

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет»

А. В. Цветцых, З. Е. Шапорова, Н.А. Далисова, К.Ю. Лобков

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

*Методические указания
по выполнению курсовой работы*

Электронный ресурс

Красноярск 2018

Рецензент
Д.В. Паршуков, канд. экон. наук,
доц. каф. «Организация и экономика сельскохозяйственного производства»
Красноярского ГАУ

Цветцых, А. В.

Современный стратегический анализ: метод. указания по выполнению курсовой работы [Электронный ресурс] / А. В. Цветцых, З. Е. Шапорова, Н.А. Далисова, К. Ю. Лобков; Краснояр. гос. аграр. ун-т. – Красноярск, 2018. – 41 с.

Представлены требования к объему, структуре и оформлению курсовой работы, темы курсовых работ, рекомендации по отдельным темам, литература для подготовки к курсовой работе. В приложениях даны: образец оформления титульного листа, пример оформления задания на курсовую работу, календарный план, пример реферата, аналитические таблицы.

Предназначено для обучающихся направления 38.04.02 «Менеджмент» направленности «Стратегическое управление», Управление человеческими ресурсами, Маркетинг (всех форм обучения).

Печатается по решению редакционно-издательского совета Красноярского
государственного аграрного университета

© Цветцых А. В., Шапорова З. Е., Далисова Н.А., Лобков К.Ю., 2018
© ФГБОУ ВО «Красноярский государственный аграрный университет», 2018

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	4
1. Объем и структура работы.....	5
2. Требования к оформлению курсовой работы.....	7
3. Темы курсовой работы.....	8
4. Рекомендации по отдельным темам.....	9
5. Рекомендуемая литература для подготовки курсовой работы.....	26
6. Защита и оценка курсовой работы.....	19
Приложения.....	22
Приложение А. Образец оформления титульного листа курсовой работы.....	22
Приложение Б. Образец оформления листа задания на курсовую работу.....	23
Приложение В. Календарный план.....	25
Приложение Г. Пример реферата.....	26
Приложение Д. Аналитические таблицы.....	27

ВВЕДЕНИЕ

Для эффективной деятельности любого предприятия необходимо тщательно планировать эту деятельность и регулярно проводить анализ с целью выявления возможностей и проблем, существующих на предприятии, поиска методов их решения. В этой связи, особое место в системе подготовки обучающихся направления 38.04.02 «Менеджмент» направленности «Стратегическое управление», Управление человеческими ресурсами и «Маркетинг» занимает освоение курса «Современный стратегический анализ» с выполнением курсовой работы.

Курсовая работа позволяет закрепить теоретические знания, полученные в курсе «Современный стратегический анализ», приобрести практические навыки разработки управленческих решений, моделирования производственно-хозяйственной деятельности предприятия, оценки эффективности инвестиционных мероприятий и оформления инвестиционного проекта.

Цель курсовой работы – моделирование производственно-хозяйственной и финансовой деятельности предприятия агропромышленного комплекса (АПК) с использованием методических и практических аспектов стратегического управления на микро- и макроуровне, что позволяет сформировать у студентов навыки стратегического и креативного мышления, ориентированного на поиск инновационных идей и получение системного эффекта.

Задачи курсовой работы:

- освоение методов и моделей стратегического анализа среды предприятия АПК,
- оценки конкурентоспособности предприятия АПК;
- изучение методологии стратегического синтеза, выдвижения целей и задач организации, определении миссии фирмы, выбора стратегических альтернатив;
- рассмотрение аспектов разработки стратегии и управления ее реализацией.
- расчет финансовых результатов производственно-хозяйственной деятельности и оценка экономической эффективности и рисков инвестиционных мероприятий.

Объектом исследования выступает действующее или планируемое к созданию производственное предприятие АПК Красноярского края.

Написание и защита курсовой работы по дисциплине «Современный стратегический анализ» направлены на формирование компетенции: способность к абстрактному мышлению, анализу, синтезу (ОК-1); способность к анализу, планированию и организации профессиональной деятельности (ОПК-1); владение современными методами диагностики, анализа и решения социально-экономических проблем, а также методами принятия решений и их реализации на практике (ПК-5); ПК-1 (способность управлять организа-

циями, подразделениями, группами (командами) сотрудников, проектами и сетями).

1. ОБЪЕМ И СТРУКТУРА РАБОТЫ

Общий объем курсовой работы – 35–40 машинописных листов. Работа состоит из трех глав, введения, заключения и списка литературы.

СТРУКТУРА РАБОТЫ

Титульный лист. Титульный лист заполняется в соответствии с приложением А. Задание на курсовую работу оформляется в соответствии с Приложением Б. В задании указывается: тема работы, цель и задачи работы, исходные данные для выполнения исследования, перечень рассматриваемых вопросов. Задание подписывается научным руководителем и обучающимся.

Календарный план. Календарный план оформляется в соответствии с Приложением В.

Реферат. Реферат должен содержать сведения об объеме, количестве иллюстраций, рисунков, таблиц, использованных источников, приложений, перечень ключевых слов. Перечень ключевых слов должен включать от 5 до 15 слов или словосочетаний из текста документа, которые в наибольшей мере характеризуют его содержание и обеспечивают возможность информационного поиска. Ключевые слова приводятся в именительном падеже и печатаются строчными буквами в строку через запятые. Текст реферата должен отражать объект, задачу и цель работы, методы исследования, результаты, новизну, эффективность и предложения. Образец реферата представлен в Приложении Г.

Содержание. В содержание включают номера и заголовки структурных элементов, разделов (подразделов, пунктов) текстового документа. Заголовки структурных элементов, разделов (подразделов, пунктов) в содержании должны повторять заголовки в тексте. Сокращать их или давать в другой формулировке не допускается. Заголовки Курсовая работа должны быть выполнены с использованием компьютера на одной стороне листа белой бумаги формата А-4 14 шрифтом через полтора интервала.

