

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 10.04.2021 12:43:32

Уникальный программный идентификатор:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae00adc8e27b55cbe1e2dbd7c78

**Министерство науки и высшего образования Российской Федерации**  
**ФГБОУ ВО**  
**«Ростовский государственный экономический университет (РИНХ)»**

**Факультет Менеджмента и предпринимательства**  
**Кафедра «Общего и стратегического менеджмента»**

**В.С. БАРНАГЯН**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ**

**по**  
**разработке курсовой работы по дисциплине «Общего и стратегического**  
**менеджмента»**

**г. Ростов – на – Дону**  
**2021**

## ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

### Курсовая работа должно содержать:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение;
- основную часть;
- заключение;
- список использованных источников и литературы;
- Приложения.

**Оригинальность курсовой должна быть  $\geq 60$  %.**

### Введение

Во введении обосновывается актуальность выбранной темы, формулируются цели и задачи курсовой работы, определяется объект, предмет и методы исследования. Примерный объем введения - 1-2 страницы компьютерного текста.

*Актуальность темы* – это степень её важности в данный момент и в данной ситуации для решения данных проблемы, вопроса или задачи. Можно назвать два основных направления характеристики актуальности. Первое связано с неразработанностью выбранной темы. В данном случае исследование актуально именно потому, что определённые аспекты темы изучены не полностью. Второе направление связано с возможностью решения определённой практической задачи на основе полученных в исследовании данных. Выбирается одно из них или оба, следует кратко изложить главное.

*Цель работы* – это то, что мы хотим достичь в результате её выполнения. Как правило, цель отражена в названии работы, например, «Разработка стратегии формирования конкурентных преимуществ», цель – дать рекомендации по разработке этой стратегии или дать предложения по совершенствованию системы управления предприятием на основе внедрения соответствующей стратегии.

*Задачи* – это те действия, которые необходимо выполнить для достижения поставленной в работе цели. Основные задачи сформулированы в названии глав и заглавии курсовой работы.

*Объект и предмет исследования.* Объектом исследования может быть конкретное предприятие или его структурные подразделения, а также процессы, явления, виды деятельности. Объект и предмет исследования соотносятся как общее и частное, как целое и часть. Именно предмет исследования определяет тему курсовой работы.

Например, если тема работы «Стратегия управления инновационной деятельностью предприятия», то в этом случае объект – предприятие, предмет – управление инновационной деятельностью.

*Методы исследования* – экономические, социологические, статистические, математические и др.

### **Основная часть включает:**

1. Теоретическая часть. Обзор основных исследований и методик по теме курсовой.
2. Постановка задачи. Характеристика объекта (финансовое состояние, структура и система управления), анализ рыночной среды в своем сегменте (поставщики, конкуренты, клиенты), основные результаты деятельности, диагностика и выявление корневой проблемы.
3. Описание предлагаемых изменений и расчет экономической эффективности.

### **Краткое содержание составных частей курсовой работы**

#### **1. ВОЗМОЖНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ АНАЛИЗА ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ЧАСТИ**

1. Сущность стратегического менеджмента и предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях.
2. Понятие стратегической единицы бизнеса и портфеля предприятия.
3. Типы стратегий: корпоративная, деловая, функциональная.
4. Основные этапы стратегического менеджмента.
5. Анализ стратегических факторов внешней среды.
6. Анализ отрасли, основные показатели анализа отрасли.
7. Анализ работы стратегических групп конкурентов.
8. Цели, принципы и методы управленческого анализа.
9. Система McKinsey, основные положения анализа и перспективы развития.
10. Система анализа М.Портера основные положения анализа и перспективы развития.
11. Портфельный анализ.
12. Матрица Бостонской консультативной группы.
13. Матрица Ансоффа и трехмерная схема Абеля.
14. Конкурентные преимущества, основные направления достижения конкурентных преимуществ.
15. Диверсификация, цели и мотивы, интеграция и диверсификация.
16. Стратегический альтернативы и условия реализации стратегии.
17. Опыт разработки стратегий Российских предприятий.
18. Технология разработки бизнес-плана
19. Использование оценки рисков при разработке стратегии развития
20. Методы прогнозирования и пр. и пр.

#### **2. ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ И СРЕДЫ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ**

##### *2.1. Общая характеристика предприятия*

В данном подразделе необходимо на основе полученных данных привести следующую информацию в отношении системы деятельности фирмы:

1. Полное название, юридический статус, форма собственности,
2. Организационная структура, численность занятых и другие характеристики персонала,
3. Основные направления деятельности и виды выпускаемой продукции или оказываемых услуг,
4. Объем производства за последние 3 года (либо общий доход/прибыль, либо объемы реализации по группам товаров/услуг)
5. Состав стратегических бизнес-единиц (СБЕ),
6. Анализ видения, миссии, целей и стратегии

Следует подробно рассмотреть действующие на момент проведения анализа значения указанных характеристик и предварительно сформулировать выводы об их обоснованности:

1. Цели.
2. Структура.
3. Задачи.
4. Технологии.
5. Персонал.

Рассматривать данные характеристики необходимо исходя из следующих определений:

**Цель** – это желаемый и достижимый результат функционирования организации.

У каждой организации есть так называемая высшая цель – миссия. Для коммерческих организаций высшей целью является получение прибыли.

Цели некоммерческих организаций, как правило, имеют социальную направленность.

В работе необходимо не только сформулировать высшую цель организации, но и представить ее в виде набора частных целей – всего того, что обеспечивает достижение высшей цели, например увеличение доли рынка, снижение затрат, повышение качества продукции и т. д.

Для достижения поставленных целей организация должна решить целый комплекс задач.

**Задача** – это определенная работа, которая должна быть выполнена.

В работе необходимо описать задачи, решаемые основными производственными подразделениями организации. Задачи непосредственно связаны с технологией. Все задачи на предприятии подразделяются на три группы: работа с людьми, работа с предметами и работа с информацией.

**Технология** – это способ осуществления производственного процесса. При анализе технологии следует иметь в виду, что любой производственный процесс может осуществляться с использованием различных технологий. Так, например, производство железобетонных изделий может осуществляться с использованием агрегатного, конвейерного, стандового

или кассетного способов производства; продажи: прямые, розничные, оптовые. Поэтому при анализе технологии следует сравнить используемую в организации технологию с другими известными способами производства и сделать вывод о ее технической и экономической целесообразности.

**Структура** – это состав и взаимосвязь производственных подразделений и управленческих звеньев, создаваемых в организации для достижения поставленных целей.

## 2.2 Анализ рыночной среды функционирования

1. Характеристика внешней **косвенной среды** организации – (**Если есть в этом необходимость!!**) Государственное регулирование, криминальное воздействие, профсоюзы, демографическая ситуация, НТП (технология), состояние экономики, социокультурные факторы, политические факторы, отношение с местным сообществом, факторы международного окружения (**СТЭП-анализ**).

2. Потребители, конкуренты, поставщики ресурсов (материального сырья, оборудования, энергии, капитала, трудовых ресурсов, информации)

3. Анализ конкурентов. Рекомендуются данную задачу решать в следующей последовательности:

1) описывается действие пяти основных конкурентных сил по модели М. Портера:

- а) деятельность уже действующих на рынке компаний;
- б) потенциальная возможность появления новых конкурентов;
- в) предложение товаров-заменителей;
- г) конкурентное давление поставщиков ресурсов;
- д) конкурентное давление потребителей;

2) дается оценка действующих конкурентных стратегий;

3) определяются основные конкуренты, составляется конкурентная карта;

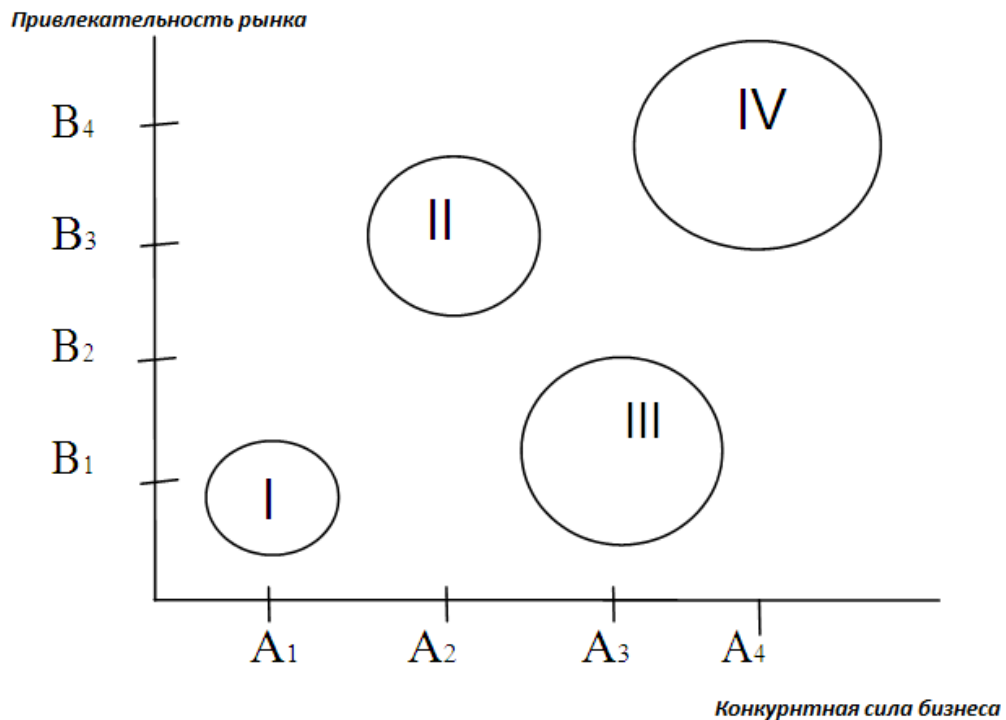


Рис.2 - Карта привлекательности рынка и конкурентной силы бизнеса

Построение конкурентного профиля:

- а) проводится сравнение конкурентов с применением методов бенчмаркинга (сопоставление графических профилей, факторное сравнение, расчет интегральных показателей конкурентоспособности);
- б) делаются выводы по оценке конкурентоспособности, обосновываются предложения по повышению и совершенствованию конкурентной стратегии.

