

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Макаренко Елена Николаевна

Должность: Ректор

Дата подписания: 10.04.2021 12:43:32

Уникальный программный ключ:

c098bc0c1041cb2a4cf926cf171d6715d99a6ae09ad8e27b55cbe1e2dbd7c78

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ (РИНХ)**

**Факультет Менеджмента и предпринимательства**

**Кафедра Общего и стратегического менеджмента**

## **МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ**

**по выполнению курсовой работы по дисциплине**

**ПРИКЛАДНЫЕ МЕТОДЫ В УПРАВЛЕНИИ**

для студентов направления

38.03.02 «Менеджмент»,

профили 38.03.02.05 «Международный менеджмент»,

38.03.02.13 «Менеджмент организации»

Ростов-на-Дону

2021

Методические указания предназначены студентам направления 38.03.02 «Менеджмент» профилей 38.03.02.05 «Международный менеджмент», 38.03.02.13 «Менеджмент организации» для выполнения курсовой работы по дисциплине «Прикладные методы стратегического управления»

## СОДЕРЖАНИЕ

1	ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	4
2	ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	5
3	СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	5
4	ТЕМЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ	6
5	СОДЕРЖАНИЕ ОТЧЕТА ПО КУРСОВОЙ РАБОТЕ	9
6	ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТА ПО КУРСОВОЙ РАБОТЕ	15
7	ЗАЩИТА ОТЧЕТА	17
	Приложение А. Пример Введения Отчета о курсовой работе	18
	Приложение Б. Оценка макросреды и непосредственного окружения исследуемого предприятия	21
	Приложение В. SWOT - анализ	29
	Приложение Г. Пример Заключения отчета о курсовой работе	37
	Приложение Д. Пример оформления титульного листа	39
	Приложение Е. Пример оформления задания на курсовую работу	40

## **1 ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

### **Цели курсовой работы:**

- закрепление, расширение, углубление и систематизация теоретических знаний, полученных при изучении базовых и обязательных дисциплин,
- формирование практических навыков в области стратегического менеджмента, общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций на основе проведения стратегического анализа деятельности организации и разработки стратегических предложений,
- проверка готовности студентов к самостоятельной трудовой деятельности.

### **Основные задачи курсовой работы:**

- овладение профессионально-практическими умениями и навыками;
- получение навыков стратегического анализа объекта управления;
- закрепление умений работы с годовыми отчетами, производственно-финансовыми и стратегическими планами, а также первичными учетными документами при анализе и оценке результатов деятельности компаний, ведущих бизнес;
- воспитание самостоятельности у студентов при решении проблем, возникающих в профессиональной деятельности;
- выполнение аналитических задач по оценке эффективности экономической деятельности, выявлению резервов производства и определения основных направлений повышения эффективности деятельности компаний, ведущих бизнес;
- формирование у студента целостного представления о принципах функционирования компаний, ведущих бизнес.

## **2 ОРГАНИЗАЦИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

Курсовая работа проводится в соответствии с графиком учебного процесса учебного плана подготовки бакалавров направления 38.03.02 «Менеджмент» профилей 38.03.02.05 «Международный менеджмент», 38.03.02.13 «Менеджмент организации» и ориентирована на закрепление изученных на предыдущих курсах дисциплин и дисциплины «Прикладные методы в управлении».

Работа выполняется студентом на базе одного из предприятий различных сфер деятельности (организациях и ведомствах, банках и страховых компаниях, бюро и лабораториях) и различных форм собственности.

**Самостоятельная работа студента** заключается в разработке плана работ в соответствии с выбранной темой, выполнении целей и задач курсовой работы, подготовке отчёта и его защиты.

**Индивидуальная работа** преподавателя включает оказание помощи при планировании отдельных элементов работы по теме курсовой работы, методической помощи при выполнении работы и подготовке отчёта.

## **3 СОДЕРЖАНИЕ И МЕТОДЫ ПРОВЕДЕНИЯ КУРСОВОЙ РАБОТЫ**

**Содержание курсовой работы** определяется требованиями ФГОС по направлению подготовки, ее целями и задачами освоения необходимых компетенций:

- ПК-3 - владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности,

- ПК-10 - владение навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения

экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления

В период выполнения курсовой работы студенту необходимо провести анализ и оценку деятельности изучаемой им организации, выявить проблемы организации, ее конкурентные преимущества, возможности, предоставляемые внешней средой, разработать несколько вариантов альтернативных решений, повышающих эффективность деятельности организации, оценить их в соответствии с выбранными критериями, выбрать наиболее перспективное решение и разработать план его реализации.

Основными методами проведения курсовой работы являются *анализ* выявленных в процессе исследований различных направлений деятельности организации, ее сильных и слабых сторон, конкурентных преимуществ, угроз и возможностей внешней среды, *разработка* альтернативных вариантов решений по совершенствованию деятельности организации и повышению ее конкурентоспособности, принятие наиболее эффективного решения и разработка плана ее реализации.

Все выводы, рекомендации и предложения должны быть обоснованы и подтверждены конкретными фактами и количественными показателями за последние 2-3 года (число однотипных показателей - не менее трёх). Некоторые показатели можно приводить в относительных величинах по отношению к базовому отчёту.

Результаты работы оформляются в печатной форме в виде отчета.

Срок подачи отчета по курсовой работы для студентов дневной формы обучения – за 2 недели до окончания семестра, для студентов заочной формы обучения за 2 недели до сессии.

#### **4 ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ**

1. Разработка эффективной стратегии развития организации
2. Разработка мероприятий по оптимизации экономической деятельности

- предприятия.
3. Формирование сбытовой стратегии/политики предприятия.
  4. Повышение эффективности управления производственным предприятием
  5. Исследование конъюнктуры рынка и определение возможностей повышения эффективности работы фирмы.
  6. Разработка мер по повышению эффективности деятельности предприятия.
  7. Разработка проекта системы обучения и переподготовки персонала в компании на основе использования системы КРІ
  8. Организационная диагностика компании и разработка решений по повышению экономической эффективности ее работы.
  9. Разработка путей повышения конкурентоспособности фирмы.
  10. Разработка мероприятий развития инновационного потенциала организации.
  11. Совершенствование информационного обеспечения управления организацией.
  12. Разработка мероприятий по совершенствованию системы сбыта организации.
  13. Разработка стратегии развития фирмы.
  14. Разработка стратегии продвижения нового вида продукта/услуг
  15. Исследование потребительского спроса и разработка решений по увеличению объемов сбыта товаров/услуг организации.
  16. Анализ и совершенствование системы сбыта и продвижения товара на рынке.
  17. Формирование стратегических решений на основе результатов диагностики деятельности фирмы.
  18. Система стратегического планирования как инструмент повышения эффективности работы фирмы на рынке.
  19. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности фирмы.
  20. Разработка эффективной стратегий развития фирмы на основе диверсификации ее деятельности
  21. Диагностика состояния и разработка стратегии развития компании.
  22. Разработка на основе моделирования предложений по совершенствованию бизнес–процессов в организации