Текст следует печатать, соблюдая следующие размеры полей: правое – 10 мм, верхнее – 20 мм, левое и нижнее – 20 мм. Общий объем работы примерно 20 - 30 страниц текста, включая таблицы, рисунки и диаграммы (без приложений). Номер страницы проставляют в центре нижней части листа без точки. Первой страницей является титульный лист, второй – содержание работы. На титульном листе и содержании номер страницы не ставится.

Курсовая работа должна включать:

- титульный лист;
- содержание;
- введение;
- основную часть;

- заключение;
- список использованных источников;
- приложения.

Титульный лист курсовой работы оформляется по образцу, представленному в Приложении 1. Рекомендуемый минимальный библиографический список приведен в Приложении 2. Важно также изучить нормативно-правовую базу и другие источники, представляющие интерес для проработки проектных мероприятий.

Во введении должны быть представлены: цели, задачи курсовой работы. Текст в основной части работы должен быть последовательным, логически законченным. Основная часть должна: делиться на параграфы; отражать результаты самостоятельно проведенных исследований.

В заключении должны быть обобщены результаты проведенной работы, а также отражены те экономические показатели деятельности предприятия, которые могут измениться по результату реализации проекта. Приложения включают в себя материалы, имеющие непосредственное отношение к рассматриваемым в работе вопросам. Приложения размещают на отдельном листе с обязательной ссылкой в основной части текста. Каждое приложение начинается с нового листа.

2. ТРЕБОВАНИЯ К ОФОРМЛЕНИЮ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Текст курсовой работы оформляется в соответствии со следующими методическими указаниями: Матюшев, В.В. Положение по оформлению текстовой и графической части учебных и научных работ (общие требования) / В.В. Матюшев, Т.Н. Бастрон, Л.Н. Шатурина; Краснояр. гос. аграр. ун-т. – Красноярск, 2007. – 76 с. Текст должен быть напечатан на одной стороне стандартного листа формата А4 (270 × 297 мм) через полтора интервала шрифтом Times New Roman, кегль – 14. Выравнивание – по ширине.

Поля должны оставаться по всем четырем сторонам печатного листа: левое – не менее 30 мм, правое – не менее 10, нижнее – не менее 20 и верхнее – не менее 20 мм, количество знаков на странице – примерно 2000. Абзацный отступ должен быть одинаковым по всему тексту документа и равен 12,5 мм.

Нумерация страниц текстового документа должна быть сквозной и включать титульный лист и приложения. Страницы нумеруются арабскими цифрами, на титульном листе номер страницы не указывается. Номер страницы проставляется в центре нижней части страницы без точки. Введение, главы, заключение, список литературы начинают с новой страниц. В тексте обязательно должны присутствовать ссылки на источники информации, оформленные в виде сносок или квадратных скобок по тексту с указанием номера источника по библиографическому списку и номера страницы по источнику.

3. ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Стратегический анализ конкурентоспособности и перспектив развития предприятий (на материалах ООО «ДиХлеб»)
2. Стратегический анализ основных компонентов внутренней и внешней среды предприятия (на материалах ЗАО «Назаровское»)
3. Определение и анализ финансовых функциональных стратегий предприятия (на материалах ЗАО «Искра»)
4. Определение стратегических позиций предприятия на основных сегментах рынка (на материалах)
5. Формирование управленческой стратегии предприятия (на материалах)
6. Определение и стратегический анализ корпоративной (базовой) стратегии предприятия (на материалах)
7. Определение и стратегический анализ инновационной стратегии предприятия (на материалах)
8. Определение и анализ стратегических позиций предприятия в зависимости от его положения на рынке (на материалах)
9. Определение и стратегический анализ производственных функциональных стратегий предприятия (на материалах ООО «Агрохолдинг Камарчагский»)
10. Определение и анализ кадровых функциональных стратегий предприятия (на материалах)
11. Своя тема (по согласованию с преподавателем)

4. РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОТДЕЛЬНЫМ ТЕМАМ

При подготовке своего варианта курсовой работы необходимо следовать предложенным рекомендациям. На исходном этапе необходимо собрать и проанализировать статистическую информацию по показателям состояния вида экономической деятельности в регионе на основе заполнения таблицы (Д.1), представленной в приложении Д.

ТЕМА: Стратегический анализ конкурентоспособности и перспектив развития предприятия

Этап 1. Исследование рынка региона и оценка конкурентоспособности предприятия. Проведя анкетирование потребителей была сформирована репрезентативная информация, позволяющая оценить конкурентоспособность предприятия на рынке хлебобулочных изделий по ключевым показателям: ассортимент, цена, качество продукции, имидж предприятия. Шкала оценки от 0 до 5 баллов. Пример оценки конкурентоспособности представлен в таблице 7.

Таблица 7 – Оценка конкурентоспособности предприятий

Факторы конкурентоспособности	Удельный вес	ООО «ДиХлеб»		ООО «Ярхлеб»		ООО «Командор»	
		Рейтинг	Оценка	Рейтинг	Оценка	Рейтинг	Оценка
Ассортимент	0,20	5	1	3	0,6	4	0,8
Имидж предприятия	0,15	5	0,75	4	0,6	4	0,6
Цена	0,30	3	0,9	4	1,2	4	1,2
Качество продукции	0,35	4	1,4	4	1,4	4	1,4
ИТОГО	1		4,05		3,8		4,00

По данным таблицы 7 обучающемуся необходимо построить конкурентный профиль предприятия и представить его в форме лепестковой диаграммы. Пример такой лепестковой диаграммы приведен на рисунке 1.