3. Сегментация рынка;

4. Занимаемая ниша на рынке, используемые ресурсы, их объем, технология и ее оценка;

5. **Для выбранного сегмента рассчитать модифицированный SWOT с анализом стратегического потенциала.**

Под стратегическим потенциалом фирмы понимается комплексная характеристика внутренних ситуационных факторов исходя из имеющихся ресурсов и возможностей по их использованию с учетом взаимодействия с внешним, прежде всего конкурентным, окружением. Он определяет потенциальную максимальную конкурентоспособность фирмы в долгосрочной перспективе.

Оценку стратегического потенциала рекомендуется проводить на основе методики организационно-управленческого анализа.

Организационно-управленческий анализ является частью стратегического менеджмента, в процессе его выполнения необходимо выявить соответствие внутренних ресурсов и возможностей фирмы стратегическим целям и задачам поддержания конкурентоспособности.

Рекомендуется выполнять такой анализ в следующей последовательности:

- а) составляется перечень значимых факторов, влияющих на уровень стратегического потенциала;
- б) дается аналитическое описание фактического значения и экспертная оценка уровня реализации в баллах (от 1 до 100) для каждого фактора;
- в) составляется графический профиль стратегического потенциала фирмы, позволяющий визуализировать сильные и слабые стороны организации;
- г) на основе проведенного анализа выделяются критически важные для поддержания и повышения конкурентоспособности факторы, ставятся цели и задачи (эталонные значения) для каждого фактора, обосновываются мероприятия по их достижению.

| Факторы | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | ..... | 98 | 99 | 100 |
|---------|---|---|---|---|---|---|---|-------|----|----|-----|
| 1.....  |   |   |   |   |   |   |   |       |    |    |     |
| 2.....  |   |   |   |   |   |   |   |       |    |    |     |
| 3.....  |   |   |   |   |   |   |   |       |    |    |     |
| 4.....  |   |   |   |   |   |   |   |       |    |    |     |
| 5.....  |   |   |   |   |   |   |   |       |    |    |     |
| 6....   |   |   |   |   |   |   |   |       |    |    |     |
| 7.....  |   |   |   |   |   |   |   |       |    |    |     |
| 8.....  |   |   |   |   |   |   |   |       |    |    |     |

**Рис. 1. Графический профиль стратегического потенциала фирмы**

6. **(Если есть в этом необходимость!!)** Выполняется **Отраслевой и региональный анализ**

Существенное влияние на стратегию компании оказывают отраслевая принадлежность и территориальное расположение.

**Отраслевой анализ.** Выполняется аналитическая оценка отрасли (отраслей), в которой (которых) действует фирма. Главная цель отраслевого анализа состоит в оценке привлекательности отрасли (как таковой и относительно других отраслей) на ближайшую и долгосрочную перспективу. Для оценки привлекательности отрасли рекомендуется анализировать следующие параметры:

- основные технико-экономические показатели отрасли;
- народнохозяйственное значение;
- ключевые факторы успеха в отрасли (КФУ);
- стадия жизненного цикла;
- уровень и характер конкуренции (монополизации);
- обеспеченность сырьем;
- отраслевое нормативно-правовое регулирование;

- оценка ресурсной обеспеченности;
- оценка кадрового потенциала отрасли;
- входные и выходные барьеры;
- уровень отраслевых издержек и рентабельности.

По результатам анализа делается вывод по оценке привлекательности и долгосрочным перспективам для отрасли.

**Региональный анализ.** Прежде всего, необходимо рассмотреть географическое расположение компании и ее подразделений. Рекомендуется показать нахождение фирмы на географической карте.

Оцениваются природно-климатические условия, природные риски. Основное внимание необходимо уделить оценке качества предпринимательской среды (климата) территориальных образований, на которых действует компания.

4) на основе отраслевого анализа рассматриваются КФУ;

5) проводится сравнение конкурентов с применением методов бенчмаркинга (сопоставление графических профилей, факторное сравнение, расчет интегральных показателей конкурентоспособности);

6) делаются выводы по оценке конкурентоспособности, обосновываются предложения по повышению и совершенствованию конкурентной стратегии. Данные предложения используются для написания проектного раздела.

## **7. Определение основных проблем в области стратегии.**

7.1 Построение проблемного поля менеджмента по отношению к деятельности организации. Выявление корневой проблемы.

### **Диагностика. Построение проблемного поля и выявление корневой проблемы**

Анализ исходной позиции позволяет прояснить характеристику стратегической позиции в условиях рынка и внутреннее положение в организации, выявить взаимосвязи, соотношения и тенденции, которые носят существенный, а не случайный характер.

Наибольший интерес вызывает оценка слабых сторон организации, что позволяет определить основные проблемы.

Выявление проблем по сферам деятельности предприятия проводится на основании полученных анкетных данных опроса сотрудников организации. Так, управленческому персоналу предприятия была предложена анкета по выявлению сильных и слабых сторон. В качестве примера, рассмотрим результаты обработки информации по оценке имеющихся проблем организации.

#### **Стратегия фирмы**

1. Отсутствие инициативы управленческого аппарата
2. Отсутствие перспективных стратегических планов



3. Низкая квалификация управленческого аппарата
4. Отсутствие информации о перспективах развития стратегии организации у персонала
5. Отсутствие контроля за реализацией действующей стратегии
6. Низкая техническая оснащенность, слабая инициатива работников.

#### **Персонал фирмы**

1. Материальная не заинтересованность
2. Формальное отношение к работе
3. Фиксированная заработная плата
4. Низкий уровень оплаты труда
5. Нет инициативы, слабый профессионализм
6. Отсутствуют стимулы для внедрения изменений и улучшений

#### **Управленческая деятельность**

1. Отсутствие инициативы управленческого аппарата
2. Отсутствие четких целей в руководстве
3. Недостаточная квалификация работников
4. Плохое отношение к заказчикам
5. Снижение производительности труда
6. Боязнь компромисса
7. Отсутствие четких целей в руководстве

#### **Финансово-производственная деятельность**

1. Отсутствие новых производственных программ
2. Неэффективность распределения ресурсов
3. Устаревшие производственные программы
4. Устаревшее оборудование
5. Снижение числа заказов
6. Отсутствие инициативы управленческого аппарата
7. Слабое изучение стоимостных показателей, поставляемых материалов
8. Законодательство РФ, налоговая политика

#### **Инновационная деятельность**

1. Боязнь ею заниматься
2. Отсутствие работы по поиску возможных вариантов осуществления инноваций в организации
3. Желание получить прибыль с первого же внедрения и оборота
4. Законодательство РФ, налоговая политика

#### **Маркетинг**

1. Отсутствие службы маркетинга
2. Недостаточная квалификация работников
3. Быстрая изменчивость рынка
4. Недостаточное изучение рынка
5. Необходимость снижения цен за счет материалов и

- переоценки основных фондов
- 6. Слабая работа сотрудников сбыта и снабжения
- 7. Высокая цена на рекламу
- 8. Отсутствие новых производственных программ.

### Текущее управление

- 1. Отсутствие инициативы у управленческого аппарата
- 2. Низкая квалификация управленческого аппарата
- 3. «Зацикленность» на выпуске сложившегося ассортимента продукции
- 4. Недостаточное финансирование технического развития организации
- 5. Недостаточно оборотных средств
- 6. Низкая техническая оснащенность, слабая инициатива работников
- 7. Слабый профессионализм.

**Следует помнить, что при составлении перечня состояний организации, число их должно быть одинаковым для каждого рассматриваемого направления!**

## 1. Построение проблемного поля организации

**ПРИМЕР.** Для построения проблемного поля ОАО «РОУЗ» будем рассматривать процесс функционирования предприятия на дискретном пространстве состояний  $S$ . Причем это пространство можно представить следующей формулой:

$$S = S^n \cup S^+ \cup S^- \quad (1)$$

Где  $S^n$  – подмножество нормальных состояний предприятия, определенной плановой траекторий развития;

$S^+$  – подмножество отклонений от плановой траектории, способствующей более эффективному развитию предприятия;

$S^-$  – подмножество отклонений от плановой траектории, способствующей развитию кризиса предприятия.

