

Федеральное агентство по образованию  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Владимирский государственный университет  
Кафедра экономики и стратегического управления

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
К КУРСОВОЙ РАБОТЕ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА»**

Составители:  
О.Л. ГОЙХЕР  
М.И. ЗАКИРОВА

Владимир 2010

УДК 338.24  
ББК 65.291.21  
М54

Рецензент  
Кандидат экономических наук, доцент  
кафедры экономики и стратегического управления  
Владимирского государственного университета  
*Е.В. Бобкова*

Печатается по решению редакционного совета  
Владимирского государственного университета

**Методические указания к курсовой работе по дисциплине**  
М54 «Основы стратегического менеджмента» / Владим. гос. ун-т ;  
О.Л. Гойхер, М.И. Закирова. – Владимир : Изд-во Владим. гос.  
ун-та, 2010. – 26 с.

Содержат рекомендации для выполнения курсовой работы по дисциплине  
«Основы стратегического менеджмента» студентами 4-го курса экономических  
специальностей.

Предназначены для студентов дневной и заочной форм обучения специ-  
альности 080502 – Экономика и управление на предприятиях городского хозяй-  
ства.

Табл. 4. Ил. 12. Библиогр.: 13 назв.

УДК 338.24  
ББК 65.291.21

## ВВЕДЕНИЕ

Стратегический менеджмент не является принципиально новым понятием в теории управления, однако функционирование как в нашей стране, так и за рубежом производственно-хозяйственных структур, использующих принципы, приемы и методы стратегического менеджмента, отличаются в значительной степени от деятельности организаций, работающих по традиционным схемам управления.

Управление компанией в условиях постоянно меняющейся внешней среды, жесткой конкурентной борьбы, нестабильной экономической ситуации требует от руководителей всех уровней знания основ стратегического менеджмента, умения прогнозировать и предвидеть возможные изменения конкурентной среды и разрабатывать оптимальные направления развития деятельности компании.

Целью написания курсовой работы является приобретение практических знаний и навыков у будущих экономистов-менеджеров по формированию стратегии развития организаций.

Разработка стратегии и анализ основных показателей проводится студентом на основе конкретного предприятия. Студент определяет не только основные критерии оценки компании, но и ее принципиальные особенности в условиях рынка.

В результате проведенного стратегического анализа студент должен научиться решать конкретные управленческие задачи, уметь применять весь методический аппарат в целях проведения исследования, а также полученные результаты в практической деятельности.

## ***СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ***

### **Введение**

#### **ГЛАВА 1. Анализ внутренней среды организации**

- 1.1. Характеристика основных видов деятельности организации.
- 1.2. Анализ основных показателей деятельности организации.
- 1.3. Анализ продукта.

#### **ГЛАВА 2. Анализ внешней среды организации**

- 2.1. PEST-анализ.
- 2.2. Конкурентный анализ.

#### **ГЛАВА 3. Разработка мероприятий по совершенствованию деятельности организации**

- 3.1. SWOT-анализ.
- 3.2. Матрица решений.

### **Заключение**

### **Список литературы**

### **Приложения**

## ***МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ***

***Введение*** должно включать актуальность темы исследования; цель, которую автор ставит перед собой при написании курсовой работы; объект, выбранный в качестве элемента исследования; предмет исследования, задачи, поставленные автором при определении цели работы. Кроме того, введение должно включать описание миссии и программного заявления.

Миссия фирмы должна отражать цель деятельности организации, четко выражающую причины ее существования, ее общественно-социальную значимость.

Формулировка миссии включает следующие элементы:

- Задача фирмы с точки зрения ее основных услуг или товаров, основных рынков и основных технологий. Миссия отвечает на вопрос, какой предпринимательской деятельностью занимается фирма.
- Внешняя среда по отношению к фирме, которая определяет рабочие принципы фирмы, задавая ей набор ограничений и условий функционирования.

- Корпоративная культура фирмы, то есть ответы на вопросы, какого типа рабочий климат существует внутри фирмы, какого типа людей привлекает этот климат. Иначе говоря, культура – это имидж фирмы, ее положение, представление о ней в общественном сознании.
- Программное заявление – это краткое описание системы ценностей и убеждений организации, отражающее основные принципы деятельности компании, ее среднесрочные и долгосрочные перспективы. Программное заявление обычно состоит из 7 – 15 предложений.

В первом разделе *«Характеристика основных видов деятельности организации»* первой главы студенту необходимо рассмотреть следующее:

1. *Организационно-правовая форма предприятия.*
2. *Виды деятельности.*
3. *Разрешительные документы.*
4. *Организационная структура.*

Необходимо указать достоинства и недостатки существующей организационной структуры, после чего сделать выводы: целесообразно ли применение данной структуры и необходимо ли ее совершенствование.

5. *Заинтересованные лица.*

Заинтересованные лица (стейкхолдеры) должны быть представлены в соответствии с моделью Менделоу и проранжированы в порядке убывания значимости для организации.

6. *Стержневые компетенции, ключевые факторы успеха.*

Стержневая компетенция – свойство или ряд свойств, специфичных для конкретной компании.

Ключевые факторы успеха (КФУ) – это те действия по реализации стратегии, конкурентные возможности, результаты деятельности, которые каждая фирма должна обеспечить, чтобы быть конкурентоспособной и достичь финансового успеха.

Ключевым факторам успеха требуется уделять особое внимание: загрузка производственных мощностей, торговая сеть, реклама, уровень производственных затрат, расположение потребителей. В разных отраслях КФУ различны, но редко их бывает больше 3 – 4.