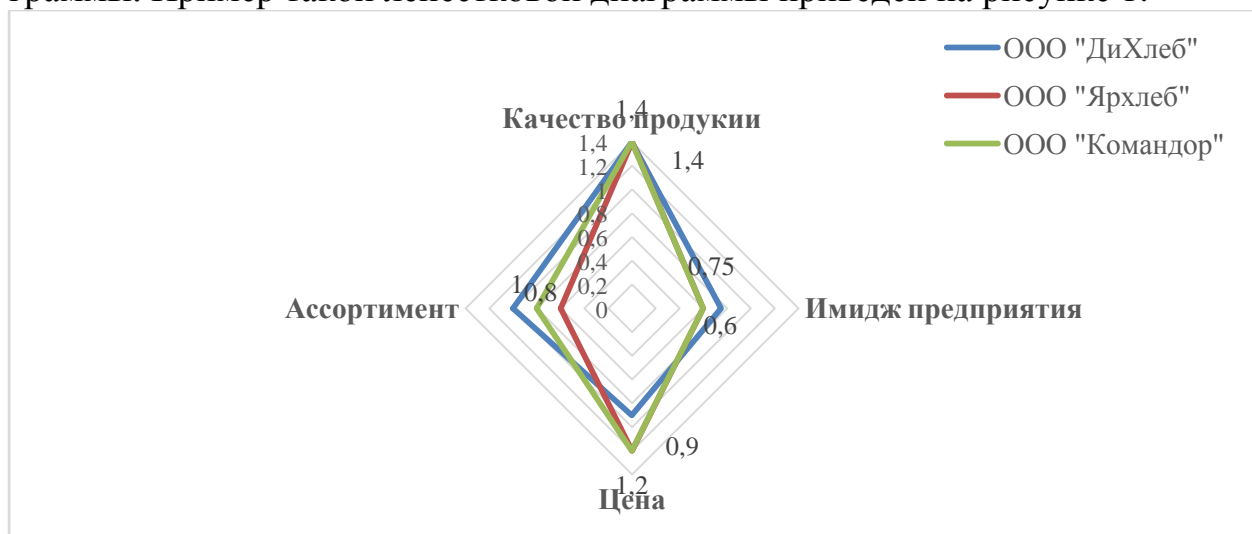


Рисунок 1. – Конкурентный профиль предприятия

Далее формулируются выводы. Экспертная оценка факторов конкурентоспособности и построение конкурентного профиля предприятий позволили установить конкурентные преимущества и слабости хлебопекарных предприятий Красноярска среди которых: (перечислить по результатам построения лепестковой диаграммы и таблицы 1).

Этап 2. Необходимо провести анализ структуры номенклатуры продукции. В таблице 2 приведен пример структуры номенклатуры продукции предприятия.

Таблица 2 – Структура номенклатуры продукции предприятия

Номенклатура продукции	2015	2016	2017	Структура производства, %			Структурные сдвиги, Δ%	
				2015	2016	2017	16/15	17/16
Хлеб ржаной, кг	1939727	372398	534619	48,82	18,86	20,83	-29,96	+1,97
Хлеб пшеничный белый, кг	1626213	931950	998427	40,93	47,21	38,91	+6,28	-8,33
Хлеб с добавками, кг	128238	445363	666169	3,23	22,56	25,96	+19,33	+3,4
Хлеб зерновой, кг	44060	35727,3	32365,8	1,11	1,81	1,26	+0,7	-0,55
Мучные сладкие изделия, кг	228707	184127	321503	5,75	9,33	12,53	+3,58	+3,2
Куличи, кг	5924,7	4394,5	4407	0,15	0,22	0,17	+0,07	-0,05
Сухари, печенье, кг	0	0	490	0	0	0,02	0	+0,02
Пироги, кг	0	0	7757,5	0	0	0,30	0	+0,30
Итого, кг	3972870	1973960	2565739	100	100	100		

Далее, необходимо представить динамику производства хлеба – основного вида производимой продукции, в форме графика, пример представлен на рисунке 2.

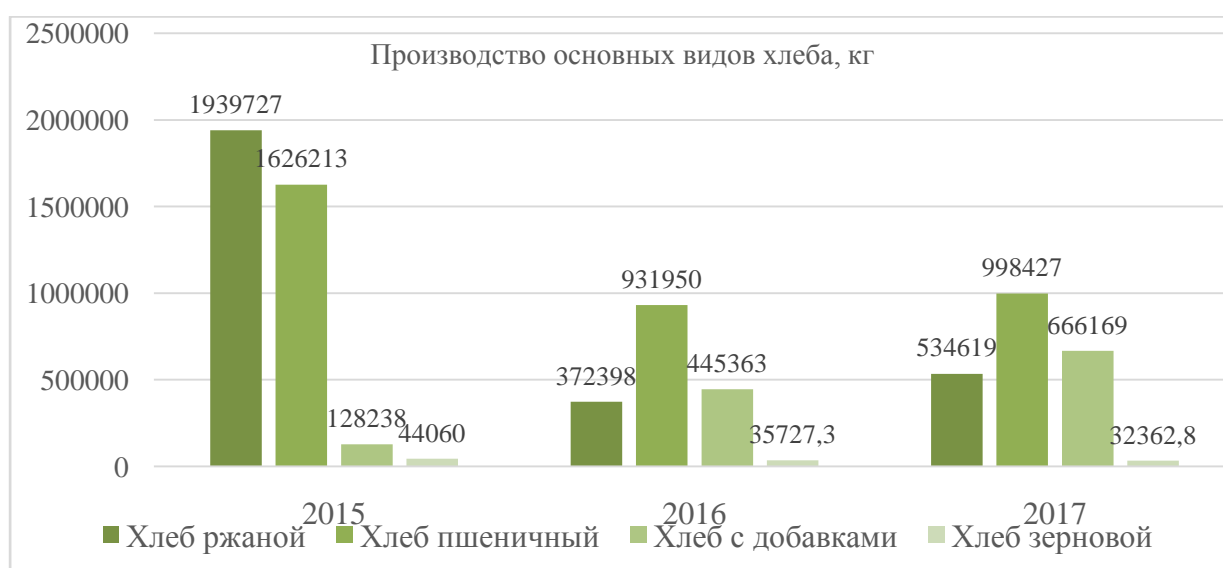


Рисунок 2. – Динамика производства хлеба на предприятии

Необходимо по данным таблицы 2 и рисунка 3 сформулировать выводы. Например, расчет показателей структуры производства предприятия за период 2015-2017 гг. позволяет сформулировать следующие выводы: *(представляются выводы по структурным сдвигам в разрезе номенклатурных групп)*.