- 23.Повышение эффективности деятельности фирмы на основе исследования и прогнозирования конъюнктуры рынка.
- 24.Разработка мероприятий по повышению эффективности управления предприятием
- 25.Анализ состояния компании и разработка эффективной стратегии ее развития
- 26.Диагностика организации и разработка решений по повышению эффективности ее деятельности
- 27.Разработка мер по повышению конкурентоспособности организации
- 28.Анализ деятельности фирмы и разработка мероприятий по повышению ее конкурентоспособности
- 29.Диагностический анализ и выбор стратегии развития предприятия
- 30.Разработка проекта производства и реализации нового вида продукции
- 31.Диагностика предприятия и разработка маркетинговой стратегии его развития
- 32.Исследование основных проблем предприятия и разработка решений по повышению эффективности его работы
- 33.Разработка конкурентной стратегии развития организации
- 34.Разработка стратегии развития предприятия малого бизнеса
- 35.Оценка конкурентоспособности товаров предприятия и разработка стратегии развития
- 36.Разработка стратегии развития малого предприятия на основе анализа конъюнктуры рынка
- 37.Анализ и совершенствование системы управления и разработка мер по повышению ее эффективности
- 38.Анализ и совершенствование системы управления персоналом
- 39.Анализ и совершенствование организационной структуры предприятия
- 40.Оценка и анализ организационной культуры в организации
- 41.Анализ и формирование эффективной системы стимулирования на предприятии
- 42.Совершенствование технологий разработки управленческих решений в организации
- 43.Разработка эффективных управленческих решений на основе анализа внутренней среды и финансового состояния предприятия
- 44.Разработка проекта реструктуризации системы управления



организацией

## **5 СОДЕРЖАНИЕ ОТЧЕТА ПО КУРСОВОЙ РАБОТЕ**

Основная часть Отчета о выполнении курсовой работы должна содержать введение, заключение и четыре главы:

### **ВВЕДЕНИЕ**

#### **1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА ПРЕДПРИЯТИЯ (укажите конкретно, какого объекта исследования)**

1.1

1.2

1.3

... и т.д.

#### **2. ХАРАКТЕРИСТИКА ИСПОЛЬЗУЕМЫХ МЕТОДОВ**

2.1

2.2

2.3

...

#### **3. ДИАГНОСТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ПРЕДПРИЯТИЯ (укажите конкретно, какого объекта исследования)**

3.1

3.2

3.3

...

#### **4. РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА (МЕР/МЕРОПРИЯТИЙ/ ПРЕДЛОЖЕНИЙ) РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЯТЫХ РЕШЕНИЙ (стратегических решений)**

4.1

4.2

4.3

...

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ (выводы)

**Замечание:** результаты исследований должны иллюстрироваться графиками и диаграммами; если это необходимо, представляться в табличной форме.

Во **введении** необходимо:

- сформулировать цель курсовой работы (в соответствии с учебной программой подготовки специалистов данного профиля);
- определить задачи исследований организации и сформулировать их в отчете по курсовой работе;
- охарактеризовать объект исследований (организацию), указав его наименование, организационно-правовую форму, дату образования и юридический адрес;
- указать период исследования (рекомендуется не менее трех последних лет);
- отразить методическую и информационную основу проводимых студентом мероприятий по изучению объекта изучения (необходимо указать общенаучные и специальные методы исследования, которые применялись в работе для обработки информации, законодательные и нормативные акты, источники данных статистической и бухгалтерской отчетности изучаемого объекта);
- описать структуру отчета (указать, что он состоит из введения, основной части и заключения, объем отчета, наличие и количество таблиц, рисунков и приложений).

Пример Введения представлен в приложении А.

Раздел **Общая характеристика предприятия** должен содержать

- краткие сведения о предприятии,
- форме собственности,
- сведения об основной цели, миссии организации,
- организационной структуре управления предприятием,

- информацию об основных видах деятельности,
- краткое описание продукции (технологии, услуги).

Более подробно требования к содержанию информационных сведений об организации изложены в таблице 1.

Таблица 1 – Содержание общей информации об организации и ее продуктах/услугах

Характеристика	Содержание характеристики
1	2
<b>Общая информация</b>	
Название предприятия	Укажите полное и сокращенное наименование предприятия на русском и английском языках.
Дата создания	Укажите дату официальной регистрации предприятия или дату фактического начала деятельности.
Адрес	Укажите полный юридический и почтовые адреса предприятия. Телефон, факс, e-mail.
Руководители предприятия	Укажите Ф.И.О. и должности ключевых руководителей предприятия, которые относятся к числу лиц принимающих решения. Кратко охарактеризуйте уровень их квалификации, опыт работы и укажите возраст.
<b>Сведения о предприятии</b>	
Сфера деятельности и отраслевая принадлежность	Кратко опишите область деятельности предприятия, охарактеризуйте опыт работы в данной области.
Организационно-правовая форма предприятия	Укажите организационно-правовую форму предприятия (частное, СП, открытое акционерное общество, Государственное и т. п.)
Сведения об основных акционерах	Приведите перечень основных акционеров (владельцев) предприятия, с указанием их долей в акционерном капитале (указываются только акционеры, имеющие долю свыше 10%).
Филиалы и дочерние предприятия	Опишите филиалы или предприятия, в которых участвует Ваше предприятие, включая данные об основных видах их деятельности.
Основные виды выпускаемой продукции или оказываемых услуг	Опишите основные виды продукции или услуг, выпуск которых осуществляется сегодня и планируется в будущем. Опишите, уникальны характеристики продукции или услуг, охарактеризуйте собственную продукцию или услуги с точки зрения конкурентных преимуществ перед существующими аналогами. Наличие патентов или других защищающих документов. Степень готовности продукта (для вновь разрабатываемых).

Продолжение таблицы 1.

1	2
Основные потребители	Опишите отрасль промышленности, в которой функционирует Ваше предприятие, с указанием перспектив ее развития. Подведите итоги маркетинговых исследований: кто является Вашими основными существующими и потенциальными потребителями, где они находятся, как и почему они покупают и будут покупать Вашу продукцию или услуги?
Производственные мощности	Техническая характеристика имеющихся производственных мощностей (Какими производственными, складскими и другими помещениями располагает Ваше предприятие, какова их площадь и степень износа? Какое производственное оборудование и транспортные средства имеются в наличии, степень их износа, находятся ли они в собственности или арендованы?).
Персонал	Укажите для каждого из двух или трех предыдущих лет среднесписочную численность работающих (общая, административный персонал, инженерно-технический персонал, рабочие, специалисты службы маркетинга и сбыта), включая количество и удельный вес в общей численности. Численность работающих в основном и не основном производстве. Укажите фонд заработной платы предприятия и долю фонда заработной платы в объеме продаж предприятия за последние три года.
Финансовые показатели:	Укажите значения следующих финансовых показателей за предыдущие два или три года: объем продаж (\$), валовая прибыль (%), прибыль после уплаты налогов (\$), прибыль после уплаты налогов по отношению к объему продаж (%), прибыль по отношению к собственному капиталу (%), прибыль по отношению к активам
Первоначальные или настоящие цели компании	Опишите долгосрочные и краткосрочные цели предприятия в контексте экономической, промышленной и социальной политики в частном и государственном секторах. Планирует ли оно развивать новые направления бизнеса, изменить форму собственности (например, перейти на положение открытой), стремится ли она к тому, чтобы быть поглощенной другой компанией или планируется расширение за счет приобретения других предприятий?
Основные владельцы предприятия: (если есть)	Перечень основных владельцев, роль каждого из них в основании и деятельности предприятия, доля в акционерном капитале (указать только тех владельцев, доля которых составляет не менее 10%).
Основные преимущества предприятия	Охарактеризуйте предприятие, уделив особое внимание отличиям от существующих.
Необходимые улучшения	Какими недостатками обладает предприятие сегодня и какие улучшения необходимы?
Положение на рынке	Положение предприятия на рынке, какова доля рынка и тенденции изменения? Что необходимо сделать для увеличения доли на рынке? Каковы секреты успеха?

