить доказательности представляемых аргументов и научному стилю изложения. Рекомендуемый объем тезисов доклада составляет 2 страницы формата А4.

Оглавление включает развернутый перечень глав, параграфов и пунктов текста курсовой работы с указанием номеров страниц по тексту (прил. 4).

Во введении обосновывается актуальность темы курсовой работы; указывается, в работах каких отечественных и зарубежных авторов нашла отражение данная тема, или ее аспекты. Далее формулируются цели и задачи курсовой работы, ее объект, предметная область, указывается теоретическая, методическая и информационная основа курсовой работы, определяется структура работы и тезисное их содержание.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ

Теоретическая часть (глава 1) посвящается предмету и объекту исследования и, как правило, носит теоретико-методологический характер [1; 3; 5; 8; 9].

Целесообразно начать с рассмотрения сущности стратегического менеджмента, особенностей стратегического менеджмента и необходимости стратегического управления предприятием.

Необходимо провести обзор основных видов стратегического управления, указать их характеристики (преимущества, недостатки, область использования) дать свою оценку о возможности применения того или иного вида стратегического управления для выбранного объекта проектирования.

Далее необходимо привести рассмотрение основных стратегий предприятия, указать их характеристики и классификацию (преимущества, недостатки, область использования), выделить место специальной области проектирования или выбранной стратегии в общей системе стратегического управления предприятием. В рамках рассмотрения стратегий исследуются различные подходы к определению понятия «стратегия» и понятия «выбранной специальной области проектирования или выбранной стратегии».

В соответствии с выбранной темой курсовой работы рассмотреть сущность и значимость выбранной специальной области проектирования или выбранного вида стратегии. Выделить специфику выбранной специальной области проектирования или выбранного вида стратегии, указать основные направления и мероприятия их реализации.

Затем следует провести обзор соответствующих отечественных и зарубежных инструментов и методов формирования выбранной специальной области проектирования или выбранного вида стратегии, дать свою оценку о возможности применения того или иного инструмента или метода для выбранного объекта проектирования.

Разработка методической части курсовой работы предполагает также подготовку форм сбора первичной информации, методики ее обработки и анализа.

В завершении первой главы делаются общие выводы по теоретической части. Указываются вид выбранного стратегического управления, выбранная специальная область проектирования или выбранный вид стратегии, выбранные инструменты и методы, применяемые для выбранного объекта проектирования.

Первая глава должна содержать 3–4 параграфа. По объему, как правило, не должна превышать 30 % всей работы (20–30 с.).

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Аналитическая часть (глава 2) содержит характеристику деятельности предприятия, ведение, миссию, цели предприятия, анализ макро- и микро-среды предприятия, анализ выбранной специальной

области проектирования или выбранного вида стратегии с учетом специфики темы курсового проекта, комплексный анализ и завершается выводами.

Стратегическая характеристика деятельности предприятия. Дается стратегическая характеристика объекта проектирования (предприятия, группы компаний), его направления деятельности, основные продукты услуги. Представляются сведения о структуре, этапах и масштабах деятельности предприятия, его основных экономических результатах и управленческих параметрах. Указываются характеристики основных поставщиков, действующих конкурентов, потенциальных конкурентов, товаров заменителей и клиентов предприятия (табл. 2).

Таблица 2

Форма 1 – Характеристика окружения предприятия

Элементы окружения	Характеристика
Основные конкуренты	
Ключевые потребители	
Ключевые поставщики	
Товары-заменители	
Потенциальные конкуренты	

Видение, миссия и стратегические цели предприятия. Формируется видение и миссия предприятия (табл. 3).

Таблица 3

Форма 2 – Разработка видения и миссии предприятия (с примером)

Стратегическое видение предприятия	Миссия предприятия при комбинированном подходе	Окончательная формулировка миссии
Быть лучшей торгово-производственной компанией в Красноярском крае по качеству производимой воды и оказываемых сервисных услуг	Организовать производство качественной экологически чистой питьевой воды. Оказать своевременную доставку клиентам качественной продукции	Предоставлять клиентам продукцию, которой они доверяют, и увеличивать общую потребность в здоровой питьевой воде

Если у предприятия уже имеются видение и миссия, то студенту необходимо дать оценку их актуальности и правильности формулирования. В результате чего существующие видение и миссия либо дополняются актуальными изменениями, либо предлагаются студентом в новой редакции (табл. 4).

Таблица 4

Форма 3 – Изменение существующих видения и миссии предприятия

Существующие определения видения/миссии	Изменения определений видения/миссии	Новая редакция определений видения/миссии
Видение компании:	Дополнения/изменения Видения:	Видение компании:
Миссия компании:	Дополнения/изменения	Миссия компании:

	Миссии:	
--	----------------	--

Далее необходимо сформулировать стратегические цели предприятия. Если у предприятия уже имеются стратегические цели, то студенту необходимо дать оценку их актуальности и правильности формулирования. В результате чего существующие стратегические цели либо дополняются актуальными изменениями, либо предлагаются студентом в новой редакции (табл. 5).

Таблица 5

Форма 4 – Изменение стратегических целей предприятия

Существующие стратегические цели	Новая редакция стратегических целей

После этого стратегические цели необходимо декомпозировать на функциональные цели предприятия (табл. 6).

Таблица 6

Форма 5 – Изменение стратегических целей предприятия

Стратегические цели предприятия	Функции предприятия	Функциональные стратегии предприятия
	- маркетинг	
	- производство	
	- персонал	
	- финансы	
	- менеджмент	
	- культура	

Стратегический анализ внешней среды предприятия (прил. 4). Целью анализа являются: определение и оценка факторов, представляющих угрозу или открывающих возможности предприятия; изучение изменений, влияющих на деятельность предприятия и определение тенденций развития.

Анализ внешней среды предполагает изучение двух ее составляющих: макроокружения (среда косвенного воздействия) и микроокружения (среда прямого воздействия).

Выполнение анализа внешней среды предусматривает единый подход (рис. 1) для определения и оценки факторов, как макроокружения, так и микроокружения. Вместе с тем, конкретная ситуация и сила воздействия факторов внешней среды обуславливают приоритет и тщательность исследований тех аспектов и факторов, которые для предприятия представляются наибольшими угрозами или возможностями.

Анализ состояния и динамики макроокружения. При оценке нестабильности среды организации необходимо придерживаться определенной последовательности. Сначала осуществляется формирование группы экспертов (3 эксперта) и выбор четырех сфер

макросреды (например, политика, экономика, общество, технология и т.п.), оказывающих наибольшее влияние на организацию.

В каждой сфере макросреды действует множество факторов, которые различны по характеру, времени появления, силе, постоянству и времени воздействия на предприятие и т.п. Задача проектировщика – выбор наиболее важных для предприятия факторов. Выбор начинается с

