

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ» (МГТУ ГА)**

**Кафедра экономики и управления на воздушном транспорте
Д.А. Сидоров**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**ПОСОБИЕ
по выполнению курсовой работы**

*для студентов V курса
направления 080200 (38.03.02)
заочной формы обучения*

Москва-2015

ББК 338

С34

Рецензент д-р экон. наук, проф. Б.В. Артамонов

Сидоров Д.А.

С34 Стратегический менеджмент: пособие по выполнению курсовой работы. - М.: МГТУ ГА, 2015. - 12 с.

 Данное пособие издается в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» по учебному плану для студентов V курса направления 080200 (38.03.02) заочной формы обучения.

 Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры 16.02.2015 г. и методического совета 10.03.15 г.

Целью курсовой работы является углубление и закрепление студентами знаний по дисциплине “Стратегический менеджмент” в процессе обоснованного выбора генеральной стратегии авиакомпании.

Содержание курсовой работы

Объектом исследования курсовой работы является деятельность условной авиакомпании. Курсовая работа включает выполнение разделов:

Введение

1. *Сравнительная оценка стратегического потенциала авиакомпании*
 2. *Выбор стратегической зоны*
 3. *Ситуационный анализ и постановка генеральной цели*
 4. *Сценарное прогнозирование*
 5. *Выбор генеральной стратегии и разработка целевых программ*
- Заключение.*

Оформление курсовой работы

Курсовая работа выполняется в строгом соответствии с вариантом, соответствующим последней цифре номера зачетной книжки.

Курсовая работа оформляется в виде пояснительной записки на бумаге стандартного формата (210x297мм) на одной стороне листа, четко и разборчиво. Все страницы, рисунки, графики, таблицы должны быть пронумерованы.

Рекомендуется придерживаться следующего порядка размещения материала в пояснительной записке:

- титульный лист (с указанием университета, кафедры, ФИО ведущего преподавателя, дисциплины, ФИО студента, № варианта, № зачетной книжки);
- оглавление;
- разделы курсовой работы;
- литература.

Исходные данные

Исходные данные приведены в Приложении. Состав исходных данных:

1. Вид перевозок:

- регулярные (р) – нерегулярные (н);
- пассажирские (п) – грузовые (г).

Например, запись “р-г” означает регулярные грузовые перевозки, “н-пг” – нерегулярные пассажирские и грузовые перевозки.

2. Ресурсный потенциал:

- количество воздушных судов;

- численность персонала;
- суммарный актив предприятия.

3. Показатели деятельности авиакомпании:

- показатели эксплуатационной деятельности:
 - количество перевезенных пассажиров;
 - выполненный пассажирооборот;
 - выполненный грузооборот;
 - выполненный общий тонно-километраж;
 - суммарный налет часов;
 - коэффициент пассажирской загрузки;
- показатели финансовой деятельности:
 - эксплуатационные доходы;
 - эксплуатационные расходы.

Выполнение разделов курсовой работы

Во введении рекомендуется:

- определить актуальность проблемы разработки стратегии компании;
- сформулировать цели курсовой работы.

Сравнительная оценка стратегического потенциала авиакомпании

В этом разделе на основе данных таблиц Приложения (П.1, П.2) необходимо определить:

- среднегодовой налет часов на одно списочное воздушное судно;
- коэффициент коммерческой загрузки (отношение выполненного общего тонно-километража к располагаемому тонно-километражу, выраженное в процентах);
- эксплуатационный итог (разность эксплуатационных доходов и расходов);
- относительные показатели деятельности предприятия:
 - удельные доходы (на выполненный тонно-километр, пассажиро-километр, лётный час);
 - себестоимость перевозки (тонно-километра, пассажиро-километра, лётного часа);
 - производительность труда (количество выполненного тонно-километража на одного работника и среднегодовой эксплуатационный доход на одного работника).