Окончание таблицы 1.

1	2
Финансовые показатели	Укажите значения следующих финансовых показателей за предыдущие два или три года: объем продаж, в \$ США, чистая прибыль, в % от объема продаж, денежные средства (наличность и банк), другие текущие активы (дебиторы, запасы, краткосрочные инвестиции и т.д.), основные средства, другие активы, краткосрочные пассивы (кредиторская задолженность, полученные авансы, обязательства перед бюджетом, краткосрочные займы и т. д.), долгосрочные обязательства (кредиты банков и другие займы), собственный капитал.
Уровень технологии	Охарактеризуйте уровень технологии производства на предприятии, удовлетворяет ли он современным требованиям и требуется ли его развитие (реконструкция приобретение новых технологий?) Финансирование предприятия: Как осуществлялось и осуществляется сейчас финансирование предприятия?
<b>Продукты и услуги</b>	
Перечень продукции или услуг:	Укажите наименование продукта или услуги, назначение и область применения, основные характеристики, характерные свойства продукции, которые делают ее единственной в своем роде, качество, дизайн, упаковка.
Стадия развития продукта:	Опишите стадию развития продукта (идея, эскизный проект, рабочий проект, прототип, опытная партия, действующее серийное производство);
Патентоспособность :	Наличие патентов или других документов, обеспечивающих юридическую защиту прав собственников или авторов продукции. Если права не принадлежат предприятию, то кто является владельцем и на каких условиях эти права предоставлены или могут быть предоставлены предприятию?
Цена, ценообразование	Опишите принципы ценообразования, сравните уровень цен Вашей продукции или услуг с предложениями конкурирующих фирм.
Подготовка пользователей	Опишите, существуют ли специальные требования к подготовке пользователей продукции и услуг, как и на каких условиях, предприятие предполагает организовать подготовку пользователей?
Гарантийное обслуживание	Укажите требования к гарантийному и послегарантийному обслуживанию продукции, как Ваше предприятие планирует его осуществлять и на каких условиях?
Концепция развития продуктов	Опишите концепцию развития продуктов следующих поколений, какие НИОКР планируются, для каких целей, а также ожидаемые затраты.
Технологические риски	Опишите существующие технологические риски, оцените технологическое состояние конкурирующих фирм, как их технологические достижения влияют или повлияют в будущем на деятельность предприятия?

В разделе **Характеристика используемых методов стратегического анализа** необходимо привести описание всех используемых при выполнении курсовой работы методов с указанием цели применения каждого из них.

**Диагностический анализ предприятия** должен содержать диагностику финансово-хозяйственной деятельности организации, внутренней среды, внешней среды, конъюнктуры рынка, портфельный анализ. План стратегического анализа должен быть логически выстроен. Каждые исследования, анализ, оценка должны завершаться выводом.

Примерный план **диагностики организации** и рекомендуемые для использования при анализе **методы** приведены ниже:

1. Финансовый анализ состояния исследуемого предприятия (цели: проанализировать текущее финансовое состояние организации, определить ее финансовые возможности).

2. Анализ макросреды и непосредственного окружения исследуемого объекта (см. приложение Б, методы - PEST, анкетирование, экспертные опросы, МЭО и др.).

3. Характеристика отрасли, к которой принадлежит организация (используется статистический материал).

4. Анализ конкурентной позиции предприятия (методы: МЭО, Матрица Шелл, Мак-Кинси и др.);

- оценка ассортимента продукции (услуг) на рынке, ее характеристик, качества (методы: документы предприятия, МЭО, экспертные опросы и др.),

- оценка динамики реализации продукции (услуг) на основе данных за последние несколько периодов (не менее трех),

- оценка доли продаж каждого вида продукции (услуг) в общем объеме реализации всей продукции (отчетность организации),

- оценка величины стоимости на продукцию (услуги);

- построение конкурентного профиля организации (МЭО, КФУ)

5. Анализ продуктового портфеля (матрица БКГ), маркетинговой стратегии предприятия.

6. SWOT – анализ (см. Приложение В).

В разделе РАЗРАБОТКА ПРОЕКТА (МЕР/МЕРОПРИЯТИЙ/ПРЕДЛОЖЕНИЙ) РЕАЛИЗАЦИИ ПРИНЯТЫХ РЕШЕНИЙ **Разработка проекта (мер/мероприятий/предложений) реализации принятых решений (стратегических решений)** необходимо выбрать из нескольких альтернатив наиболее эффективное решение, оценить его риски (методы: матрица Мак-Кинси, метод МАИ, «роза рисков» и др.), разработать план (мероприятия) его реализации.

**Заключение** должно включать краткие выводы по содержанию каждого раздела отчета, конкретные стратегические решения и план мероприятий по их реализации.

Пример Заключения приведен в приложении Г.

**Объем отчета** должен составлять 45-50 страниц печатного текста формата А4.

## **6 ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ ОТЧЕТА ПО КУРСОВОЙ РАБОТЕ**

Отчёт должен быть сброшюрован в папку и включать:

- титульный лист (пример оформления приведен в приложении Д),
- задание на курсовую работу (пример оформления в приложении Е),
- содержание,
- введение,
- основную часть (4 раздела),
- заключение,
- список источников информации,
- приложения (если они есть).

Отчет оформляется на компьютере и распечатывается на принтере с соблюдением государственных стандартов на текстовые и графические документы (ЕСКД, ЕСПД), а также в соответствии с методическими указаниями по оформлению отчета. Различные регламентирующие документы (должностные инструкции, устав, протоколы собраний, анкеты и т.п.) следует при необходимости помещать в приложения, а в тексте отчета давать ссылки и необходимые пояснения.

Набор содержимого отчета выполняется на листах формата А4 (210x297 мм) печатным шрифтом Times New Roman, размер 14 с межстрочным интервалом – 1,0, на одной стороне стандартного листа белой однородной бумаги формата А4. Страницы должны иметь поля: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм. Абзацы в тексте начинаются с отступов в 1,25 мм. Текст выравнивается по ширине страницы.

Шрифт заголовков разделов, структурных элементов «Содержание», «Введение», Названия разделов, «Заключение», «Список использованных источников», «Приложение» - прописными буквами, полужирный, размер 14 пт., форматирование «по центру» без отступа.

Шрифт заголовков подразделов – полужирный, размер 14 пт., выравнивание «налево» с отступом 1,25. Межсимвольный интервал – обычный. Межстрочный интервал – одинарный.

Страницы следует нумеровать арабскими цифрами, соблюдая сквозную нумерацию по всему тексту. Номер страницы проставляют в центре или справа нижней части листа без точки. Таблицы и рисунки могут иметь сквозную нумерацию или нумерацию по разделам.

Более подробно сведения о требованиях к оформлению отчета изложены в «Методических указаниях по оформлению курсовых работ, отчетов по практике и дипломных проектов».

*Срок сдачи отчета* на проверку преподавателю – для студентов-заочников: не позднее, чем за две недели до сессии, для очников 0 не позднее, чем за две недели до окончания семестра.



Отчет для проверки следует предоставить строго в установленные сроки.

## **7. ЗАЩИТА ОТЧЕТА**

К защите отчета допускается студент, выполнивший задание о курсовой работе и подготовивший отчет.

Оценка за курсовую работу определяется полнотой и качеством ее выполнения, своевременным представлением отчёта с конкретным отражением выполненной студентом работы, а также полнотой ответов на вопросы при защите отчёта.