Для повышения качества анализа выполним первый этап декомпозиции проблемной области менеджмента, с тем, чтобы сформулировать и сохранить знания о каждой подобласти: S1- Стратегия; S2 – Финансовый менеджмент; S3 – Управление производством; S4 – Управление персоналом; S5 – Маркетинг; S6 – Инновации; S7 - Текущее управление.

Для ОАО «РОУЗ» решетка менеджмента будет выглядеть следующем образом:

- 1 блок – D1 стратегия
- 2 блок – D2 производственная деятельность
- 3 блок – D3 финансовая деятельность

- 4 блок – D4 управление персоналом  
 5 блок - D5 маркетинговая деятельность  
 6 блок – D6 инновации  
 7 блок – D7 текущее управление, общая характеристика деятельности организации.

**Пример.** Некоторые блоки могут быть в норме, некоторые могут иметь отклонения. На ОАО «РОУЗ» выделено 5 основных блоков которые имеют отклонения. Выявление этих отклонений мы получили в ходе проведения анкетирования. Рассмотрим описание этих блоков в виде таблиц.

Таблица 1 - Стратегия

$S_n$  – норма

| Состояние упадка,<br>S-  | Состояние развития,<br>S+  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| S-1 – отсутствие стратегических планов   | S+1 – высокая квалификация управленческого аппарата, прирост прибыли, приток квалифицированных специалистов  |
| S-2 – слабое изучение стоимостных показателей, первые убытки                   | S+2 – систематическая разработка и пересмотр стратегических планов, осуществление нововведений   |
| S-3 – увеличение себестоимости, снижение числа заказов, ощутимые убытки.       | S+3 – замена руководителя организации способным начальником отделения. Выделение стратегических единиц, формирующих прибыль, разработка новых производственных программ. |
| S-4 – неэффективное использование имеющихся ресурсов, предкризисное состояние. | S+4 – достижение лидерских позиций в своём сегменте рынка.   |

Стратегическая деятельность предприятия находится в состоянии **S-3**.

Таблица 2 - Производственная деятельность

$S_n$  - норма

| Состояние упадка,<br>S-  | Состояние развития,<br>S+  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| S-1 – отсутствие рациональных предложений, начало снижения прибыли   | S+1 – многочисленные мероприятия по реализации, замена изношенного оборудования, прирост прибыли |
| S-2 – отсутствие новых производственных программ, устаревшее оборудование  | S+2 – осуществление нововведений, разработки новых производственных программ                     |
| S-3 – устаревшие производственные программы, первые сбои в производстве, материал имеется в излишке, ощутимые убытки | S+3 – применение новых производственных программ, налаживание непрерывного техпроцесса.          |
| S-4 – выход из строя оборудования, неэффективное использование производственных ресурсов, угрожающие                 | S+4 – эффективное распределение ресурсов, повышение качества, увеличение числа заказов           |

|         |  |
|---------|--|
| убытки. |  |
|---------|--|

Производственная деятельность предприятия находится в состоянии **S-4**

Таблица 3 - Финансовая деятельность  
S<sub>н</sub> – норма

| Состояние упадка,<br>S-  | Состояние развития,<br>S+  |
|--|--|
| 1  | 2  |
| S-1 – отсутствие инициативы управленческого персонала, начало снижения прибыли | S+1 – высокая квалификация управленческого аппарата, прирост прибыли, приток квалифицированных специалистов  |
| S-2 – слабое изучение стоимостных показателей, первые убытки                   | S+2 – систематическое планирование и осуществление нововведений, оптимизация производства                    |
| S-3 – увеличение себестоимости, снижение числа заказов, ощутимые убытки.       | S+3 – работа инициативных групп над отдельными проблемами, увеличение числа заказов.                         |
| S-4 – неэффективное использование финансовых ресурсов, полный кризис.          | S+4 – достижение высокой степени монополизации производства продукции, повышение доли собственного капитала. |

Финансовая деятельность предприятия находится в состоянии **S-3**.

Таблица 4 – Управление персоналом  
S<sub>н</sub> - норма

| Состояние упадка,<br>S-                             | Состояние развития,<br>S+   |
|---|---|
| 1   | 2   |
| S-1 – формальное отношение к работе                 | S+1 – хорошие условия оплаты труда  |
| S-2 – фиксированная заработная плата,               | S+2 – приток новых более квалифицированных сотрудников,   |
| S-3 – низкий уровень оплаты труда                   | S+3 - хорошие условия социальной поддержки  |
| S-4 – отсутствие инициативы, слабый профессионализм | S+4 – дополнительные меры по замене части персонала, проведение детальной рационализации производства, сбыта, мотивации |

Управление персоналом на предприятии находится в состоянии **S-2**

Таблица 5 - Маркетинговая деятельность

S<sub>н</sub> - норма

| Состояние упадка,<br>S-  | Состояние развития,<br>S+   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| S-1 – недостаточное изучение рынка, быстрая изменчивость рынка | S+1 – быстрое приспособление к новым нишам рынка  |
| S-2 – слабая работа сотрудников отдела сбыта и снабжения       | S+2 – приток новых более квалифицированных сотрудников, стремление к конструктивным усовершенствованиям и разработкам продукции |

|   |   |
|---|---|
|   | и услуг   |
| S-3 – необходимость снижения цен за счет материалов и переоценке основных фондов, высокие цены на рекламу   | S+3 разработка проекта на рекламу, введение скидок для постоянных покупателей.  |
| S-4 – отсутствие новых производственных программ, нет желания изучения рынков сбыта и изучения поставщиков. | S+4 – отсутствие сопротивление нововведениям, постоянное изучение рынка, выявление выгодных конъюнктур, повышение качества продукции. |

Маркетинговая деятельность на предприятии находится в состоянии  
**S-2**

Таблица 6 - Инновации

**S<sub>н</sub> - норма**

| Состояние упадка,<br>S-  | Состояние развития,<br>S+   |
|--|---|
| 1  | 2   |
| S-1 – нежелание изменений, соперничество в руководстве, направленное на вытеснение, равнодушие к делам предприятия | S+1 – исключение потерь из-за внутренних противоречий и трений между сотрудниками. Завершение переходного периода реорганизации                     |
| S-2 – неспособность руководства к инновационной деятельности. Боязнь квалифицированных сотрудников.                | S+2 – приглашение на работу специалистов «со стороны», повышение производительности труда и чувства оптимизма. Адаптация к новому стилю руководства |
| S-3 – отсутствие работы по поиску возможных вариантов осуществления инноваций в организации                        | S+3 – возрастание доли собственного капитала, модернизация оборудования и технологии. Рост объемов производства                                     |
| S-4 – желание получить прибыль с первого же внедрения и оборота. Управление ориентированно на «текучку»            | S+4 – увеличение вложений в научные разработки и новые изделия, повышение эффективности стратегического планирования                                |

Инновации на предприятии находятся в состоянии **S-2**.

Таблица 7 - Текущее управление, общая характеристика деятельности организации.

**S<sub>н</sub> - норма**

| Состояние упадка,<br>S-   | Состояние развития,<br>S+  |
|---|--|
| 1   | 2  |
| S-1 - отсутствие инициативы у управленческого аппарата  | S+1 – систематический анализ причин снижения доходов и прибыли фирмы. Разработка мероприятий по повышению прибыли и рентабельности производства                    |
| S-2 – невысокая квалификация управленческого аппарата. «Зацикленность» на выпуске сложившегося ассортимента продукции | S+2 – проявление инициативы сотрудников всех уровней, приглашение консультантов для улучшения планирования и организации, внедрение опыта процветающих предприятий |
| S-3 – недостаточно оборотных средств,   | S+3 – тщательный контроль за оптимальными  |

|  |  |
|--|--|
| отсутствие поиска потенциальных инвестиций обеспечивающих финансирование технического развития организации | размерами предприятия. Приспособление под рынок технологий, продукции и размеров фирмы. Эффективное использование прибыли, снижение текучести кадров |
| S-4 – низкая техническая оснащенность, слабая инициатива работников всех уровней                           | S+4 – Постоянный пересмотр планов для повышения эффективности деятельности организации   |

Текущее управление на предприятии находится в состоянии S+1.

Руководство изыскивает оптимальные направления выхода из сложившегося производственного кризиса, путем пересмотра системы финансирования и производственных программ, а также внедрением мер по снижению издержек производства и увеличению прибыли.

На основе полученных состояний предприятия по основным сферам деятельности изобразим диагностический профиль организации (рис.1).

