

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования  
**«Московский авиационный институт  
(национальный исследовательский университет)»**

**Кафедра: «Экономика и управление»**

УТВЕРЖДАЮ  
Проректор по учебной работе  
\_\_\_\_\_ Козорез Д.А.

**Н.Н. Кондрашева, С.А. Курашова**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
К КУРСОВОЙ РАБОТЕ**

по дисциплине: «Стратегический менеджмент»

направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»  
профиль подготовки: «Управление технологическими инновациями»  
«Финансовый менеджмент»

*Методические указания рассмотрены и одобрены на заседании кафедры «Экономика и управление» протокол №2/2021-22 от 22.10.2021»*

*Кондрашева Н.Н., Курашова С.А.*

Методические указания предназначены для выполнения курсовой работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент». В методических указаниях рассмотрены цели, задачи курсовой работы, представлены компетенции, которые студенты приобретают при написании курсовой работы. Предлагаются темы курсовых работ, рассмотрен метод «дерево» целей, для определения стратегических, тактических и оперативных целей организации и методика SWOT–анализа, для выделения базовой стратегии развития организации. Методические указания дают возможность студентам самостоятельно работать над выбранным вариантом курсовой работы.

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Общие положения.....	4
2. Цели, задачи и компетенции курсовой работы.....	5
3. Структура и содержание курсовой работы.....	6
4. Порядок представления и защиты курсовой работы.....	8
5. Требования по оформлению курсовой работы.....	11
6. Оценивание курсовой работы.....	13
7. Темы теоретической главы курсовой работы.....	14
8. Содержание главы 2.....	15
9. Содержание главы 3.....	16
10. Список литературы и интернет-источников.....	20

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Курсовая работа рассматривается как конечный результат изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» и выполняется перед экзаменом. Она должна представлять собой самостоятельно выполненное и законченное научное исследование по избранной проблеме.

В курсовой работе проявляются уровень фундаментальной и специальной подготовки студента, его способность к анализу и овладению методикой обобщения информации, логического изложения материала, использование полученных навыков при решении актуальных практических задач в области стратегического управления и определении стратегии развития организации. Общий уровень курсовой работы оценивается в процессе ее защиты. Для выполнения курсовой работы студент должен владеть знаниями в области менеджмента, экономики, маркетинга.

## 2. ЦЕЛИ, ЗАДАЧИ И КОМПЕТЕНЦИИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Дисциплина Стратегический менеджмент реализуется кафедрой ЭиУ Ступинского филиала МАИ по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент.

Дисциплина нацелена на формирование компетенции ПКР-16.

Содержание курсовой работы охватывает круг вопросов, связанных с: изучением основных подходов, форм и методов управленческой деятельности, ориентированных на повышение конкурентоспособности современных организаций.

Целью освоения дисциплины Стратегический менеджмент является достижение следующих результатов освоения (РО):

Целью освоения дисциплины Стратегический менеджмент является достижение следующих результатов освоения(РО):

N	Шифр	Результат обучения
1	З-1 (ПКР-16.1)	Знать особенности методологии стратегического управления.
2	У-1 (ПКР-16.1)	Уметь проводить стратегический анализ диверсифицированных компаний.
3	У-2 (ПКР-16.1)	Уметь выявлять ключевые факторы успеха организации в конкурентной борьбе, выбирать вариант стратегии организации, наиболее соответствующий ее целям и позиции на рынке.
4	В-1 (ПКР-16.1)	Владеть современными методами сбора, обработки и анализа управленческих, экономических и социальных данных.
5	В-2 (ПКР-16.1)	Владеть навыками анализа внутренней и внешней среды организации и выявления ее влияния на разрабатываемую стратегию, навыками разработки и реализации стратегии, направленной на упрочение конкурентной позиции организации на рынке.
6	З-2 (ПКР-16.2)	Знать принципы формирования команды для организации групповой работы.

Перечисленные РО являются этапом формирования следующих компетенций:

N	Шифр	Компетенция
1	ПКР-16	Способен осуществлять управление процессами стратегического и тактического планирования и организации промышленных производств различного типа с использованием современных информационных и телекоммуникационных технологий.

Индикаторы достижения компетенций, служащие для проверки сформированности части соответствующей компетенции:

N	Шифр	Индикатор компетенций
1	ПКР-16.1.	Осуществляет стратегический анализ, разработку и реализацию стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности.
2	ПКР-16.2.	Участствует в организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды.

### 3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Курсовая работа состоит из введения, трех глав, заключения и списка использованных источников и литературы.

