МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное автономное образовательное

учреждение высшего образования

Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского

**Методические рекомендации по написанию курсовой работы**

**по дисциплине**

**«Краткосрочные и долгосрочные стратегии фирмы»**

Учебно-методическое пособие

Рекомендовано методической комиссией ИЭП
для студентов и слушателей ННГУ, обучающихся по направлению
подготовки 080500 «Менеджмент» профиля «Менеджмент организации»

Нижний Новгород

2015

УДК 338.24

ББК У65.291.21

С60

С60 Методические рекомендации по написанию курсовой работы по дисциплине «Краткосрочные и долгосрочные стратегии фирмы». Авторы: Солдатова Ю.С., Тихонов С.В. Методическое пособие. – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет, 2015. – 29 с.

Рецензент: д.э.н., профессор Трофимов О.В.

В настоящем пособии представлены методические рекомендации по написанию курсовой работы по дисциплине «Краткосрочные и долгосрочные стратегии фирмы», включающие в себя рекомендации по оформлению, структуре, сбору информации для составления стратегического плана деятельности предприятия. Также в пособии представлены рекомендации по стратегическому анализу деятельности предприятия и разработке соответствующей стратегии развития. Все это способствует повышению уровня образования студентов и слушателей ННГУ в соответствии с международными стандартами.

Методическое пособие предназначено для студентов и слушателей ННГУ, обучающихся по направлению подготовки 080500 «Менеджмент» профиль «Менеджмент организации».

Ответственный за выпуск:

председатель методической комиссии ИЭП ННГУ, к.э.н., доцент, Лещева В.Б.

УДК 338.24

ББК У65.291.21

© Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2015

**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение……………………………………………………………………………..4

1. Структура курсовой работы………………………………………………….…..5

2. Оформление курсовой работы…………………………………………………...7

3. Рекомендации по сбору исходной информации для курсовой работы … ……9

4. Рекомендации по выполнению научно-исследовательской части курсовой работы………………………………………………………………………………...9

5. Рекомендации по выполнению практической части…………………………..10

6. Организация защиты курсовой работы………………………………………...16

7. Критерии оценки курсовой работы……………………………………………16

8. Список рекомендуемых тем курсовой работы………………………………18

Список литературы………………………………………………………………..20

Приложения………………………………………………………………………..21

**ВВЕДЕНИЕ**

Умение самостоятельно разрабатывать стратегию развития предприятия, соответствующую текущему состоянию внутренней и внешней среды организации, а так же своевременно вносить стратегические коррективы под воздействием динамично изменяющихся условий рыночной экономики являются залогом успешного функционирования любого современного предприятия.

Основная цель выполнения курсовой работы заключается в закреплении, углублении и систематизации полученных студентами теоретических знаний в процессе изучения дисциплины «Краткосрочные и долгосрочные стратегии фирмы», которые позволят студентам приобрести необходимый объем практических навыков, позволяющих самостоятельно проводить стратегический анализ деятельности предприятия и разрабатывать стратегию его развития.

Процесс изучения дисциплины обеспечивает формирование таких компетенций как готовность участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента (ПК-15), а также способность разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-49). Владение данными компетенциями позволит принимать научно-обоснованные решения в части стратегического управления предприятием.

Изучение дисциплины «Краткосрочные и долгосрочные стратегии фирмы» базируется на знаниях, полученных в ходе изучения дисциплин «Стратегический менеджмент», «Маркетинг», «Разработка управленческих решений», «Планирование инвестиций».

 Задачами выполнения курсовой работы являются:

1. Теоретическое исследование рассматриваемой проблемы (раскрытие ее сущности, содержания, предлагаемых в экономической литературе методов и путей решения конкретных вопросов, связанных со стратегическим планированием).

2. Рассмотрение сущности той или иной стратегии на примере конкретного предприятия.

3. Оценка сильных и слабых сторон организации и ее основных конкурентов.

4. Определение номенклатуры (ассортимента) и основных показателей товаров или услуг, которые будут предлагаться организацией в результате реализации стратегии.

5. Определение необходимого состава маркетинговых мероприятий по изучению рынков, организации рекламы, стимулированию продаж, ценообразованию, каналам сбыта.

6. Оценка существующего материального и финансового положения организации и соответствие имеющихся и привлекаемых ресурсов поставленным стратегическим целям.

7. Анализ рисков, ко­торые могут помешать реализации стратегии.

8. Оценка внутрихозяйственной эффективности реализации выбранной стратегии.

9. Формулирование выводов, разработка конкретных направлений стратегического развития предприятия, обоснование их соответствующими расчетами эффективности и целесообразности.

**1. Структура курсовой работы**

При написании курсовой работы необходимо придерживаться следующих требований:

1. Ясность – при разработке стратегического плана необходимо употреблять, по возможности, более простые выражения; использовать логические связи между предыдущим и последующим положениями; иллюстрировать выводы таблицами, графиками; для дополнительной информации использовать приложения.

2. Краткость – при составлении стратегического плана необходимо приводить в нем только самую необходимую и достоверную, но достаточную информацию; как можно чаще применять заголовки для разделения текста, чтобы он был легко воспринимаемым.

3. Логичность – идеи и факты, изложенные в стратегическом плане, должны быть выстроены в логичной последовательности, а разделы должны быть тесно связаны между собой; не должно быть повторений и противоречий в изложении материала.

4. Объективность – реально оценивать возможности, значение и перспективы реализации стратегии; при обосновании прогнозов использовать как можно больше подтверждающих фактов, прогнозы должны быть реалистичными.

5. Структура и объем – материал стратегического плана должен быть разделен на короткие, четко обозначенные разделы, которые должны быть освещены с достаточной степенью детализации; объем каждого раздела должен находиться в конкретной пропорции относительно параметров всей работы.