7. Ресурсы предприятия должны быть классифицированы:

- по категориям;
- специфичности;
- результату.

Анализ ресурсов представляют в таблично-графическом виде (по форме табл. 1, 2; рис. 1 – 6).

Таблица 1

Основные средства предприятия

Категория ОС	Оценочная стоимость, руб.
Здания	
Транспортные средства	
Вычислительная техника	
Инструменты и приспособления	
Производственный и хозяйственный инвентарь	
Итого	

Таблица 2

Изменение численности работников и динамика  
ФОТ за 2008 – 2009 гг.

Квартал	Принято, чел.	Уволено, чел.	ФОТ
I квартал 2008			
II квартал 2008			
III квартал 2008			
IV квартал 2008			
<b>Итого за 2008 г.</b>			
I квартал 2009			
II квартал 2009			
III квартал 2009			
IV квартал 2009			
<b>Итого за 2009 г.</b>			

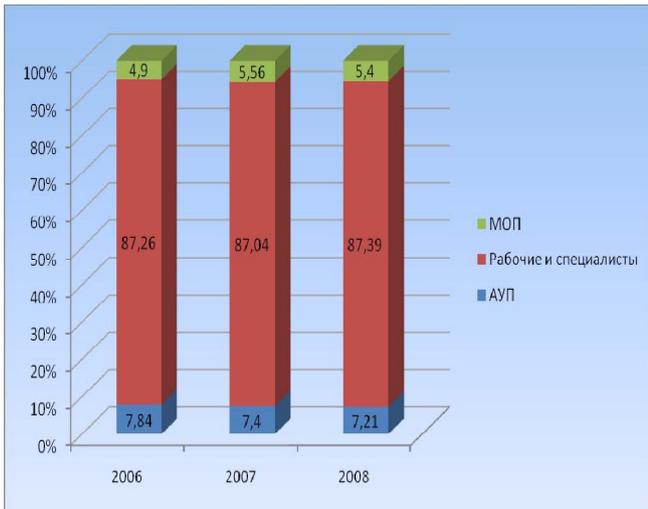


Рис. 1. Общая структура персонала

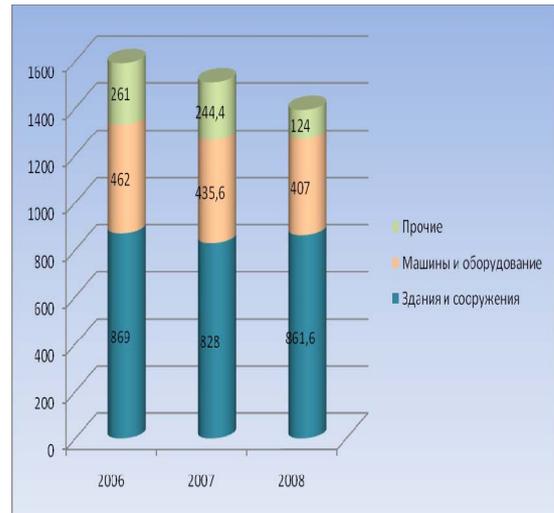


Рис. 2. Динамика амортизационных отчислений

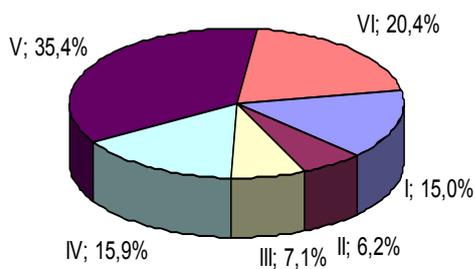


Рис. 3. Структура работников по категориям

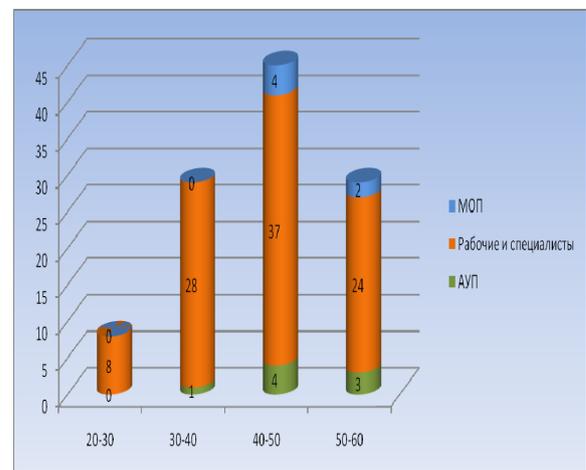


Рис. 4. Возрастная структура персонала

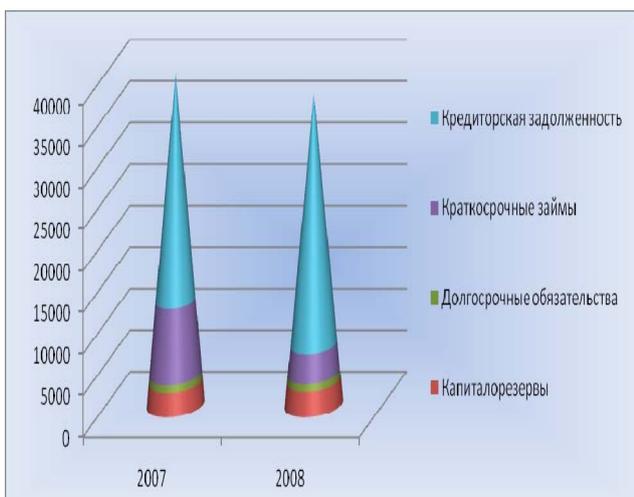


Рис. 5. Динамика финансовых ресурсов

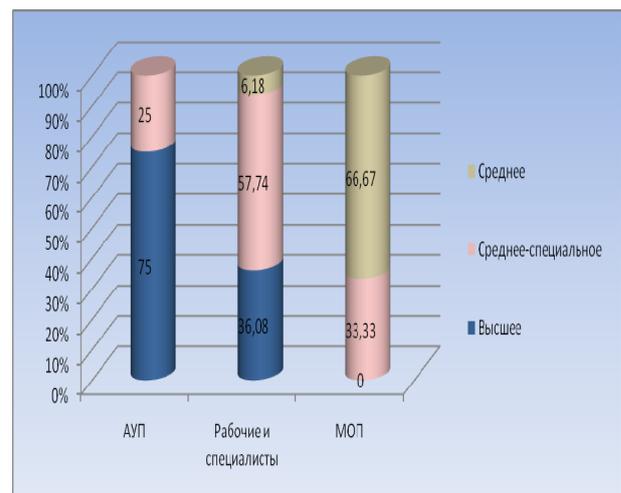


Рис. 6. Уровень образования работников по категориям

8. Необходимо определить *стиль управления* на предприятии, после чего студент должен сделать обоснованный вывод о приемлемости использования именно данного стиля в конкретной организации.

9. *Типы культур.*

Типы культур должны быть приведены в соответствии с классификацией «Майлза и Сноу», а также – с классификацией по «Хенди». Студенту необходимо обосновать выбор имеющейся культуры, а также дать предложения о шагах и методах по корректировке принятого в организации типа культуры.

10. *Ценностная цепочка.*

Ценностная цепочка должна быть представлена по форме табл. 3.

Таблица 3

Составляющие ценностной цепочки

