

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Курганский государственный университет

Кафедра «Менеджмент»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания
к выполнению курсового проекта
для студентов специальностей
080507 «Менеджмент организации»,
080504 «Государственное и муниципальное управление»,
для самостоятельной работы студентов направлений
080200 «Менеджмент»,
081100 «Государственное и муниципальное управление»

Курган 2011

Кафедра: «Менеджмент»

Курс: «Стратегический менеджмент»

Составила: канд. экон. наук, доцент

З.Н. Варламова

Утверждены на заседании кафедры

«28» июня 2011 г.

Рекомендованы методическим советом университета

«04» июля 2011 г.

Содержание курсового проекта

ВВЕДЕНИЕ

1 ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНИЗАЦИИ

2 ОСНОВНЫЕ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ПОКАЗАТЕЛИ

ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

3 АНАЛИЗ МАКРООКРУЖЕНИЯ

4 АНАЛИЗ СРЕДЫ НЕПОСРЕДСТВЕННОГО ОКРУЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

4.1 Характеристика состояния и перспектив развития отрасли

4.2 Анализ конкуренции в отрасли

4.3 Анализ конкурентов и их возможных действий

5 АНАЛИЗ СИЛЬНЫХ И СЛАБЫХ СТОРОН ОРГАНИЗАЦИИ В
КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЕ

6 ВИДЕНИЕ, МИССИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

7 ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ

8 СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЦЕЛИ ОРГАНИЗАЦИИ

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

ВВЕДЕНИЕ

Выполнение курсового проекта предполагает разработку стратегического плана организации.

Цель курсового проекта - систематизация и углубление теоретических знаний студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент», приобретение практических навыков разработки стратегии организации.

Исходные данные для выполнения курсового проекта собираются студентами в ходе учебно-ознакомительной практики.

Объектом исследования может служить предприятие любой организационно-правовой формы, вне зависимости от его отраслевой принадлежности, производящее продукцию и/или оказывающее услуги.

Основные источники информации для выполнения курсового проекта:

– опубликованные материалы предприятия: устав, годовые отчеты о финансово-хозяйственной деятельности, направленные государственным органам и организациям; экономические обзоры, различные рекламные материалы (проспекты, каталоги);

– внутренняя информация: данные об организации: дата основания и характер развития, территориальное расположение, принадлежность к отрасли, специализация, положение на рынке, масштабы деятельности (объемы производства и реализации продукции (оказания услуг)), организационно-правовая форма; данные статистического и бухгалтерского учета; отчеты и предложения руководству, материалы совещаний;

– данные о развитии отрасли, тенденциях и прогнозах, опубликованных в периодической печати, отраслевых и специальных изданиях, Internet источниках.

1 Характеристика организации

Данный раздел содержит информацию о форме собственности и организационно-правовой форме предприятия, его отраслевой принадлежности, видах деятельности, выпускаемой продукции (оказываемых услугах), кооперированных связях.

2 Основные технико-экономические показатели деятельности организации

В данном разделе проводятся значения основных технико-экономических показателей деятельности организации в динамике за 3 года и их анализ.

Цель анализа - выявить основные тенденции функционирования и развития организации.

При этом анализируются показатели объемов и структуры производства и реализации продукции в натуральном и стоимостном выражении, численности работающих, производительности труда, состояния и использования основных производственных фондов и производственных мощностей, показатели загрузки оборудования, показатели финансовых результатов и деловой активности.

Результаты анализа рекомендуется представлять в виде таблиц, графиков, диаграмм.

В целях анализа уровня и динамики основных показателей деятельности организации рекомендуется свести их табличную форму (таблица 1).

Таблица 1 - Анализ уровня и динамики основных показателей деятельности организации

Показатели	Анализируемый период			Темпы роста, %
	1 год	2 год	3 год	
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.				
Себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг, тыс. руб.				
Валовая прибыль, тыс. руб.				
Коммерческие расходы, тыс. руб.				
Управленческие расходы, тыс. руб.				