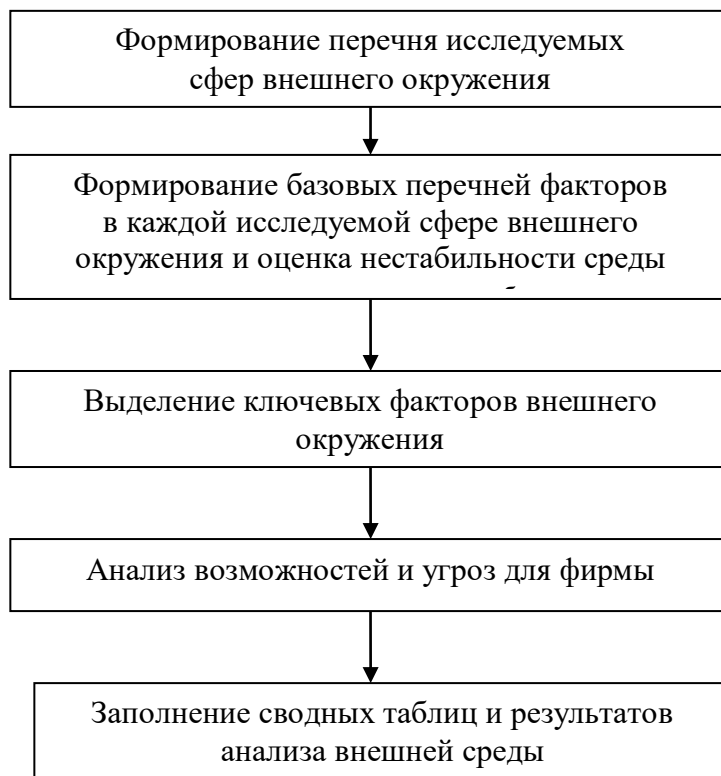


Рис. 1. Схема выполнения анализа внешней среды

анализа факторов в каждой сфере сформированного перечня, установления характера и силы воздействия факторов на деятельность предприятия. Из множества факторов в каждой сфере макросреды выбираются те, действие которых вызывает адекватную реакцию предприятия, т.е. формируется базовый перечень факторов. При курсовом проектировании базовый перечень факторов по каждой сфере должен содержать не менее пяти факторов.

Далее проводится оценка нестабильности каждого фактора по трем параметрам (привычность, темп изменений, предсказуемость будущего, шкала 1–5) каждым экспертом и заполняется форма 6. Определяется усредненная оценка нестабильности каждого фактора по всем экспертам. Рассчитывается усредненная оценка по каждой сфере, как среднее значение оценок экспертов по каждому фактору (табл. 7).

Затем проводится итоговая оценка нестабильности среды предприятия по всем сферам. Осуществляется построение профиля среды (рис. 2).

В завершении анализа макроокружения предприятия на основе общей оценки нестабильности среды определяется необходимость и глубина стратегического подхода к управлению. На основе построенного профиля среды делается вывод о наиболее нестабильной сфере (компоненте) и формулируются предложения по ее отслеживанию.

Далее проводится анализ микроокружения предприятия.

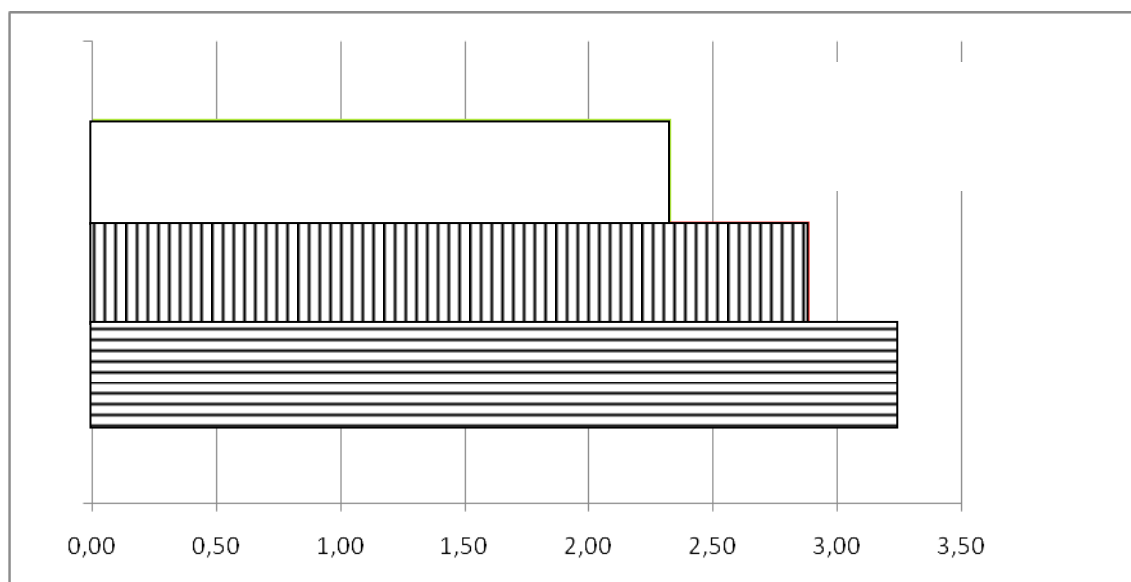


Рис. 2. Построение профиля среды предприятия (пример):

□ – социальная среда; ▨ – политическая среда; ▤ – экономическая среда

Выбор ключевых факторов внешней среды предприятия [3] означает дальнейшее сокращение количества исследуемых факторов и сосредоточение внимания проектанта на ограниченном числе жизненно важных для деятельности предприятия факторов. Процедура выбора ключевых факторов выглядит как ранжирование по важности для предприятия базовых факторов. Ранжирование важности может осуществляться различными методами. В данном случае рекомендуется следующий экспертный метод. В таблицу оценки важности факторов (табл. 7), которая заполняется каждым экспертом, заносятся экспертные оценки значения факторов. В графу 1 (табл. 7) заносятся сферы внешнего окружения предприятия и базовые факторы каждой сферы.

Направленность влияния оценивается по характеру воздействия фактора на деятельность предприятия (табл. 8). Если фактор положительно воздействует на фирму, то в графе 4 указывается направленность +1. Если фактор ухудшает условия осуществления деятельности предприятия, то указывается отрицательная направленность –1 (графа 3).

В графе 4 проводится оценка вероятности проявления фактора, данная экспертом (0–1).

Для оценок графы 5 (табл. 8) важности фактора для предприятия используется следующая шкала: 10 – высокая важность; 5 – умеренная важность; 1 – фактором можно пренебречь.

Степень влияния фактора (табл. 5, графа 6) определяется перемножением экспертных оценок граф 3, 4 и 5. По этой оценке проектант определяет, какие факторы среды имеют относительно более важное значение для предприятия и заслуживают серьезного внимания, а какие – меньшего

Таблица 7

Форма 6 – Оценка нестабильности среды организации (пример оценки нестабильности экономической сферы)

Сфера, фактор	Эксперт 1			Эксперт 2				Эксперт 3					Итого
	Привыч-ность	Темп изменений	Предсказуемость	Средняя оценка 1	Привыч-ность	Темп изменений	Предсказуемость	Средняя оценка 2	Привыч-ность	Темп изменений	Предсказуемость	Средняя оценка 3	(средняя оценка 1 + средняя оценка 2 + средняя оценка 3)/3
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Экономическая сфера													
Доходы населения	3	3	3	3	3	4	4	3,67	3	4	3	3,33	3,33
Налоговые ставки	3	3	2	2,67	3	4	3	3,33	3	3	3	3	3
Уровень инфляции	3	4	4	3,67	2	3	3	2,67	3	3	4	3,33	3,22
Итого по сфере													3,19

внимания. Оценки влияния, полученные тремя экспертами, заносятся в табл. 9.

Максимальные абсолютные значения важности фактора указывают на ключевые факторы.

При курсовом проектировании количество ключевых факторов по каждой сфере внешнего окружения предприятия не должно превышать трех. Для ключевых факторов проводится детальный количественный и качественный анализ.

Таблица 8

Форма 7 – Оценка факторов внешней среды (возможности и угрозы)

Сфера	Событие/Фактор	Характер содержания воздействия фактора (фактор как возможность +1; фактор как угроза –1)	Вероятность проявления (0–1)	Важность (1–10)	Влияние (строка 3 × строка 4 × строка 5)
1	2	3	4	5	6
...	...				