Структура стратегического плана и его детализация определяются направленностью и масштабом выбранной стратегии, сферой деятельности предприятия, его организационной структурой, размерами предполагаемых рынков, наличием конкурентов и перспективами роста организации.

Объём курсовой работы определяется ее содержанием и составляет 25-30 страниц (без приложений).

Ориентировочно курсовая работа должна включать:

|  |  |
| --- | --- |
| Наименование элементов курсового проекта | Кол-во страниц |
| Титульный лист | 1 |
| Содержание работы  | 1 |
| Введение | 1-2 |
| Научно-исследовательская часть  | 12-15 |
| Практическая часть  | 12-15 |
| Заключение | 1 |
| Список использованной литературы | 1 |
| Приложения (дополнительные материалы) | не более 12 |

*Этапами формирования стратегического плана являются:*

1. Стратегический анализ:

• выявление ключевых факторов успеха в отрасли;

• анализ конкурентной ситуации;

• анализ внешней деловой окружающей среды;

•анализ ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей).

2. Формулирование базовой стратегии и выбор альтернатив.

3. Формулирование функциональных стратегий:

• стратегия маркетинга;

• финансовая стратегия;

• стратегия НИОКР;

• стратегия производства;

• социальная стратегия;

• стратегия организационных изменений;

• экологическая стратегия.

• формирование продуктовой стратегии (бизнес-проекты).

Во введении курсовой работы обосновывается актуальность выбора темы, объекта и предмета исследования, формулируется цель и задачи работы. При обосновании актуальности выбора этой темы следует обратить внимание на необходимость анализа внутренней и внешней среды предприятия, являющейся основой формирования его стратегии. В качестве объекта исследования должно выступать конкретное предприятие, в качестве предмета – его стратегическая политика. Выбор объекта исследования проведите с учетом особенностей и значения выбора стратегии развития предприятия в соответствии с темой курсовой работы. Целью данной работы является рассмотрение сущности той или иной стратегии на примере конкретного предприятия. Для достижения этой цели в работе могут быть поставлены следующие задачи:

- рассмотреть сущность выбранной стратегии в соответствии с темой курсовой работы;

- провести анализ внутренней и внешней среды предприятия;

- определение миссии и целей деятельности предприятия;

- разработать и обосновать стратегический план деятельности предприятия.

**2. Оформление курсовой работы**

Работа оформляется с помощью текстового, табличного и графического редакторов на компьютере (12 шрифтом через 1,5 интервал) на бумаге формата А4. Следует соблюдать следующие размеры полей: левое – 30 мм, правое – 10 мм, верхнее и нижнее – 20 мм.

Работа обязательно должна быть помещена в папку со скоросшивателем.

Титульный лист оформляется по стандарту учебного заведения.

Текст курсовой работы делится на главы и параграфы. Главы начинаются с новой страницы, а параграфы на той же странице, причем заголовок отделяется от текста предыдущего параграфа двойным пробелом. Заголовки глав пишутся прописными буквами, а заголовки параграфов строчными после первой прописной. Заголовки не подчеркиваются, не переносятся, а точка в конце не ставится.

Главы последовательно нумеруются в пределах всей работы и обозначаются арабскими цифрами с точкой в конце. Введение и заключение не нумеруются. Параграфы нумеруются арабскими цифрами в пределах каждой главы. Номер параграфа должен состоять из номера главы и номера параграфа в ней. Например:

Глава 1. Теоретические аспекты разработки стратегии развития предприятия

1.1. Сущность процесса стратегического планирования.

Цифровой материал должен оформляться в виде таблиц, которые нумеруются последовательно арабскими цифрами сквозной нумерацией в рамках всей работы. В правом верхнем углу помещают надпись «Таблица» с указанием номера таблицы. Все таблицы должны иметь название и помещаться после первой ссылки на них в тексте. Например:

Таблица 1

Основные параметры инструмента

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели | Всего | Период 1 | Период 2 | Период 3 | Период 4 |
| 1.Запланированные продажи (шт) | 97 | 32 | 29 | 24 | 12 |
| 2.Цена за единицу продукции (руб) | 16 100 | 16 100 | 16 100 | 16 400 | 16 400 |

Все иллюстрации обозначаются словом «Рис.», имеют название и нумеруются последовательно арабскими цифрами сквозной нумерацией в рамках всей работы. Иллюстрации должны помещаться после первой ссылки на них в тексте. Например:



Рис. 1. Схема канала сбыта

Ссылки в тексте на источники литературы следует делать в конце приводимого материала, указывая номер по списку источников, выделенный двумя квадратными скобками (например, [5]).

Список литературы составляется в алфавитном порядке фамилий авторов. В нем указываются фамилии и инициалы авторов, полое наименование литературного источника, город издания, наименование издательства, год издания, общее количество страниц. Для подготовки курсовой работы рекомендуется использовать не менее десяти источников литературы, изданных за последние 10-15 лет. Также возможно использование материалов из Интернета, электронные адреса которых помещаются в конце списка литературы. Например:

1. Пелих, А.С., Баранников М.М. Экономика машиностроения/ А.С. Пелих, М.М. Баранников. – Ростов н/Д: «Феникс», 2004. – 416 с.

2. Яшин, С.Н., Солдатова Ю.С. Оценка устойчивости инновационного развития предприятий / С.Н. Яшин, Ю.С. Солдатова // Финансы и кредит. -2012. - № 32. - С. 9-18.

3. Российская государственная библиотека [Электронный ресурс] / Центр информ. технологий РГБ ; ред. Власенко Т. В. ; Web-мастер Козлова Н. В. – Электрон. Дан. – М. : Рос. гос. б-ка, 1977. – Режим доступа: http//www.rsl.ru, свободный. – Загл. с экрана.