Оценка за курсовую работу снижается на один-два балла в следующих случаях:

1. Неполное (формальное, в общих характеристиках, без обоснований и примеров) выполнение работ по каким-либо двум разделам.
2. Нарушение сроков выполнения курсовой работы
3. Не использование моделей, методик и алгоритмов подготовки и обоснования принимаемых решений и оценок, изложение в отчете их реализации без выделения исходных данных, целей, преобразований, выводов.
4. Опоздание при представлении отчета – более трёх недель.
5. Небрежное оформление отчета, отступления от требований ГОСТ и методических рекомендаций кафедры.
6. Неполные ответы на вопросы при защите отчета.

## Пример Введения Отчета о курсовой работе

### ВВЕДЕНИЕ

Современная экономическая система, которая характеризуется жесткой конкурентной борьбой, как среди национальных компаний и организаций, так и межнациональных, быстро изменяющейся внешней средой, ограниченностью ресурсов, глобализацией институтов, а также ориентацией на запросы потребителя, обязывают компании фокусировать свое внимание не только на своем внутреннем состоянии, но и формировать долгосрочную стратегию развития, которая позволит адекватно реагировать на происходящие, вокруг организации, изменения.

В работах отечественных и зарубежных авторов основательно представлен комплекс вопросов формирования, оценки и выбора стратегии, однако у большинства руководителей организаций нет систематизированного представления разработки и выбора стратегии развития компании. Данный факт является основанием считать актуальным представление всесторонней комплексной методики проведения последовательных и взаимосвязанных между собой действий по разработке и оценке возможных альтернативных вариантов стратегий и ее окончательному выбору среди наиболее предпочтительных, содержащей в себе как количественные, так и качественные подходы, и методы оценки альтернатив.

Проблемы, касающиеся формирования и оценки стратегии развития предприятия, в контексте теории стратегического планирования и управления рассматривались следующими зарубежными учеными: Р. Акофф, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел, Б. Карлофф, М. Портер, Д. Кэмпбел, Дж. Стоунхаус, А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд, Б. Хьюстон, Х. Виссема, Р.Х. Холл, Дж. Гибсон, Д-М. Иванцевич, У. Кинг, Д. Клиланд, И. Ансофф и другие.

В нашей стране данной проблематикой занимались такие ученые как: В. Архипов, О.С. Виханский, А.П. Панкрухин, Л.Д. Гительман, В.С. Ефремов, А.Л. Гапоненко, И.А. Ханыков, С.А. Кузнецова, Г.Б. Клейнер, М.И. Бухалков, В.Л. Тамбовцев, Дж.К. Лафта, А.Т. Зуб, В.Д. Маркова, Р.А. Фатхутдинов, В.Г. Балашов и другие.

Предметом данной курсовой работы является – изучение выбора и обоснования стратегии развития компании.

Объектом курсовой работы является – ООО «Рельеф-Центр»

Целью курсовой работы является – диагностика состояния и разработка стратегии развития компании.

Задачами курсовой работы являются:

1. Описать общие принципы формирования стратегии развития предприятия:

1.1. Рассмотреть понятие и классификацию стратегии развития компании;

1.2. Рассмотреть основные принципы и этапы разработки стратегии.

2. Охарактеризовать и провести диагностику состояния компании ООО «Рельеф – Центр»;

3. Разработать стратегию развития компании ООО «Рельеф – Центр»

В качестве источника информации были использованы учебная и методическая литература, конспекты лекций.

Отчет содержит введение, заключение, 4 раздела. В первом разделе дана полная характеристика компании ООО «Рельеф – Центр»: правовая форма собственности, цели и задачи, миссия, сведения о системе управления компанией, основных видах ее деятельности, технологии производства, ее продукции, рынках сбыта, контрагентах и т.п. Во втором разделе изложен план исследований и дано описание используемых методов анализа и диагностики ООО «Рельеф – Центр». Третий раздел содержит описание целей, задач и результатов каждого этапа проведенного стратегического анализа. Четвертый раздел отчета посвящен разработке стратегии развития компании, анализу рисков реализации выбранной стратегии. В заключении

приведены основные выводы результатов проведенных исследований, процесс разработки стратегии и анализа рисков ее реализации.

### Оценка макросреды и непосредственного окружения исследуемого предприятия

Функционирование любого предприятия связано с рынком, на который оно поставляет изделия, услуги и обеспечивает потребителей соответствующей информацией. С рынка фирма получает деньги и информацию – об объемах и темпах реализации, мнениях потребителей, данные о товарах конкурентов и т.д. Кроме этого, предприятие само является принимающим звеном по отношению к поставщикам сырья и материалов. В ответ на этот материальный поток, оно направляет информацию и деньги. Потребители, поставщики (контрагенты фирмы) являются компонентами внешней среды. Каждое действие всех без исключения организаций возможно только в том случае, если среда допускает его осуществление.

Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Предприятие находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.

Внешнее окружение предприятия рассматривается как совокупность двух составляющих:

- факторы *макроокружения*,
- факторы *непосредственного окружения*.

**Макроокружение** создает общие условия среды нахождения предприятия, на которые оно не может влиять непосредственно. Чтобы учитывать влияние макросреды, фирма должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для

нее, и список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть для нее дополнительные возможности. Возможные сферы и факторы макросреды предприятия представлены в таблице Б.1.

Таблица Б.1 - Сферы и факторы макросреды предприятия.

Сфера макросреды	Факторы макросреды
1	2
1. Международные факторы	<p>1.1. Количество “горячих точек” в мире, где происходят какие-либо военные конфликты</p> <p>1.2. Численность военных и других лиц, задействованных в “горячих точках” в данное время</p> <p>1.3. Количество международных симпозиумов, конференций, выставок, кинофестивалей, конкурсов и других мероприятий высшей категории, проводимых в данный момент в стране и в мире в области образования, культуры, научно-технического прогресса</p> <p>1.4. Тенденции изменения продолжительности жизни населения в целом в мировом сообществе</p>
2. Политические факторы	<p>2.1. Стабильность демократических преобразований в стране</p> <p>2.2. Вероятность возврата к прошлой политической системе</p> <p>2.3. Количество забастовок с численностью участвующих более 100 человек, проводимых в стране в данный день</p> <p>2.4. Криминальная обстановка в стране</p> <p>2.5. Количество политических фракций в законодательной власти</p>
3. Экономические факторы	<p>3.1. Удельный вес конкурентоспособной на внешнем рынке промышленной продукции фирм страны</p> <p>3.2. Удельный вес конкурентоспособной на внутреннем рынке промышленной продукции фирм страны</p> <p>3.3. Тенденции изменения внешнеэкономических связей</p> <p>3.4. Дефицит бюджета страны (%).</p> <p>3.5. Среднегодовые темпы инфляции</p> <p>3.6. Удельный вес частной собственности в совокупной собственности страны</p> <p>3.7. Наличие “стратегии перехода страны на рыночные отношения и их развития”, опубликованной в открытой печати</p> <p>3.8. Наличие федеральных методических документов, регламентирующих процесс принятия и реализации управленческого решения (по функционально-стоимостному анализу, прогнозированию, нормированию, оптимизации, экономическому обоснованию и другим вопросам)</p> <p>3.9. Удельный вес сырьевых ресурсов в экспорте страны</p> <p>3.10. Показатели налоговой системы и внешнеэкономической деятельности</p> <p>3.11. Структура распределения доходов населения</p> <p>3.12. Уровень развития финансовой системы страны</p>

Продолжение таблицы Б.1.