Пример заполнения формы 7 – Оценка факторов экономической сферы

Сфера	Событие/Фактор	Угрозы/Возможности	Вероятность проявления	Важность	Влияние
1	2	3	4	5	6
Экономическая	Курс валют	–1	0,7	7	–4,9
	Уровень инфляции	–1	0,5	8	–4
	Падение цен на основные энергоресурсы	–1	0,4	8	–3,2
	Понижение процентной ставки по кредитным продуктам	1	0,5	7	3,5
	Понижение ставки рефинансирования	1	0,5	9	4,5

Анализ состояния и динамики микросреды. Анализ факторов непосредственного окружения (микросреда) связан с изучением тех составляющих внешней среды, с которыми организация находится в непосредственном воздействии. Организация может оказывать

существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия, а значит формировать для себя дополнительные возможности и предотвращать появление угроз ее деятельности. Чаще всего в качестве ближайшего окружения организации рассматриваются потребители, поставщики и конкуренты. При необходимости перечень расширяется или изменяется в зависимости от специфики организации, например, рынок труда, инвесторы, банки и т.д.

Таблица 9

Форма 8 – Выявление ключевых факторов внешней среды

Сфера	Событие/Фактор	Эксперт 1	Эксперт 2	Эксперт 3	Средняя оценка	Ключевой фактор
1	2	3	4	5	6	7

В экономической литературе под непосредственным окружением понимается конкурентное окружение. При курсовом проектировании предлагается провести анализ непосредственного окружения с помощью модели пяти сил Портера. В соответствии с моделью М. Портера учитываются следующие группы факторов:

- соперничество среди конкурирующих на данном рынке предприятий – ситуация в отрасли;
- конкуренция со стороны товаров – влияние товаров-заменителей;
- угроза появления новых конкурентов – влияние потенциальных конкурентов;
- позиции поставщиков, их возможности – влияние поставщиков;
- позиции потребителей, их экономические возможности – влияние покупателей.

Анализ непосредственного окружения выполняется по схеме, представленной в табл. 10 [9].

Каждый из факторов, характеризующих конкуренцию на рынке, оценивается экспертами по балльной шкале:

- 1 балл – фактор не проявляется;
- 2 балла – фактор проявляется слабо;
- 3 балла – фактор четко проявляется.

Кроме того, рассмотренные факторы оказывают различное влияние на конкуренцию на рынке. Для учета относительной значимости конкретный вес каждого из факторов определяется экспертно (сумма весов = 1).

Средневзвешенная оценка влияния факторов рассчитывается по выражению

$$\bar{b} = \sum_{i=1}^s K_i \times b_{i\text{ср}}, \quad (1)$$

где K_i – коэффициент важности i -го фактора; $b_{i\text{ср}}$ – среднее значение балльной оценки степени проявления i -го фактора.

На основании полученного средневзвешенного балла делаются следующие выводы:

1	2	3
Пониженный уровень конкуренции	Умеренный уровень конкуренции	Высокий уровень конкуренции
		Очень высокий уровень конкуренции

Уровень силы конкуренции:

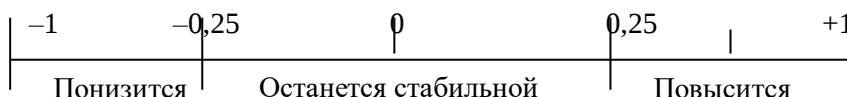
- очень высокий, если средневзвешенный балл попадает в интервал 2,5–3;
- высокий, если 2,0–2,5;
- умеренный, если 1,5–2,0;
- пониженный, если 1,0–1,5.

Далее рассчитывается прогноз развития конкуренции в среднем по отрасли:

$$\bar{C} = \sum_{i=1}^s K_i \times C_{i\text{ср}}, \quad (2)$$

где K_i – коэффициент важности i -го фактора; $C_{i\text{ср}}$ – среднее значение балльной оценки прогноза развития i -го фактора.

В том случае, когда средневзвешенная оценка попадает в интервал (0,25; 1) делается вывод, что уровень силы конкуренции на рынке повысится (–0,25; 0,25) – уровень силы конкуренции останется стабильным, (–1; –0,25) – понизится:



Анализ внутренней среды (потенциала) предприятия. Потенциал предприятия оценивается как располагаемыми предприятием ресурсами (сырье, оборудование, кадры, финансы, информация и т.п.), так и характеристиками движения ресурсов (время этапов движения, мощность потоков ресурсов, эффективность использования и т.п.). Отделить одно от другого сложно. Поэтому в данном случае для формирования перечня исследуемых составляющих потенциала предприятия используется ресурсно-функциональный подход, определяющий следующий обязательный перечень исследуемых составляющих потенциала предприятия:

- 1) маркетинг;
- 2) производство;
- 3) кадры;

- 4) финансы;
- 5) общее управление и организация предприятия.

В зависимости от важности, приоритетности направлений исследований, располагаемых возможностей, результатов анализа внешней среды и т. п., студент может расширять указанный перечень путем дальнейшей дифференциации указанных составляющих, например, информационная система предприятия или инвестиционный потенциал предприятия.

Таблица 10

Форма 9 – Анализ влияния движущих сил

Факторы конкуренции	Признак появления фактора	Оценка фактора (1–3)	Прогноз развития (–1; 0; +1)
Анализ конкурентов			
Число и мощность предприятия			
Унифицированность сервисных услуг			
Изменение платежеспособного спроса			
Степень стандартизации товара			
Издержки переключения клиентов с одного производства на другое			
Барьеры ухода с рынка			
Барьеры проникновения на рынок			
Ситуация на смежных рынках			
Стратегии конкурирующих предприятий			
Привлекательность рынка			
Итого			
Анализ потребителей			
Статус покупателя			
Значимость товара у покупателя			
Стандартизация товара			
Итого			
Анализ поставщиков			
Уникальность канала поставок			
Доля отдельного поставщика			
Значимость покупателя			
Итого			
Анализ товара-заменителя			
Цена			
Стоимость переключения			
Качество основного товара			
Итого:			
Анализ потенциальных конкурентов			
Барьеры для входа на рынок			
Доступ к каналам распределения			
Отраслевые преимущества			

Итого			
-------	--	--	--

Анализ потенциала предприятия проводится для выявления его сильных и слабых сторон. Сильными (слабыми) стороны предприятия могут считаться только в сравнении с аналогичными показателями других предприятий-конкурентов.

Анализ потенциала предприятия и выявления сильных и слабых сторон проводится по определенной методике [1; 3; 4].

1. Формирование стратегической группы конкурентов.
2. Проведение анализа конкурентов, составляющих стратегическую группу.
3. Ранжирование конкурентов.
4. Построение профиля конкурентных преимуществ в сравнении с ближайшим конкурентом.

Формирование стратегической группы конкурентов. Когда на рынке отрасли действуют сотни и более предприятий, вести детальный анализ по всем предприятиям не представляется возможным. В курсовой работе сравнение проводится с предприятиями, входящими в стратегическую группу, формируемую на основе координатных карт конкурентоспособности. Стратегическая группа - предприятия, примерно равные по мощности и схожие по стратегическому поведению. Координатная карта конкурентоспособности – построение предприятий на координатной сетке по набору различных сочетаний пар критериев конкурентоспособности.

Проведение анализа конкурентов, составляющих стратегическую группу (табл. 11).

Последовательность выполнения анализа:

- формируются составляющие потенциала предприятия и их характеристики для оценки;
- каждой из характеристик экспертным путем присваивается удельный вес (значимость); в сумме они составляют единицу;
- далее эксперты оценивают характеристики по 100-балльной шкале, присваивая оценки каждому из предприятий стратегической группы;
- взвешенная оценка получается путем умножения удельного веса характеристики на выставленный балл.