Этап 3. Необходимо провести анализ предпосылок развития предприятия на основе исследования технико-экономических показателей.

Технико-экономические показатели, характеризующие состояние, динамику и эффективность производственной деятельности представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Динамика и эффективность производства продукции на предприятии

Показатели	2015	2016	2017	Изменение 2017/2014			
				Абсолютное		Темп роста, %	
				2016/ 2015	2017/ 2016	2016/ 2015	2017/ 2016
Объем продаж, тыс. руб.	80 980	73 622	80 062	-7358	+6440	90,91	108,74
Себестоимость производства и продаж, тыс. руб.	80 560	73 621	78 730	-6939	+5109	91,38	106,93
Чистая прибыль, тыс. руб.	343	1043	527	+700	-516	304	50,52
Рентабельность производства продукции, %	0,42	1,42	0,67	+1	-0,75	338	47,18
Фондоотдача, руб/руб	-	4,77	5,61	+4,77	+0,84	-	117,61
Фондоёмкость продукции, руб/руб	-	0,21	0,17	+0,21	-0,04	-	80,95
Производительность труда, тыс. руб/чел.	975,66	1066,9	1312	+91,24	+245,1	+109,3	+122,97
Размер активов предприятия, тыс. руб.	5433	25818	33439	+20385	+7651	475,2	129,51

Затем необходимо представить графическую иллюстрацию динамики продаж в форме рисунка. Пример графической иллюстрации динамики продаж предприятия представлен на рисунке 3.

Далее, необходимо приступить к формированию выводов. Анализ показателей, представленных в таблице 3 и на рисунке 3 позволяет сформулировать следующие выводы *(формулируются выводы)*:



Рисунок 3. – Динамика продаж продукции, тыс. руб.

Далее, необходимо рассмотреть источники формирования имущества на предприятии по примеру заполнения таблицы 4.

Таблица 4 – Анализ источников формирования имущества предприятия

Показатели	Абсолютная величина, тыс. руб.			Отклонения	
	2015	2016	2017	+, -, тыс. руб.	%
Всего имущества (валюта баланса)	5433	25818	33439	+28006	615,47
В ТОМ ЧИСЛЕ:					
Собственные средства предприятия	3914	4947	5487	+1573	140,19
в процентах к имуществу	72,04	19,16	16,41	-55,63	22,78
ИЗ НИХ:					
Наличие (дефицит) собственных оборотных средств, тыс. руб.	(3914)	(-10463)	(-8790)	(-12704)	
Заемные средства, тыс. руб.	0	0	0	0	0
в % к имуществу	0	0	0	0	0
ИЗ НИХ:					
Долгосрочные займы, тыс. руб.	0	0	0	0	0
в % к заемным средствам	0	0	0	0	0
Краткосрочные займы, тыс. руб.	0	0	0	0	0

в % к заемным средствам	0	0	0	0	0
Кредиторская задолженность, тыс. руб.	1519	20861	27955	+26436	1840

Затем необходимо подготовить графическую иллюстрацию динамики структуры источников формирования имущества предприятия. Пример графическую иллюстрацию динамики структуры источников формирования имущества предприятия представлен на рисунке 4.

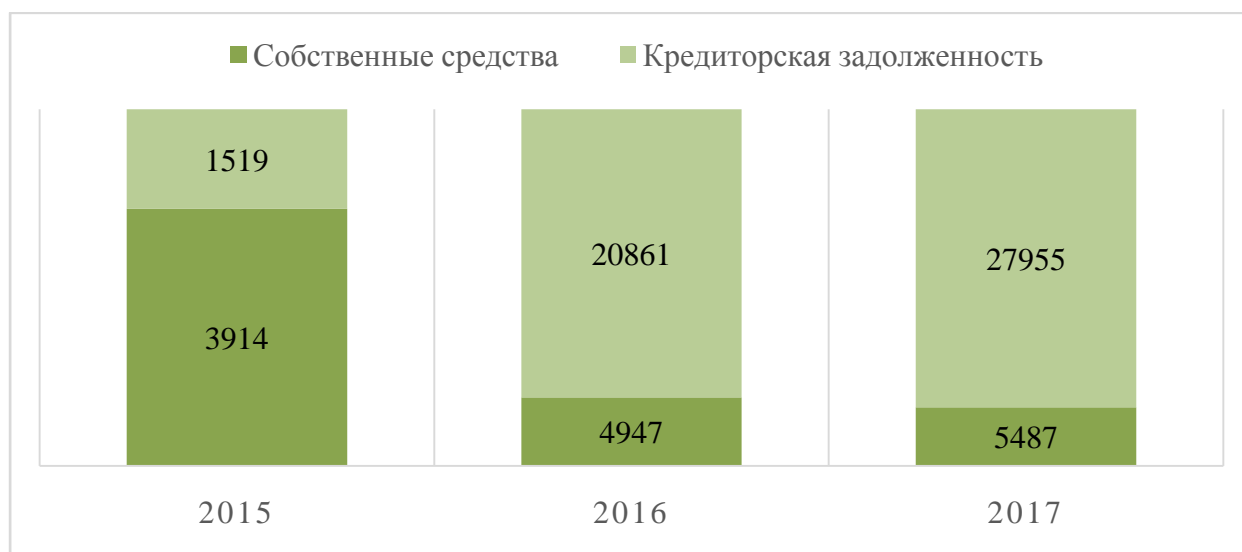


Рисунок 4. – Динамика структуры источников формирования имущества предприятия, тыс. руб.

Определяются изменения в структуре источников финансирования предприятия, устанавливаются их причины, определяются стратегические последствия изменений для развития предприятия.

Этап 4. На следующем этапе проводится анализ обеспеченности запасов источниками финансирования, для оценки финансовой устойчивости предприятия, определения перспектив самофинансирования потенциальных мероприятий стратегического развития предприятия.

Пример анализа обеспеченности запасов источниками объекта исследования представлен в таблице 5.