Продолжение таблицы 1

Прибыль (убыток) от продаж, тыс. руб.				
Чистая прибыль, тыс. руб.				
Рентабельность реализованной продукции (работ, услуг), %				
Рентабельность продаж, %				
Численность работающих, чел.				
Численность рабочих, чел.				
Производительность труда, тыс. руб./чел.				
Среднегодовая зарплата 1 работающего, тыс. руб.				
Фондоотдача, руб./руб.				
Фондоёмкость, руб./руб.				
Коэффициент текущей ликвидности				
Коэффициент срочной ликвидности				
Коэффициент абсолютной ликвидности				
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств				
Коэффициент автономии				
Коэффициент маневренности собственного капитала				
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных активов				
Коэффициент обеспеченности оборотного капитала собственными источниками финансирования				
Коэффициент оборачиваемости активов				
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств				
Коэффициент оборачиваемости запасов				
Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности				
Коэффициент оборачиваемости кредиторской задолженности				

Анализ финансово-хозяйственной деятельности организации имеет целью оценить динамику объемов и структуры продукции, показатели использования ресурсов, финансовое состояние предприятия: его финансовую устойчивость, ликвидность; уровень, динамику и структуру финансовых результатов.

Основными источниками информации для финансового анализа служат:

- 1) Баланс предприятия (форма №1).
- 2) Отчет о прибылях и убытках (форма №2).

Оценка финансового состояния организации производится путем определения и сравнения с нормативами соответствующих показателей, расчет которых осуществляется в соответствии с методиками, содержащимися в литературе по анализу и финансовому менеджменту.

Анализ финансовых результатов деятельности организации включает:

- 1) анализ изменений каждого показателя за текущий анализируемый период (отчетный период);
- 2) анализ структуры соответствующих показателей;
- 3) анализ динамики изменения показателей финансовых результатов за ряд лет.

Анализ позволит выявить проблемы в деятельности организации, решение которых должно найти отражение при выработке стратегии.

3 Анализ макроокружения

Во внешней среде можно выделить макроокружение (среду косвенного воздействия) и среду непосредственного окружения организации.

Задачей анализа является установление и оценка влияния факторов, представляющих угрозу и способствующих развитию организации.

Анализ макроокружения организации проводится по следующим группам факторов: экономические, политические, рыночные, социальные, технологические, факторы международного положения.

Метод анализа макроокружения, заключающийся в делении факторов макросреды на отдельные группы факторов получил название методики STEP-анализа от английских слов S – социальный, T – технологический, E – экономический, P – политический. В другом сочетании слов его называют PEST-анализ.

Состав возможных факторов в каждой группе устанавливается студентами самостоятельно с учетом специфики объекта исследования.

Анализ макроокружения рекомендуется проводить по схеме, представленной в таблице 2.

Интегральная оценка влияния факторов макроокружения может быть получена следующим образом:

$$ИО = \alpha A + \beta B + \dots + \gamma C ,$$

где α, β и γ - коэффициенты относительной важности влияния фактора,
 $\alpha + \beta + \dots + \gamma = 1$;

A, B, C - балльная оценка интенсивности изменения влияния отдельного фактора.

Таким образом, в результате анализа макроокружения определяется состав наиболее важных влияющих факторов, тенденции их развития, характер влияния факторов на деятельность предприятия, производится оценка этого влияния и вырабатываются возможные ответные действия.

Список источников информации для анализа макроокружения:

- данные Госкомстата РФ (www.gks.ru) и его региональных подразделений (Курганский областной комитет государственной статистики www.kurganstat.ru);
- информационно-аналитический портал «Современная Россия» (www.nasledie.ru);
- сервер органов государственной власти России (www.gov.ru);
- Правительство Российской Федерации (www.government.ru) (пункт меню Планы и Программы Правительства);
- Официальный сайт Правительства Курганской области – (www.kurganobl.ru);
- Курганская область – информационно-деловой портал (www.kurganregion.ru);
- общэкономические газеты и журналы - «Ведомости» (www.vedomosti.ru), «Эксперт», «Эксперт Урал» (www.expert.ru), «Российская газета» (www.rg.ru) и другие;
- отраслевые порталы;
- сайты, занимающиеся продажей результатов проведенных маркетинговых исследований (например, сайт <http://research.rbc.ru> компании РосБизнесКонсалтинг);
- сайты поисковых систем (www.yandex.ru, www.rambler.ru, www.aport.ru).