Таблица 11

Форма 10 – Оценка конкурентоспособности предприятий

Факторы	Удельный вес	Предприятие-объект исследования		Конкурент (1; N)	
		Балл	Оценка	Балл	Оценка

Построение профиля конкурентных преимуществ. Оценка сильных и слабых сторон предприятия производится в сравнении с ближайшим

— ООО «Вездеход-Оникс»; — ООО «Медиа-Красноярск»;
— ООО «Арт-Стиль»; — ООО «Группа 7»; — ООО «Сувенир»

Пример заполнения формы 10 – Оценка конкурентоспособности предприятия

Факторы конкурентоспособности	Удельный вес	ООО «Вездеход-Оникс»		ООО «Медиа-Красноярск»		ООО «Арт-Стиль»		ООО «Группа 7»		ООО «Сувенир»	
		рейтинг	оценка	рейтинг	оценка	рейтинг	оценка	рейтинг	оценка	рейтинг	оценка
Организация и управление											
Квалификация и способности высшего менеджмента	0,1	4	0,4	4	0,4	5	0,5	3	0,3	4	0,4
Система стратегического планирования	0,05	1	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	4	0,2
Обучение и повышение квалификации персонала	0,05	2	0,1	3	0,15	3	0,15	2	0,1	2	0,1
Маркетинг			0		0		0		0		0
Доля рынка	0,07	3	0,21	2	0,14	3	0,21	4	0,28	3	0,21
Организация сбыта	0,07	4	0,28	3	0,21	4	0,28	4	0,28	4	0,28
Реклама	0,03	2	0,06	4	0,12	5	0,15	3	0,09	4	0,12
Цены	0,05	4	0,2	3	0,15	2	0,1	4	0,2	4	0,2
Репутация	0,03	5	0,15	3	0,09	5	0,15	3	0,09	4	0,12
Финансы											
Рентабельность	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Инвестиционная политика	0,05	2	0,1	3	0,15	4	0,2	5	0,25	4	0,2
Соотношение заемных и собственных средств	0,05	4	0,2	3	0,15	3	0,15	4	0,2	3	0,15
Производство			0		0		0		0		0
Наличие и использование производственных мощностей	0,05	3	0,15	4	0,2	3	0,15	5	0,25	5	0,25
Система контроля качества продукции	0,07	5	0,35	4	0,28	3	0,21	4	0,28	5	0,35
Объем производства	0,08	3	0,24	2	0,16	3	0,24	4	0,32	4	0,32
С/с производства	0,15	5	0,75	4	0,6	3	0,45	5	0,75	3	0,45
ИТОГО	1		3,54		3,2		3,49		3,94		3,75

конкурентом, занимающим строку выше предприятия в таблице ранжирования.

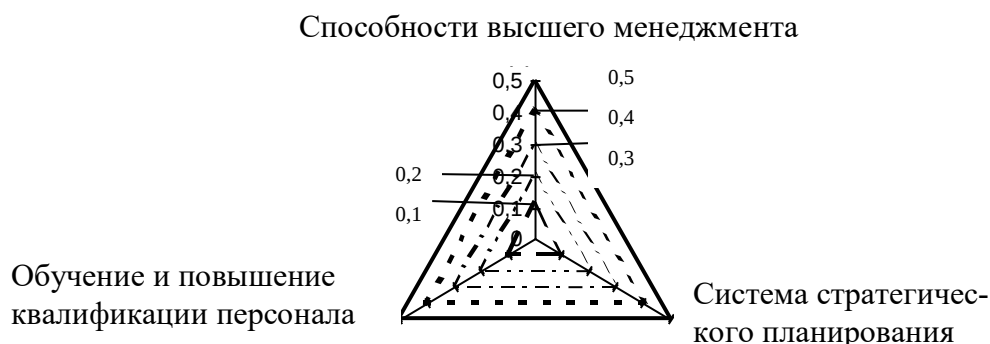


Рис. 3. Лепестковая диаграмма по сфере «Организация и управление (пример):

----- ООО «Вездеход-Оникс»; ООО «Медиа-Красноярск»;
 - · - · - · ООО «Арт-Стиль»; - - - - - ООО «Группа 7»; — ООО «Сувенир»

Таблица 12

Форма 11 – Ранжирование конкурентов

Предприятие	Итоговая оценка	Ранг

Пример заполнения формы 11 – Ранжирование конкурентов

Предприятие	Итоговая оценка	Ранг
ООО «Группа 7»	3,94	1
ООО «Сувенир»	3,75	2
ООО «Вездеход-Оникс»	3,54	3
ООО «Арт-Стиль»	3,49	4
ООО «Медиа-Красноярск»	3,2	5

Оцениваемые характеристики и веса остаются прежними, поля для заполнения состоят из следующих общих частей: «Хуже конкурента», «Лучше конкурента» (табл. 13).

Таблица 13

Форма 12 – Профиль конкурентных преимуществ с ближайшим конкурентом

Форма 12 – Анализ конкурентных преимуществ с сопоставлением конкурентов								
Характеристики	Удельный вес	Оценки					Итоговая оценка	Приоритет
		Хуже конкурента		Одинаковый	Лучше конкурента			
		–2	–1		0	1		

Для каждой характеристики в соответствующей мнению эксперта графе делается отметка. После этого выводится итоговая оценка. Ее полу-

**Пример заполнения формы 12 - Профиль конкурентных преимуществ
с ближайшим конкурентом**

Факторы конкуренто-способности	Удель-ный вес	Оценка					Итоговая оценка	Прио-ритет-ность
		хуже, чем у конкурен-та		одинако-вая	лучше, чем у конку-рента			
		-2	-1		0	1		
Организация и управление								
Квалификация и способности высшего менеджмента	10						0	
Система стратегического планирования	5						-10	1
Обучение и повышение квалификации персонала	5						0	
Маркетинг								
Доля рынка	7						0	
Организация сбыта	7						0	
Реклама	3						-6	3
Цены	5						0	
Репутация	3						+3	4
Финансы								
Рентабельность	10						-10	1
Инвестиционная политика	5						-10	1
Соотношение заемных и собственных средств	5						+5	5
Производство								
Наличие и использование производствен-ных мощностей	5						-10	1
Система контроля качества продукции	7						0	
Объем производства	8						-8	2
С/с	15						+30	6

производства								
ИТОГО	100							

чают путем умножения веса характеристики на цифровое значение в графе с учетом знака. Результатом проведенной работы являются перечни сильных и слабых сторон предприятия.

Комплексный стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия. Данный анализ предполагает выполнение следующих этапов:

1. *Оценка применяемой стратегии.* Предполагает обзор прошлой стратегической деятельности предприятия и определение логической взаимосвязи отдельных частей стратегии.

Наиболее очевидными индикаторами стратегической деятельности являются следующие положения:

- увеличивается или уменьшается размер рынка, контролируемого организацией;
- растёт или нет объем прибыли, получаемой организацией, и насколько она велика в сравнении с конкурентами;
- каковы тенденции чистой прибыли фирмы и скорости возврата инвестиций;
- какой рост объема продаж организации, быстрее или медленнее, чем на рынке в целом.

Наиболее эффективной стратегией является та, которая не требует радикальных изменений.

2. *Проведение SWOT-анализа.* SWOT-анализ предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, и после этого установление связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии предприятия (рис. 4).

3. *Стратегический стоимостной анализ.* Данный анализ фокусируется на относительной стоимостной позиции организации по отношению к ее соперникам. Первичным аналитическим подходом такого анализа является построение стоимостной цепи по отдельным действиям, показывающей картину стоимости от сырья до цены конечных потребителей. Он показывает, что имеется три главных области в цепи действия/издержки, где возможны наибольшие различия для конкурирующих предприятий: снабжения, каналы распределения, внутренняя деятельность организации.

4. *Оценка силы конкурентной позиции предприятия.* Этот этап показывает, как расположено предприятие относительно соперников по главным показателям конкурентного успеха. Данный анализ конкурентной силы показывает, где предприятие сильное, а где слабое.