Таблица 5 – Анализ обеспеченности запасов источниками, тыс. руб.

Показатели	Условные обозначения	2015	2016	2017	Изменения	
					2016-2015	2017-2016
Капитал и резервы	СК	3914	4957	5484	1043	527

Внеоборотные активы	ВА	-	15420	14274	15420	-1146
Наличие собственных оборотных средств (СК-ВА)	СОС	3914	-10463	-8790	-14377	1673
Краткосрочные заемные средства	КЗС	0	0	0	0	0
Краткосрочные обязательства	КО	1519	20861	27955	+19342	+7094
Текущие активы	ТА	5433	10398	19165	+4965	+8767
Валюта баланса	Б	5433	25818	33439	+475	+129
Запасы	З	2289	3772	8921	+1483	+5149
Долгосрочные займы и кредиты	ДЗ	0	0	0	0	0

По итогу расчетов необходимо сформулировать выводы. Дать оценку зависимости предприятия от внешних источников финансирования, оценить изменения в структуре финансирования запасов с точки зрения влияния на способность предприятия самостоятельно финансировать потенциальные проекты стратегического развития.

Этап 5. Необходимо выполнить анализ финансовой деятельности предприятия. Решение данной задачи позволит оценить способность предприятия получать прибыль, определить уровень финансового потенциала. Важнейшим показателем, характеризующим финансовый результат деятельности предприятия, является прибыль. Ее рост определяет рост потенциальных возможностей предприятия, повышает степень его деловой активности. Пример анализ финансовой деятельности предприятия представлен в таблице 6.

Таблица 6 – Анализ финансовой деятельности предприятия

Показатели	Абсолютная величина, тыс.руб.			Отклонение (+ или -), тыс. руб.		Удельный вес %			Отклонение 2017/2015
	2015	2016	2017	2015-2014	2016-2015	2015	2016	2017	
Выручка от реализации	80980	73622	80062	-7358	+6440	100,00	100,00	100,00	-
Себестоимость реализованной продукции, услуг	80560	73621	78730	-6939	+5109	99,48	99,99	98,34	-1,14
Прибыль (убыток) от продаж	420	1	1322	-419	+1321	0,51	0,001	1,65	1,14
Прочие доходы	1235	6147	31	+4912	-6116	1,52	8,34	0,04	-1,48
Прочие расходы	(1226)	(4844)	(704)	+3618	-4140	15,14	6,58	0,87	-14,27

Прибыль до налогообложения	429	1034	659	+605	-375	0,53	1,40	0,82	0,29
Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении организации	343	1043	527	700	-516	0,42	1,41	0,66	-0,24

По итогу составления данной таблицы важно сформулировать выводы. Акцент в них делается на сравнительном анализе темпов роста выручки, себестоимости, прибыли. А также важно оценить значение прочих доходов для получения положительного итогового финансового результата предприятия. Особое внимание уделяется структурным сдвигам в финансовых результатах, определении и анализе их причин.

Этап 6. Используя статистическую информацию по элементам микроокружения, необходимо выделить и оценить факторы микросреды по степени их важности для объекта исследования (табл. 7). Оценки производятся на основе опроса экспертов, работающих в профильных предприятиях (1-3 балла).

В таблице 7 в качестве примера представлены результаты экспертной оценки факторов групп внешнего воздействия на объект исследования по степени важности для конкурентных позиций предприятия (1 – менее важно, 3 – очень важно), по силе воздействия на МБУ культуры (1 – низкое воздействие, 3 – сильное воздействие).

Таблица 7 – Оценка важности факторов микросреды предприятия

Группа факторов	Фактор	Важность для вида деятельности	Сила воздействия на предприятие	Степень важности
Потребители	Изменение потребностей и предпочтений населения	2	2	4
	Уровень доходов населения	3	2	3
	Динамика численности населения	2	3	6
Поставщики	Качество поставляемых сырья и материалов	3	3	9
	Уровень цен на сырье и материалы	2	3	6
	Количество поставщиков и степень различий между ними	3	3	9
Конкуренты	Уровень используемых производственных технологий	3	2	6
	Качество и ассортимент товаров	3	3	9

Далее, необходимо выделить по ключевым факторам потенциальные угрозы для предприятия, и имеющиеся возможности с учетом влияния микросреды внешнего окружения (таблица 8).

На следующем этапе исследования обучающемуся необходимо провести анализ компонентов производственного и финансового потенциала, составляющих внутреннюю среду предприятия:

- производственные технологии деятельности;
- маркетинг; финансовая деятельность;
- организация и управление.

Решение данной задачи строится на основе результатов проведенного анализа

Пример, результатов решения данной задачи представлены в таблице 8.

Таблица 8 – Итоги анализа факторов непосредственного окружения

Ключевые факторы	Наименование возможности для предприятия	Наименование угрозы для предприятия
<i>Потребители</i> 1. Изменение предпочтений, численности потребителей продукции 2. Эластичность спроса	1. Расширение ассортимента продукции 2. Увеличение доли продукции для муниципальных социальных учреждений	1. Сокращение потребителей продукции в муниципальных районах края
<i>Поставщики, розничные торговые сети</i> 1. Стоимость сырья и материалов 2. Наличие альтернативных поставщиков 3. Степень влияние на ценовую и ассортиментную политику торговых сетей 4. Открытие новых розничных сетей в Красноярске	1. Расширение ассортимента продукции 2. Усиление позиций предприятия на прилавках крупнейших торговых сетей 3. Увеличение объема продаж и доли на рынке	1. Рост стоимости сырья и материалов 2. Увеличение себестоимости продукции 3. Отсутствие интеграции с другими производителями хлеба и хлебопекарной продукции для совместного продвижения продукции
<i>Конкуренты</i> 1. Уровень используемых производственных технологий 2. Качество и ассортимент товаров 3. Появление новых мини-пекарен	1. Увеличение доли новой продукции (йодовых хлеб, витаминный хлеб)	1. Ухудшение имиджа предприятия 2. Снижение спроса на отдельные виды продукции 3. Рост предложения на рынке

Проведенный анализ внутренней среды должен позволить выделить сильные и слабые стороны предприятия, примеры которых представлены в таблице 9.