Курсовая работа должна иметь следующую структуру:

- титульный лист;
- оглавление;
- введение;
- глава 1 Теоретическая (в конкретной курсовой работе должна иметь название);
- глава 2. Разработка стратегических, тактических и оперативных целей организации;
- глава 3. SWOT – анализ организации;
- заключение,
- список использованных источников и литературы

**Титульный лист** - это визитная карточка работы студента. В нем указывается наименование учебного заведения и кафедры, название направления специальности, номер группы, название темы, фамилия, имя и отчество студента и руководителя (преподавателя), год и место написания.

**Оглавление** - содержит название отдельных частей курсовой работы с указанием глав и параграфов, а также сквозной нумерацией страниц.

В оглавлении работа оформляется с указанием страниц следующим образом:

#### ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1.</b> (Название главы).....	5
1.1. (Название подзаголовка ).....	5
1.2. (Название подзаголовка ).....	10
<b>ГЛАВА 2. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКИХ, ТАКТИЧЕСКИХ И ОПЕРАТИВНЫХ ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	16
2.1.Общая характеристика предприятия.....	16
2.2. Построение «дерева» целей организации.....	19
<b>ГЛАВА 3. SWOT – АНАЛИЗ ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	23
3.1 Оценка возможностей и угроз внешней среды .....	23
3.2. Анализ сильных и слабых сторон организации .....	25
3.3. Построение матрицы SWOT- анализа.....	27
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	29

## **СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ.....31**

Во введении кратко освещается состояние проблемы и ситуация, в которой она решается, сжато обосновывается актуальность темы, отмечаются основные цели и определяются задачи для достижения поставленных целей, показывается значение решения данных задач для развития конкретной организации в условиях осуществления рыночных преобразований. Определяется объект исследования (название предприятия), предмет исследования - элементы стратегического менеджмента. Следует обязательно указать, на каких материалах сделана курсовая работа, ее информационную базу. Например: Библиография проблемы отражена в работах следующих авторов (из списка литературы фамилии авторов)

В первой главе студенты должны рассмотреть теоретический вопрос стратегического менеджмента, выбрав № темы по списку группы. Объем 1 главы 8–10 листов. Обязательны ссылки в тексте на литературные источники. Библиография проблемы должна быть рассмотрена не менее чем на 15-20 литературных источниках.

Во второй главе рассматривается конкретная организация (обязательно дается организационная структура), в которой студент работает или с которой хорошо знаком.

Пункт 2.2., который называется «Построение «дерева» целей организации» (название организации) и содержит разработанные стратегические, тактические и оперативные цели конкретной организации.

В главе 3 проводится SWOT- анализ, на основе анализа сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз внешней среды.

В конце работы необходимо написать **Заключение**. В заключении нужно подвести итоги работы, сформулировать выводы на поставленные во введении задачи.

**Список использованных источников и литературы** должен быть оформлен в соответствии с ГОСТ 7.1 - 2003.

#### 4. ПОРЯДОК ПРЕДСТАВЛЕНИЯ И ЗАЩИТЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

В соответствии с требованиями общеобразовательного стандарта и учебными планами по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент», бакалавры должны выполнять курсовые работы по отдельным предметам. Курсовая работа рассматривается как конечный результат изучения указанной дисциплины и выполняется перед экзаменом. Она должна представлять собой самостоятельно выполненное и законченное научное исследование по избранной проблеме.

В курсовой работе проявляются уровень фундаментальной и специальной подготовки студента, его способность к анализу и обобщению экономической информации, полученные навыки по решению актуальных практических задач в конкретной области управленческой деятельности. Общий уровень курсовой работы оценивается в процессе ее защиты.

Преподаватель обязан предоставить студентам методические указания по выполнению курсовой работы, не позднее, чем за два месяца до установленного срока защиты. *(Методические указания до начала использования в учебном процессе должны быть рассмотрены на заседании кафедры и рекомендованы для применения)*

Курсовая работа выполняется под руководством преподавателя. Студенту предоставляется право самостоятельного выбора темы курсовой работы из перечня рекомендованных в методических указаниях тем. Если студент выбирает тему курсовой работы не из рекомендованного перечня, то он согласовывает ее с преподавателем.

Тему курсовой работы, план и список литературных источников по теме студенту следует согласовать с преподавателем до начала исследования.

Во всех случаях тема курсовой работы должна быть актуальной, соответствовать современному уровню теории и практики экономики и менеджмента и носить исследовательский характер.

Дополнительно к упомянутым в программе дисциплины литературным источникам по теме курсовой работы следует обязательно использовать статьи из журналов и других периодических изданий с обязательными ссылками в тексте работы на первоисточники информации. Студенты ведут поиск публикаций самостоятельно в библиотеках и Интернете, консультируясь в случае затруднения с преподавателем.