Для оценки конкурентной позиции фирмы используются балльные оценки по ключевым факторам успеха. При этом производится взвешивание

оценок таких факторов для предприятия и ее соперников (табл. 14).

	Сильные стороны (S) 1. 2. 3. . . .	Слабые стороны (W) 1. 2. 3. . . .
Возможности (O) 1. 2. 3. . . .	Поле стратегий SO (использование сильных сторон и возможностей для достижения цели)	Поле стратегий WO (использование возможностей для усиления слабых сторон)
Угрозы (T) 1. 2. 3. . . .	Поле стратегий ST (использование сильных сторон для избежания угроз (отражения))	Поле стратегий WT (предотвращение кризиса предприятия вследствие угроз среды и слабостей предприятия)

Рис. 4. Матрица SWOT-анализа

Таблица 14

Форма 13 – Пример взвешенной оценки стратегической силы компании относительно конкурентов

КФУ/Мера силы	Вес	Компания	Соперник		
			А	Б	В
Качество/исполнение продукта	0,10	8 (0,80)	5 (0,50)	9 (0,90)	6 (0,60)
Репутация/имидж	0,10	8 (0,80)	7 (0,70)	10 (1,00)	6 (0,60)
Материалы/стоимость	0,05	5 (0,25)	5 (0,25)	6 (0,30)	4 (0,20)
Технологическое искусство	0,05	8 (0,40)	5 (0,25)	5 (0,25)	4 (0,20)
Производственные мощности	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	10 (0,50)	6 (0,30)
Маркетинг/распределение	0,05	9 (0,45)	7 (0,35)	9 (0,45)	6 (0,30)
Финансовые ресурсы	0,10	5 (0,50)	4 (0,40)	7 (0,70)	4 (0,40)
Относительная стоимостная позиция	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	6 (1,50)	4 (1,00)
Способность конкурировать по цене	0,25	5 (1,25)	9 (2,25)	7 (1,75)	4 (1,00)
Взвешенный рейтинг силы		6,15	7,30	7,35	4,60
Шкала рейтинга: слабейший — 1, сильнейший — 10, в скобках — произведение веса на рейтинговую оценку.					

5. *Определение стратегических подходов и проблем предприятия.* Целью этого этапа является разработка полного стратегического перечня с использованием ситуационного, а также отраслевого и конкурентного анализа для понимания того, насколько существующая стратегия соответствует внешней и внутренней ситуации предприятия.

Студент, выполняющий курсовую работу, должен помнить, что и теоретическое обоснование исследуемой проблемы (глава 1) и анализ состояния исследуемой проблемы (глава 2) должны служить основанием для разработки предложений, рекомендаций, мероприятий.

В завершении второй главы делаются общие выводы по аналитической части. Указываются основные сильные и слабые стороны, возможности и угрозы, основные направления совершенствования или формирования стратегических альтернатив для выбранной специальной области проектирования или выбранного вида стратегии, используемые для выбранного объекта проектирования.

Вторая глава должна содержать 4–6 параграфа. По объему, как правило, не должна превышать 40 % всей работы (30–40 с.).

РАЗРАБОТКА СПЕЦИАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

Проектная часть (глава 3) представляет собой комплекс решений, разработанных на основе результатов проведенной аналитической работы и определяемых темой курсовой работы.

Разработку проектной части целесообразно начать с построения общей модели (структуры, схемы) стратегии. Последующие параграфы должны детализировать основные принципиальные блоки общей модели; содержать конкретные программные решения.

Формирование стратегических альтернатив предприятия. Это центральный и основополагающий момент стратегического управления. Предшествующие этапы стратегического управления при всей своей значимости лишь создают фундамент для разработки стратегии.

Процесс формирования стратегических альтернатив в общем виде осуществляется следующим образом:

1) разрабатывается как можно большее число возможных стратегических альтернатив. Это позволяет не пропустить потенциально лучший вариант;

2) стратегические варианты дорабатываются, уточняются с точки зрения развития ситуации во внешней среде, возможных изменений внутренней среды предприятия;

3) производится оценка предлагаемых к рассмотрению стратегических альтернатив с точки зрения воплощения видения, выполнения миссии, достижения стратегических целей, существующих ограничений и возможностей их реализации;

4) из всей совокупности стратегических альтернатив формируется некоторое множество (5-6 вариантов), которые в наибольшей степени отвечают указанным выше требованиям и конкурируют между собой по основным показателям эффективности.

Процесс формирования стратегических альтернатив является творческим, поэтому единый и общепризнанный подход отсутствует. Среди разнообразия принципиальных позиций можно выделить следующие:

- конкурентный стратегический подход;
- стратегический подход на основе разработки сценариев;
- стратегический подход на основе моделирования;
- стратегический подход на основе мозгового штурма;
- стратегический подход на основе бенчмаркинга;
- стратегический подход «Рост рынка – конкурентная позиция предприятия»;
- стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа;
- портфельный стратегический подход;
- амбициозный стратегический подход.

Применение какого-либо подхода формирования стратегических альтернатив обусловлено конкретными условиями функционирования объекта проектирования и наличием необходимой информации для применения соответствующего подхода, полученных в результате выполнения аналитической части курсовой работы.

Ниже в данном методическом указании рассматривается подход **формирования стратегических альтернатив на основе результатов SWOT-анализ.** (рис. 4).

SWOT-матрица может содержать обширный перечень возможных стратегических альтернатив. Вследствие разных видов ограничений (ресурсных, временных и др.) для реализации отбирается ограниченное количество стратегических альтернатив, на которых сосредотачивается внимание руководства. В графу 1 (табл. 15) заносятся стратегические альтернативы SWOT-матрицы. В графе 2 для каждой стратегической альтернативы уточняются основные результаты (реализуемые цели и задачи предприятия). В графе 3 указываются основные сложности, ограничения, риски, возможные отрицательные результаты реализации стратегической альтернативы. Анализ каждой стратегической альтернативы с точки зрения сравнения результатов и сложностей позволяет взвесить и отобрать наиболее результативные и безопасные стратегические альтернативы для реализации (заполнить графу 4). Остальные стратегические альтернативы относятся к потенциально осуществимым, отмечаются в графе 5 и в дальнейшем используются при будущем снижении ограничений, рисков и т.п.

Таблица 15

Форма 14 – Выбор стратегии предприятия

Стратегические альтернативы	Достижимые результаты при реализации стратегической альтернативы	Сложности и риски реализации стратегической альтернативы	Отнесение стратегической альтернативы в перечень	
			для реализации (знак +)	потенциально возможные (знак -)
Стратегии SO 1. 2. 3.				
Стратегии ST 1. 2. 3.				
Стратегии WO 1. 2.				

3.				
Стратегии WT				
1.				
2.				
3.				

Разработка стратегии предприятия. На этом этапе производится оценка предлагаемых к рассмотрению ранее выбранных стратегических альтернатив с помощью специальных инструментов на предмет наиболее полно соответствия стратегической ситуации и в заключение осуществляется выбор/идентификация стратегии или пакета стратегий из числа типовых или определяется модель необходимой разработки новой (нестандартной, нетиповой) стратегии.

В качестве инструментов выбора/идентификации типовых стратегий в специальной области проектирования могут использоваться: модель ЖЦТ, ABC-анализ, матрица Ансоффа, матрица БКГ, матрица McKinsey, матрица Arthur D. Little, поле возможных стратегий Д. Абеля, проект PIMS и т.п.

При проектировании новой (нестандартной, нетиповой) стратегии осуществляется описание сущности стратегии ее специфика, характеристика, указываются основные направления ее реализации и совершенствования.