Таблица 9 – Итоги анализа сильных и слабых сторон предприятия

Составляющая потенциала	Сильная сторона предприятия	Слабая сторона предприятия
1. Персонал	высокое профессиональное мастерство пекарей; непрерывное повышение квалификации сотрудников.	невысокий уровень мотивации персонала
2. Производственная деятельность	высокое качество продукции; развитая система менеджмента безопасности пищевой продукции; современное технологическое оборудование; традиционные технологии хлебопечения	высокие производственные затраты; низкое качество социального хлеба; нерациональное географическое размещение производственных подразделений (пекарен).
3. Маркетинг	широкий ассортимент хлебобулочных изделий; высокий уровень деловой репутации предприятия; значительная доля на региональном рынке хлеба и хлебобулочной продукции (20%);	зависимость сбыта от политики торговых розничных сетей; ограниченный ассортимент кондитерских изделий; небольшое количество собственных пекарен на рынке Красноярска.
4. Финансирование	консервативная финансовая политика; возможность участия в программах государственных субсидий производственного развития.	высокая доля кредиторской задолженности в структуре источников средств; недостаток собственных источников финансирования; неустойчивое финансовое состояние.
5. Организация и управление	высокий уровень стратегического менеджмента	несистематический контроль качества

Основываясь на результатах экспертизы конкурентных преимуществ и слабостей объекта исследования (таблица 24, таблица 25) необходимо выделить ключевые факторы успеха (КФУ) предприятия в долгосрочной перспективе. Примерами ключевых КФУ могут быть:

- расширение ассортимента продукции;
- увеличение доли на рынке на основе создания пекарен в Красноярске и налаживания сбыта в новых розничных сетях;
- высокий уровень мастерства пекарей предприятия;
- имидж и наличие устойчивых связей с органами муниципального и регионального управления.

Далее, используя методiku SWOT анализа необходимо определить перспективные стратегии развития с учетом выделенных ключевых факторов успеха (сильных сторон), а также слабых сторон предприятия. Для решения

данной задачи необходимо построить специальную матрицу SWOT анализа в форме таблицы 10.

Таблица 10 – Пример SWOT-анализ предприятия

	Внутренняя среда предприятия	
	Сильные стороны предприятия	Слабые стороны предприятия
	Высокое мастерство пекарей, традиционные технологии хлебопечения	Слабое производственное присутствие на рынке Красноярска
Устойчивые контакты с муниципальными и региональными органами власти	Высокие производственные затраты Высокая зависимость от розничных сетей	
Возможности предприятия		
Увеличение доли на рынке Красноярска на основе открытия пекарен	Открытие пекарен в Красноярске для реализации продукции через новые розничные сети	Развитие кооперативной розничной сети
Государственная поддержка производителей социального хлеба	Участие в конкурсе на получение субсидий на компенсацию инвестиционных затрат	Увеличение доли на рынке продукции для учреждений социальной сферы
Угрозы предприятия		
Рост стоимости производственных ресурсов	Участие в конкурсе на получение субсидий на компенсацию производственных затрат	Развитие интеграции с поставщиками производственных ресурсов
Появление новых конкурентов	Расширение ассортимента кондитерской продукции длительного хранения	Увеличение предложения хлеба с добавками (йодовый, витаминный) Организации производства новой мучной продукции (замороженных полуфабрикатов)

По результатам построения SWOT матрицы определяются стратегические приоритеты в развитии предприятия. Которые необходимо конкретизировать в виде проектных предложений.

Заключительный этап. Оформление работы. Оформление работы предусматривает распределение полученного расчетного материала по пунктам оглавления.

Выполнение курсовой работы проектными группами позволит получить не только навыки стратегического анализа, формулирования выводов и предложений, но и опыт коллективной работы, опыт сбора и систематизации аналитической информации.

5. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА ДЛЯ ПОДГОТОВКИ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

1. Используем матрицу Mckinsey/ General Electric (GE) на практике / Академия безопасности бизнеса [Электронный ресурс] URL: <https://ukcabb.info/a168796-ispolzuem-matritsu-mckinsey.html> (дата обращения: 18.11.2018).

2. Отварухина, Н. С. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 427 с. – (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). – Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/D2A502F1-1DEF-4FF5-8207-DAB145523747.

3. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 463 с. – (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). – Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/DBE70720-9A58-4122-88AE-AEAF1C2750AF.

4. Казакова, Н. А. Современный стратегический анализ : учебник и практикум для магистратуры / Н. А. Казакова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 386 с. – (Серия : Магистр). – Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/BE535204-948D-434D-8526-06C956A6EAE0.

5. Отварухина, Н. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Н. С. Отварухина, В. Р. Веснин. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 336 с. – (Серия : Бакалавр. Академический курс). – Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/F6AA21AF-CA97-4FF6-9F84-3F37C6A4A68F.

6. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Сидоров. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : Издательство Юрайт, 2018. – 145 с. – (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). – Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/B37E61A5-61CF-4344-B004-C2E85B9F8236.

7. Малюк, В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. И. Малюк. — М. : Издательство Юрайт, 2018. – 361 с. – (Серия : Бакалавр и магистр. Модуль.). – Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/B97109E1-B0A8-4A65-965F-5FC11185D55A.

8. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. — М. : Издательство Юрайт, 2018. – 290 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). – Режим доступа : www.biblio-online.ru/book/263621EB-DAD6-4668-B4A9-1C3991300995.

9. Красноярский край в цифрах 2017: Стат.сб. / Красноярскстат. – Красноярск, 2018. – 105 с.

10. Красноярский край в цифрах 2015: Стат.сб. / Красноярскстат. – Красноярск, 2016. – 105 с.

11. Матрица «Дженерал Электрик – МакКинзи» [Электронный ресурс] URL: <http://www.stplan.ru/articles/theory/mckinsey.htm> (дата обращения: 18.11.2018).