**3. Рекомендации по сбору исходной информации для курсовой работы**

Данный этап предшествует составлению стратегического плана и позволяет четко определить цели и задачи будущей стратегии. При разработке стратегического плана используется статистическая, бухгалтерская и другая информация, подтверждаемая ссылкой на первоисточник. Необходимые данные можно получить, обратившись в соответствующие специализированные организации или проведя собственные исследования. Источником информации могут стать публикации отраслевых ассоциаций, правительственные отчеты и статьи в научных журналах.

В процессе знакомства студента с литературой должна соблюдаться следующая последовательность: руководящие документы (законы), научные издания (книги и периодические издания), а также данные органов статистики. Допускается также использование электронных документов, полученных при использовании информационной сети Интернет. Однако, следует принять во внимание, что информация, полученная на основе справочно-информационных систем, подлежит проверке на достоверность по официальным источникам.

Данные о потенциальных размерах рынка могут обосновать те положения стратегического плана, которые касаются маркетинга. Производственная информация включает определение производственных потребностей предприятия, зависящих от того, какую продукцию оно собирается выпускать в соответствии с выбранной стратегией. Большую часть необходимой информации можно получить у производителей аналогичной продукции.

При сборе производственной информации необходимо:

— установить перечень всех базовых производственных операций по обработке и сборке, выяснить, нельзя ли поручить некоторые из них субподрядчикам, а если можно, то какие и кому;

— составить список всех видов сырья и материалов, установить название поставщиков, их ориентировочные цены;

— составить список всего необходимого оборудования, выяснить возможность покупки недостающего оборудования;

— составить перечень специальностей с указанием требуемого числа работников по каждой специальности, их заработной платы и выявить возможности подготовки специалистов, ответственных за реализацию стратегии на каждом этапе;

— определить потребность в производственных площадях, возможности аренды помещений, их покупки;

— определить основные статьи постоянных и переменных затрат на производство.

Финансовая информация необходима для всесторонней оценки финансовых аспектов деятельности предприятия (основные формы финансовой отчетности: отчет о движении денежных средств, отчет о прибыли и убытках, отчет о движении денежных средств).

**4. Рекомендации по выполнению научно-исследовательской части курсовой работы**

В данной части студент должен разработать следующие стандартные разделы курсовой работы:

*Теоретические аспекты стратегии предприятия (в соответствии с темой курсовой работы)*

В соответствии с темой курсовой работы студенту необходимо обратить внимание на существующие в экономической литературе подходы к определению стратегии, исследовать теоретические аспекты стратегического планирования в рамках выбранного направления. В заключение необходимо сделать соответствующие выводы по результатам теоретического исследования.

*Стратегический анализ деятельности предприятия*

Написание данной части курсовой работы рекомендуется начать с характеристики предприятия, выбранного в качестве объекта исследования. Сформулируйте его миссию и основные цели деятельности. Укажите организационно-правовую форму предприятия, местонахождение, сферу деятельности, наименование основных видов работ и услуг. Рассмотрите организационную и производственную структуру предприятия, проведите анализ его основных экономических показателей деятельности.

Стратегический анализ деятельности предприятия должен содержать следующие основные данные:

1) Выявление ключевых факторов успеха в отрасли (приложение 1).

2) Анализ конкурентной ситуации. Необходимо провести оценку конкурентов по таким параметрам как реализованные и текущие проекты, ценовая политика, система менеджмента качества, маркетинговая деятельность, основные преимущества на рынке и другие. Далее, на основе выявленных ключевых факторов успеха в отрасли, оказывающих наибольшее воздействие на успех реализации стратегии (не более 13), необходимо сравнить деятельность анализируемого предприятия с деятельностью конкурентов. Также рекомендуется провести анализ конкурентной ситуации по «модели Портера».

3) Анализ влияния факторов внешней среды (PEST-анализ) (приложение 2).

4) Исследование внутренней среды организации (приложение 3)

5) SWOT-анализ среды предприятия.

6) Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии развития предприятия. Для реализации данного этапа рекомендуется использовать такие инструменты стратегического анализа как:

- матрица Бостонской консалтинговой группы;

- матрица Ансоффа;

- модель Томпсона и Стрикланда;

- портфельная модель Мак-Кинси (матрица GE);

- оценка текущей стратегической ситуации компании на основе метода SPACE.

**5. Рекомендации по выполнению практической части**

В практической части курсовой работы, исходя из результатов проведенного анализа деятельности предприятия, следует разработать стратегический план в соответствии с выбранной темой курсовой работы, направленный на улучшение результатов деятельности предприятия, и обосновать его соответствующими расчетами. Предложения могут быть связаны со снижением материальных затрат, экономией на условно-постоянных затратах за счет роста объемов производства и другие.

*4.1 План НИОКР*

Стратегия НИОКР — это долгосрочная программа конкретных действий, связанных с созданием нового продукта и технологии производства. Предельная длительность цикла НИОКР определяется суммарной трудоемкостью каждого вида работ. Оценить эффективность использования времени на НИОКР можно по коэффициенту использования времени процесса исследования, который рассчитывается по формуле:

 К = (ФИ + ПИ + Р) / ИП,

где ФИ, ПИ, Р – суммарная трудоемкость фаз фундаментальных и прикладных исследований, и разработок, соответственно;

ИП – общая календарная продолжительность, включая перерывы между фазами инновационного проекта.

Приближение коэффициента использования времени процесса исследования к единице указывает на уменьшение потерь времени, связанных с ожиданием решений о начале следующей фазы цикла, а также с сокращением сроков освоения и распространения нового товара.

При разработке и производстве инновационной продукции необходимо учитывать два требования:

1. Прогнозировать и способствовать формированию новых потребностей.

2. Способствовать сокращению срока между зарождением идеи нового товара и его пробной продажей, что требует интенсификации НИОКР и высоких затрат на их проведение в единицу времени.

В общем виде план разработки нового товара может включать в себя следующие этапы:

1. Генерация и оценка идей.