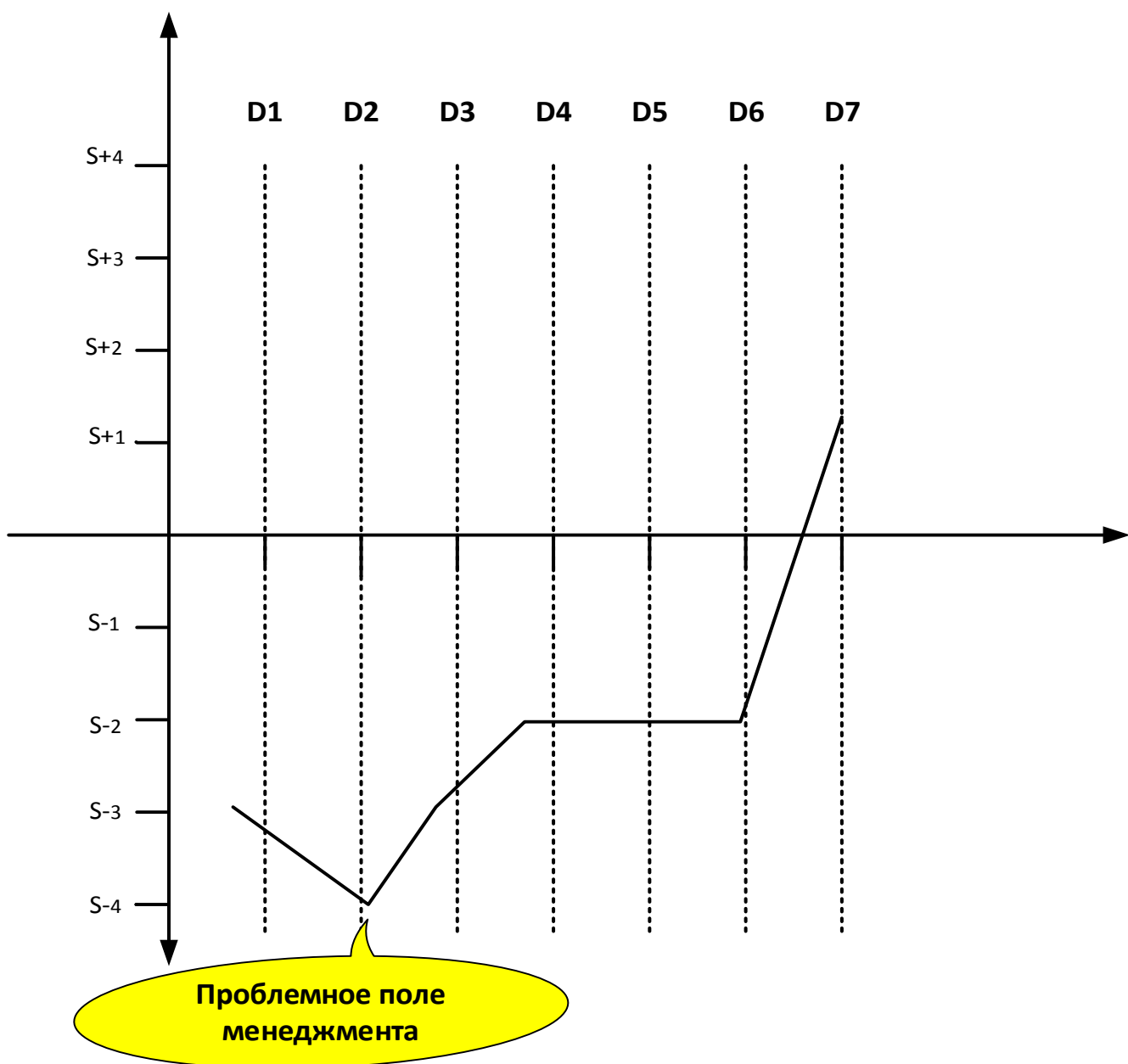
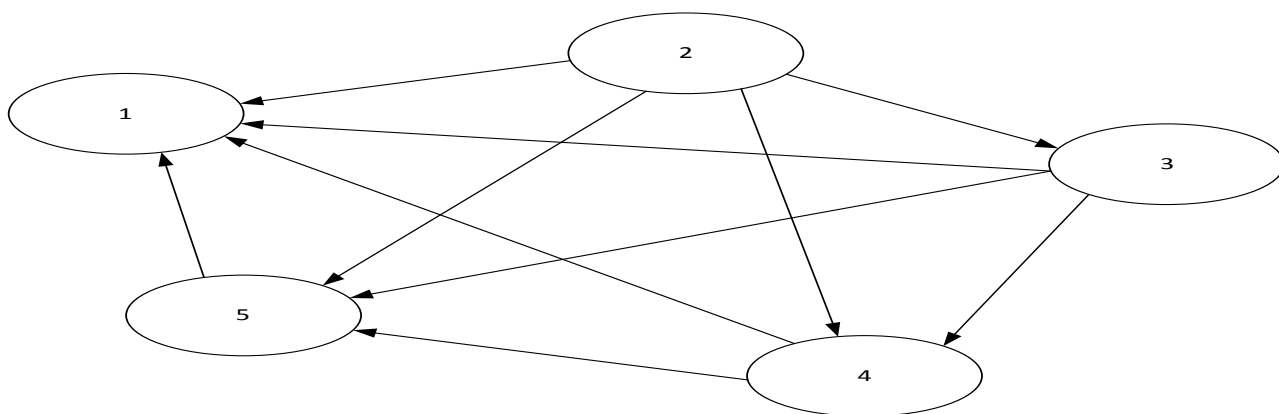


Рисунок 1 - Диагностический профиль АО «РОУЗ»

По каждой из сфер деятельности предприятия, лежащей в проблемном поле менеджмента, необходимо выявить корневую проблему из ряда обозначенных проблем.

## 2. Определение корневой проблемы.



- |    |   |
|----|---|
| 1. | Снижение производительности труда;                              |
| 2. | Слабое моральное и материальное стимулирование;                 |
| 3. | Ухудшение морально – психологического климата в подразделениях; |
| 4. | Возникновение межличностных конфликтов;                         |
| 5. | Снижение эффективности групповой работы                         |

1. Построим цепочки причинно-следственных связей между проблемами  
 2. Для определения корневой проблемы построим матрицу парных сравнений. Баллы в ячейках проставляются след. образом: если стрелка **выходит** из проблемы, то +1, если **входит** в проблему, то -1.

|   | 1  | 2  | 3  | 4  | 5  | Σ балл | Ранг |
|---|----|----|----|----|----|--------|------|
| 1 | X  | -1 | -1 | -1 | -1 | -4     | 5    |
| 2 | +1 | X  | +1 | +1 | +1 | +4     | 1    |
| 3 | +1 | -1 | X  | +1 | +1 | +2     | 2    |
| 4 | +1 | -1 | -1 | X  | +1 | 0      | 3    |
| 5 | +1 | -1 | -1 | -1 | X  | -2     | 4    |

Корневая проблема – 2 «Слабое моральное и материальное стимулирование». Следовательно, нужно разрабатывать систему мотивации.

7.2 (Если есть в этом необходимость!!) Анализ функциональных стратегий.

Функциональная стратегия – принятые в соответствии с общекорпоративной стратегией основополагающие правила и принципы по формированию и функционированию важнейших функциональных областей фирмы, а также долгосрочные перспективы (планы) по их развитию.



Рекомендуется проводить такой анализ для следующих функциональных стратегий: производственной, маркетинговой, кадровой. В ходе анализа необходимо рассмотреть следующие вопросы:

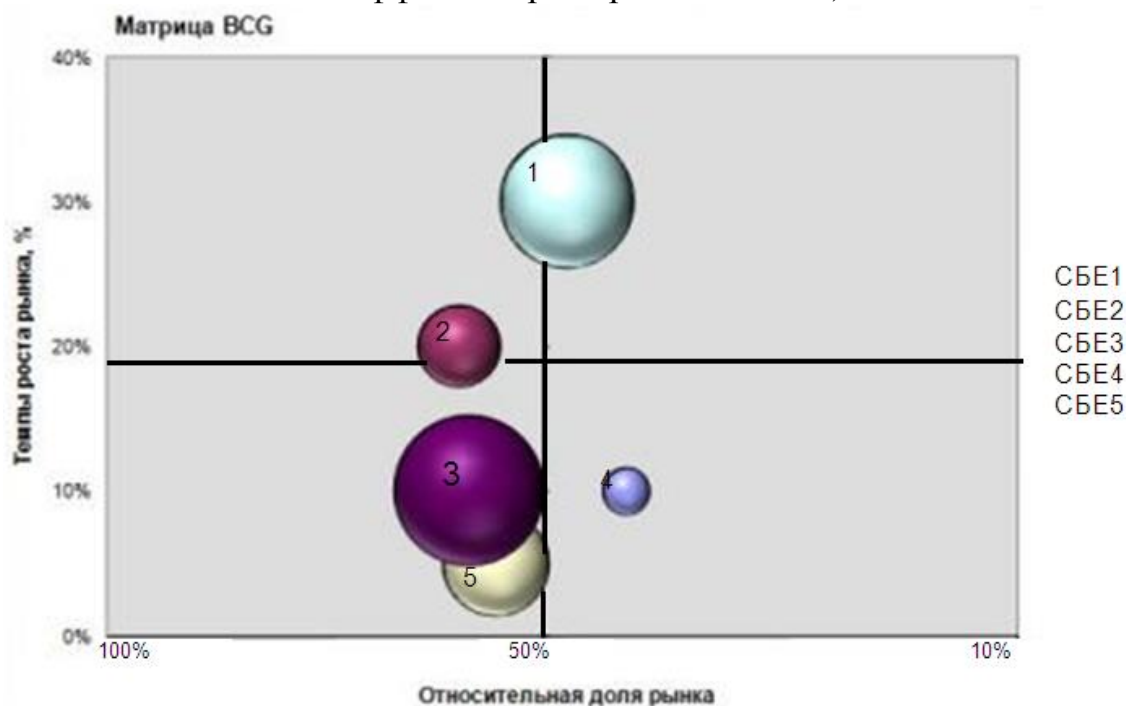
- а) порядок установления функциональной стратегии:  
централизованный или децентрализованный;
- б) описание основных положений стратегии, целевых установок на перспективу;
- в) связи с общефирменной, деловой и другими функциональными стратегиями;
- г) обоснованность и эффективность действующей функциональной стратегии.