Содержание курсовой работы является полностью самостоятельным исследованием студента. Работа опирается на собранный материал и использованную литературу, включая все источники информации, изученные и проработанные студентом в процессе выполнения курсовой работы. Перечень используемых источников должен включать не менее 20 наименований. Работа начинается с выбора темы исследования и календарного плана работы студента. Текст работы должен быть написан литературным языком, с использованием общепринятой экономической



терминологии. Перед сдачей работы студент обязан вычитать текст на соответствие настоящим требованиям и правилам оформления работы.

Самостоятельной считается работа, в которой приводятся корректные ссылки на первоисточники и прямое цитирование не более двух абзацев оригинального текста.

***Работа с признаками компиляции, плагиата или нарушения копирайта к защите не допускается!***

*Компиляция* (от лат. compilatio, букв. - ограбление) составление сочинений на основе чужих исследований или чужих произведений без самостоятельной обработки источников, а также сама работа, составленная таким методом.

*Плагиат* – (от лат. plagio – похищаю), умышленное присвоение авторства на чужое произведение литературы, науки, искусства, чужих идей и изобретений (полностью или частично). За такие действия предусмотрена уголовная и гражданская ответственность. Обязательным признаком плагиата является присвоение чужого авторства.

*Копирайт* (от англ. copyright ©, «авторское право») указатель на право владельца на воспроизведение, охранный знак и форма интеллектуальной собственности. Произведение, защищенное копирайтом, а также любая его часть не может быть использована без разрешения собственника. Нарушение копирайта (авторского права) называется «контрафактом» или «пиратством» в виде несанкционированного копирования части или всего произведения без согласия автора.

К защите принимаются курсовые работы, оригинальность которых превышает 70%.

### **Порядок взаимодействия преподавателя – научного руководителя курсовой работы и студента**

Студент вправе обратиться к преподавателю, закрепленному за студентом в качестве научного руководителя курсовой работы, за консультацией. Чем раньше начнется совместная работа преподавателя и студента, тем качественнее может быть проведено исследование.

*Первый этап* – обсуждение выбранной темы и структуры работы студентом и преподавателем – научным руководителем курсовой работы, утверждение календарного плана и рекомендации по поиску источников информации.

*Второй этап* – самостоятельная работа студента и написание ключевых разделов работы. Обращение к преподавателю – научному руководителю курсовой работы в случае затруднения.

*Третий этап* – в указанный срок представление на электронную почту научного руководителя завершенной курсовой работы в электронном варианте (до 15 декабря; 15 мая).

Преподаватель оценивает степень соответствия работы требованиям методических указаний, раскрытие темы. В течение недели преподаватель

информирует студента о замечаниях и дает рекомендации по их устранению. Сводная информация по группе доводится преподавателем до студенческой группы (таблица 1).

Таблица 1 – Форма обратной связи

№ п/п	ФИО студента	Дата представления	Сроки представления	Комментарий
1.	Азарная Светлана Александровна	-	15 мая	Работа не представлена
2.	Антонова Софико Валерьевна	11 мая	15 мая	Допуск к защите
3.	Баранов Иван Сергеевич	15 мая	15 мая	Возврат. Слабо аргументированы выводы. Ошибки в расчетах на стр. 12-15
4.	Белова Мария Владимировна	10 мая	15 мая	Допуск к защите
5.	Богатырева Анастасия Владимировна	15 мая	15 мая	Возврат. Замечания по оформлению таблиц и текста
6.	Гумилев Никита Артемович	15 мая	15 мая	Возврат. Тема не раскрыта. Устаревшая литература. Обратитесь к рекомендованному списку источников

Далее, следует период, когда можно делать исправления и дописать работу в соответствии с замечаниями преподавателя. Повторное представление работы.

*Четвертый этап* – публичная защита и оценивание работы преподавателем в утвержденные учебным планом и деканатом сроки. На титульном листе преподаватель ставит свою подпись, оценку и дату. Заполнение ведомости и зачетки преподавателем означает, что курсовая работа сдана и студент допущен к сдаче экзамена.

Вопросы повторной сдачи, представления работы в нарушении сроков, решаются в соответствии с утвержденным положением о промежуточной аттестации МАИ.

Все сданные курсовые работы преподаватель архивирует и предоставляет под подпись ответственному по кафедре для размещения в электронном портфолио (до 25 января; 25 июня).

Ответственный по кафедре осуществляет контроль за своевременностью предоставления преподавателями электронного варианта курсовых работ студентов.

## 5. ТРЕБОВАНИЯ ПО ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

В данном разделе изложены основные принципы оформления текста курсовой работы. При возникновении затруднений следует обратиться к текстам ГОСТ 7.32 – 2001 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления» (с изменениями 2005 г.) и ГОСТ Р 7.0.5 – 2008 «Библиографическая ссылка».

Рекомендуемый объем курсовой работы — 20-30 страниц печатного текста без учета приложений. Объем работы определяется, прежде всего, достижением цели исследования и решением всех поставленных задач.