12. Определение понятия диверсификации и ее виды [Электронный ресурс] URL: <http://www.macro-econom.ru/economs-3136-1.html> (дата обращения: 18.11.2018).

6. ЗАЩИТА И ОЦЕНКА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Обучающийся, не позднее чем за две недели до начала сессии, представляет на кафедру готовую курсовую работу на проверку преподавателю, ведущему дисциплину. После получения положительной рецензии ведущего преподавателя курсовая работа допускается к защите. Курсовые работы, допущенные к защите, обучающиеся защищают перед комиссией, состоящей из 2 членов профессорско-преподавательского состава кафедры, включая ведущего преподавателя. Обучающийся готовит краткое сообщение об основных результатах проведенного исследования (не более 5 минут) и отвечает на вопросы комиссии. Оценка за защиту выставляется в соответствии с критериями, представленными в таблице ниже.

Курсовая работа выполняется в соответствии с методическими указаниями, проводится ее оценка по критериям, представленным в таблице:

Критерии оценивания	Оценка (баллы)
Работа выполнена в соответствии с утвержденным заданием, полностью раскрыто содержание каждого вопроса, сформулированы собственные аргументированные выводы по теме работы. Оформление работы соответствует предъявляемым требованиям. При защите работы обучающийся свободно владеет материалом и отвечает на вопросы.	«5» (отлично) 22 балла
Работа выполнена в соответствии с утвержденным планом, полностью раскрыто содержание каждого вопроса. Незначительные замечания к оформлению работы. При защите работы магистрант владеет материалом, но отвечает не на все вопросы.	«4» (хорошо) 15 баллов
Работа выполнена в соответствии с утвержденным заданием, но не полностью раскрыто содержание каждого вопроса. Обучающимся не сделаны собственные выводы по теме работы. Грубые недостатки в оформлении работы. При защите работы магистрант слабо владеет материалом, отвечает не на все вопросы.	«3» (удовлетворительно) 10 баллов
Работа выполнена не в соответствии с утвержденным заданием, не раскрыто содержание каждого вопроса. Обучающимся не сделаны выводы по теме работы. Грубые недостатки в оформлении работы. При защите работы обучающийся не владеет материалом, не отвечает на вопросы.	«2» (неудовлетворительно) 0 баллов

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

ОБРАЗЕЦ ТИТУЛЬНОГО ЛИСТА КУРСОВОЙ РАБОТЫ

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Департамент научно-технологической политики и образования
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**«Красноярский государственный аграрный университет»
Институт экономики и управления АПК**

Кафедра «Менеджмент в АПК»

_____ (наименование дисциплины)

КУРСОВАЯ РАБОТА

00.00.00.00.ПЗ

(обозначение документа)

Выполнил студент группы

_____ (подпись)

(ФИО)

Принял

(ученое звание, степень
или должность)

_____ (подпись)

(ФИО)

Красноярск 20__

ПРИМЕР ОФОРМЛЕНИЯ ЗАДАНИЯ НА КУРСОВУЮ РАБОТУ

Министерство сельского хозяйства Российской Федерации
Департамент научно-технологической политики и образования Федеральное
государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образова-
ния

«Красноярский государственный аграрный университет»
Институт экономики и управления АПК

Кафедра _____

ЗАДАНИЕ

НА КУРСОВУЮ РАБОТУ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Студент _____ Те-
ма _____

Срок сдачи « ____ » _____ 201 ____ г.

Исходные данные к работе _____

Перечень подлежащих разработке в работе вопросов:

Перечень дополнительного материала _____

Дата выдачи задания « ___ » _____ 201__ г.

Руководитель _____
(ФИО, должность, ученое звание, ученая степень)

подпись _____

Задание принял к исполнению

(подпись студента)

« ___ » _____ 201__ г.

КАЛЕНДАРНЫЙ ПЛАН

Наименование разделов (этапов) курсовой работы	Срок выполнения	Примечание

Руководитель

(ученое звание, степень
или должность)

(подпись)

(Ф.И.О.)

**Задание принял
к исполнению**

(подпись)

(Ф.И.О.)

ПРИМЕР РЕФЕРАТА

Курсовая работа 38 стр., 12 рис., 15 табл., 3 Приложения, 20 источника литературы.

АССОРТИМЕНТ ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ, РАСШИРЕНИЕ АССОРТИМЕНТА ПРОДУКЦИИ ПРЕДПРИЯТИЯ,

Объектом исследования данной работы является сельскохозяйственное предприятие Сухобузимского района Красноярского края ЗАО АПХ «Агро-Ярск», предметом – мероприятия расширения ассортимента продукции предприятия.

Целью работы является разработка мероприятий по расширению ассортимента продукции предприятия.

Для успешной реализации поставленной цели необходимо решение следующих задач:

1. Проведение предпроектных исследований.
2. Разработка мероприятий проекта.
3. Маркетинговое, производственное, финансовое обоснование проектных мероприятий.

ЗАО АПХ «АгроЯрск» Сухобузимского района может увеличить размер чистой прибыли на 48 %, при этом рентабельность продаж возрастет на 3,21 %. Основной проблемой предприятия является недостаточный размер собственного капитала и отсутствие собственных оборотных средств, увеличение чистой прибыли будет способствовать росту собственных средств предприятия.

Аналитические таблицы

Таблица Д.1 – Анализ состояния регионального рынка

Региональные факторы развития (показатели анализа)	20__	20__	20__	Изменение	
				20__-20__	20__-20__
Рождаемость, чел					
Миграционный прирост, чел					
Численность населения с денежными доходами ниже величины прожиточного минимума, чел					
Среднемесячный доход от трудовой деятельности, руб.					
Средний размер назначенных месячных пенсий, руб.					
Количество производителей, ед.					
Финансовые результаты деятельности организаций, млн руб., % к базисному году					
Объем производства:					
Индексы потребительских цен на хлеб и хлебобулочные изделия, %					

Таблица Д.2 – Оценка конкурентоспособности предприятий

Факторы конкурентоспособности	Удельный вес	Предприятие 1		Предприятие 2		Предприятие 3	
		Рейтинг	Оценка	Рейтинг	Оценка	Рейтинг	Оценка
Ассортимент							
Имидж предприятия							
Цена							
Качество продукции							
ИТОГО							

Таблица Д.3 – Динамика и эффективность производства продукции на предприятии

Показатели	20__	20__	20__	Изменение			
				Абсолютное		Темп роста, %	
				20__/ 20__	20__/ 20__	20__/ 20__	20__/ 20__
Объем продаж, тыс. руб.							
Себестоимость производства и продаж, тыс. руб.							
Чистая прибыль, тыс. руб.							