### 7.3 (Если есть в этом необходимость!!) Портфельный анализ.

Стратегии диверсификации и интеграции

Портфельный анализ предполагает выполнение следующих процедур:

- а) стратегическое сегментирование – выделение и оценка сегментов рынка, на которых действует фирма (стратегических зон хозяйствования – СЗХ);
- б) стратегическое позиционирование – характеристика и оценка позиций стратегических бизнес-единиц – СБЕ;
- в) проведение собственно портфельного анализа путем построения аналитических таблиц по сравнению важнейших показателей СБЕ, а также портфельных матриц (БКГ – Бостонская консультационная группа, матрицы возможностей И. Ансоффа «товары – рынки» и т. д.).



На основе проведения портфельного анализа делаются выводы в отношении:

- а) оценки уровней эффективности и сбалансированности корпоративного портфеля;

б) характеристики действующих форм и процессов диверсификации и интеграции;

в) оценки возможных дальнейших действий в области диверсификации и интеграции.

**ПРИМЕР модифицированного SWOT -анализа**

**SWOT-анализ**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Сильные стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. еновая политика</li> <li>2. ачество услуг</li> <li>3. оординационная деятельность</li> <li>4. валификация сотрудников</li> <li>5. роизводственные мощности (парк авто)</li> <li>6. ысокотехнологичная ремонтно-техническая станция</li> <li>7. аркетинговые исследования</li> </ol> | <p><b>Слабые стороны:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. аличие представителей в суб. РФ</li> <li>2. корость быстроты реакции</li> <li>3. еклама</li> <li>4. онтроль качества обслуживания</li> <li>5. екучесть кадров</li> <li>6. бщие ценности</li> <li>7. труктура операционных расходов</li> </ol> |
| <p><b>Возможности:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. емографические изменения</li> <li>2. нижение цен на телекоммуникационные услуги</li> <li>3. овые технологии</li> <li>4. величение доли рынка</li> <li>5. оддержка малого и среднего бизнеса</li> </ol>  | <p><b>Угрозы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. зменение предпочтений потребителя</li> <li>2. овые конкуренты</li> <li>3. овые законы</li> <li>4. нижение личных расходов</li> </ol>  |

Обозначим: 1-й квадрант -СИВ, 2-й квадрант - СИУ, 3-й квадрант -СЛВ, 4-й - СЛУ

|                      |   | Возможности (40) |   |    |    |   |    | Угрозы (-34) |    |   |    |     |
|----------------------|---|------------------|---|----|----|---|----|--------------|----|---|----|-----|
|                      |   | 1                | 2 | 3  | 4  | 5 | Σ  | 1            | 2  | 3 | 4  | Σ   |
| Сильные стороны (43) | 1 | 3                | 3 | 3  | 3  |   | 12 | -3           | -1 |   | -3 | -7  |
|                      | 2 |                  | 2 | 3  | 3  |   | 8  | -2           |    |   | -2 | -4  |
|                      | 3 | 1                | 3 | 3  | 2  |   | 9  |              |    |   | -2 | -2  |
|                      | 4 |                  |   | 3  | 2  |   | 5  |              |    |   | -1 | -1  |
|                      | 5 | 2                |   | 2  | 3  | 3 | 10 | -2           |    |   | -1 | -3  |
|                      | 6 |                  |   | 3  | 3  | 2 | 8  |              |    |   |    | 0   |
|                      | 7 | 3                | 1 | 3  | 3  | 3 | 13 | -3           | -2 |   |    | -5  |
|                      |   |                  |   |    |    |   | 65 |              |    |   |    | -22 |
|                      |   | 9                | 9 | 20 | 19 | 8 | 65 | -10          | -3 | 0 | -9 | -22 |

|                      |   |    |    |    |    |    |     |    |    |    |    |     |
|----------------------|---|----|----|----|----|----|-----|----|----|----|----|-----|
| Слабые стороны (-37) | 1 |    | -1 |    | -2 | -2 | -5  | -2 | -2 |    | -1 | -5  |
|                      | 2 |    | -1 | -2 | -2 |    | -5  |    |    |    |    | 0   |
|                      | 3 | -1 | -2 |    | -2 | -1 | -6  |    | -1 | -3 |    | -4  |
|                      | 4 |    | -1 | -2 | -2 |    | -5  | -2 |    |    |    | -2  |
|                      | 5 |    |    |    |    |    | 0   |    |    |    | -1 | -1  |
|                      | 6 |    |    |    |    |    | 0   |    |    |    |    | 0   |
|                      | 7 |    |    | -3 | -1 |    | -4  |    |    |    |    | 0   |
|                      |   |    |    |    |    |    | -25 |    |    |    |    |     |
|                      |   | -1 | -5 | -7 | -9 | -3 | -25 | -4 | -3 | -3 | -2 | -12 |

Далее, для результирующих ВОЗМОЖНОСТЕЙ, из суммы (65), в квадранте СИВ, вычитают сумму (-25) в квадранте СЛВ и получаем **Возможности=40!**

Соответственно, для результирующих УГРОЗ, складываем суммы в поле СИУ (-22) и СЛУ (-12). Получаем **Угрозы = -34!**

Затем, для результирующих СИЛЬНЫХ сторон из суммы СИВ (65), вычитаем сумму СИУ (-22). Получаем для **СИЛЬНЫХ сторон = 43!** Для результирующих СЛАБЫХ сторон, сумму СЛВ (-25), складываем (поскольку знаки одинаковые) с суммой СЛУ (-12). Получаем для **СЛАБЫХ сторон = -37!**

|                      | Возможности = 40  | Угрозы = -34   |
|----------------------|---|--|
|                      | Максимальная мобилизация внутреннего потенциала и возможностей    | Запас внутреннего потенциала   |
| Сильные стороны = 43 | Запас внутреннего потенциала компании (ЗПК)<br>= 40+43= <b>83</b> | 43-34=9  |
|                      | Запас возможностей  | Максимальный расход внутреннего потенциала                                 |
| Слабые стороны = -37 | 40-37=3   | Расход внутреннего потенциала компании (РПК)<br>= -37 + (-34) = <b>-71</b> |

Вывод: В результате SWOT-анализа, были выявлены сильные и слабые стороны организации, а так же угрозы и возможности внешней среды. Запас внутреннего потенциала компании (ЗПК) = 83, а расход внутреннего потенциала (РПК) = -71, что говорит о имеющихся возможностях для совершенствования стратегии (**83-71=12**).

В принципе, методология SWOT-анализа предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее

— установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегий организации.

|                 |                                 |  |
|-----------------|---------------------------------|--|
| <b>Важность</b> | <b>Эффективность</b>            |  |
|                 | <b>Низкая</b>                   | <b>Высокая</b>                                   |
| <b>Высокая</b>  | <b>Требует особого внимания</b> | <b>Продолжать сохранять высокий уровень</b>      |
| <b>Низка</b>    | <b>Низкий приоритет</b>         | <b>Чрезмерное внимание малозначимым факторам</b> |

**Рисунок 2-** Матрица «Важность-Эффективность»

## АНАЛИЗ ПРОФИЛЯ СРЕДЫ

Для анализа профиля среды три экспертные оценки (Важность для отрасли; Влияние на организацию; Направленность влияния) перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. Вся информация сводится в таблицу:

### Анализ профиля среды

| <b>Факторы среды</b> | <b>Важность для отрасли</b> | <b>Влияние на организацию</b> | <b>Направленность влияния</b> | <b>Степень важности</b>   |
|----------------------|-----------------------------|-------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
|                      | А                           | В                             | С                             | $D = A \times B \times C$ |
|                      |                             |                               |                               |                           |

## 3. РАЗРАБОТКА ОСНОВНЫХ МЕРОПРИЯТИЙ ПО ФОРМИРОВАНИЮ СТРАТЕГИИ

В проектном разделе (3 глава) дается обоснование предложений по уточнению или пересмотру стратегий, уточняется их новая формулировка, разрабатываются обеспечивающие планы по реализации стратегии, определяются показатели экономического эффекта и эффективности реализации стратегии.

### 3.1. Обоснование и формулировка стратегии организации

Задача обоснования стратегии носит творческий характер, ее сложно формализовать. Для решения этой задачи (определения и корректировки стратегии фирмы) в качестве основы рекомендуется применить модель 5-р содержания стратегии Г. Минцберга, в которой содержание стратегии описывается по следующим составляющим: план (plan), образец, модель или шаблон (pattern), позиционирование (position), перспектива (perspective) и проделка, отвлекающий маневр (ploy). Предложения по определению (уточнению) стратегии должны охватывать все уровни и направления: общекорпоративную стратегию, стратегии отдельных СБЕ

(бизнес-стратегии), портфельную стратегию, основные функциональные стратегии, стратегии конкуренции.