Текст курсовой работы должен быть напечатан на одной стороне стандартного листа формата А4 (270 х 297 мм) через полтора интервала. Допускается применение в работе отдельных листов формата А3 (297х420 мм) для иллюстраций, таблиц, распечаток.

Поля должны оставаться по всем четырем сторонам печатного листа: левое — не менее 30 мм, правое — не менее 15 мм, нижнее и верхнее — не менее 20 мм, количество знаков на странице — примерно 2000.

При печати нужно соблюдать следующие условия:

- текстовый редактор (рекомендуемый) - Microsoft Word;
- шрифт: «Times New Roman», 14 пт; допустимо применение в таблицах и рисунках кегля ниже 14-го (12-10 пт);
- отступ абзаца – не более 1,25 см.;
- межстрочный интервал – по основному тексту – полуторный.
- в основном тексте используется выравнивание текста по ширине страницы;
- расстановка переносов – автоматическая.

Титульный лист должен быть оформлен в соответствии с установленным образцом

Все страницы курсовой работы, кроме титульного листа (с. 1), должны быть пронумерованы.

Каждый раздел курсовой работы - введение, отдельные разделы, заключение - должен начинаться с новой страницы. Названия структурных элементов работы: «ВВЕДЕНИЕ», «ЗАКЛЮЧЕНИЕ», «ОГЛАВЛЕНИЕ», «СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ И ЛИТЕРАТУРЫ», «ПРИЛОЖЕНИЕ» следует располагать по центру страницы без точки в конце и печатать прописными буквами, не подчеркивая. Названия разделов (глав), подразделов (параграфов), пунктов и подпунктов записываются с абзацным отступом без точки в конце. Перенос слов и их подчеркивание в заголовках не допускается. Номера разделов обозначаются арабскими цифрами.

Все иллюстрированные материалы, включенные в работу (таблицы, рисунки, схемы, диаграммы, графики), должны быть аккуратно оформлены с соблюдением требований действующих стандартов, размещаться после первого упоминания о них в тексте работы.

Каждая таблица должна иметь номер и название. Таблицы нумеруют арабскими цифрами порядковой нумерацией по всей работе. Название

таблицы размещают над таблицей. Без абзацного отступа записывают: слово «Таблица», ее номер, далее – через тире - наименование таблицы с большой буквы. Точку в конце названия таблицы не ставят. Выравнивание наименования таблицы производят, как и в тексте работы, по ширине.

Помимо таблиц, для наглядности и доказательности используемого материала выполняются иллюстрации: схемы, диаграммы и графики. Все иллюстрации должны называться рисунками. Название рисунка размещают под рисунком. Рисунки должны иметь названия и порядковую нумерацию. Они нумеруются арабскими цифрами порядковой нумерацией по всей работе. Название рисунка состоит из слова «Рисунок», его номера и названия, которое записывается через тире с большой буквы без точки в конце. Если к рисунку имеются пояснительные сведения, то они располагаются между ним и его наименованием. При необходимости под названием рисунка располагают ссылку на источник данных. В ссылке приводится не название источника, а его номер в «Списке использованных источников и литературы». Он приводится в квадратных или косых скобках. Все подписи под рисунком размещают по центру страницы. Не допускается перенос подписей рисунка на другую страницу.

Таблицы и Рисунки не должны перескакивать со страницы на страницу и отрываться от заглавия. Либо разделите таблицу на части, продублировав подлежащее таблицы на следующей странице, указав (Продолжение Таблицы ...), либо уменьшите в таблице шрифт, разместив на одной странице.

В тексте оставляются только те таблицы и рисунки, которые иллюстрируют важный тезис автора. Весь иллюстративный материал должен быть четким для восприятия. «Кривые» и «отсканированные» графические данные смотрятся небрежно. Лучше их нарисовать в другом формате или программе, а затем вставить в текст.

Должны быть также пронумерованы все приводимые в работе формулы, порядковый номер проставляется в круглых скобках напротив формулы. Все обозначения и символы, приводимые в формулах, должны иметь расшифровку.

Работа должна быть сброшюрована, скреплена и сдана в тонкой папке (скоросшивателе) не позднее утвержденного срока на кафедре.

## 6. ОЦЕНИВАНИЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Оценка курсовой работы проводится по **пятибалльной системе** при соблюдении всех требований к оформлению, соблюдению авторского права и сроков сдачи работы.

### **Критерии оценивания:**

**Неудовлетворительно** – работа представлена в сокращенном варианте: отсутствуют ссылки на первоисточники, ссылки в тексте не соответствуют содержанию текста работы, первоисточникам или приведенному списку литературы, текст «разорван», отсутствует логика изложения. Много нарушений по оформлению работы, грамматические ошибки и нарушение авторских прав. Работа сдана за пределами утвержденного срока по неубаживательной причине.