1	2
4. Социально-демографические факторы	4.1. Место страны в мире по продолжительности жизни 4.2. Место страны в мире по жизненному уровню населения 4.3. Продолжительность жизни (мужчин, женщин) 4.4. Смертность детей в возрасте до одного года, % от родившихся и в сравнении с лучшим мировым показателем 4.5. Рождаемость и смертность населения страны 4.6. Структура населения страны по полу, возрасту, составу семьи, занятости, удельному весу одиноких, по образованию, удельному весу служащих, пенсионеров, школьников, студентов, работающих женщин, плотность населения по регионам и др. 4.7. Миграция населения 4.8. Перспективность городов 4.9. Структура населения по доходу и др.
5. Правовые факторы	5.1. Наличие федеральных правовых актов (указов Президента, постановлений правительства, государственных стандартов и т.п.) по защите прав потребителей, сертификации товаров и услуг, управлению качеством, охране окружающей природной среды, и т.д. 5.2. Наличие федеральных правовых актов, регулирующих взаимоотношения компонентов экономической системы страны 5.3. Наличие федеральных правовых актов, регулирующих внешнеэкономическую деятельность страны и фирм 5.4. Наличие федеральной программы создания правового государства 5.5. Качество прокурорского надзора за соблюдением федеральных правовых актов 5.6. Преимущество правового обеспечения по вертикали и горизонтали
6. Экологические факторы	6.1. Параметры экосистемы страны 6.2. Количество городов и удельный вес численности их населения, которые не отвечают требованиям экологии 6.3. Затраты в бюджете страны (в %) на поддержание экосистемы страны
7. Демографические факторы	7.1. Оценка основных природных ресурсов страны и ее место в мировом сообществе 7.2. Извлечение из недр природных ресурсов интенсивность по отношению к общим запасам и степень извлечения 7.3. Характеристика климатических факторов страны 7.4. Дефицитность отдельных видов ресурсов по регионам страны 7.5. Степень использования вторичных ресурсов

Окончание таблицы Б.1

1	2
8. Научно-технические факторы	8.1. Удельный вес изобретений и патентов страны в фонде мирового сообщества 8.2. Удельный вес докторов наук, профессоров в численности работающих страны 8.3. Стоимость основных производственных фондов страны, приходящаяся на одного ученого (фондовооруженность труда ученого) 8.4. Уровень автоматизации производства в машиностроении страны 8.5. Экспертная оценка месячной заработной платы ученого, конструктора, преподавателя вуза, в долларах США 8.6. Показатели износа основных производственных фондов в отраслях народного хозяйства страны 8.7. Характеристика системы информации страны 8.8. Уровень компьютеризации страны
9. Культурные факторы	9.1. Средний уровень образования населения страны 9.2. Обеспеченность населения страны объектами культуры (ед/час): театрами, кинотеатрами, библиотеками, дворцами спорта и комплексами и другими объектами культуры . 9.3. Отношение людей к окружающему миру 9.4. Долговременные тенденции развития в области культурных ценностей

Из приведенной таблицы Б.1 следует сделать **выводы** о влиянии того или иного фактора внешней среды на деятельность исследуемой организации.

В таблице Б.2 приведен пример структуры описания факторов внешней среды при анализе окружающей среды предприятия.

Анализ факторов макро окружения рекомендуется проводить с помощью количественных методов, которые позволяют сравнивать уровни важности/угроз различных факторов между собой и выявлять из них наиболее благоприятные и наиболее опасные.

Изучение *непосредственного окружения* предприятия направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми оно находится в непосредственном взаимодействии. Предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым может активно участвовать в предотвращении



появления угроз своему дальнейшему существованию. К числу элементов микроокружения относят: поставщиков, потребителей, конкурентов, рынок рабочей силы, инфраструктуру региона.

Таблица Б.2 – Примерный состав описания макро факторов окружающей среды предприятия

Фактор	Описание
1	2
Экология	Опишите имеющиеся энергоресурсы: нефть, газ, электроэнергия, уголь, другие источники.
Имеющиеся сырье и материалы	Опишите доступное сырье.
Защита окружающей среды	Прокомментируйте: уровень экологического сознания, степень загрязнения, существующие законы и правила по защите окружающей среды.
Рециклирование:	Наличие рециклируемых материалов, издержки на рециклирование
Технология	Технологический уровень, тенденции изменения и развития технологии, инновационный потенциал, автоматизация и системы контроля технологических процессов. Нововведения в отношении производственных материалов.
Экономика	Тенденции изменения уровня доходов в стране реализации проекта. Развитие международной торговли. Товарообмен. Экономическая интеграция. Протекционизм. Тенденции изменения платежного баланса. Тенденции изменения курса иностранных валют. Инфляция. Развития рынка капитала. Занятость. Изменения в области занятости населения. Инвестиционная привлекательность. Тенденции изменения инвестиционной активности в стране. Колебания в циклах экономического развития. Частота циклов. Интенсивность. Сектор экономики. Развитие сектора экономики, связанного с проектом.
Социальное развитие:	Демографическая ситуация и тенденции ее изменения в стране. Общая ситуация. Изменение ситуации по отношению основных групп населения.
Культурные, социально-экономические аспекты:	Отношение к работе. Склонность к накоплению. Уровень образования. Использование свободного времени. Отношение к экономике.
Политика и законодательство:	Общие политические тенденции. Общие риски локальных и международных конфликтов. Позиция на рынке в отношении поставок сырья и материалов. Тенденции межпартийных отношений. Тенденции экономической политики. Тенденции трудового и социального законодательства. Значение и влияние союзов и объединений. Степень свободы предприятия в отношении принятия решений и свободы действий.

Анализ факторов макро окружения рекомендуется проводить с помощью количественных методов, которые позволяют сравнивать уровни важности/угроз различных факторов между собой и выявлять из них наиболее благоприятные и наиболее опасные.

Изучение *непосредственного окружения* предприятия направлено на анализ состояния тех составляющих внешней среды, с которыми оно находится в непосредственном взаимодействии. Предприятие может оказывать существенное влияние на характер и содержание этого взаимодействия и тем самым может активно участвовать в предотвращении появления угроз своему дальнейшему существованию. К числу элементов микроокружения относят: поставщиков, потребителей, конкурентов, рынок рабочей силы, инфраструктуру региона.

Основу анализа ближайшего окружения фирмы составляет конкурентный анализ среды, который обычно строят на использовании так называемой модели пяти сил М. Портера, оказывающих влияние на деятельность фирмы (таблица Б.3):

- конкурентная борьба внутри отрасли;
- угроза появления товаров и услуг-субститутов (заменителей);
- способность поставщиков диктовать свои условия;
- угроза появления новых конкурентов;
- способность покупателей диктовать свои условия.

Таблица Б.3 – Факторы анализа ближнего окружения

Факторы	Содержание анализа
1	2
<b>Анализ рынка</b>	
Анализ потребителей (с помощью анкетирования)	Что покупается на рынке? Почему покупается? Каковы мотивы покупки? Кто является покупателем, кто принимает решение о покупке, участвует в принятии этого решения? Когда покупают (процесс принятия решений, покупательские привычки, например сезонные покупки)? Сколько покупают (количество и частота покупок)? Где совершают покупки?

Продолжение таблицы Б.3.