Таблица 2 - Анализ и оценка угроз и возможностей макроокружения организации

Факторы макроокружения	Состояние фактора	Прогнозируемая тенденция развития	Характер влияния («-» отрицательное; «+» положительное)	Балльная оценка	Коэффициент относительной важности влияния фактора	Возможная реакция
		1	Экономические факторы			

4 Анализ среды непосредственного окружения организации

К среде непосредственного окружения относят ту часть внешней среды, с которой организация непосредственно взаимодействует, а именно: потребителей, конкурентов, поставщиков, посредников (в случае необходимости).

Задача анализа состоит в оценке состояния и развития ситуации на рынке, конкурентной среды в отрасли.

4.1 Характеристика состояния и перспектив развития отрасли

Состояние рыночной среды в отрасли может быть представлено значениями технических и экономических характеристик, важнейшими из которых являются:

- товары (продукты, услуги);
- размер рынка (может выражаться в количестве проданных изделий, общей их стоимости);
- темпы роста рынка, фаза жизненного цикла;
- суммарные производственные мощности;
- уровень удовлетворения спроса;
- количество конкурентов и их структура;
- количество покупателей и их структура;
- величина входных барьеров;
- характер вертикальной интеграции (прямая, обратная);
- степень дифференциации продукции;
- размер инвестиций, в том числе из централизованных источников;
- средний уровень рентабельности предприятий отрасли.

Изучение этих характеристик, выявление тенденций их изменения дают важную информацию для определения возможных направлений развития отрасли.

Анализ состояния рыночной среды в отрасли позволит выявить главные движущие силы отрасли и оценить их влияние.

В качестве движущей силы отрасли могут выступать:

- 1 Обновление продукта (продуктовые инновации).
- 2 Технологические инновации.
- 3 Инновации в маркетинг.
- 4 Вход в отрасль или выход из нее крупных предприятий.
- 5 Долговременное изменение спроса.
- 6 Изменения в государственной политике.
- 7 Изменения в уровнях издержек и эффективности.

4.2 Анализ конкуренции в отрасли

Для анализа конкурентной среды в отрасли может быть использована модель М. Портера (рисунок 1).

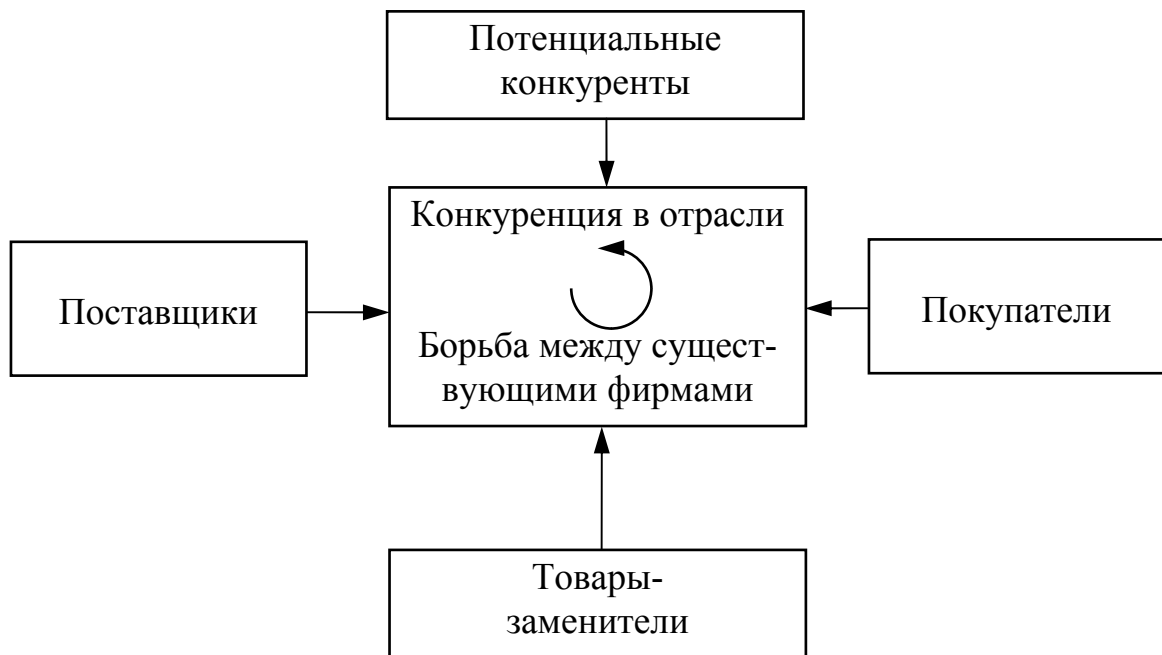


Рисунок 1 - Модель сил конкуренции М. Портера

При выполнении курсового проекта следует проанализировать влияние следующих пяти сил конкуренции:

- 1) предприятия-конкуренты уже закрепившиеся на отраслевом рынке;
- 2) проникающие в отрасль новые (потенциальные) конкуренты;
- 3) конкуренция со стороны товаров-заменителей;
- 4) позиции покупателей, их экономические возможности;
- 5) позиции поставщиков, их экономические возможности.

4.2 Анализ конкурентов и их возможных действий

С целью анализа конкурентов в отрасли необходимо выделить так называемые стратегические группы конкурентов. Для выделения стратегических групп рекомендуется составить карту стратегических групп конкурентов.

Последовательность построения карты следующая:

1 Выбирают характеристики предприятий отрасли. К числу характеристик можно отнести цену, количество, ассортимент, уровень сервисного обслуживания и др. Выбор характеристик определяется целями анализа.

2 Составляется карта с двумя характеристиками. Важно, чтобы они не были коррелированы.

3 Предприятия размещаются на двухкоординатной карте с учетом значений выбранной пары характеристик.

4 Предприятия, попавшие в одно пространство, объединяются в стратегическую группу.

5 Вокруг каждой стратегической группы рисуется окружность, диаметр которой рекомендуется для наглядности определять пропорционально доли стратегической группы в общем объеме продаж отрасли.

Анализ карт стратегических групп позволяет установить:

- состав стратегических групп и их позиции;
- состав предприятий в группе и их позиции;
- основных конкурентов;
- оценить уровень конкуренции в отрасли.

Выявив ближайших конкурентов, необходимо оценить следующие их позиции:

- текущее положение (позиции в стратегической группе);
- возможные цели и стратегии конкурентов;
- потенциал (технологический, кадровый, финансовый и др.).

При анализе конкурентов можно использовать подход, предложенный М. Портером, который рекомендует исследовать четыре элемента: цели на будущее, текущие стратегии, представления и возможности конкурентов.

Схема исследования конкурентов по М. Портеру представлена на рисунке 2.

Анализ конкурентной среды в отрасли, состава и структуры конкурентов, их намерений и действий необходимо дополнить анализом состояния конкурентных возможностей анализируемого предприятия.

5 Анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе

Как правило, анализ сильных и слабых сторон предприятия в конкурентной борьбе охватывает следующие функциональные зоны (сферы деятельности):

- маркетинг;
- финансы;
- производство;
- технология;
- менеджмент;
- персонал.