**Удовлетворительно** – работа выполнена на минимальном формальном уровне требований, как реферативный обзор различных информационных источников без раскрытия темы, упрощенного и поверхностного подхода к постановке проблемы. Попытки самостоятельного раскрытия темы отсутствуют, заявленная тема раскрыта частично, в работе отсутствуют ключевые аспекты. Практическое применение каких-либо методов менеджмента отсутствует при формальном описании самих методов. Небрежное оформление работы. Работа сдана в критические сроки (1-3 дня) до защиты.

**Хорошо** – работа выполнена в полном соответствии с требованиями и отражает содержание заявленной темы. Работа выполнена по аналогии со стандартными курсовыми работами данного направления, повторяет материалы лекционного материала и опирается на известные учебники по экономике и менеджменту. Поставленная проблема решена в соответствии со стандартными процедурами и классическими методами менеджмента. Очевиден вклад автора в самостоятельную разработку решения. Работа выполнена аккуратно и сдана в срок.

**Отлично** – работа отличается выбором темы, по которой нужно собрать разнообразную информацию, включая статьи периодических изданий, сайты профессиональных сообществ, профессиональную аналитику, собственное исследование. Постановка проблемы и ее решение отличает привлечение доказательной базы для обоснования своей позиции по теме, перевод иностранной литературы, сравнительный анализ различных точек зрения и подходов, применение нескольких методов, размышление относительно дальнейших шагов в развитии этой темы. Приветствуется наличие разнообразного иллюстрационного материала. Экономические расчеты, построение моделей и т.д. Работа сдана досрочно или в срок с выполнением всех формальностей.

## 7. ТЕМЫ ТЕОРЕТИЧЕСКОЙ ГЛАВЫ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Список рекомендуемых тем:

1. Сущность стратегического управления.
2. Три основные области выработки стратегии поведения организации (по Портеру).
3. Преимущества и недостатки стратегического управления.
4. Эталонные стратегии развития организации.
5. Система стратегического управления.
6. Стратегии концентрированного роста.
7. Анализ среды. Три ее основные части.
8. Подсистемы внутренней среды организации.
9. Стратегии дифференцированного роста.
10. SWOT- анализ.
11. STEP, PEST –анализы.
12. Стратегия сокращения.
13. Внешняя среда организации Матрица угроз и возможностей.
14. Выбор стратегии фирмы.
15. Метод составления «профиля среды».
16. Концепция организационной культуры.
17. Анализ внутренней среды.
18. Содержание организационной культуры.
19. Роль организационной культуры в формировании внутренней среды организации. Понятие субкультуры.
20. Видение, миссия как стратегические цели организации
21. Стратегические изменения в организации.
22. Формирование миссии, с учетом 5 факторов по Ф Котлеру.
23. Функциональные стратегии.
24. Стратегический контроль.
25. Концепция продукта в стратегическом управлении.
26. Анализ конкурентной среды по М. Портеру.
27. Матрица Ансоффа.
28. Анализ портфеля продукции организации.
29. Процесс установления целей. Требования к постановке целей.
30. Портфельный анализ. Матрица “БКГ”
31. Четыре фазы выработки целей.
32. Портфельный анализ. Матрица “Дженерал – Электрик”
33. Стратегия как ключевая составляющая стратегического управления.
34. Маркетинг в стратегическом управлении фирмы.

## 8. СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ 2

Во 2 главе курсовой работы студенты должны:

- дать краткую характеристику исследуемой организации (характер деятельности, размеры организации, оргструктура управления, организационно-правовую форму и др.);
- сформулировать видение, миссию и построить дерево целей организации.

Выбор видения, миссии и целей является первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании. Видение, миссия и цели служат ориентирами для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направления деятельности организации при анализе стратегических альтернатив развития.

Видение – это идеальная картина будущего организации, «свет в конце тоннеля», недостижимая стратегическая цель организации на данном этапе развития.

Миссия - понятие, раскрывающее смысл существования организации и определяющее в общем сферу ее деятельности, достижимая стратегическая цель организации.

В миссии, с практической точки зрения, как правило, находят отражение:

- виды деятельности организации (основные продукты и услуги);
- конкурентные преимущества организации;
- социально- экологический аспект деятельности организации, т.е. предназначение перед обществом в целом.

Определяя миссию организации, студенты должны иметь в виду следующее:

1. Организация является открытой системой, успех деятельности которой определяется, прежде всего, степенью ее адаптации к условиям внешней среды. Следовательно, миссию организация должна находить во внешнем окружении. Получение прибыли не должна, провозглашаться миссией организации, так как она является внутренней проблемой организации, главной целью организации;

2. Миссия крупных, диверсифицированных организаций формируется более широко, чем миссия малых, узкоспециализированных организаций;

3. Миссия должна быть выражена в сравнительно простых определениях и удобной для восприятия форме, чтобы быть понятной всем субъектам, взаимодействующим с организацией (собственникам, сотрудникам организации, покупателям, деловым партнерам и обществу в целом);

4. Формулировка миссии должна исключать возможность разнотолкования и в то же время оставлять простор для развития организации;

5. Миссия должна отличать организацию от ей подобной.