Основной вид деятельности	Внутренняя логистика	Прием и хранение материалов (начальные компоненты). Контроль запасов и распределение начальных компонентов.
	Операции	Преобразование начальных компонентов в начальный продукт
	Внешняя логистика	Хранение и распределение конечной продукции
	Маркетинг и продажа	Обеспечение наличия продукта и его реклама
	Обслуживание	Установка и послепродажное обслуживание
Вспомогательная деятельность	Снабжение	Закупка ресурсов
	Разработка технологий	Разработка продукта, процессов, ресурсов
	Инфраструктура	Планирование, финансирование, информационные системы и менеджмент
	Управление персоналом	Рекрутинг (набор), отбор, обучение, вознаграждение, мотивация

Раздел второй «*Анализ основных показателей деятельности организации*» первой главы включает в себя следующие пункты:

1. *Коэффициентный анализ*

Выбор коэффициентов проводится в соответствии со спецификой деятельности выбранного объекта. Основные коэффициенты представлены в прил. 1.

2. *Общую характеристику основных финансовых показателей* (прибыль, объемы производства и продаж, себестоимость), которые должны быть представлены в графической форме (рис. 7)/

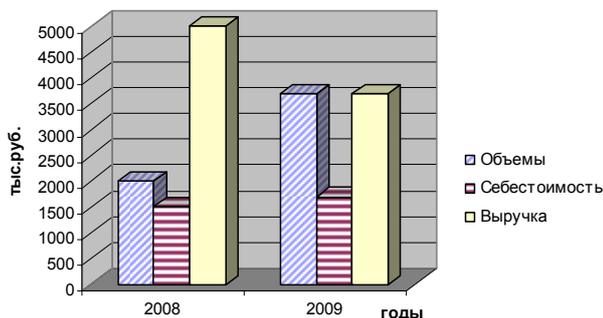


Рис. 7. Основные финансовые показатели за 2008 – 2009 гг.

Раздел третий «*Анализ продукта*» первой главы включает в себя следующие пункты:

1. *Матричный анализ производимого продукта (услуги).*

Метод производимого анализа определяет сам студент. Наиболее популярные в теории и практике модели данного вида анализа: BCG-матрица, матрица И. Ансоффа, матрица МакКинзи, матрица General Electric. После технического анализа при помощи выбранной матрицы студент должен дать аргументированный прогноз в части развития ситуации с продуктовым портфелем организации.

2. *Позиционирование продукта.*

Позиционирование проводится в соответствии с рис. 8, где результатом анализа должно стать определение части рынка, возможной для занятия организацией.