1	2
Сегментация рынка:	Географические или языковые критерии (национальность, регион, преобладание городского или сельского населения и т.д.). Социально-демографические критерии: индивидуальные (возраст, пол, доход, образование, профессия, размер семьи и т.д.) или относящиеся к предприятию (размер, отрасль промышленности и т. д.). Психологические критерии (способность потребителей воспринимать новизну, их жизненные цели, статус и т. д.).
Анализ рынка:	Экспортные рынки (Получит ли предприятие стратегическое преимущество, расширяя совою деятельность в международном масштабе? Какие конкретно преимущества оно получит (например, экономиию на увеличение масштабов производства).). В какой мере, и в каких областях конкуренция на внешнем рынке представляет угрозу для проекта? Какие преимущества в будущем может получить предприятие, действуя в географически ограниченном пространстве?
Анализ каналов сбыта	Сбыт через оптовых торговцев. Сбыт через розничных торговцев. Сбыт непосредственно потребителям.
Анализ конкурентов	Как конкуренты используют свой маркетинговый инструментарий. Какие целевые группы (сегменты) потребителей они осваивают и насколько широко? В каких сегментах они особенно сильны и где их слабые стороны? Цели конкурентов? Самооценка конкурентов? Поведение конкурентов? Особенно сильные и слабые стороны конкурентов
Характер реакций	Удовлетворены ли конкуренты своим существующим положением? Каких мер или действий можно ожидать от конкурентов? Каковы уязвимые места конкурентов? Каковы наиболее сильные реакции, ожидаемые со стороны конкурентов?
Анализ социально-экономической среды	Анализ промышленного подсектора, охватывающего группу предприятий, производящих почти взаимозаменяемую продукцию или услуги. Жизненный цикл подсектора? Прибыльность подсектора. Высота входных и выходных барьеров, фаза жизненного цикла? Давление через продукты заменители. Способность покупателей и поставщиков придти к соглашению между собой.
Корпоративный , или внутренний, анализ	Каковы цели и стратегия предприятия в настоящее время? Каковы сильные и слабые стороны предприятия? Каковы основные аспекты практического опыта предприятия в отношении его сильных и слабых сторон? Прогнозируемая маркетинговая информация? Выводы возможности и риски.
<b>Конкуренция</b>	
Основные конкуренты:	Перечень основных конкурентов, их расположение, методы продаж, доля рынка, предполагаемый уровень прибыли.
Конкурирующая продукция или услуги:	Описание функциональных и потребительских свойств конкурирующих продуктов, почему продукты конкурентов пользуются определенным спросом?

### Окончание таблицы Б.3

1	2
Характер конкуренции:	Опишите характер конкуренции и тенденции изменения, возрастает или ослабевает, предполагается ли появление новых конкурентов в будущем? Опишите предполагаемую реакцию конкурентов на появление Вашей продукции на рынке.
Конкурентные цены:	Сравните цены Вашей компании с ценами основных конкурентов.
Сильные стороны конкурентов:	В чем состоят преимущества конкурентов (качество продукции, система продвижения, способы стимулирования продаж, реклама, финансовые возможности, послепродажное обслуживание и т.п.)? Используйте мнение независимых экспертов, журналистов, авторитетных сторонних организация и клиентов.
Слабые стороны конкурентов:	В чем состоят недостатки конкурентов (качество продукции, система продвижения, способы стимулирования продаж, реклама, финансовые возможности, послепродажное обслуживание и т.п.)? Используйте мнение независимых экспертов, журналистов, авторитетных сторонних организация и клиентов.
Влияние на конкуренцию внешних факторов:	Влияние на уровень и состояние конкуренции на рынке государственных регламентирующих органов, законодательства, налоговой системы и т.п.?

### SWOT - анализ

Для анализа среды предприятия воспользуемся методом SWOT от английского - сила (strength), слабость (weakness), возможности (opportunities) и угрозы (threats). Он позволяет провести совместное изучение внешней и внутренней среды. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями.

Методология SWOT предполагает сначала выявление в процессе предварительных исследований и анализов сильных и слабых сторон организации, а также угроз и возможностей внешней среды, и после этого установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Для формирования стратегии предприятия NNN по методологии SWOT на предварительном этапе, например, были выделены сильные и слабые стороны организации, а также составлен список угроз и возможностей, заключенных во внешней среде.

#### *Сильные стороны:*

- высокая квалификация технологов-разработчиков;
- хорошая репутация у покупателей;
- значительная территориальная диверсификация;
- высокое качество продукции;
- большой ассортимент предлагаемой продукции;
- использование новейших технологий в производстве.

#### *Слабые стороны:*

- отсутствие разработанных стратегических направлений;
- уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
- недостаток управленческого таланта руководителя;
- низкий объем закупок продукции у поставщика;

- неэффективная маркетинговая политика;
- небольшое количество крупных клиентов.

*Возможности:*

- появление на рынке новых потребителей продукции (появление нового рыночного сегмента);
- появление новых технологий разработки тары высокого качества под конкретный конечный продукт;
- востребованность сопутствующих товаров (укажите каких);
- заинтересованность инвесторов.

*Угрозы:*

- усиление конкуренции на рынке;
- ужесточение политики государства в отношении сертификации;
- падение курса доллара.

Для оценки возможностей применяется *метод позиционирования* каждой конкретной возможности на матрице возможностей (таблица В.1).

Таблица В.1 - Матрица возможностей

Вероятность использования возможности	Влияние		
	<i>Сильное</i>	<i>Умеренное</i>	<i>Малое</i>
<i>Высокая</i>	Появление новых технологий разработки тары высокого качества под конкретный конечный продукт		
<i>Средняя</i>	Появление на рынке новых потребителей продукции (появление нового рыночного сегмента)	Заинтересованность инвесторов	Востребованность на рынке сопутствующих товаров
<i>Низкая</i>			

Анализ матрицы возможностей показал, что большое значение для организации имеют следующие возможности:

- выход на новые сегменты рынка;

- возможность разработки тары высокого качества под конкретный конечный продукт.

Выявленные угрозы позиционируются в матрице угроз (таблица В.2).

Таблица В.2 - Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Возможные последствия			
	<i>разрушение</i>	<i>критическое состояние</i>	<i>тяжелое состояние</i>	<i>«легкие ушибы»</i>
Высокая				Ужесточение политики государства в отношении сертификации
Средняя			Усиление конкуренции на рынке Падение курса доллара	
Низкая				

Анализ матрицы угроз позволил сделать вывод, что в данный момент необходим внимательный подход к устранению таких угроз, как:

- усиление конкуренции на рынке;
- ужесточение политики государства в отношении сертификации;
- падение курса доллара.

Для формирования стратегии предприятия необходимо также составить профиль среды для оценки относительной значимости для организации отдельных факторов среды (таблица В.3).

Проанализировав данные, полученные методом составления профиля среды, можно сделать вывод, что наиболее важное значение для благоприятного развития организации имеют такие факторы, как:

- развитие отрасли на базе новых технологий,
- государственная поддержка предприятий,
- изменения в налоговом законодательстве.

В то же время необходимо обратить серьезное внимание на такие неблагоприятные факторы, как:

- повышение стоимости таможенных тарифов на ввоз оборудования,
- монополизация рынка тары крупными производителями,
- уровень инфляции.

Эти факторы внешней среды необходимо учитывать при выработке стратегии предприятия для предупреждения неблагоприятных последствий.