Цели первого уровня организации формулируются и устанавливаются в

рамках миссии. Они выражают отдельные конкретные направления деятельности организации или развитие подсистем организации (стратегических хозяйственных подразделений, наиболее значимых функциональных зон организации). Правильно сформулированные цели должны отвечать следующим требованиям: они должны быть конкретными и измеримыми, реальными (достижимыми), взаимоподдерживающими и хорошо мотивированными.

Иерархия целей в организации играет важную роль, устанавливая связность организации и обеспечивая ориентацию всех подразделений организации на достижение общей цели.

Студентам предлагается представить иерархию целей организации в виде «дерева» целей (древовидного графа). При построении «дерева» целей следует руководствоваться следующими правилами:

- расчленение цели на подцели на каждом уровне иерархии ведется только по одному признаку декомпозиции;
- каждая выделяемая подцель должна относиться к организационно-обособленному субъекту деятельности (подразделению, отделу и др.);
- на каждом последующем уровне «дерева» целей совокупность целей должна быть необходима и достаточна для описания цели предыдущего уровня;
- подцепи каждого уровня должны быть независимыми друг от друга и невыводимыми друг из друга.

Количество выделяемых уровней декомпозиции зависит от масштабов и сложности поставленных целей, от принятой структуры организации, от иерархичности построения ее менеджмента.

## 9. СОДЕРЖАНИЕ ГЛАВЫ 3

SWOT-анализ (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats – сила, слабость, возможность, угроза) - широко применяемый метод стратегического анализа, позволяющий провести совместное изучение внешней и внутренней среды организации, установить связи между сильными и слабыми сторонами организации и внешними возможностями и угрозами. Результаты SWOT-анализа используются при разработке стратегий организации.

Выполняя эту часть курсовой работы, студенты должны:

- провести анализ внешней среды организации и составить список внешних возможностей и угроз для организации;
- провести анализ внутренней среды организации и составить список сильных и слабых сторон организации;
- установить связи между сильными и слабыми сторонами организации и внешними возможностями и угрозами;
- предложить возможные варианты развития организации на базе проведенного SWOT-анализа.



В процессе анализа внешней среды можно выделить три основных этапа работ.

На первом этапе студенты должны рассмотреть экономические, политические, рыночные, конкурентные, технологические, социальные и международные факторы и выделить среди них наиболее значимые факторы исходя из размеров, характера деятельности, поставленных целей и других специфических особенностей рассматриваемой организации.

На втором этапе необходимо охарактеризовать состояние и тенденции развития выделенных факторов внешней среды. Для прогнозирования факторов с явной тенденцией развития могут использоваться количественные методы (экстраполяция трендов, регрессионные модели и др.). Для получения прогнозной информации о будущем состоянии факторов внешней среды с неявным характером развития используются качественные методы, основанные на суждениях экспертов.

На третьем этапе студенты должны определить направление и силу воздействия факторов на организацию. Для оценки влияния факторов на будущее организации можно использовать матрицу «вероятность усиления фактора - воздействие фактора», представленную на рис. 1.

Вероятность Воздействие	Высокая	Средняя	Низкая
	Сильное	Умеренное	Слабое
Сильное			
Умеренное			
Слабое			

Высокое значение факторов

Среднее значение факторов

Низкое значение факторов

Рисунок 1 - Матрица «вероятность / воздействие»

Рекомендуется построить две матрицы «вероятность / воздействие»: одну - для позиционирования возможностей внешней среды (факторов, оказывающих, положительное влияние на организацию), другую – для позиционирования угроз (внешних факторов, оказывающих негативное воздействие на организацию).

Такие матрицы позволяют получить три оценки степени значимости факторов для организации: высокое, среднее, низкое.

Для получения более дифференцированной оценки значимости факторов применяется метод взвешенной оценки воздействия факторов, результаты которого представляются в виде табл. 1.

Таблица 1 - Определение взвешенной оценки степени влияния факторов среды на организацию

Факторы среды	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
	А	Б	$B = A \times Б$
1.			
2.			
3.			
...			
Итого:			

В первую колонку таблицы вписываются отдельные факторы среды; во вторую – вес фактора (относительная важность) определяемый экспертным путем, при этом сумма весов всех факторов должна быть равна 1; в третью - оценка в баллах степени влияния фактора на организацию, которая присваивается экспертом в соответствии с выбранной шкалой (например, от -10 до +10). Взвешенная оценка воздействия фактора на организацию определяется как произведение веса фактора на его балльную оценку, полученная величина записывается в четвертую колонку таблицы.