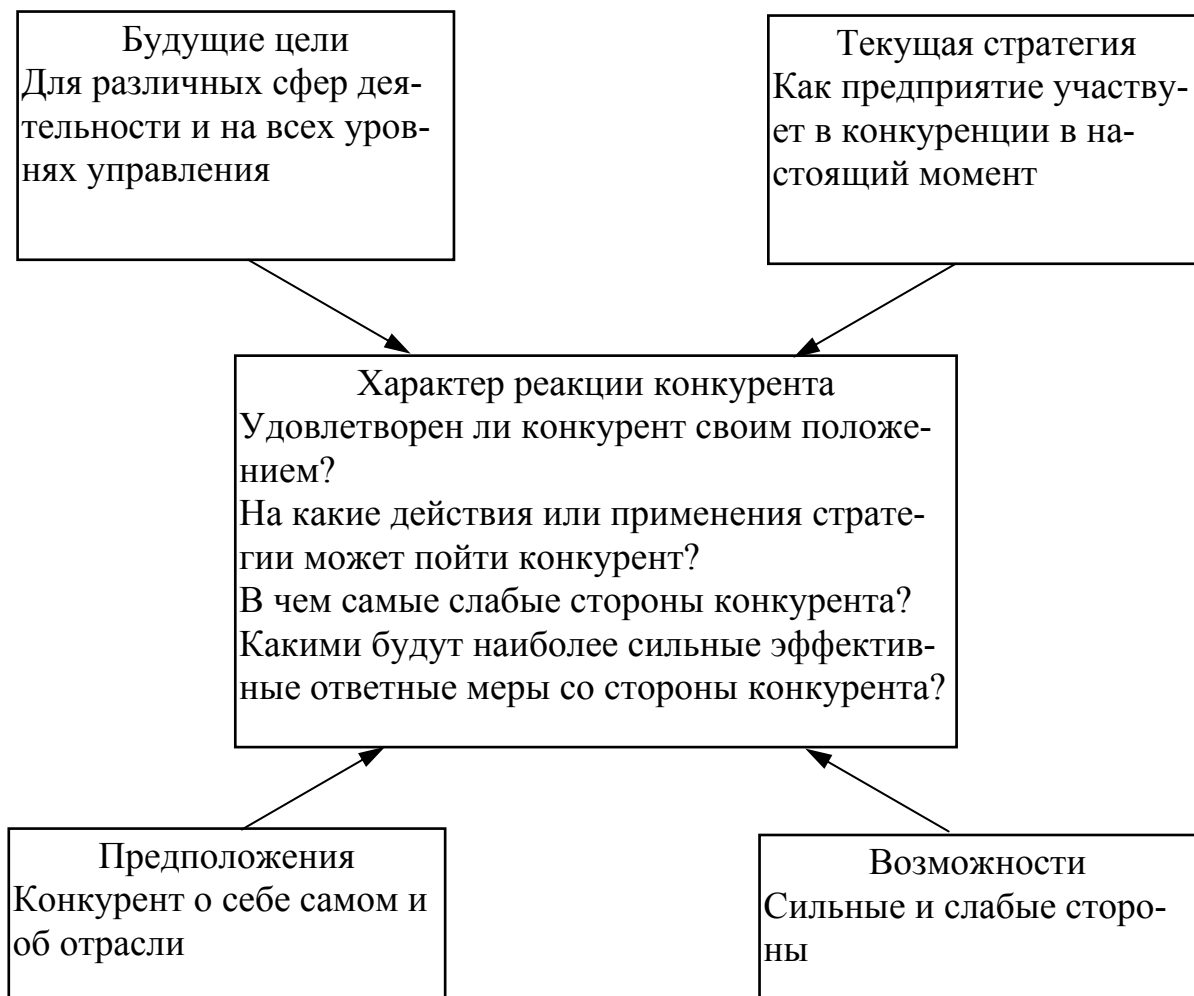


Рисунок 2 - Элементы анализа конкурентов

В литературе [1;3;4;5;9;10] излагаются методики проведения такого анализа.

Ниже приведен перечень основных характеристик, которые рекомендуется учесть в ходе анализа.

Маркетинг: доля рынка, контролируемая предприятием; цены на товары и услуги; организация сбыта, сервисное обслуживание, рекламная деятельность, номенклатура (ассортимент) продукции.

Финансы: структура активов; нематериальные активы на балансе предприятия; отношение объема продаж к стоимости использованных активов; инвестиционные ресурсы; движение денежной наличности; размер собственности; оборот акций; динамика дивидендов.

Производство: производственные мощности; использование оборудования; возраст технологического оборудования; контроль качества; объем продаж в расчете на 1 работающего; численность работающих; возможности расширения производства; эффективность перехода на выпуск новой продукции; прямые издержки производства.

Технология: расходы на НИОКР; мощность инженерно-конструкторской базы; позиции в области получения патентов; применяемые стандарты и их совместимость; новые изделия; репутация лидера в области инноваций.

Менеджмент: численность инженерно-технического и управленческого персонала; тип организационной структуры управления; четкость разделения полномочий и функций; скорость реакции управления на изменения во внешней среде; степень гибкости организационной структуры управления; число уровней управления.

Персонал: структура персонала; условия найма; системы оплаты труда и мотивация; расходы на подготовку кадров и повышение квалификации; текучесть кадров.

Перечень приведенных характеристик может быть расширен, сужен, откорректирован с учетом специфики деятельности объекта исследования.

Существуют различные приемы оценки сравнительных характеристик. В данном курсовом проекте предлагается проводить количественную оценку характеристик, исходя из максимального уровня, равного 100 баллам (таблица 3).