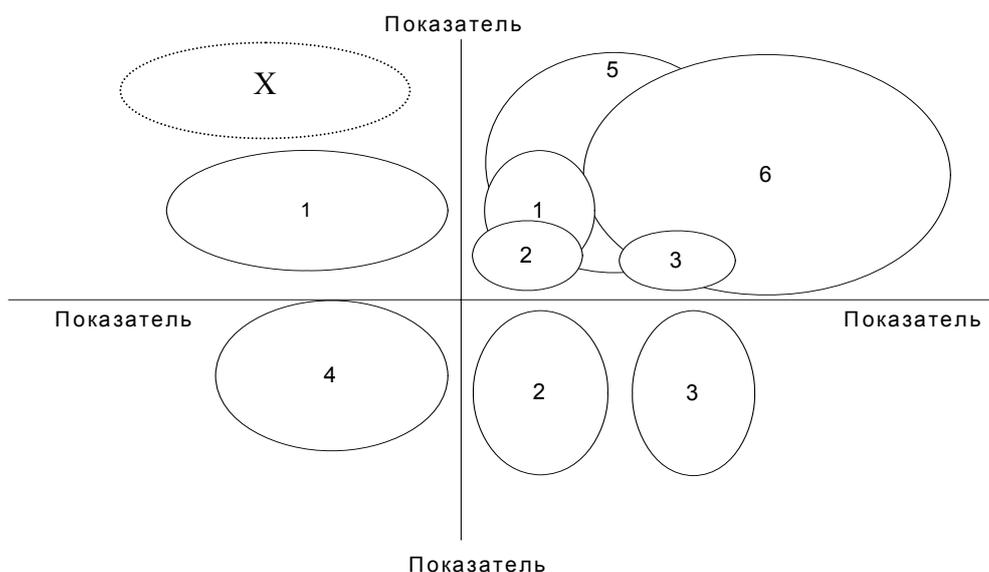


Рис.8. Позиционирование компании

Цифрами 1 – 5 обозначены конкуренты, цифрой 6 – объект исследования. Показателями являются противоположные (кислый – сладкий, крепкий – слабый) характеристики исследуемого продукта. Зона «Х» представляет собой свободную от конкурентов часть рынка, которую потенциально может освоить рассматриваемая организация.

### 3. Сегментация потребителя

Сегментацию проводят по следующим составляющим:

- пол;
- возраст;
- образование и т.д.

Если предприятие является настолько специфичным, что сегментирование невозможно, то студент должен дать аргументированное заключение о нецелесообразности его проведения.

Раздел первый второй главы включает в себя «*PEST-анализ*».

PEST-анализ заключается в выявлении компонентов факторов внешней среды (политика, экономика, общество, технология), влияющих на развитие организации.

Основные факторы макросреды, оказывающие влияние на деятельность компании, должны быть представлены в виде табл. 4.

Таблица 4

#### Факторы макросреды

ПОЛИТИКА (P)	ЭКОНОМИКА (E)
<i>P1</i>	<i>E1</i>
<i>P2</i>	<i>E2</i>
<i>P3</i>	<i>E3</i>
<i>P4</i>	<i>E4</i>
<i>P5</i>	<b>E5</b>
<i>P6</i>	<b>E6</b>
<i>P7</i>	<i>E7</i>
<i>P8</i>	<b>E8</b>
ОБЩЕСТВО (S)	ТЕХНОЛОГИЯ (T)
<i>S1</i>	<i>T1</i>
<i>S2</i>	<i>T2</i>
<i>S3</i>	<i>T3</i>
<i>S4</i>	<i>T4</i>
<i>S5</i>	<i>T5</i>
<i>S6</i>	<i>T6</i>
<i>S7</i>	<i>T7</i>

В каждой группе факторов выделяются наиболее важные, то есть оказывающие наибольшее влияние, которые ранжируются при помощи метода парных сравнений (пример оформления показан на рис. 9), далее результаты сводятся в единую таблицу.

Результаты парных сравнений выбранных факторов представлены на рис. 10.

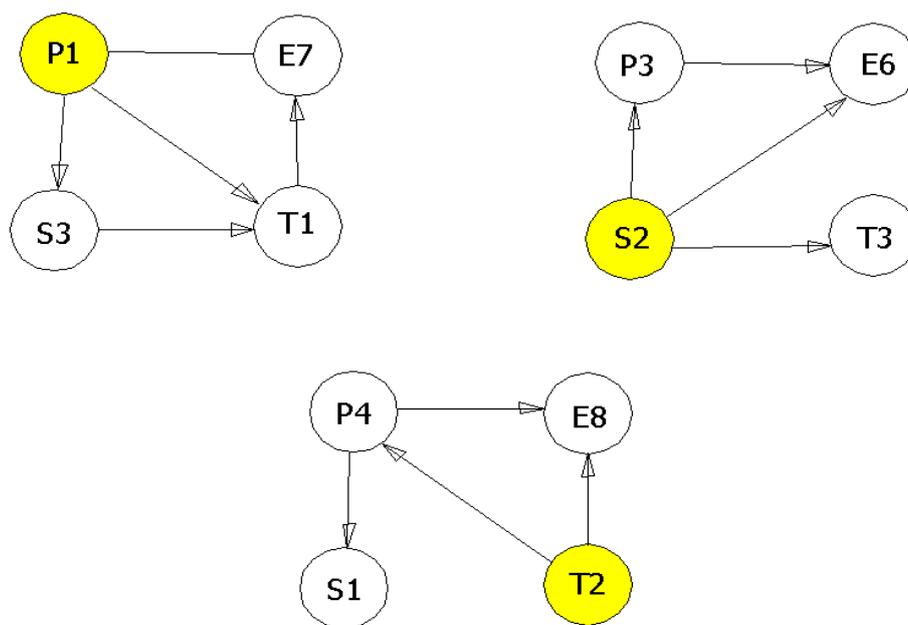


Рис. 9. Парное сравнение факторов PEST-анализа

Осуществив парное сравнение, студент выделяет три наиболее значимых показателя, влияющих на развитие организации, которые необходимо учесть при проведении SWOT-анализа.