Одним из методов комплексного представления стратегии фирмы является разработка стратегической карты. Стратегическая карта – это диаграмма или рисунок, описывающий стратегию в виде набора стратегических целей и причинно-следственных связей между ними.

При составлении стратегической карты стратегия организации раскладывается, как правило, на четыре составляющие:

- финансовые показатели,
- удовлетворенность потребителей;
- внутренние бизнес-процессы;
- обучение персонала и развитие организации.

Стратегическая карта показывает, каким образом элементы стратегии преобразуются в финансовые результаты. Финансовая составляющая описывает материальные результаты реализации стратегии при помощи традиционных финансовых показателей (прибыльность, рост доходов, стоимость для акционеров). Финансовые результаты могут быть получены только в том случае, если фирма успешно действовала на соответствующем целевом рынке (стратегической зоне хозяйствования – СЗХ) и обеспечила в высокой степени удовлетворение потребностей клиентов.

Составляющая внутренних бизнес-процессов определяет несколько бизнес-процессов, которые создают потребительскую ценность и непосредственно предоставляют ее клиентам.

Составляющие обучения и развития отражают ключевые компетенции, которыми обладает компания или стремится получить прежде всего на основе развития человеческого капитала.

Цели четырех взаимозависимых составляющих представляют собой цепь причинно-следственных связей. Активное использование ключевых компетенций в решении стратегических задач способствует улучшению показателей внутренних бизнес-процессов, что, в свою очередь, обеспечивает успех для клиентов и акционеров.

Разработка стратегической карты для конкретной организации позволит:

- перевести стратегию в цепь причинно-следственных связей, которые могут быть легко поняты всеми сотрудниками;
- каждому подразделению и отдельному сотруднику получить четкое разъяснение сущности стратегии и основных задач по ее осуществлению;
- объяснить каждому сотруднику, как его индивидуальные цели и достижения содействуют реализации общей стратегии и в целом успеху организации;
- определить ключевые внутренние процессы, которые обеспечивают успех выбранной стратегии;
- проследить, как нематериальные активы (например, наличие вы-

сококвалифицированных, высокомотивированных работников и клиентских информационных баз данных) преобразуются в материальные результаты (например, в привлечение новых клиентов, за которым последует рост доходов от продаж, что приведет к росту прибыли);

– обеспечить основу создания системы управления для реализации стратегии самым эффективным и быстрым путем.

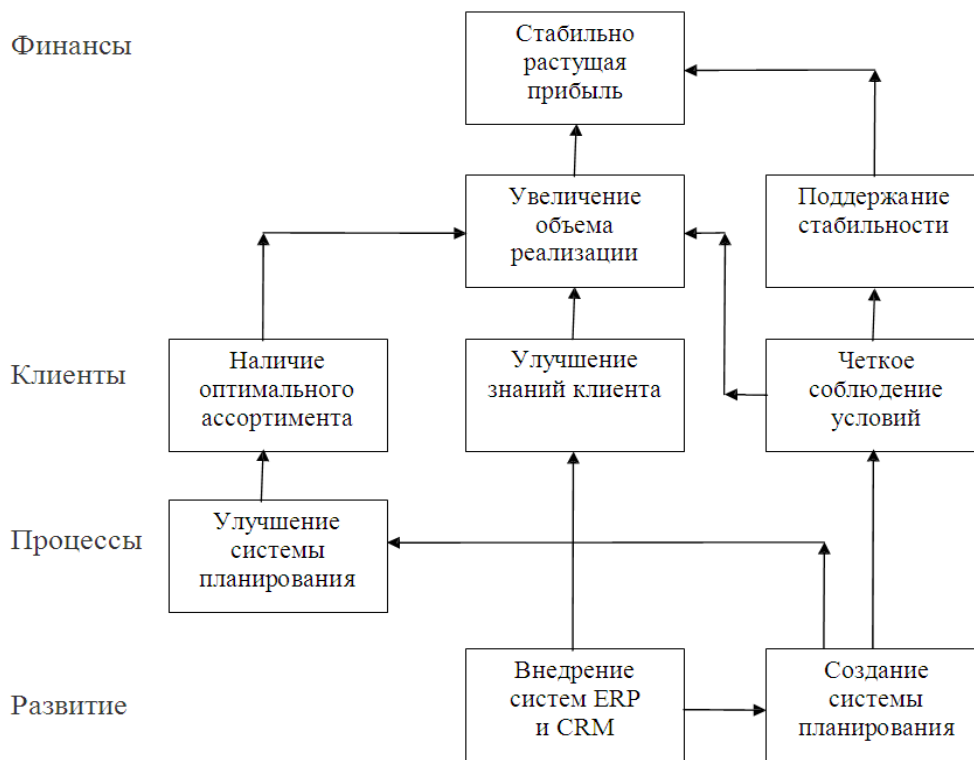


Рис. 4. Стратегическая карта организации

### 3.2. План реализации стратегии

Реализация принятой стратегии предполагает выполнение комплекса действий, охватывающих все направления деятельности компании, взаимосвязанных по срокам, исполнителям и ресурсам. Основой такой деятельности является план реализации стратегии.

Для этого рекомендуется составить календарно-ресурсный план-график выполнения комплекса мероприятий по реализации принятой стратегии.

### 3.3. Оценка рисков

Выполним количественную оценку степени риска, связанную с одним из технологических процессов, при внедрении автоматизации [1].

Для обеспечения сравнимости результатов, необходимо обеспечить нормирование: весовых коэффициентов и оценок относительной важности по каждому из элементов.

Обозначим потенциальные риски, сведя их в таблицу 1.

Таблица 1 - Перечень рисков

| № риска        | Простые риски                                  |
|----------------|--|
| S <sub>1</sub> | Зависимость от поставщиков                     |
| S <sub>2</sub> | Снижение коэффициента мобильности ОА           |
| S <sub>3</sub> | Невозможность реализации малоподвижных запасов |
| S <sub>4</sub> | Не окупаемость вложенных средств               |
| S <sub>5</sub> | Появление альтернативных товаров               |
| S <sub>6</sub> | Снижение цен конкурентами                      |
| S <sub>7</sub> | Неплатёжеспособность потребителей              |
| S <sub>8</sub> | Сокращение персонала                           |
| S <sub>9</sub> | Появление долгов                               |

Определим удельные веса каждого простого риска и сложим их [2, с. 150.302].

Для последующих расчетов, введём обозначения:

$S_i$  – простой риск,  $i = \overline{1, n}$ ;

$n$  – число простых рисков;

$k$  – число приоритетов;

$Q_j$  – группа приоритета,

$j = \overline{1, k}$ ,  $k < n$ ;

$$\sum_{j=1}^k W_j = 1, 0 \quad (2)$$

$W_j$  – присвоенные экспертами веса простых рисков по группам приоритета,  $W_j > 0$ ;

$M_j$  – число рисков, в составе приоритетной группы  $j$ .

$n=9, k=3$

$S_1-S_3 - Q_1$

$S_4-S_6 - Q_2$

$S_7-S_9 - Q_3 \quad M_1=3 \quad M_2=3 \quad M_3=3$

Последовательность расчетов предполагает учет того, во сколько раз первый приоритет весомее последнего ( $W_1/W_k=f=2$ ).

1. Определяется вес группы с наименьшим приоритетом по формуле:

$$W_k = \frac{2}{k(f+1)} \quad (3)$$

2. Определяются веса остальных групп приоритетов:

$$W_j = W_k \cdot \frac{(k-j) \cdot f + j - 1}{k-1} \quad (4)$$

$W_1=0,22 \cdot 2=0,44$ ;  $W_2=0,22 \cdot 1,4=0,31$ ;  $W_3=0,22 \cdot 1,2=0,26$

3. Определяются веса простых факторов  $W_i = W_j / M_j$  для каждого риска, входящего в рассматриваемую приоритетную группу.

В случае отсутствия явного приоритета считается, что они имеют равные веса, т.е.  $W_i = 1/n$  (таблица 2):

$W_1=0,44/3=0,15$

$W_2=0,31/3=0,1$

$W_3=0,22/3=0,0866$

Таблица 2 - Удельные веса простых рисков

| Простые риски, $S_i$ | Приоритеты, $Q_i$ | Веса, $W_i$ |
|----------------------|-------------------|-------------|
| $S_1$                | Q <sub>1</sub>    | 0,15        |
| $S_2$                |                   | 0,15        |
| $S_3$                |                   | 0,15        |
| $S_4$                | Q <sub>2</sub>    | 0,1         |
| $S_5$                |                   | 0,1         |
| $S_6$                |                   | 0,1         |
| $S_7$                | Q <sub>3</sub>    | 0,0866      |
| $S_8$                |                   | 0,0866      |
| $S_9$                |                   | 0,0866      |
| Итого                | X                 | 1,0         |

Следующий шаг - оценка вероятности наступления риска, выполняемая методом экспертных оценок.