Таблица 3 - Определение относительных преимуществ предприятия в конкуренции

Характеристики	Удельный вес, %	Анализируемое предприятие		Конкурент 1		Конкурент 2		Конкурент 3	
		баллы 0-100	оценка	баллы 0-100	оценка	баллы 0-100	оценка	баллы 0-100	Оценка
1 Доля рынка	10	40	4	60	6	80	8	30	3
2 Цена товара	15	80	12	70	11,5	50	7,5	70	11,5
3 Уровень сервисного обслуживания	10	50	5	40	4	70	7	40	4
...									
Итого:	100	-		-		-		-	

Ранжирование характеристик производится с использованием показателя удельного веса.

Оценив аналогичным образом позиции конкурентов, можно построить профиль конкурентных преимуществ (таблица 4).

Таблица 4 - Профиль конкурентных преимуществ организации

Характеристики	Удельный вес %	хуже		лучше			Итоговая оценка	Сильней- ший конку- рент
		-2	-1	0	+1	+2		
1 Доля рынка	10						-10	2
2 Цена товара	15						15	1,3
3 Уровень сервис- ного обслужива- ния	10						0	2
...								
Итого:	100							

Варианты балльной оценки соответствуют следующим позициям предприятия:

«2 балла» - Предприятие является лидером в отрасли. Позиции предприятия лучше, чем кого-либо из конкурентов.

«1 балл» - Показатели предприятия хорошие и стабильные, выше среднего уровня.

«0 баллов» - Средний уровень, полное соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке.

«-1 балл» - Уровень показателей ниже среднего. Имеет место ухудшение показателей хозяйственно-финансовой деятельности.

«-2 балла» - Позиции предприятия хуже, чем кого-либо из конкурентов. Предприятие в кризисной ситуации.

В ходе оценки делается отметка по каждой из приведенных характеристик в соответствующей графе. Характеристики с отрицательными вариантами отметок соответствуют слабым сторонам деятельности предприятия, с положительными – сильным сторонам.

Ломаная линия, последовательно соединяющая оценки по всем характеристикам, носит название профиля конкурентных преимуществ (недостатков).

Определить возможные сочетания характеристик рыночной ситуации с сильными и слабыми сторонами предприятия позволяет SWOT-анализ (SWOT по начальным буквам английских слов «сила», «слабость», «возможности» и «угрозы»).

Технология проведения SWOT-анализа предусматривает заполнение матрицы, вид которой представлен на рисунок 3.

	ВОЗМОЖНОСТИ	УГРОЗЫ
	1 Снижение темпов инфляции. 2 Выход на новые сегменты рынков. 3	1 Рост цен естественных монополий. 2 Появление новых конкурентов. 3
СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ 1 Наличие портфеля конструкторских разработок. 2 Эффективная технология. 3 ...	I Сила и возможности	II Сила и угрозы
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ 1 Нехватка оборотных средств. 2 Уход с предприятия квалифицированных кадров. 3	III Слабость и возможности	IV Слабость и угрозы

Рисунок 3 - Матрица SWOT

В матрице образуются четыре поля:

I поле - включает стратегии, использующие сильные стороны предприятия для реализации возможностей, появившихся на рынке;

II поле - стратегии, использующие сильные стороны для устранения угроз;

III поле - стратегии, минимизирующие слабости предприятия, используя возможности ситуации;

IV поле - стратегии, минимизирующие слабости предприятия и угрозы внешней среды.

6 Видение, миссия организации

Видение – это руководящая философия бизнеса, обоснование существования предприятия, не сама цель, а скорее чувство основной цели предприятия. Видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний руководства в процессе стратегического планирования.

Миссия предприятия - основная, генеральная цель, цель существования предприятия, которая должна быть выполнена в плановом периоде.

При формулировке миссии необходимо учитывать, что ее содержание должно включать следующие основные позиции:

- 1 Описание продуктов (услуг) предлагаемых предприятием.
- 2 Характеристика рынка - предприятие определяет своих основных потребителей (клиентов).
- 3 Цели предприятия, выраженные терминах выживания роста, доходности.
- 4 Технология: характеристика оборудования, технологических процессов, инноваций в области технологии.
- 5 Философия: здесь должны быть выражены базовые взгляды и ценности предприятия, служащие основой для создания системы мотивации.
- 6 Внутренняя концепция, в рамках которой предприятие описывает собственное впечатление о себе, указывая источники силы, основные слабые стороны, уровень конкурентоспособности, факторы выживания.
- 7 Внешний образ предприятия, его имидж, подчеркивающий экономическую и социальную ответственность предприятия перед партнерами, потребителями, обществом в целом. В этой части миссия должна передать впечатление, которое предприятие хочет произвести на внешний мир.