<i>P</i>	<i>E</i>	<i>S</i>	<i>T</i>
<i>P1</i>	<i>E6</i>	<i>S1</i>	<i>T1</i>
<i>P3</i>	<i>E7</i>	<i>S2</i>	<i>T2</i>
<i>P4</i>	<i>E8</i>	<i>S3</i>	<i>T3</i>

Рис. 10. Результаты парных сравнений факторов PEST-анализа

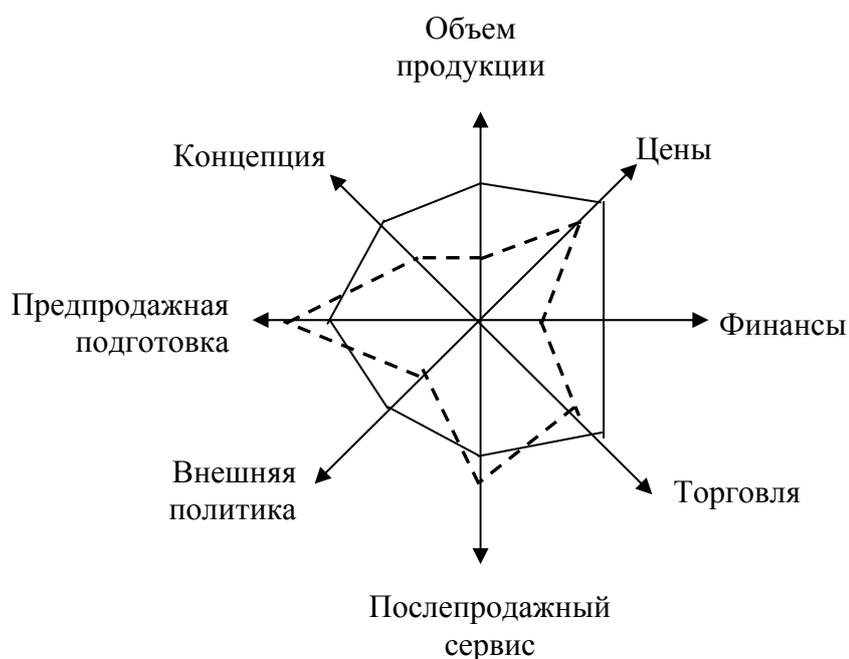


Таблица 6

Выявление сильных и слабых сторон организации  
по сравнению с конкурентами

Характеристика конкурентоспособности	Параметры характеристик конкурентоспособности	Оценки параметров			
		организации	конкурентов		
			1	2	3
Маркетинговые преимущества	Имидж				
	Доля рынка				
	Качество товара				
	Уровень обслуживания				
	Эффективность контактов с клиентами				
	Способы распространения товара				
	Географические особенности рынка				
Финансовая устойчивость	Анализ прибыльности бизнеса				
	Анализ движения денежных средств				
	Анализ размеров текущей задолженности				
Эффективность работы	Уровень издержек				
	Данные о производственных мощностях				
	Технические навыки персонала				
	Возможности осуществления поставок				
Организационные возможности	Потенциал лидеров				
	Мотивация сотрудников				
	Умение адаптироваться				
	Наличие предпринимательских способностей				

Результат конкурентного анализа – авторское умозаключение о месте, которое занимает организация на рынке, о направлениях конкурентной борьбы в «родной» и смежных отраслях, а также о возможностях объединения и альянсов с другими компаниями с целью выживаемости на рынке.



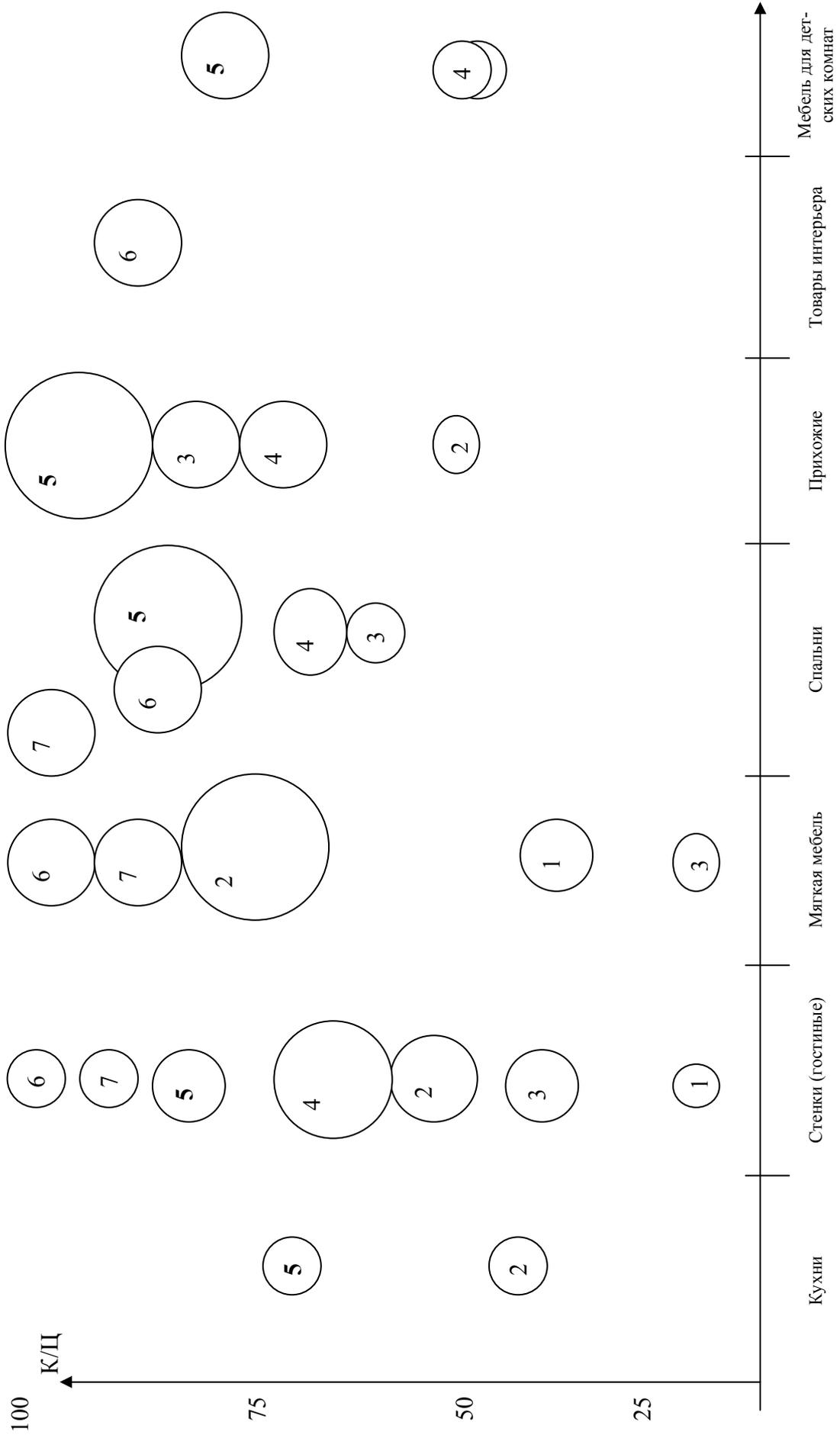
*Рис. 11. Многоугольник сравнительных характеристик конкурентоспособности фирмы*