Выбранные стратегии трансформируются в стратегические мероприятия по их реализации.

Разработка мероприятий по реализации стратегии предприятия. Далее осуществляется разработка проектных мероприятий по реализации отдельных видов стратегий предприятия или направлений проектирования стадий/элементов разработки стратегии.

Проектные мероприятия отдельных видов типовых стратегий могут включать следующее:

- *стратегия концентрированного роста* предполагает мероприятия по развитию продукта (его совершенствование или создание нового), развитию или захвату рынка;
- *стратегия интегрированного роста* предполагает мероприятия по развитию предприятия на основе обратной, прямой, горизонтальной интеграции (т.е. соответственно либо получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо конкурентами);
- *стратегия диверсифицированного роста* предполагает мероприятия по развитию на основе проникновения в другие отрасли (горизонтальная диверсификация предполагает реализацию технологически новой продукции на существующем рынке;

конгломеративная диверсификация предполагает реализацию технологически новой продукции на новых рынках; концентрическая или центрированная диверсификация предполагает создание новых производств, совпадающих с профилем организации);

- *стратегия сокращения* предполагает мероприятия либо по закрытию, продаже одного из своих подразделений, бизнесов; либо по «сбору урожая» (постепенное сокращение бесперспективного бизнеса для получения максимального совокупного дохода); либо по ликвидации предприятия (крайний случай).

- *стратегия минимизации издержек* предполагает мероприятия по работе с поставщиками сырья и материалов на предмет снижения затрат, по снижению затрат основного направления деятельности предприятия, по снижению затрат в работе с каналами предоставления услуг или продуктов до потребителя;

- *стратегия дифференциации* предполагает мероприятия по приданию продукту или услуге отличительных свойств, которые важны для покупателя и которые отличают данный продукт как более качественный от предложений конкурентов; или предложению разнообразного и более высокого (по сравнению с конкурентами) уровня услуг, сопутствующего продаваемым товарам; или наем и тренинг персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов; или созданию более выгодного имиджа предприятия, рекламной марке продуктов, т.е. бренда;

- *стратегии на этапе зрелости отрасли* предполагает мероприятия по обеспечению прочных долгосрочных отношений с поставщиками и потребителями, базирующиеся на взаимном доверии и обоюдной выгоде; по развитию сбытовой сети (например, диверсификация деятельности); по выявлению новых сегментов рынка, освоения новых географических регионов; по оживлению развития зрелой отрасли (с помощью новых форм и каналов сбыта, новой оригинальной рекламы, новой ценовой политики, использование помощи правительства, внедрения новых технологий или других новшеств и т. д.); по расширению рынка для получения более высокой прибыли; по стабилизации прибыли (с одновременным снижением расходов на научные исследования, рекламу), стратегия имеет краткосрочный характер и полезна для периода выбора стратегической переориентации; по совершенствованию деятельности (значительные изменения в управлении, улучшение качества выпускаемой продукции);

- *стратегия лидер рынка* предполагает мероприятия по расширению общего рынка продукта за счет привлечения новых потребителей, по выявлению новых возможностей использования продукта либо же интенсификации потребления продукта; по расширению своей доли на рынке в том случае, если взят курс на ускоренный рост, или

сохранить имеющуюся долю рынка в случае, если не предполагается ускоренного роста предприятия;

- *стратегия управления персоналом* предполагает мероприятия по планированию и формированию требуемого кадрового состава предприятия, организации и охране труда, формированию соответствующей системы оплаты и стимулирования труда, системы коммуникаций.

Оценка эффективности и контроль за реализацией стратегии предприятия. В завершении третьей главы выполняется прогнозная оценка эффективности предлагаемой к реализации стратегии предприятия или выбранного направления проектирования стадий/элементов разработки стратегии и разрабатываются управленческие мероприятия по контролю за ее реализацией.

Прогнозная оценка эффективности стратегии содержит обоснование затрат на предлагаемые мероприятия в сравнении с приносимым эффектом от их реализации. Основным критерием, показывающим эффективность стратегии, является цель разрабатываемой стратегии.

Стратегические цели связаны между собой [2]. Взаимосвязь стратегических целей образует стратегическую карту. Предлагаются четыре направления: финансы (или перспективы для заинтересованных лиц), клиенты, внутренние процессы, обучение и рост. Задача эта заключается в том,

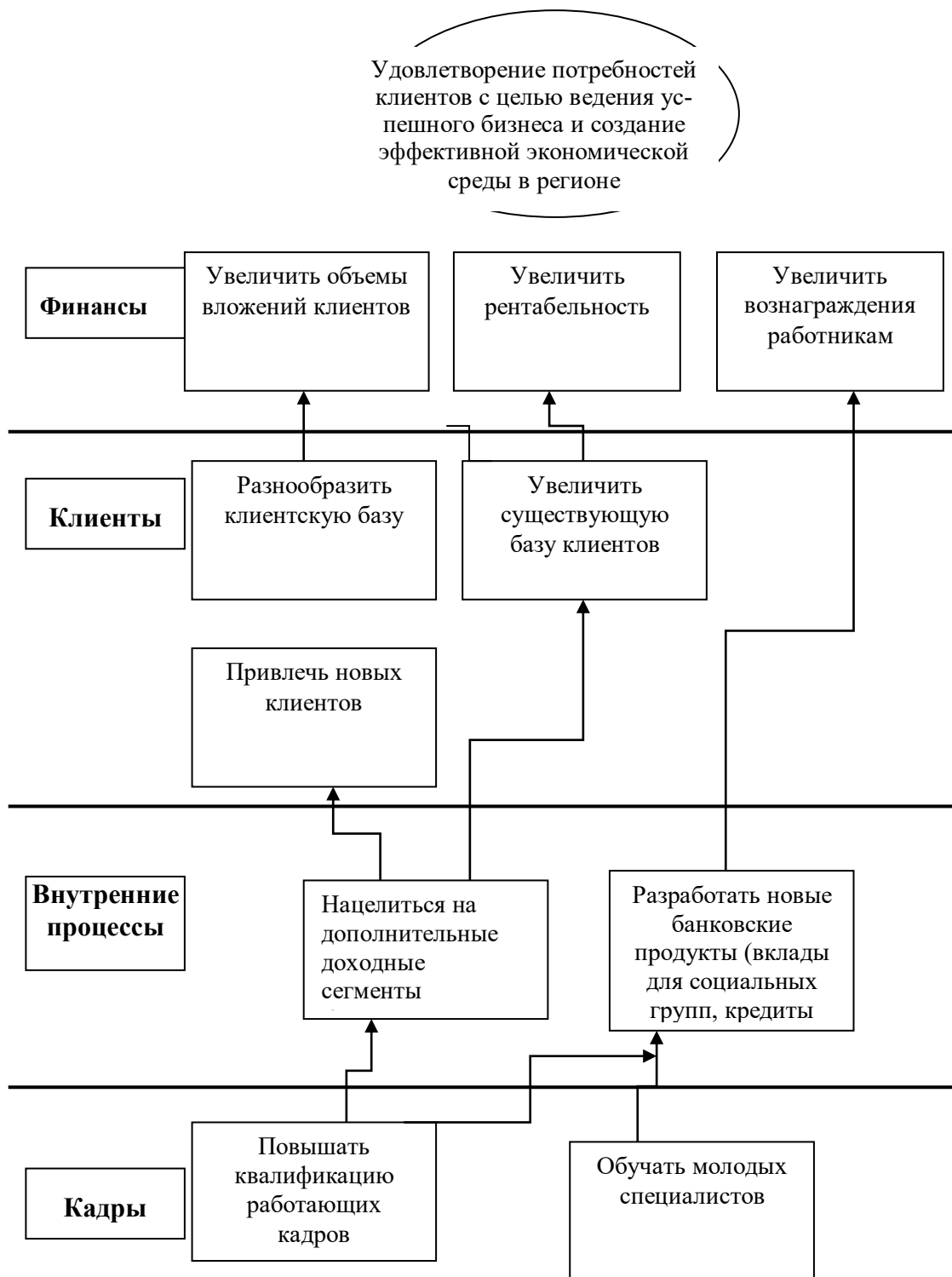


Рис. 5. Стратегическая карта предприятия

что необходимо взять все эти стратегические цели и связать каждую из них наилучшим образом с соответствующей стратегией. Цели уточняются в процессе определения сильных и слабых сторон, возможностей и угроз для предприятия при помощи SWOT-анализа.