7 Формирование стратегии бизнеса

Процесс формирования стратегии включает 4 этапа:

- 1 Формирование общей стратегии предприятия.
- 2 Формирование конкурентной стратегии.
- 3 Определение функциональных стратегий.
- 4 Определение операционных стратегий (при необходимости).

Для выработки общей стратегии могут быть использованы:

- 1 Модель «Товар – рынок».
- 2 Модель Бостонской консультативной группы.
- 3 Модель «Mc Kincey – General Electric».
- 4 Модель фирмы Arthur D. Little.

Разнообразие вариантов общих стратегий может быть сведено к трем основным типам:

- стратегии роста (наступательные стратегии);
- стратегии стабильности (оборонительные стратегии);
- стратегии сокращения (деинвестирования).

Крупным, диверсифицированным компаниям свойственно сочетание различных типов стратегий.

Иногда общую стратегию предприятия называют портфельной, так как она определяет уровень и характер инвестиций, устанавливает размеры вложений капитала в каждое из стратегических хозяйственных подразделений, т. е. формирует инвестиционный портфель предприятия.

Конкурентная стратегия предприятия нацелена на достижимость конкурентных преимуществ. Если предприятие имеет в своем составе несколько стратегических хозяйственных подразделений, для каждого из них разрабатывается своя конкурентная стратегия.

Для выработки конкурентной стратегии рекомендуется использовать матрицу М. Портера либо типологию конкурентных стратегий А. Юданова.

Функциональные стратегии разрабатываются специально для каждой функциональной области предприятия.

Стратегия НИОКР обобщает основные идеи о новом продукте – от его первоначальной разработки до внедрения на рынок.

Производственная стратегия сосредоточена на решениях о необходимых мощностях, размещении промышленного оборудования, основных элементах производственного процесса, регулировании заказов.

Маркетинговая стратегия заключается в определении подходящих продуктов, услуг и рынков, которым они могут быть предложены, определяет наиболее эффективный состав комплекса маркетинга (исследований рынка, товарной и ценовой политики, каналов распределения и стимулирования сбыта).

Финансовая стратегия акцентирует внимание на вопросах прогнозирования финансовых показателей стратегического плана, оценки инвестиционных проектов, планировании продаж, контроля и распределении финансовых ресурсов.

Разработка стратегии управления персоналом (кадровой стратегии) решает проблемы повышения привлекательности труда, мотивации, создания и поддержания на предприятии эффективной структуры персонала и т. п.

В таблице 5 представлены элементы различных функциональных стратегий в зависимости от направленности общей стратегии предприятия.

Операционные стратегии разрабатываются для структурных подразделений нижнего звена управления: цехов, участков, отделений, служб, подразделений обслуживающего хозяйства.

Таблица 5 - Элементы функциональных стратегий

Функциональная область предприятия	Направленность общей стратегии предприятия		
	Стратегия роста	Стратегия стабильности	Стратегия сокращения
1 Маркетинг	<ol style="list-style-type: none"> 1 Проведение анализа рынка, постоянное исследование потребностей. 2 Систематическое обновление ассортимента. 3 Проведение политики дифференциации цен. 4 Усиление рекламы 5 Повышение активности в сервисном обслуживании 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Интенсивное проведение комплексного изучения рынка. 2 Поиск новых ниш на рынке. 3 Уступки в ценах с целью увеличения продаж. 4 Сокращение сроков поставки 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Сокращение производства продукта. 2 Отказ от мер, стимулирующих продажи. 3 Сокращение контактов со средствами массовой информации
2 Производство	<ol style="list-style-type: none"> 1 Повышение уровня автоматизации производства. 2 Использование комплектующих, изготовленных другими фирмами для увеличения мощностей своего предприятия 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Определение оптимального размера партии. 2 Контроль над поставками (цена, условия, кондиция, выбор поставщика). 3 Отмена сверхурочных работ 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Разработка планов отраслей нерентабельности
3 Кадры	<ol style="list-style-type: none"> 1 Обучение персонала нескольким профессиям. 2 Увеличение численности занятых сервисным обслуживанием 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Временное прекращение приема на работу. 2 Установление сокращенного рабочего дня 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Разработка социальных планов по увольнению кадров
4 Финансы	<ol style="list-style-type: none"> 1 Отказ от инвестиций при высокой степени риска. 2 Совершенствование контроля затрат. 3 Своевременное вложение средств в новые проекты 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Отказ от расширения инвестиций. 2 Осуществление лизинга оборудования. 3 Проведение функционально-стоимостного анализа для осуществления программ снижения издержек 	<ol style="list-style-type: none"> 1 Поиск потенциальных покупателей и партнеров. 2 Продажа части стратегических хозяйственных подразделений