Как правило, такие таблицы составляются для каждой группы факторов внешней среды (экономические, политические и т.д.), при этом подсчитывается суммарная взвешенная оценка воздействия группы факторов на организацию (итоговая строка таблицы).

По результатам анализа внешней среды студенты должны составить список внешних возможностей и угроз, ранжированных по убыванию степени их воздействия на организацию (табл. 2).

Таблица 2 - Внешние возможности и угрозы

№ п/п	Возможности	Угрозы
1.		
2.		
3.		
...		

Анализ внутренней среды организации заключается в обследовании основных функциональных подсистем организации с целью выявления ее сильных и слабых сторон. Схема проведения анализа внутренней среды аналогична описанной ранее схеме анализа внешней среды и включает выявление наиболее значимых факторов внутренней среды, характеристику их состояния и тенденций развития, оценку направления и степени влияния факторов на организацию.

Полученные результаты анализа внутренней среды организации студенты должны представить в виде списка сильных и слабых сторон организации, упорядоченных по убыванию степени их значимости (см. табл. 3).

Списки сильных и слабых сторон организации, а также внешних возможностей и угроз используются для построения матрицы SWOT (рис. 2).

Таблица 3 - Сильные и слабые стороны организации

№ п/п	Сильные стороны	Слабые стороны
1.		
2.		
3.		
...		

	Возможности 1. 2. 3. ...	Угрозы 1. 2. 3. ...
Сильные стороны 1. 2. 3. ...	I Стратегия концентрированно го роста	II Стратегия интегрированного роста
Слабые стороны 1. 2. 3. ...	III Стратегия дифференцированн ого роста	IV Стратегия сокращения

Рисунок 2 - Матрица SWOT

Матрица SWOT позволяет проследить возможные сочетания характеристик внешней среды (возможности и угрозы), которые записываются в верхней части матрицы, с сильными и слабыми сторонами организации которые записываются с левой стороны матрицы. В результате, образуются 4 поля (см. рис. 2).

Студенты должны внимательно проанализировать все возможные комбинации характеристик внешней и внутренней среды и вписать в каждое поле матрицы варианты рекомендуемых стратегий развития организации:

- в поле I - стратегии, использующие сильные стороны организации для реализации возможностей, появившихся, на рынке;

- в поле 2 - стратегии, использующие сильные стороны организации для устранения угроз внешней среды;
- в поле 3 - стратегии, минимизирующие слабые стороны организации, используя внешние возможности;
- в поле 4 - стратегии, минимизирующие слабости организации и внешние угрозы.

SWOT – для студентов очной формы обучения, анализ проводится на примерах организаций из ПРИЛОЖЕНИЯ, пример организации выбирается по номеру студента в списке группы; студенты вечерней формы обучения проводят анализ на примере организации в которой работают.

## 10. СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ И ИНТЕРНЕТ-ИСТОЧНИКОВ

### а) основная литература:

1. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева; Под ред. проф. Н.А. Казаковой. - М.: НИЦ Инфра-М, 2013. - 320 с.
2. Стратегический менеджмент в инновационных организациях. Системный анализ и принятие решений: Учебник / А.В. Андрейчиков, О.Н. Андрейчикова. - М.: Вузовский учебник: НИЦ Инфра-М, 2013. - 396 с. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://znanium.com/index.php>

### б)дополнительная литература:

1. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Е.В. Романов. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: НИЦ Инфра-М, 2012. - 160 с. [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://znanium.com/index.php>
2. Балыбердин В.А., Белевцев А.М., Бендерский Г.П. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента. - М.: Дашков и К, 2017. - 240 с. <http://znanium.com/catalog.php?bookinfo=512572>
3. Журнал: Российский журнал менеджмента (подписка Роспечать) – 1 подписка
4. Моисеева Н.К., Костина Г.Д. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: МИЭТ, 2010. – 220 с. <http://emirs.miet.ru/oroks-miet/upload/normal/003dqv30r4y0v3/MOISEEVA.pdf>

## ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ «ИНТЕРНЕТ», НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Для обеспечения образовательного процесса по дисциплине обучающимся предоставляется возможность круглосуточного дистанционного индивидуального доступа

к электронным библиотечным системам из любой точки, в которой имеется доступ к сети «Интернет».