Эта процедура такова: вначале групповой работой формируется список рисков затем, индивидуально, каждый эксперт выполняет оценку вероятности их наступления, по следующей градации:

| Значение | Описание риска  |
|----------|---|
| 0        | рассматривается как несущественный                        |
| 25       | риск, скорее всего, не реализуется                        |
| 50       | о наступлении события ничего определённого сказать нельзя |
| 75       | риск, скорее всего, проявится                             |
| 100      | наверняка реализуется                                     |

Затем, выполненные оценки анализируются на их непротиворечивость по следующим правилам:

$$1. \max |A_i - B_i| < 50; \quad \overline{1, n}; \quad (5)$$

$$2. \frac{\sum_{i=1}^n |A_i - B_i|}{n} \leq 25, \quad (6)$$

где  $A_i$  и  $B_i$  – оценки каждой  $m$ -й пары в отношении  $i$ -го риска.

Выполненная оценка показывает, что экспертные оценки не противоречат друг другу (результат представлен в таблице 3).

Таблица 3 - Вероятность наступления рисков

| Риски | Эксперты       |                |                | Средняя вероятность, $P_i$ |
|-------|----------------|----------------|----------------|----------------------------|
|       | Первый эксперт | Второй эксперт | Третий эксперт |                            |
| $S_1$ | 70             | 75             | 75             | 73                         |
| $S_2$ | 70             | 70             | 75             | 72                         |
| $S_3$ | 70             | 70             | 70             | 70                         |
| $S_4$ | 60             | 60             | 65             | 62                         |
| $S_5$ | 55             | 60             | 50             | 56                         |
| $S_6$ | 55             | 60             | 50             | 55                         |
| $S_7$ | 50             | 45             | 55             | 50                         |



|                |    |    |    |    |
|----------------|----|----|----|----|
| S <sub>8</sub> | 45 | 40 | 35 | 40 |
| S <sub>9</sub> | 35 | 35 | 40 | 37 |

Итоговая оценка по всем рискам проекта рассчитывается по формуле (таблица 4) [3, с.98]:

$$R = \sum_{i=1}^n W_i \cdot P_i \quad (7)$$

где  $P_i$  – средняя вероятность наступления  $i$ -того риска.

Таблица 4 - Общая оценка риска проекта

| Риски, $S_i$   | Уд. веса, $W_i$ | Ср. вероятность, $P_i$ | Балл, $W_i \cdot P_i$ |
|----------------|-----------------|------------------------|-----------------------|
| S <sub>1</sub> | 0,15            | 73                     | 10,95                 |
| S <sub>2</sub> | 0,15            | 72                     | 10,8                  |
| S <sub>3</sub> | 0,15            | 70                     | 10,5                  |
| S <sub>4</sub> | 0,1             | 60                     | 6                     |
| S <sub>5</sub> | 0,1             | 62                     | 6,2                   |
| S <sub>6</sub> | 0,1             | 55                     | 5,5                   |
| S <sub>7</sub> | 0,0866          | 50                     | 4,33                  |
| S <sub>8</sub> | 0,0866          | 40                     | 3,464                 |
| S <sub>9</sub> | 0,0866          | 37                     | 3,2                   |
| Итого:         | 1.0             |                        | 60,94                 |

Построим профиль рисков на основе выполненных расчетов (рис. 4).

Профиль рисков

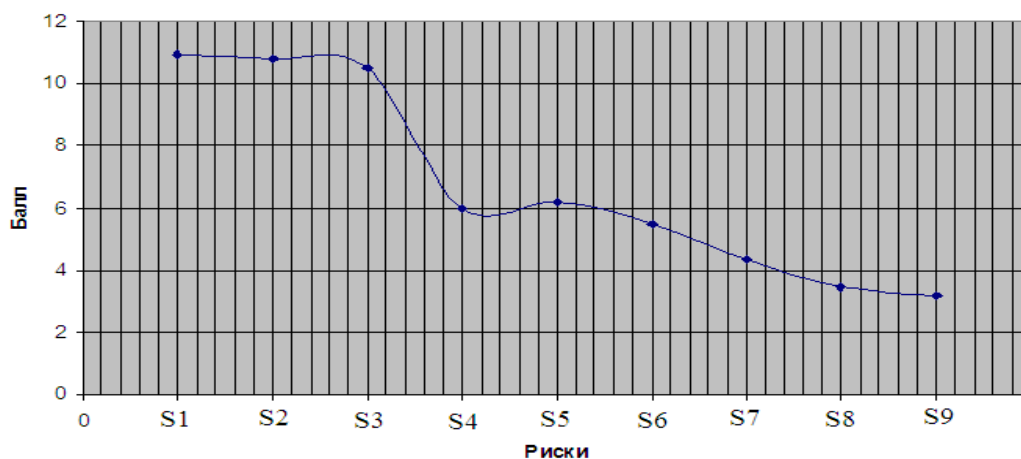


Рисунок 4 – Профиль рисков для рассматриваемой организации

Из графика следует, что наибольшие риски связаны со значительной зависимостью от поставщиков, снижением коэффициента мобильности и невозможностью реализации малоподвижных запасов.

В целом, анализ таблицы 4 показывает, что полученная итоговая оценка риска равная 60,94 балла говорит о возможности отнесения рассматриваемого проектного предложения к средней рисковости.

### 3.4. Прогноз, расчет ожидаемого эффекта и эффективности

### *реализации стратегии*

Любая стратегия по своему назначению направлена на получение результата (результатов), или эффекта. При этом достигнутые эффекты могут быть различными по своему выражению: экономический, социальный, организационный, научно-технический, экологический и т. д. Необходимо дать комплексную оценку эффекта и привести его к финансовому эквиваленту. Эффективность стратегии необходимо оценить, во-первых, как отношение эффекта к затратам (инвестициям) на ее реализацию, во-вторых, путем сравнения с показателями эффекта и эффективности конкурентов.

### *Заключение*

В заключении студент делает краткие выводы на основе выполненной работы. Это краткое изложение главных проблем и положений, оценка результатов достижения целей работы. В заключении не может содержаться новых ситуаций, не рассмотренных в курсовой работе.

### *Приложение*

Оформляется в соответствии с требованиями нормоконтролера РГЭУ (РИНХ).

**Ниже представлен образец оформления содержания (оглавления).**

Титульный лист

Оглавление

Введение (краткая постановка целей и задач)

**Глава 1.** Теоретическая часть

**Глава 2.** Аналитический раздел. Стратегический анализ деятельности компании

2.1. Общая характеристика предприятия

2.2. Анализ действующих видения, миссии, целей и стратегий организации

2.3. Анализ стратегического потенциала

2.4. Отраслевой и региональный анализ

2.5. Анализ конкуренции и конкурентоспособности

2.6. Анализ функциональных стратегий

2.7. Портфельный анализ. Стратегии диверсификации и интеграции

**Глава 3.** Проектный раздел. Управление реализацией стратегии

3.1. Обоснование и формулировка стратегии организации

3.2. План реализации стратегии

3.3. Оценка рисков

3.4. Прогноз, расчет ожидаемого эффекта и эффективности реализации стратегии

**Заключение**

**Список литературы**

**Приложение**

#### 4. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Исходя из рекомендуемой структуры курсовой работы, её объем должен составлять не менее 30 листов машинописного текста. Курсовая работа должна быть обязательно представлена на любом информационном носителе.

1. Текст должен быть отпечатан через полтора межстрочных интервала с использованием шрифта Time New Roman №14. Текст оформляют, соблюдая следующие размеры полей, - левое - 20 мм; правое - 20 мм; верхнее - 20 мм; нижнее - 20 мм.

3. Формулы (нумеруются подряд, рядом с ф-лой)

4. Рисунки – надпись **под** рисунком

5. Таблицы- надпись **над** таблицей.

6. Перечень литерат. источников приводится общим списком в конце статьи в порядке ссылок. Ссылка на источник приводится в квадратных скобках.

Текст печатается строго в последовательном порядке. Не допускаются разного рода текстовые вставки и дополнения, помещаемые на отдельных страницах или на обратной стороне листа, и переносы частей текста в другие места. Заголовки структурных элементов работы (оглавление, введение, названия глав, заключение, список использованных источников и красной строчки без точки в конце и без подчеркивания, отформатированы по ширине и выделяются жирным шрифтом.

#### 5.Список рекомендуемой литературы

##### Основная литература

1. Виханский О.С. Стратегическое управление. Учебник. – М.: Гардарики, 2016. - 292 с.
2. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Экономист, 2017. – 413 с.
3. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. – М.: Вильямс, 2017. – 928с.
4. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Учебник для вузов. – М.: Банки и биржи / ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
5. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент. Теория и практика. – М.: Аспект Пресс, 2013. - 416 с.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А.Стратегический менеджмент. Курс лекций. – М.: Инфра-М, 2014. – 288 с.
7. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник-4 изд.,стер. М:КНОРУС,2018.-496с
8. Барнагян В.С. Управление конкурентоспособностью организации. Уч. Пособие, Ростов-на-Дону, 2018г.
9. Долятовский В.А., Барнагян В.С. Управление рисками в менеджменте, Ростов-на-Дону, 2017г.

10. Барнагян В.С. Управление организационными изменениями Уч. Пособие, Ростов-на-Дону, 2019г.