2. Экономический анализ (основывается на анализе прогнозов спроса, издержек, предполагаемых капиталовложений и прибылей). Итогом экономического анализа является отобранный проект, на который составляется техническое задание на ОКР, смета затрат на НИОКР и календарный план работ (приложение 4, приложение 5).

3. Разработка товара (разработка товарной марки; определение положения продукта; решения о конструкции продукта; период, необходимый для перехода от разработки к коммерческому использованию; определение положения продукта: выбор рыночного сегмента; сопоставление новой продукции с конкурирующей и другими предложениями организации).

4. Пробный маркетинг (рыночный тест, выпуск на рынок пробной партии товара)

5. Доработка товара (на данном этапе используют результаты теста, чтобы изменить оказавшиеся неудачными характеристики продукта и, в конечном счете, приспособить его к конкретному рынку). Модернизация продукта проводится до тех пор, пока не будут получены удовлетворительные результаты рыночного теста.

6. Развертывание коммерческого производства (на этом этапе необходимо рассмотреть такие факторы, как скорость признания потребителями, каналами сбыта, количество точек распределения, производственные возможности, цена продукта, конкуренция, срок окупаемости).

*5.2 Маркетинговый план*

Перед составлением маркетингового плана необходимо определить тот сегмент рынка, который будет для предприятия главным. После определения конкурентного сегмента рынка приводится описание структуры покупателей внутри этого сегмента и рассматривается комплекс маркетинга «4P» (приложение 6). Необходимо показать, что продукция предприятия может конкурировать с точки зрения качества, цены, распространения и сервиса (приложение 7). Указывается имеющийся опыт продаж, наличие складских помещений, транспорта и торговых посредников.

План маркетинга является основой для разработки производственного и финансового планов. Если маркетинговый план оказывается достаточно объемным, тогда часть материалов следует поместить в Приложение к основной части курсового проекта.

Этот раздел должен включать следующие основные данные:

— маркетинговые цели;

— анализ состояния и прогноз развития рынка;

— местоположение рынка, оценка размера и основных сегментов рынка;

— описание основных потребителей (виды и размеры);

— стратегия ценообразования и предполагаемая цена продукта;

— анализ существующей системы снабжения и сбыта;

— организация продажи новой продукции и план стимулирования сбыта;

— методы распределения и продвижения продукта;

 — дисконтная политика;

— каналы сбыта, методы доставки и упаковка;

— послепродажное обслуживание и претензионная политика;

— виды и способы рекламы продукта;

— бюджет продаж продукции в 1-й год по месяцам, в последующие – по кварталам (приложение 8);

— формирование общественного мнения (связи с общественностью);

— бюджет маркетинга.

*5.3 Производственный план*

В производственном плане должны быть описаны все производственные и другие бизнес-процессы, определяются потребности в помещениях, оборудовании, материалах и персонале. Если создаваемое или существующее предприятие относится к категории производственных, то необходимо описание производственного процесса: как организована система выпуска продукции, как будет размещено оборудование, как осуществляется контроль над производственными процессами. Если некоторые операции предполагается поручить субподрядчикам, следует дать о них сведения, а также причины, по которым он был выбран, цены и информацию о заключенных контрактах. По тем операциям, которые предполагается выполнить собственными силами, необходимо дать схему производственных потоков, список производственного оборудования, сырья и материалов с указанием их стоимости и поставщиков (название, условия поставки). Следует указать на необходимость (или обосновывается отсутствие таковой) получения предусмотренных законодательством лицензий на осуществление деятельности, связанной с реализацией стратегии.

Этот раздел должен содержать следующие основные данные:

— потребность в участках земли, зданиях и сооружениях, коммуникациях;

— мощность предприятия, описание производственного процесса и технологии с использованием маршрутной карты (приложение 9);

— планы потребности в материальных и трудовых ресурсах;

— описание основных поставщиков и субподрядчиков;

— условия поставки сырья, материалов и комплектующих, контроль качества и дисциплины поставок;

— требования к источникам энергии и их доступность;

— план производства продукта в 1-й год по месяцам, а в последующие – по кварталам, который должен соответствовать бюджету продаж;

— диаграмма Ганта и/или сетевой график выполнения работ;

— смета общих затрат на производство и продажу товара;

— планируемые себестоимость и трудоемкость единицы продукции;

— бюджеты прямых и косвенных затрат (приложение 10, приложение 11);

— методы контроля качества продукции.

*5.4 План организационных изменений*

В данном разделе рассматриваются вопросы организационных изменений на предприятии, связанные с реализацией стратегии. При необходимости может быть изменена форма собственности предприятия. Если это акционерное общество — необходимо дать сведения о количестве и типе выпускаемых акций. Здесь же приводится организационная структура предприятия, планы и прогнозы по обеспечению трудовыми ресурсами, внешние консультанты и взаимоотношения с ними.

*5.5 Финансовый план*

В этом разделе описываются основные показатели реализации стратегии: объем продаж, стоимость основного и оборотного капитала, выручка от продажи продукции и чистая прибыль. При составлении финансового плана анализируется состояние потока реальных денег, устойчивость предприятия, источники и использование денежных средств, определяется точка безубыточности производства продукции, показатели рентабельности продаж, рентабельности собственного и заемного капитала.

Финансовый план включает также прогнозы отчета о прибылях и убытках, отчета о движении денежных средств и балансового отчета. Источником данных для отчета о прибылях и убытках служит план маркетинга. Прогноз потока реальных денег входит в финансовый план в форме отчета о движении денежных средств. Прогноз активов и пассивов предприятия представляется в форме укрупненного балансового отчета, который характеризует финансовую ситуацию предприятия на начало и конец планируемого периода (года). Он отражает активы (направления расходования средств) и пассивы (источники привлекаемых для реализации стратегии средств).

Финансовый план должен содержать следующие основные данные:

— баланс денежных расходов и поступлений (приложение 12);

— расчет безубыточности и запаса финансовой прочности (приложение 13);

— прогноз укрупненного балансового отчета (приложение 14):

— прогноз отчета о прибылях и убытках (приложение 15);

— прогноз отчета о движении денежных средств (приложение 16);

— график погашения инвестиционного кредита (в случае необходимости) (приложение 17).