Кроме представленного графического материала, могут быть использованы авторские варианты конкурентного анализа.

При проведении анализа необходимо учесть следующие моменты:

- экспертную обоснованность полученных результатов;
- сопоставимость данных, полученных в разных элементах графического материала;
- аргументированность авторских умозаключений.

В первом разделе третьей главы необходимо осуществить «**SWOT-анализ**». Для этого студент должен привести обоснованные факторы (7 – 15) в каждый из подразделов методики. Далее выявленные факторы ранжируются и выделяются по три основных в каждой группе.



*Примечание.* По вертикали отмечены уровни соотношения качества и цены (К/Ц); по горизонтали – ассортиментный набор на рынке продаж мебели в г. Владимире; величина радиуса окружности пропорциональна доле в объеме продаж; цифрами обозначены организации – продавцы мебели.

*Рис. 12. Карта конкурентных позиций на рынке продаж мебели*

В разделе втором третьей главы строится «*Матрица решений*» (3 × 3).

Матрица решений устанавливает взаимосвязь между сильными и слабыми сторонами компании, с одной стороны, и возможностями и угрозами, таящимися во внешней среде, – с другой.

Ячейки матрицы – это рекомендации, которые отвечают на следующие вопросы:

- Каким образом следует использовать сильные стороны организации, чтобы получить отдачу от возможностей, появившихся во внешней среде?

- Каким образом появившиеся возможности помогут преодолеть имеющиеся в организации слабости?

- Каким образом можно использовать сильные стороны организации, чтобы устранить нависшие над ней угрозы?

- Каким образом можно одновременно избавиться от слабостей и предотвратить нависшие над организацией угрозы?

Матрица решений должна содержать следующие элементы:

- Политика – правила, или директивы, определяющие границы действий организации. Такие правила часто принимают формы возможного разрешения конфликтов между конкретными задачами. Основные моменты политики корпорации, определяющие общее направление развития компании, ее положение и жизнеспособность, – называются стратегическими.

- Программы показывают направленную на достижение главных целей пошаговую последовательность действий. Отвечают на вопрос, каким образом могут быть реализованы стоящие перед организацией задачи в определяемых ее политикой рамках. Гарантируют правильное использование ресурсов, а также позволяют отслеживать динамику развития в избранном направлении. Основные, детерминирующие дух и жизнеспособность системы в целом, программы называют стратегическими.

- Проект.

- Мероприятия (стратегические решения) определяют общее направление развития предприятия и его жизнеспособность перед лицом непрогнозируемых, непредсказуемых, а также и вообще неизвестных на данный момент событий, которые могут произойти в

его значимом окружении. Именно они очерчивают реальные задачи предприятия, помогают определить границы, внутри которых разворачивается его деятельность, предписывают виды и объем привлекаемых для решения задач ресурсов. Стратегические решения определяют эффективность предприятия. От них, а не от успехов в решении частных задач, зависит то, насколько верно с учетом имеющихся ресурсов сориентированы основные усилия. Эффективный менеджмент наряду с мириадами решений, необходимых для поддержания повседневной жизни, это и есть основное операционное поле.

**Заключение** должно содержать основные выводы, в которых следует обозначить перспективы развития организации.

**Список используемой литературы** должен включать не менее 7 – 10 источников (учебники, монографии, статьи в периодических изданиях, сайты Internet). Список оформляют в соответствии с требованиями ГОСТ 7.1-2003. Библиографическая запись. Библиографическое описание.

В **Приложения** следует включать большие по объему таблицы, образцы документов, являющиеся информационной основой исследования, и схему организационной структуры управления.

К моменту защиты курсовой работы студент, кроме печатного варианта, должен представить презентационный материал к данной курсовой работе, оформленный с помощью программы PowerPoint. Требования к презентационному материалу приведены ниже.

### **Требования к оформлению курсовой работы**

Текст пояснительной записки к курсовой работе должен быть выполнен на одной стороне листа белой бумаги формата А4 через полтора интервала 14-м кеглем гарнитурой Times New Roman. Требуется соблюдать следующие размеры полей страницы: правое – 10, верхнее – 20, левое – 25 и нижнее – 20 мм. Нумерация страниц производится в правом нижнем углу, номер страницы приложения продолжает нумерацию страниц пояснительной записки после списка литературы.