Таблица В.3 – Профиль среды

Факторы среды	Важность для организации	Влияние на организацию	Направленность влияния	Степень важности
развитие отрасли на базе новых технологий	3	3	+1	9
государственная поддержка предприятий	3	2	+1	6
монополизация рынка тары крупными производителями	3	1	-1	-3
экономическая интеграция ЕЭС	1	1	-1	-1
изменения в налоговом законодательстве	2	2	+1	4
уровень инфляции	2	1	-1	-2
повышение стоимости таможенных тарифов на ввоз оборудования	3	2	-1	-6
развитие технологий упаковки продукции	2	1	+1	2

На следующем этапе формулирования стратегии организации необходимо установить связи между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами внешней среды. Для этого составляется стратегическая матрица SWOT (таблица В.4):

Выявив сильные и слабые стороны предприятия и проанализировав угрозы и возможности, можно:

- выработать стратегию развития организации,
- определить, какие шаги могут быть предприняты для дальнейшего развития,



- определить, какие проблемы необходимо срочно решить.

Таблица В.4 – Матрица SWOT

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Появление на рыночном сегменте новых потребителей продукции</li> <li>2. Появление новых технологий разработки тары высокого качества под конкретный конечный продукт</li> <li>3. Востребованность на рынке сопутствующих товаров (укажите каких)</li> <li>4. Заинтересованность инвесторов</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Усиление конкуренции на рынке</li> <li>2. Ужесточение политики государства в отношении сертификации</li> <li>3. Падение курса доллара</li> </ol>
<p><i>Сильные стороны</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Высокая квалификация технологов-разработчиков</li> <li>2. Хорошая репутация у покупателей</li> <li>3. Значительная территориальная диверсификация</li> <li>4. Высокое качество продукции</li> <li>5. Большой ассортимент предлагаемой продукции</li> <li>6. Использование новейших технологий в производстве</li> </ol>	<p>Расширение ассортимента предлагаемой продукции</p> <p>Открытие новых направлений деятельности: производство иных видов тары.</p> <p>Привлечение новых клиентов путем участия в специализированных выставках</p> <p>Открытие представительств в других регионах России</p>	<p>Укрепление конкурентных позиций путем улучшения качества обслуживания клиентов: бесплатная доставка товаров, индивидуальный подход</p> <p>Перевод системы расчета базовых цен по курсу доллара в систему расчета по курсу евро</p>
<p><i>Слабые стороны</i></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отсутствие разработанных стратегических направлений</li> <li>2. Уязвимость по отношению к конкурентному давлению</li> <li>3. Недостаток управленческого таланта руководителя</li> <li>4. Низкий объем закупок продукции у поставщика</li> <li>5. Неэффективная маркетинговая политика</li> <li>6. Небольшое количество крупных клиентов</li> </ol>	<p>Предоставление бесплатных образцов продукции крупным производителям</p> <p>Разработка стратегии реализации сопутствующего товара (укажите какого)</p>	<p>Внедрение четкой системы скидок и бонусов для клиентов</p> <p>Проведение широкомасштабной рекламной кампании в регионах с низким уровнем конкуренции</p> <p>Разработка новой сбытовой политики фирмы</p>

Стратегия развития предприятия должна быть направлена на устранение существующих слабых сторон организации и преодоление существующих угроз с учетом возможностей и сильных сторон предприятия.

В ходе анализа выявлено:

- необходимость создания службы маркетинга. Это обусловлено тем, что приспособление предприятия к постоянно ужесточающимся условиям конкуренции с отечественными и зарубежными предприятиями требует совершенствования форм и методов изучения рынка, рекламы продукции. Необходимо достаточно детально изучить все элементы конъюнктуры рынка — предложение, спрос, цену, прошлое, настоящее и будущее. В связи с угрозой усиления конкуренции на рынке, замедления роста рынка и роста продаж замещающего продукта, основной задачей отдела маркетинга должно быть проведение постоянного и целенаправленного мониторинга — сбор, анализ, обобщение информации о состоянии и тенденциях внешней и внутренней среды предприятия;

- высокое качество и ассортимент продукции производителя, использование новейших технологий в производстве открывает возможности для освоения новых рынков сбыта в регионах со слабым уровнем конкуренции. В связи с этим представляется целесообразным открытие представительств на Северном Кавказе. Для этого необходимо провести детальное маркетинговое исследование и разработать план рекламной кампании в этих регионах. Участие в специализированных региональных выставках привлечет новых потребителей продукции в этом регионе;

- для успешного функционирования предприятия необходимо усовершенствовать систему работы с потребителями продукции. Во-первых, необходимо перевести систему расчета базовых цен на продукцию по курсу доллара в систему расчета по курсу евро. Эта мера укрепит финансовую стабильность организации. Укрепить конкурентные позиции на рынке возможно, организовав предоставление бесплатных образцов продукции крупным производителям и бесплатную доставку товаров, разработку упаковочных материалов высокого качества под конкретный конечный продукт клиентов;

- в связи с потребностями регионального рынка целесообразно открыть новые направления деятельности по производству и реализации сопутствующих товаров (укажите каких) уже существующим и новым потребителям. Данный шаг позволит в дальнейшем расширить рынок сбыта продукции и привлечь новых клиентов.

Предлагаемые оперативные мероприятия позволят стабилизировать финансовое состояние предприятия, что сделает предприятие более привлекательным для инвестора. В свою очередь, привлечение внешних инвестиций позволит реализовать предложенные выше стратегические мероприятия, которые при комплексном планомерном внедрении способны принести значительный эффект в ближайшей перспективе.

Таким образом, у предприятия есть несколько альтернативных стратегий;

- увеличение объема продаж за счет выхода на новые рынки сбыта;
- увеличение объема продаж за счет использования новых технологий;
- расширение ассортимента продукции за счет выпуска нового продукта.

**Замечание:** более эффективным является количественный SWOT-анализ, при проведении которого экспертным путем определяются «веса» всех факторов, отражающих сильные, слабые стороны, возможности и угрозы. При установлении связей между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами внешней среды можно рассчитать оценку для каждого стратегического решения, которая равна сумме «весов» всех факторов, которые необходимо задействовать для реализации каждого конкретного решения. Решение, имеющее наибольшую оценку, будет являться наиболее перспективным.

Анализ и выбор наиболее оптимальной стратегии может быть проведен с помощью метода экспертных оценок (МЭО) или метода анализа иерархии (МАИ).

Например, три эксперта – специалиста завода - распределили по степени важности и необходимости альтернативные стратегии (см. рисунок Б.1 ниже по тексту).