*5.6 Оценка рисков и страхование*

В данном разделе описываются основные риски проекта, угрожающие его осуществлению, и стратегии их преодоления. Главные моменты, связанные с рисками проекта, должны быть описаны просто и объективно. Угроза может исходить от конкурентов, от собственных просчетов в области маркетинга, логистики, производственной, ценовой и финансовой политики, ошибок в подборе менеджеров проекта и форс-мажорных обстоятельств. Даже если ни один из этих факторов не представляет реальной угрозы для предприятия, в стратегическом плане необходимо аргументировано объяснить отсутствие потенциальных угроз. Полезно заранее выработать стратегию управления рисками и предложить пути выхода из вероятных рискованных моментов в случае их внезапного возникновения.

Данный раздел должен включать следующие основные данные:

— оценка вероятности реализации рисков;

— стратегия управления рисками;

— методы оценки рисков, меры по снижению уровня рисков;

— программа страхования.

Кроме планов НИОКР, маркетинга, производства, финансового плана и плана организационных изменений, курсовая работа может в себя включать социальный, экологический, продуктовый планы.

Стратегический план должен отражать как минимум следующие моменты:

• изложение корпоративного видения и целей;

• допущения, на которых должен быть основан план;

• стратегические проблемы, которые возникают при корпоративной оценке, анализе деловой окружающей среды;

• оценка расхождений и прибыльности;

• стратегии, возникающие по принятию во внимание всех этих элементов, включая творческий подход к тому, как могут быть использованы возможности и каким образом может быть достигнуто конкурентное преимущество через изменение границ отрасли;

• детализированный анализ риска;

• финансовые результаты плана.

Факторы, влияющие на содержание и количество этапов стратегического планирования:

1. Форма собственности предприятия.

2. Тип предприятия (специализированное или дифференцированное).

3. Отраслевая принадлежность предприятия.

4. Размеры предприятия.

5. Существующая на предприятии система управления.

**В заключении** должны быть сформулированы основные выводы по каждой из частей курсовой работы, показывающие как раскрыты и решены поставленные во введении задачи.

**В приложении** могут содержаться расчеты, справки и другая деловая информация, в том числе:

• объем годовых продаж по группам продуктов;

• годовая прибыль и убытки по подразделениям;

• годовой экспорт и его отношение к общему числу продаж по под-

разделениям;

• изменения в наборе продуктов и доля рынка;

• программа ежегодных капитальных затрат;

• годовые денежные потоки (финансовый план);

• баланс на конец последнего года плана;

• политика поглощений и приобретений (в цифровом выражении).

**6. Организация защиты курсовой работы**

Защита курсовой работы дает возможность определить теоретический уровень подготовки студента, установить, насколько глубоко и серьезно он работал над изучением и анализом материалов по выбранной теме.

На защиту курсовой работы необходимо вынести наиболее значимые выводы. Структура доклада на защиту должна быть следующая:

1) тема работы;

2) причина выбора и актуальность темы;

3) цель работы и ее задачи;

4) предмет, объект и хронологические рамки исследования;

5) логика построения работы в первом и втором вопросах;

6) обоснование каждого вывода и предложения;

7) основные положения новых документов, опубликованных после представления работы к защите;

8) заключительная часть (перспективы и задачи дальнейшего исследования данной темы).

Кроме того, к защите курсовой работы студент обязан подготовить презентацию с использованием программы Мicrosoft Power Point или наглядный материал (графики, диаграммы, таблицы).

**7. Критерии оценки курсовой работы**

При оценке курсовой работы учитываются:

- степень соответствия работы требованиям, изложенным в методических рекомендациях по написанию курсовой работы;

- уровень проработки теоретического материала по теме курсовой работы;

- глубина стратегического анализа деятельности предприятия, выбранного в качестве объекта исследования;

- степень соответствия разработанного стратегического плана деятельности предприятия результатам, полученным в ходе выполнения научно-исследовательской части курсовой работы;

- возможность практического использования разработанных стратегических рекомендаций, степень их обоснованности;

- степень соответствия выводов и рекомендаций результатам исследования;

- качество оформления курсовой работы;

- выполнение курсовой работы в установленные сроки;

- содержание и качество ответов на вопросы, поставленные научным руководителем в ходе защиты курсовой работы.

Обоснование оценки:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерий | Оценка | Обоснование оценки |
| 1. Владение навыками стратегического анализа | «3» | Знание инструментов стратегического анализа  |
| «4» | Знание инструментов стратегического анализа; умение сделать выводы на основании результатов, полученных в ходе стратегического анализа |
| «5» | Знание инструментов стратегического анализа; умение сделать выводы на основании результатов стратегического анализа; понимание и объяснение взаимосвязи результатов, полученных в ходе использования различных инструментов стратегического анализа. |
| 2. Следование логике изложения в соответствии с целями и задачами исследования | «3» | Следование логике изложения в пределах одного параграфа |
| «4» | Следование логике изложения в пределах одной главы |
| «5» | Следование логике изложения по содержанию (от введения до заключения) |
| 3. Умение выявить внутренние проблемы деятельности предприятия, а также факторы внешней среды, негативно влияющие на его стратегическое положение. | «3» | Набор типовых проблем, определяемых спецификой деятельности предприятия и соответствующих этапу экономического развития на макроуровне. |
| «4» | Умение выявить проблемы анализируемого предприятия на основе последовательного стратегического анализа его внутренней и внешней среды. |
| «5» | Умение отразить взаимосвязь выявленных посредством стратегического анализа проблем внутренней среды организации с факторами внешней среды, оказывающими негативное влияние на результаты деятельности предприятия. |
| 4. Адекватность разработанного стратегического плана по ликвидации выявленных на предприятии проблем результатам стратегического анализа деятельности предприятия. | «3» | Перечисление предложений по улучшению стратегического положения предприятия на основе знания теоретических основ выбранной стратегии развития. |
| «4» | Соответствие предложений по улучшению стратегического положения организации результатам стратегического анализа внешней и внутренней среды, а также теоретическим аспектам выбранной стратегии развития. |
| «5» | Разработка предложений по улучшению стратегического положения организации по функциональным направлениям деятельности; соответствие разработанного стратегического плана результатам стратегического анализа внешней и внутренней среды, а так же теоретическим аспектам выбранной стратегии развития. |