Наименование ресурса	Интернет-ссылка на ресурс
<b>"ZNANIUM.COM"</b>	
Электронная библиотечная система "ZNANIUM.COM".	<a href="http://znanium.com">http://znanium.com</a>
<b>ООО "Издательство Лань"</b>	
Электронная библиотечная система ООО "Издательство Лань".	<a href="http://e.lanbook.com">e.lanbook.com</a>
<b>ООО "Электронное издательство ЮРАЙТ"</b>	
Электронная библиотечная система ЮРАЙТ. ЭБС "Легендарные книги"	<a href="http://biblio-online.ru">http://biblio-online.ru</a> , <a href="https://biblio-online.ru/catalog/legendary">https://biblio-online.ru/catalog/legendary</a>
<b>Электронная библиотека МАИ</b>	
Электронная библиотека МАИ (собственность МАИ).	<a href="http://elibrary.mai.ru/MegaPro2/Web">http://elibrary.mai.ru/MegaPro2/Web</a>
<b>Электронная библиотека Консорциума аэрокосмических вузов России</b>	
Электронная библиотека Консорциума аэрокосмических вузов России.	<a href="http://elsau.ru">http://elsau.ru</a>
<b>Библиотека РФФИ</b>	
Библиотека РФФИ	<a href="http://www.rfbr.ru/rffi/ru/library">http://www.rfbr.ru/rffi/ru/library</a>
<b>Единое окно доступа к образовательным ресурсам</b>	
Единое окно доступа к образовательным ресурсам	<a href="http://window.edu.ru/">http://window.edu.ru/</a>
<b>Polpred.com</b>	
Polpred.com. Обзор СМИ	<a href="http://polpred.com">http://polpred.com</a>
<b>ООО "РУНЭБ"</b>	
Электронная библиотечная система eLIBRARY.	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
<b>ООО "Национальный цифровой ресурс "Рукопт"</b>	
ООО "Национальный цифровой ресурс "Рукопт".	<a href="http://text.rucont.ru">http://text.rucont.ru</a>
<b>ООО "ИВИС"</b>	
ООО "ИВИС".	<a href="http://ivis.ru">http://ivis.ru</a>
<b>ООО "Интегратор авторского права"</b>	
ООО "Интегратор авторского права" IQlib.	<a href="http://www.iqlib.ru/">http://www.iqlib.ru/</a>
<b>ФГБУ "РГБ"</b>	
Электронная библиотека диссертаций РГБ.	<a href="http://dvs.rsl.ru">http://dvs.rsl.ru</a>
Национальная электронная библиотека (НЭБ).	<a href="http://нэб.рф">http://нэб.рф</a>
<b>НП НЭИКОН</b>	
Некоммерческое партнерство "Национальный Электронно-Информационный Консорциум".	<a href="http://archive.neicon.ru">http://archive.neicon.ru</a>
Научные полнотекстовые ресурсы издательства Springer (архив).	<a href="http://link.springer.com/">http://link.springer.com/</a>

Научные полнотекстовые журналы издательства Taylor&Francis Group (архив).	<a href="http://www.tandfonline.com/">http://www.tandfonline.com/</a>
База данных GreenFile компании EBSCO.	<a href="http://www.greeninfoonline.com.">http://www.greeninfoonline.com.</a>
<b>Внешнеэкономическое объединение "Академинторг"</b>	
American Physical Society American Mathematical Society	<a href="http://publish.aps.org/">http://publish.aps.org/</a> <a href="http://www.ams.org/mathscinet/index.html">http://www.ams.org/mathscinet/index.html</a>
<b>ФГБУ "ГПНТБ России"</b>	
База данных Web of Science (правообладатель - Thomson Reuters, с 03.10.2016 г. - Clarivate Analytics).	<a href="http://www.webofscience.com">www.webofscience.com</a>
База данных Scopus издательства Elsevier.	<a href="http://scopus.com">http://scopus.com</a>
Springer Customer Service Center GmbH в научных и образовательных целях. Springer Nature	<a href="http://link.springer.com/">http://link.springer.com/</a> <a href="http://www.nature.com/">http://www.nature.com/</a>
База данных компании EBSCO Publishing: БД CASC. БД <a href="http://www.mathscinet.org/">MathSciNet via EBSCOhost</a> .	<a href="http://search.ebscohost.com">http://search.ebscohost.com</a>
Научные полнотекстовые журналы и книги издательства Elsevier.	<a href="http://www.sciencedirect.com">http://www.sciencedirect.com</a> <a href="http://www.elsevier.com/locate/science-direct">http://www.elsevier.com/locate/science-direct</a>
<b>РФФИ</b>	
Научные полнотекстовые англоязычные журналы American Chemical Society.	<a href="http://pubs.acs.org.">http://pubs.acs.org.</a>

#### Интернет-ресурсы:

1. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом» - [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mevriz.ru/>
2. Российский журнал менеджмента - [Электронный ресурс]. URL: <http://www.rjm.ru/>
3. Журнал "Harvard Business Review" - деловой журнал - [Электронный ресурс]. URL: <http://www.hbr-russia.ru/>
5. Журнал РБК - [Электронный ресурс]. URL: <http://magazine.rbc.ru/>