Рентабельность производства продукции, %							
Фондоотдача, руб/руб							
Фондоемкость продукции, руб/руб							
Производительность труда, тыс. руб/чел.							
Размер активов предприятия, тыс. руб.							

Таблица Д.4 – Анализ источников формирования имущества предприятия

Показатели	Абсолютная величина, тыс. руб.			Отклонения	
	20__	20__	20__	+, -, тыс. руб.	%
Всего имущества (валюта баланса)					
В ТОМ ЧИСЛЕ:					
Собственные средства предприятия					
в процентах к имуществу					
ИЗ НИХ:					
Наличие (дефицит) собственных оборотных средств, тыс. руб.					
Заемные средства, тыс. руб.					
в % к имуществу					
ИЗ НИХ:					
Долгосрочные займы, тыс. руб.					
в % к заемным средствам					
Краткосрочные займы, тыс. руб.					
в % к заемным средствам					
Кредиторская задолженность, тыс. руб.					

Таблица Д.5 – Анализ обеспеченности запасов источниками, тыс. руб.

Показатели	Условные обозначения	20__	20__	20__	Изменения	
					20__- 20__	20__- 20__
Капитал и резервы	СК					
Внеоборотные активы	ВА					
Наличие собственных оборотных средств (СК-ВА)	СОС					
Краткосрочные заемные средства	КЗС					
Краткосрочные обязательства	КО					
Текущие активы	ТА					
Валюта баланса	Б					
Запасы	З					
Долгосрочные займы и кредиты	ДЗ					

Таблица Д.6 – Анализ финансовой деятельности предприятия

Показатели	Абсолютная величина, тыс.руб.			Отклонение (+ или -), тыс. руб.		Удельный вес %			Отклонение 20__/ 20__
	20__	20__	20__	20__- 20__	20__- 20__	20__	20__	20__	
Выручка от реализации									
Себестоимость реализованной продукции, услуг									
Прибыль (убыток) от продаж									
Прочие доходы									
Прочие расходы									
Прибыль до налогообложения									
Чистая прибыль, остающаяся в распоряжении организации									

Таблица Д.7 – Оценка важности факторов микросреды предприятия

Группа факторов	Фактор	Важность для вида деятельности	Сила воздействия на предприятие	Степень важности
Потребители	Изменение потребностей и предпочтений населения			
	Уровень доходов населения			
	Динамика численности населения			
Поставщики	Качество поставляемых сырья и материалов			
	Уровень цен на сырье и материалы			
	Количество поставщиков и степень различий между ними			
Конкуренты	Уровень используемых производственных технологий			
	Качество и ассортимент товаров			

Таблица Д.8 – Итоги анализа факторов непосредственного окружения

Ключевые факторы	Наименование возможности для предприятия	Наименование угрозы для предприятия
<i>Потребители</i> 1. 2. 3.		
<i>Поставщики, розничные торговые сети</i> 1. 2. 3.		
<i>Конкуренты</i> 1. 2. 3.		

Таблица Д.9 – Итоги анализа сильных и слабых сторон предприятия

Составляющая потенциала	Сильная сторона предприятия	Слабая сторона предприятия
1. Персонал		
2. Производственная деятельность		
3. Маркетинг		
4. Финансирование		
5. Организация и управление		

Таблица Д.10 – SWOT-анализ предприятия

	Внутренняя среда предприятия	
	Сильные стороны предприятия	Слабые стороны предприятия
	1.1	2.1
	1.2	2.2
Возможности предприятия		
1.1		
1.2		
Угрозы предприятия		
2.1		
2.1		

Таблица Д.10 – Критерии (факторы) привлекательности сегментов рынка

Критерии (факторы) привлекательности сегментов рынка	Вес критерия (фактора), %

Таблица Д.11 – Критерии (факторы) конкурентоспособности продукции предприятия

Критерии (факторы) конкурентоспособности предприятия	Вес критерия (фактора), %

Таблица Д.12 – Оценка критериев (факторов) привлекательности сегментов производственной деятельности предприятия

Критерии (факторы) привлекательности сегментов культурной деятельности	Вес критерия (фактора), %	Оценка выраженности критерия (фактора)			Итоговая оценка сегмента 1	Итоговая оценка сегмента 2	Итоговая оценка сегмента 3
		Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3			
Итого	100%						

Таблица Д.13 – Оценка критериев (факторов) конкурентоспособности продукции предприятия

Критерии (факторы) привлекательности сегментов культурной деятельности	Вес критерия (фактора), %	Оценка выраженности критерия (фактора)			Итоговая оценка сегмента 1	Итоговая оценка сегмента 2	Итоговая оценка сегмента 3
		Сегмент 1	Сегмент 2	Сегмент 3			
	100%	24	20	6	5	4,01	1,41

Таблица Д.14 – Оценка сегментов товарно-рыночного портфеля предприятия

Привлекательность сегментов рынка продукции	Конкурентная позиция предприятия			
		Низкая (0-2 балла)	Средняя (3-4 балла)	Высокая (5-6 баллов)
Низкая (0-2 балла)				
Средняя (3-4 балла)				
Высокая (5-6 баллов)				

СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

*Методические указания
по выполнению курсовой работы*

Электронное издание

*Цветных Александр Васильевич
Шапорова Зинаида Егоровна
Далисова Наталья Анатольевна
Лобков Константин Юрьевич*