**8. Список рекомендуемых тем курсовой работы**

|  |
| --- |
| 1. Разработка антикризисных стратегий предприятия.
 |
| 1. Разработка маркетинговых стратегий предприятия.
 |
| 1. Разработка долгосрочных стратегий предприятия.
 |
| 1. Разработка среднесрочных стратегий предприятия.
 |
| 1. Разработка инновационной стратегии предприятия.
 |
| 1. Разработка корпоративных стратегий предприятия.
 |
| 1. Разработка бизнес-стратегий предприятия.
 |
| 1. Разработка наступательных стратегий предприятия.
 |
| 1. Разработка оборонительных стратегий предприятия.
 |
| 1. Разработка функциональных и операционных стратегий предприятия.
 |
| 1. Разработка производственных стратегий предприятия.
 |
| 1. Разработка внешнеэкономических стратегий предприятия.
 |
| 1. Реинжиниринг как стратегия развития предприятия.
 |
| 1. Разработка конкурентных стратегий предприятия.
 |
| 1. Разработка инвестиционных стратегий предприятия.
 |
| 1. Разработка международных стратегий предприятия.
 |
| 1. Диверсификация как стратегия развития предприятия.
 |
| 1. Концентрическая диверсификация как стратегия развития предприятия.
 |
| 1. Горизонтальная диверсификация как стратегия развития предприятия
 |
| 1. Конгломератная диверсификация как стратегия развития предприятия.
 |
| 1. Слияние и поглощение как стратегия развития предприятия.
 |
| 1. Модернизация как стратегия развития предприятия.
 |
| 1. Интеграция как стратегия развития предприятия.
 |
| 1. Вертикальная интеграция как стратегия развития предприятия.
 |
| 1. Разработка стратегии вперед идущей вертикальной интеграции предприятия.
 |
| 1. Интенсивный рост как стратегия развития предприятия.
 |
| 1. Низкие издержки как стратегия развития предприятия.
 |
| 1. Фокусирование как стратегия развития предприятия.
 |
| 1. Разработка стратегии усиления позиций предприятия на рынке.
 |
| 1. Разработка стратегии развития продукта предприятия.
 |
| 1. Разработка наступательной стратегии НИОКР предприятия.
 |
| 1. Разработка стратегии рыночной экспансии.
 |
| 1. Реструктуризация как стратегия развития предприятия.
 |
| 1. Разработка ресурсно-рыночной стратегии развития предприятия.
 |
| 1. Разработка товарно-рыночной стратегии развития предприятия.
 |
| 1. Разработка технологической стратегии развития предприятия.
 |
| 1. Стратегия развития научно-технического потенциала предприятия.
 |

**Список литературы**

1. Аакер, Д. Стратегическое рыночное управление. 7-е изд. / Пер. с англ, под ред. С. Г. Божук / Д. Аакер. - СПб.: Питер, 2007. – 496 с.
2. Альтшуллер, И. Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа: Инструменты, проблемы, ситуации / И.Г. Альтшуллер. - М.: Изд. Вершина, 2006. – 232 с.
3. Арутюнова, Д.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Д.В. Арутюнова. – Таганрог: Изд-во ТТИ ЮФУ, 2010. – 122 с.
4. Виханский, О.С. Стратегическое управление: Учебник для вузов. – 2-е изд. перераб. и доп. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 2003. – 292 с.
5. Детмер, У. Производство с невероятной скоростью. Улучшение финансовых результатов предприятия / У. Детмер, Э. Шрагенхайм. - М: Альпина Паблишерз, 2009. -330 с.
6. Джексон, Т.Л. Как заставить стратегию работать / Т.Л. Джексон, Х. Кантри. - Изд.: Институт комплексных стратегических исследований, 2008. – 248 с.
7. Коллинс, Д. Корпоративная стратегия. Ресурсный подход / Д. Коллинс, С. Монтгомери - Изд. Олимп-Бизнес, 2007. – 400 с.
8. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент / Б.Т. Кузнецов. -Юнити-Дана, 2012. – 623 с.
9. Ламбен, Ж. Ж. Менеджмент, ориентированный на рынок. Стратегический и операционный маркетинг / Ж.Ж. Ламбен. - Перев. с англ, под ред. В. Б. Колчанова. - СПб.: Питер, 2007. – 800 с.
10. Лукичева, Л.И Управленческие решения / Л.И. Лукичева, Д.Н.Егорычев -М: Омега, 2009. – 383 с.
11. Орехов, С.А., Селезнев В.А., Тихомирова Н.В. Корпоративный менеджмент: учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова. - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2013. – 440 с.
12. Поделинская, И.А. Стратегическое планирование: Учебное пособие / И.А. Поделинская, М.В. Бякин. – Улан-Удэ: ВСГТУ, 2005. – 55 с.
13. Томпсон, А.А., Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа. А.А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. – 12-е изд.; Пер. с англ. − М.: Вильямс, 2007. – 928 с.