### Дополнительная литература

1. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. – М.: Финансы и статистика, 2017. – 208 с.
2. Аналоуи Ф., Карамии А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий: Учебник. – М.: ЮНИТИ-Дана, 2015. – 400 с.
3. Афонин И.В. Управление развитием предприятия: стратегический менеджмент, инновации, инвестиции, цены. – М.: Дашков и К, 2012. – 380с.
4. Бородушко И.В., Васильева Э.К. Стратегическое планирование и контроллинг. – СПб.: Питер, 2016. – 192 с.
5. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента /пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. - 2012. – 175 с.
6. Виноградова З.И., Щербакова В.Е. Стратегический менеджмент. Матрица модулей, «дерево» целей. – М.: Фонд «Мир» / Академический проект, 2014. – 304с.
7. Глумаков В.Н., Максимцов М.М., Малышев Н.И. Стратегический менеджмент. Практикум. – М.: Вузовский учебник, 2018. – 187с.
8. Джон ван Маурик. Эффективный стратег. – М.: Инфра-М., 2012. – 208 с.
9. Журавлева Л.А. Стратегический менеджмент: методы и принципы. Учебное пособие по разработке и реализации стратегии. – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 1999. – 268с.
10. Зуб А.Т., Локтионов М.В. Стратегический менеджмент. Методология и практика. – М.: Генезис, 2011. – 105 с.
11. Каннинг М., Кэмпбелл С., Тучински М. Стратегию в действии: Практическое руководство. - М.: Вершина, 2016. – 160 с.
12. Каплан Р., Нортон Д. Стратегическое единство. Создание синергии организации с помощью сбалансированной системы показателей. – М.: Вильямс, 2016. – 384 с.
13. Карпов А. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса. – М.: Результат и качество, 2015. – 512с.
14. Кох Р. Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – СПб.: Питер, 2013. – 320 с.
15. Круглова Н.Ю., М. И. Круглов М.И. Стратегический менеджмент. Учебник. – М.: Изд-во РДЛ, 2013. – 464с.
16. Кэмпбелл Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент. – М.: Проспект, 2013. – 336 с.
17. Ламбен Жан-Жак. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг. – СПб.: Питер, 2016. – 800 с.
18. Лемке Г. Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. – М.: Дело и Сервис, 2016. – 400 с.

19. Локтионов М.В. Системный подход в менеджменте. – М.: Генезис, 2000. – 288с.
20. Макнилли М.Р. Сунь-цзы и искусство бизнеса. Шесть стратегических принципов менеджмента. – М.: Олимп-Бизнес, 2012. – 304с.
21. Масленченков Ю.С., Тронин Ю.Н. Стратегический и кризисный менеджмент фирмы. – М.: Дашков и Ко, 2014. – 884 с.
22. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс. Концепции. Проблемы. Решения. – СПб.: Питер, 2015. – 688 с.
23. Попков В.В., Берг Д.Б., Кузнецов Р.О. Эволюционное измерение стратегического банковского менеджмента. – Екатеринбург: Уральский рабочий, 2012. – 320 с.
24. Попов С.А. Стратегический менеджмент. Видение важнее, чем знание. – М.: Дело, 2013.- 352 с.
25. Портер М., Самплер Дж., Прахалад С.К. Курс МВА по стратегическому менеджменту /под ред. Фэй Л., Рэнделла Р. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2017. – 588 с.
26. Родионова В.Н., Федоркова Н.В., Чекменев А.Н. Стратегический менеджмент. Учебное пособие. – М.: РИОР, 2013. – 81с.
27. Сазерленд Дж., Кэнуэлл Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия. – Минск: Баланс Бизнес Букс, 2015 . – 440с.
28. Семенов А.К. Стратегический менеджмент. Практикум. – М.: Дашков и Ко, 2013. – 152 с.
29. Соловьев В.С. Стратегический менеджмент. Учебник. – Ростов н/Д: Феникс; Новосибирск: Сибир. Соглашение, 2012. – 448 с.
30. Уваров В., Пятибратов И. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики. – Изд-во: Международный университет бизнеса и управления, 2011. – 288 с.
31. Уорд К. Стратегический управленческий учет. - М.: Олимп-Бизнес, 2012. – 448с.
32. Хасси Д. Стратегия и планирование. Путеводитель менеджера. – СПб.: Питер, 2001. – 384с.
33. Ходкинсон Дж., Сперроу П. Компетентная организация. Психологический анализ стратегического менеджмента. – Харьков: Гуманитарный центр, 2007. – 392 с.
34. Хэмел Г., Прахалад К., Томас Г., О'Нил Д. Стратегическая гибкость. – СПб.: Питер, 2015. – 384с.
35. Ходкинсон Дж., Сперроу П. Компетентная организация. Психологический анализ стратегического менеджмента. – Харьков: Гуманитарный центр, 2007. – 392 с.
36. Яблокова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Приор-издат, 2017

## **6. КРИТЕРИИ ВЫСТАВЛЕНИЯ ОЦЕНКИ ЗА КУРСОВУЮ РАБОТУ**

1. Объем курсовой работы.
2. **Оригинальность  $\geq 60\%$**  (отсутствие аналогов в Интернете).

3. Соответствие оформления курсовой работы методическим указаниям.
4. Полнота охвата разделов.
5. Количество выявленных недостатков и практическая применимость предлагаемых мероприятий.
6. Убедительность и аргументированность ответов на защите курсовой работы.

Если не соблюден пункт 2 (проверка на антиплагиат: оригинальность- не менее 60%) – оценка за курсовую работу - **неудовлетворительно.**

## **ПРИЛОЖЕНИЯ**

### **ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ РАБОТ**

1. Разработка структуры управления организацией, ориентированной на решение стратегических задач.
2. Разработка функциональных стратегий.
3. Разработка стратегии на корпоративном уровне.
4. Стратегический анализ диверсифицированной компании.
5. Специфика развития предприятий малого бизнеса на стадиях жизненного цикла.
6. Развитие деятельности малых предприятий с позиций школ стратегического планирования.
7. Анализ тенденций стратегического развития малого предпринимательства в России и за рубежом.
8. Анализ параметров внешней среды предприятий малого и среднего бизнеса.
9. Определение потенциала развития предприятия малого бизнеса на стадии роста.
10. Формирование модели стратегического планирования на стадии роста предприятия малого бизнеса.
11. Стратегический анализ отрасли.
12. Портфельный анализ диверсифицированной компании.
13. Разработка стратегии предприятия с применением экспертных методов.
14. Проведение стратегического анализа предприятия в условиях рыночной экономики.
15. Процесс стратегического планирования. Построение графика проведения поэтапной процедуры.
16. Повышение эффективности деятельности предприятия путем разработки и согласования функциональных стратегий.
17. Разработка инвестиционной стратегии предприятия.
18. Анализ методов стратегического управления.
19. Стратегические альянсы, стратегия синергии.
20. Управление конкурентными преимуществами предприятия на стадии роста.
21. Разработка сбалансированной системы показателей на предприятии.

22. Стратегический анализ потребителей и конкурентов предприятия малого бизнеса. Разработка стратегии, основанной на горизонтальной интеграции.
23. «Цепочка ценностей» М. Портера и система McKinsey как элементы создания структуры управленческого анализа.
24. Опыт применения стратегического менеджмента.
25. Методы стратегического менеджмента.
26. Отраслевой анализ и отраслевые стратегии.
27. Функциональные стратегии.
28. Стратегический менеджмент в малом и среднем бизнесе.
29. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.
30. Бизнес-планирование в системе стратегического менеджмента.
31. Производственные (операционные) стратегии.
32. Стратегии управления человеческими ресурсами.
33. Финансовые стратегии.
34. Инновационные стратегии.
35. Учет отраслевых особенностей в стратегическом менеджменте (например: «Стратегический менеджмент в коммерческом банке»).
36. Продуктовые стратегии.
37. Ценовые стратегии.
38. Конкурентный анализ и конкурентные стратегии.
39. Стратегическое сегментирование и позиционирование.
40. Портфельный анализ и портфельные стратегии.
41. Стратегии диверсификации.
42. Стратегии интеграции.
43. Реализация стратегии.
44. Стратегическое руководство.
45. Управление проектами в стратегическом менеджменте.
46. Организационные аспекты стратегического менеджмента.
47. Процессный подход (бизнес-процессы) в системе стратегического менеджмента.
48. Поведенческие аспекты стратегического менеджмента.
49. Стратегический менеджмент и корпоративная (организационная) культура.

**Варианты групп товаров и услуг принятых в качестве объекта для анализа**

1. Хлеб и хлебобулочные изделия
2. Мясо (говядина), колбасы, копчености
3. Свежие овощи и фрукты (м.б. заморозка)
4. Автомобильный сервис
5. Ноутбуки (цена до 40000 руб.)
6. Кисломолочная продукция
7. Телевизоры (цена до 50000 руб.)
8. Городские пассажирские перевозки

9. Типография: книги, блокноты, открытка, канцпринадлежности и др.
10. Сборка зарубежных автомобилей
11. Салоны по продаже автомобилей
12. Производство стройматериалов и строительство
13. Мебельное производство
14. Элитное жилье (цена 1 кв.м – более 5000 долларов)
15. Энергосберегающие и светодиодные лампы
16. Производство металлопластиковых окон.
17. Производство рекламы.
18. Производство обуви.
19. Культурно- досуговые центры. и др.