Наименование глав, заголовки «Введение» и «Заключение» пишут по центру страницы, слово «Приложение А» – справа.

Нумерация формул, таблиц, рисунков по тексту записки должна быть сквозная. Пример оформления таблиц и рисунков см. в прил. 2.

Презентационный материал включает в себя:

1-й лист: титульный лист.

2-й лист: лист, отражающий объект, предмет, цель, задачи курсовой работы.

3-й лист и последующие отражают основную работу.

Каждый слайд должен быть пронумерован и иметь заголовок, занимающий 20 % листа, а также включать более чем два графика и таблицы.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

Финансовые коэффициенты, применяемые  
для оценки финансовой устойчивости и ликвидности предприятия

Коэффициент	Что показывает	Как рассчитывается	Комментарий
Коэффициент автономии	Характеризует независимость от заемных средств. Показывает долю собственных средств в общей сумме всех средств предприятия	$K_a = \frac{И_C}{В}$ Отношение общей суммы всех средств предприятия к источникам собственных средств	Минимальное пороговое значение на уровне 0,5. Превышение указывает на увеличение финансовой независимости, расширение возможности привлечения средств со стороны
Коэффициент соотношения заемных и собственных средств	Сколько заемных средств привлекло предприятие на 1 руб. вложенных в активы собственных средств	$K_{з/с} = \frac{K_T - K_t}{И_C}$ Отношение всех обязательств к собственным средствам	Превышение указанной границы означает зависимость предприятия от внешних источников средств, потерю финансовой устойчивости (автономности)
Коэффициент обеспеченности собственными средствами	Наличие у предприятия собственных оборотных средств, необходимых для его финансовой устойчивости. Критерий для определения неплатежеспособности (банкротства) предприятия	$K_O = \frac{Е_C}{R_a}$ Отношение собственных оборотных средств к общей величине оборотных средств предприятия	Чем выше показатель (0,5), тем лучше финансовое состояние предприятия, больше у него возможностей проведения независимой финансовой политики

Продолжение

Коэффициент	Что показывает	Как рассчитывается	Комментарий
Коэффициент маневренности	Способность предприятия поддерживать уровень собственного оборотного капитала и пополнять оборотные средства за счет собственных источников	$K_M = \frac{E_C}{I_C}$ <p>Отношение собственных оборотных средств к общей величине собственных средств (собственного капитала) предприятия</p>	Чем ближе значение показателя к верхней границе, тем больше возможность финансового маневра у предприятия
Коэффициент соотношения мобильных и иммобилизованных средств	Сколько внеоборотных средств приходится на 1 руб. оборотных активов	$K_{M/I} = \frac{R_a}{F}$ <p>Отношение оборотных средств к внеоборотным активам</p>	Чем выше значение показателя, тем больше средств предприятие вкладывает в оборотные активы
Коэффициент имущества производственного назначения	Долю имущества производственного назначения в общей стоимости всех средств предприятия	$K_{П.ИМ} = \frac{Z + F}{B}$ <p>Отношение суммы внеоборотных активов и производственных запасов к итогу баланса</p>	При снижении показателя ниже рекомендуемой границы целесообразно привлечение долгосрочных заемных средств для увеличения имущества производственного назначения
Коэффициент прогноза банкротства	Доля чистых оборотных активов в стоимости всех средств предприятия	$K_{ПБ} = \frac{R_a - K_t}{B}$ <p>Отношение разности оборотных средств и краткосрочных пассивов к итогу баланса</p>	Снижение показателей свидетельствует о том, что предприятие испытывает финансовые затруднения

Коэффициент	Что показывает	Как рассчитывается	Комментарий
Коэффициент текущей ликвидности (покрытия)	Достаточность оборотных средств предприятия, которые могут быть использованы им для погашения своих краткосрочных обязательств. Характеризует запас прочности, возникающей вследствие превышения ликвидного имущества над имеющимися обязательствами	$K_{\Pi} = \frac{R_a}{K_t}$ <p>Отношение текущих активов (оборотных средств) к текущим пассивам (краткосрочным обязательствам)</p>	$1 \leq K_{\Pi} \leq 2$ <p>Нижняя граница указывает на то, что оборотных средств должно быть достаточно, чтобы покрыть свои краткосрочные обязательства. Превышение оборотных активов над краткосрочными обязательствами более чем в два раза считается нежелательным, поскольку это свидетельствует о нерациональном вложении своих средств и неэффективном их использовании</p>
Коэффициент критической (срочной) ликвидности	Прогнозируемые платежные возможности предприятия при условии своевременного проведения расчетов с дебиторами	$K_{ТЛ} = \frac{Д + r_a}{K_t}$ <p>Отношение денежных средств и краткосрочных финансовых вложений плюс суммы мобильных средств в расчетах с дебиторами к текущим пассивам</p>	$K_{КЛ} \geq 1$ <p>Низкое значение указывает на необходимость постоянной работы с дебиторами, чтобы обеспечить возможность обращения наиболее ликвидной части оборотных средств в денежную форму для расчетов</p>

*Окончание*

Коэффициент	Что показывает	Как рассчитывается	Комментарий
Коэффициент абсолютной ликвидности	Какую часть краткосрочной задолженности предприятие может погасить в ближайшее время. Характеризует платежеспособность предприятия на дату составления баланса	$K_{\text{АЛ}} = \frac{Д}{K_t}$ <p>Отношение денежных средств и краткосрочных финансовых вложений к текущим пассивам</p>	$K_{\text{АЛ}} \geq 0,2 \dots 0,5$ <p>Низкое значение указывает на снижение платежеспособности предприятия</p>

Пример оформления графического материала

Пример оформления таблицы.