**ПРИЛОЖЕНИЕ 1**

**Оценка ключевых факторов успеха в отрасли**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | Важность, Q(1-10) | Сила влияния, P(1-5) | Результат, QxP |
| **Маркетинг** |
| Доля бизнеса в отрасли |  |  |  |
| Поддрержание портфеля заказов, обеспечивающих оптимальную загрузку компании |  |  |  |
| Участие в тендерах, выставках, конференциях |  |  |  |
| Имидж |  |  |  |
| Соблюдение оговоренных сроков выполнения работ |  |  |  |
| Возможность выхода на новые международные рынки |  |  |  |
| **Производство** |
| Соответствие производства предельно-допустимым нормам воздействия на экологию |  |  |  |
| Своевременный контроль и управление поставками |  |  |  |
| Минимизация рисков срыва сроков изготовления и поставки оборудования |  |  |  |
| Состояние материально-технической базы |  |  |  |
| Степень износа оборудования |  |  |  |
| Степень загрузки оборудования |  |  |  |
| Нацеленность на сокращение времени производственного цикла |  |  |  |
| Состояние складского хозяйства |  |  |  |
| **Финансовые возможности** |
| Соотношение собственных и заемных средств |  |  |  |
| Платежеспособность |  |  |  |
| Норма прибыльности |  |  |  |
| Структура себестоимости |  |  |  |
| Динамика прибыли |  |  |  |
| Наличие временно свободных средств |  |  |  |
| Инвестированный капитал |  |  |  |
| Ликвидность капитала |  |  |  |
| Обеспеченность минимизации затрат |  |  |  |
| **Управление** |
| Обеспеченность профессиональными кадрами |  |  |  |
| Гибкость организационной структуры |  |  |  |
| Развитая система управления рисками |  |  |  |
| Эффективное управление социальным воздействием |  |  |  |
| Эффективное управление экологическим воздействием |  |  |  |
| Эффективное управление комплектацией оборудования  |  |  |  |
| Гибкость управленческих методов |  |  |  |
| Соответствие организационной структуры поставленным целям |  |  |  |
| Взаимодействие с заинтересованными сторонами |  |  |  |
| Оценка результативности персонала |  |  |  |
| Наличие единой методологии управления процессами обучения и развития персонала |  |  |  |
| **Персонал** |
| Профессиональный состав |  |  |  |
| Профессиональный опыт персонала |  |  |  |
| Текучесть кадров |  |  |  |
| Скорость освоения новых технологий |  |  |  |
| Наличие кадрового резерва |  |  |  |
| Соответствие квалификации персонала выполняемым работам |  |  |  |
| Привлечение молодых специалистов |  |  |  |
| **Система развития** |
| Применение эффективных технических и технологических решений |  |  |  |
| Программа повышения эффективности |  |  |  |
| Эффективность внедрения инновационных технологий |  |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 2**

**PEST–анализ**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Факторы | Вес фактора( в долях от единицы), P | Степень влияния фактора, T |
| **Анализ влияния политических факторов** |
| 1) ужесточение налогового законодательства;2) ужесточение экологического законодательства;3) изменения нормативно-правового регулирования размещения заказов. |  |  |
| Итого | 1,0 | $$\sum\_{i=1}^{n}P\_{i}T\_{i}$$ |
| **Анализ влияния экономических факторов** |
| 1) экономический кризис;2) изменение рыночных цен на оборудование;3) сокращение финансирования инвестиционной деятельности. |  |  |
| Итого | 1,0 | $$\sum\_{i=1}^{n}P\_{i}T\_{i}$$ |
| **Анализ влияния социальных факторов** |
| 1) наличие потенциальных трудовых ресурсов и их качество;2) уровень социальной защищенности;3) уровень жизни населения. |  |  |
| Итого | 1,0 | $$\sum\_{i=1}^{n}P\_{i}T\_{i}$$ |
| **Анализ влияния технологических факторов** |
| 1) наличие новейших технологий и патентов;2) наличие нового оборудования;3) обеспеченность материальными ресурсами и их качество. |  |  |
| Итого | 1,0 | $$\sum\_{i=1}^{n}P\_{i}T\_{i}$$ |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

**Анализ внутренней среды предприятия**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Срез | Элементы внутренней среды | Оценки в баллах |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Кадровый срез | - стиль управления- система мотивации- повышение квалификации |  |  |  |  |  |
| Организационный срез | - эффективность организационной структуры- эффективность взаимодействия структурных подразделений предприятия |  |  |  |  |  |
| Операционный срез |  - использование новейшей техники и оборудования- эффективность НИОКР- правовые формы защиты интеллектуальной собственности и продуктов фирмы |  |  |  |  |  |
| Маркетинговый срез | - эффективность рекламной компании- имидж предприятия- наличие эффективной системы скидок |  |  |  |  |  |
| Финансовый срез | - инвестиционная политика- кредитоспособность- экономическая эффективность деятельности предприятия |  |  |  |  |  |
| Организационная культура | - наличие «обратной связи» между руководством и подчиненными- традиции и ценности персонала-нормы, принятые в фирме |  |  |  |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 4**

 **Смета затрат на проведение НИОКР**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | **Наименование статей затрат** | **Сумма, руб.** |
| 1 | Заработная плата |  |
| 2 | Начисление на заработную плату |  |
| 3 | Спецоборудование |  |
| 4 | Стоимость недостающего оборудования |  |
| 5 | Материалы, сырье, комплектующие |  |
| 6 | Оплата работ соисполнителей | Не более 20% |
| 7 | Прочие расходы | Не более 10% |
| ИТОГО |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 5**

**Календарный план выполнения НИОКР**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| № этапа | Наименование работ по основным этапам договора | Срокивыполнения работ (начало-окончание, мес, год) | Расчетная цена этапа, руб. | Форма и вид отчетности |
| 1 |  |  |  | Научно-технический и финансовый отчеты (акт выполненных работ) |
| … |  |  |  | ……………………………… |
| n |  |  |  | Отчет по НИОКР и финансовый отчет (акты сдачи-приемки работ по этапу и до­говору в целом) |
|  | ИТОГО |  |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 6**