8 Стратегические цели организации

Стратегические цели – конкретные состояния отдельных характеристик организации, достижение которых желательно.

Направлениями установления стратегических целей могут быть:

- прибыльность;
- положение на рынке;
- производительность;
- финансовые ресурсы;
- мощности организации;
- разработка, производство продукта, обновление технологии;
- изменения в организации и управлении;
- человеческие ресурсы;
- работа с покупателями;
- оказание помощи обществу.

Правильно сформулированные цели должны удовлетворять следующим требованиям (SMART – принцип):

- конкретность – означает, что при определении цели необходима точность отражения ее содержания и объема (Specific);
- измеримость – означает, что цель должна быть представлена количественно для оценки степени ее достижения (Measurable);
- согласованность – означает, что цели следует рассматривать не изолированно, а во взаимосвязи (Agreeable, Accordant);
- достижимость – означает, что цели должны быть реальными, не выходящими за рамки возможностей предприятия (Realistic);
- определенность во времени (Timebounded).

В заключении к курсовому проекту обобщаются результаты курсового проектирования и дается оценка разработанного стратегического плана организации.

Список литературы

- 1 Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы: Учебно-методическое пособие. - М: Финансы и статистика, 2000.
- 2 Ансофф И. Стратегическое управление: Сокр. пер. с англ. / Науч. ред. и автор предисл. Л.И. Евенко. - М.: Экономика, 1989.
- 3 Варламова З.Н. Управление развитием организаций в условиях формирования экономики знаний. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2010. - 274 с.
- 4 Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп.- М.: Экономистъ, 2008.
- 5 Гапоненко А.Л., Панкрухин А.П. Стратегическое управление: Учеб. для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации». – 3-е изд., стер. – М.: Омега- Л, 2008.
- 6 Грант Р.М. Современный стратегический анализ/ Под ред. В.Н. Фунтова. – 5-е изд., СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
- 7 Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика: Учебное пособие для вузов. - М.: Аспект Пресс, 2002.
- 8 Егоршин А.П. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – Н.Новгород: НИМБ, 2010. - 192 с.
- 9 Каплан Р.С., Нортон Д.П. Организация, ориентированная на стратегию: как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей.– М.: Олимп-Бизнес, 2005.
- 10 Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. – М.: Олимп-Бизнес, 2003.
- 11 Коллис Д.Дж., Монтгомери С.А. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2007.
- 12 Ольве, Нильс-Горан, Рой и др. Сбалансированная система показателей. Практическое руководство по использованию. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2006.
- 13 Стратегический менеджмент: Курс МВА по стратегическому менеджменту. – М.: Альпина Паблишер, 2002.
- 14 Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа.- 12-е изд-е. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2009.

Варламова Зинаида Николаевна

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания
к выполнению курсового проекта
для студентов специальностей
080507 «Менеджмент организации»,
080504 «Государственное и муниципальное управление»,
для самостоятельной работы студентов направлений
080200 «Менеджмент»,
081100 «Государственное и муниципальное управление»

Редактор Е.А. Устюгова

Подписано к печати	Формат 60x84 1/16	Бумага тип. № 1
Печать трафаретная	Усл. печ. л. 1,5	Уч.-изд. л. 1,5
Заказ	Тираж 100	Цена свободная

РИЦ Курганского государственного университета.
640669, г. Курган, ул. Гоголя, 25.
Курганский государственный университет.