Название таблицы			Таблица 1

Пример оформления рисунка.

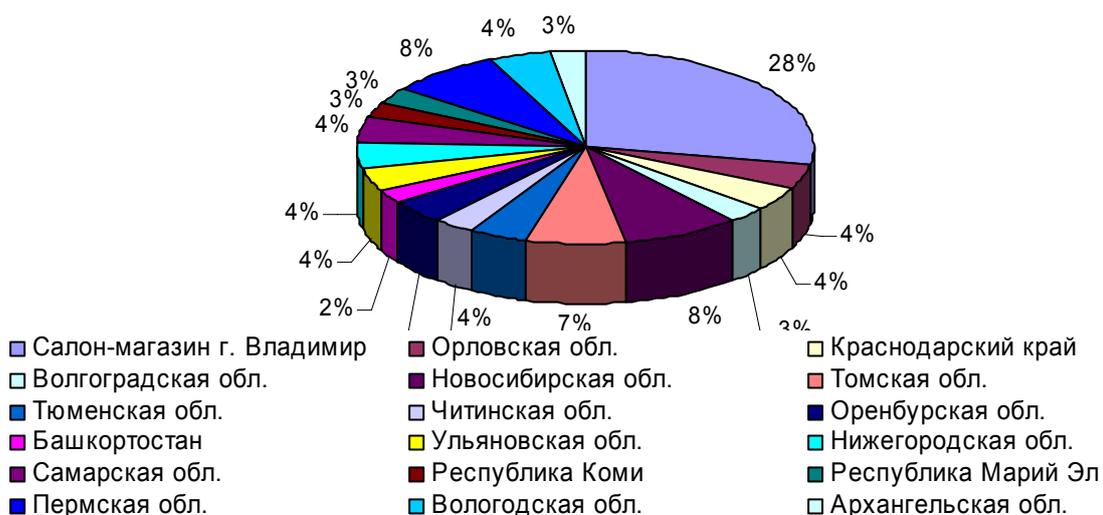


Рисунок 1 – Структура основных потребителей, классифицированных по областям

## **РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

1. Аакер, Д.А. Стратегическое рыночное управление / Д.А. Аакер. – СПб. : Питер, 2007. – 544 с. – ISBN 978-5-46901-301-3.
2. Боумен, К. Стратегия на практике / К. Боумен. – СПб. : Литер, 2003. – 251 с. – ISBN 0-13-356486-X.
3. Виханский, О.С. Стратегическое управление : учебник / О.С. Виханский. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 1998. – 296 с. ISBN 5-7762-0055-5.
4. Дженстер, Пер. Анализ сильных и слабых сторон компании: определение стратегических возможностей / Пер. Дженстер; пер. с англ. Дженстер, Дэвид Хасси. – М. : Вильямс, 2003. – 368 с. – ISBN 5-8459-0481-1.
5. Канке, А.А. Анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия : учеб. пособие / А.А. Канке, И.П. Кошечкина. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 288с. – ISBN 5-16-002415-8.
6. Каплан, Р. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей / Р. Каплан, Д. Нортон. – М. : Олимп-бизнес, 2004. – 416 с. – ISBN 5-901028-68-6.
7. Лапыгин, Ю.Н. Основы стратегического управления : курс лекций. В 2 ч. Ч. 1 / Ю.Н. Лапыгин. – Владимир, 2002. – 189 с. – ISBN 5-87846-345-8.
8. Лапыгин, Ю.Н. Управленческое консультирование : учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин. – 2-е изд., перераб. и доп. – Владимир : ВГПУ, ВИБ, ВлГУ. – 184 с. – ISBN 5-87846-347-4.
9. Макарова, И.К. Управление человеческими ресурсами: пять уроков эффективного HR-менеджмента / И.К. Макарова. – М. : Дело, 2007. – 232 с. – ISBN 978-5-7749-0448-8.
10. Минцберг, Г. Структура в кулаке: создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2004. – 512 с. – ISBN 5-469-00256-X.
11. Минцберг, Г. Стратегический процесс : пер с англ. / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; под ред Ю.Н. Каптуревского. – СПб. : Питер, 2001. – 688 с. – ISBN 5-272-00021-8.

12. Нивен, Пол Р. Сбалансированная система показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов : пер. с англ. / Пол Р. Нивен. – Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2003. – 328 с. – ISBN 966-8216-45-8.
13. Панов, А.И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие для вузов / А.И. Панов, И.О. Коробейников. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 303 с. – ISBN 5-16-002589-8.

## **ОГЛАВЛЕНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ.....	3
СТРУКТУРА КУРСОВОЙ РАБОТЫ.....	4
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ.....	4
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	19
РЕКОМЕНДАТЕЛЬНЫЙ БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	24

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
К КУРСОВОЙ РАБОТЕ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА»

Составители

ГОЙХЕР Олег Лазаревич  
ЗАКИРОВА Мария Ивановна

Ответственный за выпуск – зав. кафедрой профессор Ю.Н. Лапыгин

Подписано в печать 05.03.10.  
Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 1,63. Тираж 100 экз.  
Заказ  
Издательство  
Владимирского государственного университета.  
600000, Владимир, ул. Горького, 87.