**Комплекс маркетинга «4Р»**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Люди | Продукт(товарная политика) | Ценовая политика | Товародвижение (место) | Продвижениетовара |
|  |  |  |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 7**

**Конкурентоспособность товара**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Запрос потребителя | **Предложение конкурента** | Наше предложение |
| 1. НАДЕЖНОСТЬ |  |  |
| 2. КАЧЕСТВО |  |  |
| 3. ГАРАНТИИ |  |  |
| 4. УНИКАЛЬНОСТЬ |  |  |
| 5. ЦЕНА |  |  |
| 6. АССОРТИМЕНТ |  |  |
| 7. СЕРВИС |  |  |
| 8. КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 8**

**Бюджет продаж**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Показатели** | **Всего** | **Период 1** | **Период 2** | **Период 3** | **Период 4** |
| Запланированные продажи, шт. |  |  |  |  |  |
| Цена за единицу продукции, руб. |  |  |  |  |  |
| Запланированные продажи, руб. |  |  |  |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 9**

**Маршрутная карта**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Наименование производственной операции |  Специалист | Оборудование | Оснастка | Разряд по ЕТС | Время, мин. |
|  |  |  |  |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 10**

**Бюджет прямых затрат, руб.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование статей затрат** |  **Всего** | **Период 1** | **Период 2** | **………** | **Период n** |
| Сырье и материалы |  |  |  |  |  |
| Заработная плата |  |  |  |  |  |
| Электроэнергия на технологические нужды |  |  |  |  |  |
| Амортизация оборудования |  |  |  |  |  |
| Услуги субподрядных организаций |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 11**

**Бюджет косвенных затрат, руб.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование статей затрат** | **Всего** | **Период 1** | **Период 2** | **……** | **Период n** |
| Расходы на рекламную кампанию |  |  |  |  |  |
| Арендная плата |  |  |  |  |  |
| Плата за кредит |  |  |  |  |  |
| Административные расходы |  |  |  |  |  |
| Потери от брака |  |  |  |  |  |
| Итого |  |  |  |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 12**

**Баланс денежных расходов и поступлений, тыс. руб.**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Статья затрат** | **Период 1** | **Период 2** | **….** | **Период n** |
| *Денежная наличность на начало периода* |  |  |  |  |
| *Приток наличности, всего* |  |  |  |  |
| В том числе:выручка от реализации |  |  |  |  |
| инвестиционный кредит |  |  |  |  |
| амортизация |  |  |  |  |
| *Отток наличности, всего* |  |  |  |  |
| В том числе:производственные издержки |  |  |  |  |
| инвестиционные издержки |  |  |  |  |
| покупка оборудования, оснастки |  |  |  |  |
| реконструкция производства |  |  |  |  |
| *Прочие инвестиционные издержки:* |  |  |  |  |
| проценты по инвестиционному кредиту |  |  |  |  |
| возврат инвестиционного кредита |  |  |  |  |
| гарантированный доход инвестора |  |  |  |  |
| …………. |  |  |  |  |
| *Денежная наличность на конец периода* |  |  |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 13**

**Расчет безубыточности и запаса финансовой прочности**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Наименование показателя** | **Год** | **Год** |
| Объем продаж, тыс. руб. |  |  |
| Условно - постоянные расходы, тыс. руб. |  |  |
| Удельный вес условно - постоянных расходов в объеме продаж, % |  |  |
| Точка безубыточности, тыс. руб. |  |  |
| Запас финансовой прочности, тыс. руб. |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 14**

**Прогноз укрупненного балансового отчета**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Актив** | **На начало года** | **На конец года** | **Пассив** | **На начало года** | **На конец года** |
| 1.Внеоборотные активы- основные средства |  |  | 1. Капитал и резервы - уставный капитал - резервный капитал |  |  |
| 2.Оборотные активы:- запасы и затраты- денежные средства |  |  | 2.Обязательства:- долгосрочные- краткосрочные |  |  |
| Итого |  |  | Итого |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 15**

**Прогноз отчета о прибылях и убытках, руб.**

|  |  |
| --- | --- |
| **Доходы и расходы** | **Динамика доходов и расходов** |
|  | **Период 1** | **Период 2** | **…….** |  **Период n** |
| Выручка  |  |  |  |  |
| Себестоимость |  |  |  |  |
| Прибыль от реализации продукции |  |  |  |  |
| Налог на прибыль (24%) |  |  |  |  |
| Чистая прибыль/ убыток |  |  |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 16**

**Прогноз отчета о движении денежных средств, руб.**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование** **показателей** | **Период 1** | **Период 2** | **…..** | **Период n** | **Всего** |
| Остаток денежных средств на начало периода |  |  |  |  |  |
| Поступление денежных средств (выручка) |  |  |  |  |  |
| Итого поступлений денежных средств |  |  |  |  |  |
| Выплата денежных средств: |  |  |  |  |  |
| - за материалы |  |  |  |  |  |
| - за услуги по выпуску продукции |  |  |  |  |  |
| - налоговые платежи |  |  |  |  |  |
| - прочие расходы |  |  |  |  |  |
| Итого выплаты денежных средств |  |  |  |  |  |
| Излишек (дефицит) денежных средств |  |  |  |  |  |

**ПРИЛОЖЕНИЕ 17**

**График погашения инвестиционного кредита**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Наименование показателей** | **Период 1** | **Период 2** | **……..** | **Период n** | **Всего** |
| Проценты за кредит |  |  |  |  |  |
| Возврат основного долга |  |  |  |  |  |
| Всего |  |  |  |  |  |

**Методические рекомендации по написанию курсовой работы**

**по дисциплине**

**«Краткосрочные и долгосрочные стратегии фирмы»**

Авторы:

Юлия Сергеевна Солдатова

Сергей Владимирович Тихонов

***Учебно-методическое пособие***

Федеральное государственное автономное образовательное

учреждение высшего профессионального образования

 «Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского».

603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23.