Очередность направлений достаточно логична. Последнее направление (финансы для коммерческих компаний и клиенты для

компаний из государственного сектора экономики) питается от трех предшествующих. Самое первое направление – обучение и рост (стратегические активы) – наиболее важное, это как фундамент дома.

Понять принципы работы стратегической карты поможет пример (рис. 5).

Каждый узел в сети представляет собой стратегическую цель. На схеме изображены причинно-следственные связи, которые приводят к реализации вышестоящих стратегических целей или, по крайней мере, способствуют ей.

Стратегические цели обозначают действия, которые организации необходимо выполнить (или, по крайней мере, постараться выполнить) для выполнения миссии организации, на что направлена стратегия.

Необходимо, чтобы каждая стратегическая цель была ограничена параметрами ключевых показателей эффективности для бизнес-процессов и мероприятий. Ключевой показатель должен отвечать на вопрос: «Какой количественный показатель наилучшим образом будет отражать успешность достижения стратегической цели?», оценивая при этом действие или бизнес-процесс, направленный на реализацию стратегической цели.

Ключевые показатели эффективности не обязательно должны быть количественными. Они могут быть любого типа, например, текстовыми, как «да» или «нет» для каждого конкретного случая, или «выше/ниже»; содержать описание степени завершенности (в процентном выражении или в виде характеристик – начальная, средняя, завершенная). В системах показателей допустимо использование субъективных оценок или оценок, сделанных на основе мнения работников.

Пример формирования системы показателей предприятия [2] представлен в табл. 16.

Таблица 16

Форма 15 – Система показателей оценки реализации маркетинговой стратегии предприятия

	Видение: быть лидирующим поставщиком продукции на определенных мировых рынках нужно «менеджерское» видение					
	Миссия: доставлять удовольствие потребителям, вводя новые товары и применяя передовые технологии в процессе производства нужны «менеджерские» цели					
				II кв., 200X		Комментарии/пояснения
ПЕРСПЕКТИВА		Отсроченные КПЭ	КПЭ	КПЭ	КПЭ	
	Стратегические цели	Опережающие КПЭ	Целевые	Фактические	Критерии	
					> 1 хорошо	
ФИНАНСЫ					< 1 плохо	
	Превзойти ожидания акционеров	Цена акции	72,0	71,0	0,975	
		Рентабельность инвестиций, %	25,0	21,5		
40 %	Увеличить объем	Доход (млн долл.)	6,0	5,482		

	продаж					
--	--------	--	--	--	--	--

35 %	Увеличить размер прибыли	Валовая прибыль, %	35,0	31,6		
		Доля текущих расходов в объеме продаж, %	20,0	24,2		
25 %	Диверсифицировать доходы	Прибыль от 20 % самых доходных клиентов, %	50	48		
		Товары, принесшие более 5 % прибыли	6	7		
КЛИЕНТЫ						
	Увеличит объем сбыта ранее привлеченным клиентам	Коэффициент перекрестных продаж, %	30	13		
		Показатель сохранения клиентской базы	95	90		
		Доля предпочтительных поставщиков для клиента, %	32	20		
	Диверсифицировать клиентскую базу	Коммерческие предложения новым рынкам	90	84		
	Привлечь новых клиентов	Выручка от вновь привлеченных клиентов, млн долл.	0,500	0,800		
		Расходы на рекламу, долл.	25,0 К	23,4 К		
ПРОЦЕССЫ						
	Нацелиться на доходные сегменты рынка	Новые сегменты	3	0		
	Разработать новые товары	Доходы от новых товаров, долл.	40,0 К	55,5 К		
		Время для вывода продукции на рынок, дни	60	95		
	Процесс выполнения заказов	Время выполнения заказа, дни	7,5	8,8		
		Доставка вовремя, %	95	51		
ОБУЧЕНИЕ И РОСТ						
	Развивать навыки сотрудников	Доход от одного сотрудника, долл.	50,0 К	32,5 К		
		Показатель удовлетворенности сотрудников, %	80	82		
		Количество дней подготовки (в расчете на сотрудника)	2,00	1,25		
		Показатель стабильности кадрового состава, %	95	99		
	Интегрировать системы	Интеграция плана информационных технологий, %	80	90		
		Доля заказов, полученных через Интернет, %	10	4		
	Пример формулы для вычисления оценки достижения показателя	Цена акции	Верхний предел	92		
			Нижний предел	52		
			Оценка = 1 + [(фактические – целевые) / (верхний предел – нижний предел)], где целевое значение будет средним между верхним и нижним пределами			

Управленческие мероприятия по контролю за реализацией стратегии включают структурную декомпозицию мероприятий по реализации стратегии и построение системы показателей для контроля за ходом реализации стратегии (табл. 17) [6].

Таблица 17

Форма 16 – Структурная декомпозиция мероприятий по реализации стратегии

Мероприятия	Период																Длительность мероприятий	Ресурсы	Ответственный исполнитель
	1 мес				2 мес				...				...						

Структурная декомпозиция мероприятий программы – полный перечень мероприятий по реализации стратегии до степени детализации, необходимой для эффективного планирования и контроля. Каждый нижестоящий уровень структуры представляет собой детализацию элемента высшего уровня. Разбиение производится до тех пор, пока возможна реалистичная оценка сроков, стоимости, рисков; элемент не может быть разбит дальше логически.

Название мероприятия должно отражать технологию получения результата и давать представление о границах этапа.

В завершении третьей главы делаются общие выводы по проектной части. Указываются основные стратегические альтернативы, основная выбранная стратегия или пакет стратегий и дается оценка эффективности предлагаемых мероприятий по реализации выбранной стратегии для выбранного объекта проектирования.

Третья глава должна содержать 3–4 параграфа. По объему, как правило, не должна превышать 30 % всей работы (20–30 с.).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В *заключении* формулируются краткие выводы и итоги разработки курсовой работы, отражающие состояние разработанности исследуемых задач, результаты анализа конкретной деятельности предприятия, выявленные недостатки и предлагаемые пути их устранения. Заключение не должно превышать 5–6 с. машинописного текста.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

После заключения необходимо представить *список использованных источников*. Этот список включает в себя нормативно-правовые акты, специальную научную и учебную литературу, другие материалы.

ПРИЛОЖЕНИЯ

В *приложениях* помещают вспомогательные материалы по рассматриваемой теме: инструкции, методики, положения, таблицы промежуточных расчетов, материалы финансовой отчетности и т.п.

Рекомендации по оформлению курсовой работы. При оформлении курсовой работы и графических (раздаточных) материалов следует ориентироваться на использование норм ГОСТа по оформлению отчетов по НИР, а также методов, принятых в делопроизводстве и деловой отчетности.

Курсовая работа предоставляется на листах формата А4, оформляется в соответствии с требованиями, изложенными в [7]. Обязательным условием сдачи курсовой работы является передача на кафедру Менеджмента магнитной копии работы в формате Word, которая каталогизируется в информационном фонде кафедры.