Для получения усредненных значений оценок экспертов применяются формулы:

- сумма балльных оценок, выставленных всеми экспертами каждой стратегии:

$$R_i = \sum_j X_{ji}, \text{ где } i - \text{ номер альтернативной стратегии, } j - \text{ номер эксперта.}$$

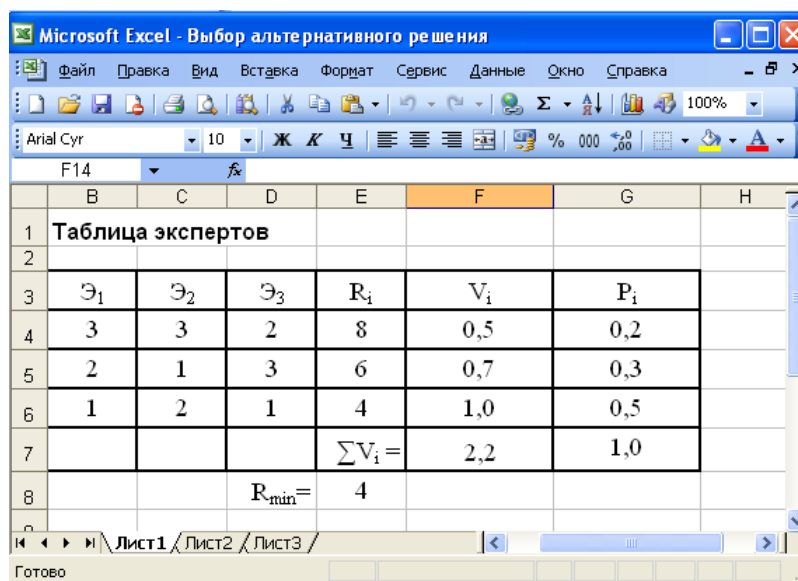
$X_{ji}$  – оценка, выставленная j-м экспертом i-й стратегии

- усредненная оценка:

$$V_i = R_{\min} / R_i, \text{ где } R_{\min} - \text{ минимальная суммарная экспертная оценка,}$$

- весовая оценка i-й стратегии:

$$P_i = V_i / \sum V_i$$



	В	С	Д	Е	Г	Н
1	Таблица экспертов					
2						
3	Э <sub>1</sub>	Э <sub>2</sub>	Э <sub>3</sub>	R <sub>i</sub>	V <sub>i</sub>	P <sub>i</sub>
4	3	3	2	8	0,5	0,2
5	2	1	3	6	0,7	0,3
6	1	2	1	4	1,0	0,5
7				∑V <sub>i</sub> =	2,2	1,0
8			R <sub>min</sub> =	4		

Рисунок В.1 - Выбор наилучшей стратегии МЭО с помощью расчетов в MS Excel

Наибольший вес имеет третья стратегия.

Таким образом, по мнению экспертов, самая эффективная стратегическая линия - производство нового вида продукции.

## Пример Заключения Отчета о курсовой работе

### ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, в курсовой работе была систематизирована и представлена разработка и выбор стратегии развития компании на примере ООО «Рельеф- Центр».

Исходя из проведенных исследований состояния ООО «Рельеф – Центр», можно сделать вывод о том, что:

1. Главной угрозой для компании является увеличение торговых интернет площадок, таких как «Ebay», «Aliexpress», «OZON» и т.д. Компания ООО «Рельеф – Центр» занимает третье место среди дистрибьютеров канцелярских товаров в сегментах: офисных и школьный принадлежностей; оптовой и розничной торговли; корпоративных продаж. Рынок дистрибуции канцелярских товаров характеризуется сильной отраслевой конкуренцией и рыночной властью покупателей.

2. Величина чистой прибыли имеет благоприятную тенденцию к увеличению. Уменьшаются сроки погашения дебиторской задолженности, т.е. улучшается деловая активность предприятия. Снижаются товарно-материальные запасы, увеличивается их оборачиваемость, а это, скорее всего, свидетельствует о рациональной финансово-экономической политике руководства предприятия. Уровень заемного капитала настолько велик, что предприятие находится в сильной долговой зависимости, а значит высок риск его неплатежеспособности при возникновении сбоев в поступлении доходов. Сопоставляя полученные показатели с нормативными значениями коэффициентов, следует сказать, что ООО «Рельеф – Центр» относится к IV классу компаний, которые характеризуются неустойчивым финансовым состоянием.

3. Наиболее привлекательным и конкурентоспособным сегментом является офисные товары. Необходимо сосредоточить ресурсы компании на данном сегменте и инвестировать в его развитие, а также укрепить конкурентные позиции. Инвестиции в сегменты школьных и сопутствующих товаров должны быть умеренными и выборочными, так как данные сегменты находятся в квадранте средней привлекательности сегмента, а также средней конкурентоспособности.

При разработке стратегии развития было предложено следующее:

1. Запас внутреннего потенциала компании (ЗПК) = 94, а расход внутреннего потенциала (РПК) = -77, так же имеется запас возможностей. Эти данные говорят о том, что у компании имеются возможности для дальнейшего развития. Стоит уделить особое внимание персоналу и его мотивации, минимизировать расходы на организационную структуру, увеличить долю источников собственных средств в общей сумме финансирования, снизить количество низко ликвидных активов для повышения финансовой устойчивости.

2. Необходимо увеличивать розничную сеть, так как рынок находится на стадии роста, при этом стоит учитывать нестабильность данного рынка, а, следовательно, выбирать и реализовывать только максимально выгодные проекты.

3. В качестве расширения розничной сети был выбран проект открытия филиала во Владивостоке, так как ожидаемая выгода данного проекта на 3,08 млн. руб. больше, чем реализация его в Севастополе.

4. Были разработаны ключевые показатели эффективности, которые позволят контролировать реализацию конкурентной стратегии: снизить текучесть персонала на всех уровнях управления, повысить прибыль, увеличить долю компании на рынке, повысить лояльность и удовлетворенность клиентов.

**Пример оформления титульного листа**

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ (РИНХ)

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

**КУРСОВАЯ РАБОТА**

по дисциплине "Прикладные методы в управлении"  
на тему: "Совершенствование кадрового менеджмента организации"

Автор курсовой работ \_\_\_\_\_ *Инициалы, фамилия*

Направление 38.03.02 "Менеджмент"

Профиль 38.03.02.13 "Менеджмент организации"

Группа \_\_\_\_\_

Руководитель курсовой работы \_\_\_\_\_

Работа защищена \_\_\_\_\_ *дата* Оценка \_\_\_\_\_

Ростов-на-Дону

2020

**Пример оформления задания на курсовую работу**

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

РОСТОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ (РИНХ)

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

УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой

доцент, к. э. н. \_\_\_\_\_ С.Н. Гончарова

\_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**ЗАДАНИЕ НА КУРСОВУЮ РАБОТУ**

Студент(ка) *ФИО*

Группа \_\_\_\_\_

1. Тема: *«Проект по повышению эффективности работы фирмы на основе системы сбалансированных показателей (на примере ООО «Рельеф – Центр»)»*
2. Срок предоставления отчета к защите « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20\_\_ года.
3. Исходные данные для выполнения работы:
  - 3.1 *Научные и учебно-методические источники по системе сбалансированных показателей и менеджменту.*
  - 3.2 *Статистические материалы Росстата.*
  - 3.3 *Документы ООО «Рельеф – Центр».*



- 3.4 *Научные источники по стратегическому менеджменту и прикладным методам принятия решений в управлении.*
4. Содержание отчета о курсовой работе по разделам
- 4.1 *Анализ тенденции развития строительной отрасли.*
- 4.2 *Диагностика ООО «Рельеф – Центр».*
- 4.3 *Теоретико-методологические аспекты разработки стратегии на основе системы сбалансированных показателей.*
- 4.4 *Разработка элементов системы сбалансированных показателей для ООО «Рельеф – Центр».*
5. Перечень графического материала
- 5.1 *Многоугольник конкуренции.*
- 5.2 *Диагностический профиль ООО «Рельеф – Центр».*
- 5.3 *Показатели ликвидности.*
- 5.4 *Структура капитала.*
- 5.5 *Стратегическая карта.*

Научный руководитель курсовой работы

\_\_\_\_\_

(должность, научная степень) (ФИО преподавателя)

Задание принял к исполнению «\_\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г. \_\_\_\_\_

(подпись студента)

### **Примечание.**

Выделенное в тексте Задания курсивом заполняется по индивидуальному заданию студента на курсовую работу и плану его работы.