3. ПОДГОТОВКА К ПРЕЗЕНТАЦИИ И ЗАЩИТА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

После оформления курсовой работы формируется доклад, графические и демонстрационные материалы для публичной защиты.

Содержание доклада строится в соответствии с логикой и последовательностью изложения материала в курсовой работе. Однако особенности устного представления материала требуют специальных акцентов и выделения ключевых моментов (цель и задачи работы, основные результаты теоретической, аналитической и проектной работы, выводы и рекомендации). Особое внимание необходимо уделить доказательности представляемых аргументов и правильному использованию иллюстраций. Очевидным условием четкости и ясности ответов является свободное владение технологией исследования и знание области применения полученных результатов.

При написании текста устного изложения результатов выполнения курсовой работы следует помнить о следующих важных требованиях к докладу:

- изложение в четко ограниченное время (до 10 мин) всех результатов курсовой работы;
- полное отражение выполненных работ;
- ясное понимание слушателей логики и сущности выполненных работ.

Защита курсовой работы. Публичная защита курсовой работы проводится в следующем порядке:

- 1) доклад студента длится в течение 10 мин;
- 2) следуют вопросы членов комиссии и ответы студента. Вопросы могут быть заданы и другими лицами, присутствующими на защите (с разрешения председателя комиссии);
- 3) общая продолжительность защиты около 20 мин.

После окончания публичной защиты проводится краткое закрытое совещание членов комиссии, на котором обсуждаются курсовые работы и их презентации, а затем определяется общая оценка защищенной работы по четырехбальной шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Решение об оценке принимается простым большинством голосов. Решение комиссии оформляется зачетной ведомостью.

Библиографический список

1. Томпсон А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации: учебник для вузов / А.А. Томпсон, Дж. Стрикленд. – М.: Инфра-М, 2000. – 412 с.
2. Кокинз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами: пер. с англ. / Г. Кокинз. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 315 с.
3. Гайдаенко Т.А. Маркетинговое управление. Полный курс МВА. Принципы управленческих решений и российская практика / Т.А. Гайдаенко. – М.: ЭКСМО-пресс, 2005. – 480 с.
4. Ламбен Ж.-Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг: пер. с франц. / Ж.-Ж. Ламбен, Р. Чумпитас, И. Шулинг. – СПб.: Питер, 2008. – 720 с.
6. Мазур И.И. Управление проектами : учеб. пособие / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; под общ. ред. И.И. Мазура. – 4-е изд., стер. – М.: Омега-Л, 2007. – 664 с.
7. Маркетинг : метод. указания к оформлению дипломных работ студентов спец. 080111 «Маркетинг» / сост. : Е. М. Сычева, Е. А. Корневич ; Сиб. гос. аэрокосмич. ун-т. – Красноярск, 2004. – 36 с.
8. Уолкер-мл, О. Маркетинговая стратегия. Курс МВА / О. Уолкер-мл. [и др.] : пер. с англ. И. Ключева. – М.: Вершина, 2006. – 496 с.
9. Шкардун, В.Д. Маркетинговые основы стратегического планирования: Теория, методология, практика : монография / В. Д. Шкардун. – М.: Дело, 2005. – 376 с.
10. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие. Ю.Н. Лапыгин. - М.: ИНФРА-М, 2007. – 236 с. - (Высш. образование).
11. Стратегический менеджмент: учебник / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. – 2-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2009. – 496 С.
12. Латышенко Г.И. Стратегический менеджмент [Текст]: учеб. пособие / Г.И. Латышенко. - Красноярск: СибГАУ, 2007. – 128 с. - (ФЭФ).

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Образец заявления студента на закрепление темы курсовой работы

Заведующему кафедрой менеджмента
Данильченко Ю. В.

От студента группы _____
Иванова Е. В.

Заявление

Прошу закрепить за мной тему «Разработка корпоративной стратегии предприятия» для выполнения курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент», под руководством _____.

(ученое звание) (Фамилия, инициалы руководителя)

_____	_____	Иванов Е. В. _____.
(дата)	(подпись)	(фамилия, инициалы студента)

Образец титульного листа курсовой работы

Федеральное агентство по образованию
Сибирский государственный аэрокосмический университет
имени академика М. Ф. Решетнева

Кафедра менеджмента

КУРСОВАЯ РАБОТА
по дисциплине: «Стратегический менеджмент»
На тему: «_____»

Выполнил:
Студент ____ курса
гр. _____

(фамилия, инициалы студента)

Проверил:

(должность преподавателя)

(фамилия, инициалы преподавателя)

Красноярск, 20 ____ г.

Пример оформления аннотации курсовой работы

Аннотация

к курсовой работе студента (ки) _____ группа _____
 фамилия, инициалы
 (название темы курсовой работы)

Руководитель _____
 фамилия, инициалы

В данной работе изложены основные проблемы, связанные с моделированием рынка жилых помещений. Дан анализ рынка недвижимости, отдельных потребительских сегментов, методов оценки объектов недвижимости. Предложена модель формирования рынка квартир г. Красноярска.

The summary

In the given work the main problems connected to modelling of the market of living accomodations are stated. The analysis of the market of the real estate, separate consumer segments, methods of an evaluation of objects of the real estate is given. The model of shaping of the market of apartments of Krasnoyarsk is offered.

Пример оформления содержания курсовой работы

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ И МЕТОДОЛОГИЯ РАЗРАБОТКИ (указывается специальная область или вид стратегии) СТРАТЕГИИ НА ПРЕДПРИЯТИИ.....	6
1.1. Виды стратегического управления их характеристика	6
1.2. Стратегии предприятия, их характеристика и классификация	12
1.3. Сущность (указывается специальная область или вид стратегии) стратегии предприятия	16
1.4. Инструменты и методы формирования (указывается специальная область или вид стратегии) стратегии предприятия	20
2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	24
2.1. Стратегическая характеристика деятельности предприятия	24
2.2. Видение, миссия и стратегические цели предприятия	26
2.3. Стратегический анализ внешней среды предприятия	27
2.3.1. Анализ макроокружения предприятия	28
2.3.2. Анализ микроокружения предприятия	30
2.4. Стратегический анализ внутренней среды предприятия	34
2.5. Комплексный стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия	36
3. РАЗРАБОТКА (указывается специальная область или вид стратегии) СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ	38
3.1. Формирование стратегических альтернатив предприятия	38
3.2. Разработка (указывается специальная область или вид стратегии) стратегии предприятия	40
3.3. Разработка мероприятий по реализации (указывается специальная область или вид стратегии) стратегии предприятия	42
3.4. Оценка эффективности и контроль за реализацией (указывается специальная область или вид стратегии) стратегии предприятия	46
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	48
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК	49
ПРИЛОЖЕНИЯ	52

Учебно-методическое издание

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические указания к выполнению курсовой работы
для студентов специальностей 08.05.02 – «Экономика и управление на
предприятиях машиностроения»; 08.05.07 – «Менеджмент организаций»
всех форм обучения*

Составители:

Данильченко Юрий Витальевич
Лобков Константин Юрьевич

Редактор *К. С. Мирошникова*

Оригинал-макет и верстка *А. А. Ловчиковой*

Подп. в печать 08.12.2009. Формат 60×84/16. Бумага офсетная.

Печать плоская. Усл. печ. л. 2,3. Уч.-изд. л. 2,5.

Тираж 150 экз. Заказ С 286.

Санитарно-эпидемиологическое заключение

№ 24.04.953.П.000032.01.03. от 29.01.2003 г.

Редакционно-издательский раздел Сиб. гос. аэрокосмич. ун-та.

Отпечатано в отделе копировально-множительной техники

Сиб. гос. аэрокосмич. ун-та.

660014, г. Красноярск, пр. им. газ. «Красноярский рабочий», 31