Исходные данные и расчетные показатели для авиакомпании и конкурирующей авиакомпании (конкурента) свести в таблицу 1.

Сравнительная оценка стратегического потенциала авиакомпании Δ

<i>Показатели стратегического потенциала</i>	<i>Авиакомпания</i>	<i>Конкурент</i>	$\Delta = (3) - (2)$
(1)	(2)	(3)	(4)
<u><i>Ресурсный потенциал:</i></u>			
Количество воздушных судов			
Численность персонала, чел.			
Располагаемый тонно-километраж, млн. ткм			
Суммарный актив предприятия, млн. долл.			
<u><i>Показатели деятельности:</i></u>			
Количество перевезенных пассажиров, тыс. чел.			
Выполненный пассажирооборот, млн. пкм			
Выполненный грузооборот, млн. ткм			
Выполненный общий тонно-километраж, млн. ткм			
Коэффициент пассажирской загрузки, %			
Коэффициент коммерческой загрузки, %			
Суммарный налет часов, ч.			
Налет часов на одно списочное воздушное судно, ч.			
Эксплуатационные доходы, млн. долл.			
Эксплуатационные расходы, млн. долл.			
Эксплуатационный итог, млн. долл.			
Доход на выполненный тонно-километраж, долл./ткм			
Доход на выполненные пассажиро-километры, долл./пкм			
Доход на лётный час, долл./л.ч.			
Себестоимость лётного часа, долл./л.ч.			

<i>Показатели стратегического потенциала</i>	<i>Авиакомпания</i>	<i>Конкурент</i>	$\Delta = (3) - (2)$
(1)	(2)	(3)	(4)
Себестоимость тонно-километра, долл./ткм			
Себестоимость пассажиро-километра, долл./пкм			
Производительность труда эксплуатационная, млн. ткм./раб.			
Производительность труда финансовая, млн. долл./раб.			

Выбор стратегической зоны

Стратегическая зона – рынок или сегмент рынка, на который предприятие имеет или хочет иметь выход. В качестве стратегической зоны выбираются регионы мира: Западная Европа, Юго-Восточная Азия, Южная Америка или регионы России (по желанию студента). Приводится характеристика воздушных перевозок в регионе, включая особенности конкуренции. Стратегическую зону обозначить на географической карте.

Ситуационный анализ и постановка генеральной цели

Ситуационные факторы и показатели представить в виде таблицы SWOT-анализа (таблица 2).

Таблица 2

Ситуационный анализ (SWOT)

<p><i>Сильные стороны</i></p> <ul style="list-style-type: none"> показатели стратегического потенциала авиакомпании, превосходящие одноименные показатели конкурента 	<p><i>Возможности</i></p> <ul style="list-style-type: none"> факторы, определяющие перспективы роста авиаперевозок в стратегической зоне; факторы, определяющие перспективы роста авиаперевозок за пределы стратегической зоны
<p><i>Слабые стороны</i></p> <ul style="list-style-type: none"> показатели стратегического потенциала авиакомпании, уступающие конкуренту 	<p><i>Угрозы</i></p> <ul style="list-style-type: none"> факторы, препятствующие росту авиаперевозок в стратегической зоне; наличие входных барьеров (требований, ограничений); интенсивность конкуренции

Ситуационные факторы, характеризующие возможности и угрозы, должны соответствовать виду перевозок, установленному вариантом задания. При этом можно использовать данные из интернет-источников и печатных публикаций.

Постановка генеральной цели основана на принципе рассогласования показателей авиакомпании и конкурента. Необходимо сократить разницу в показателях, уступающих конкуренту (слабые стороны).

Генеральная цель может быть, например, связана с достижением определенного уровня финансовых показателей, увеличением доли рынка, повышением уровня конкурентоспособности, качества перевозочного продукта, рейтинга авиакомпании и др.

Сценарное прогнозирование

Достижение генеральной цели предусматривает разработку альтернатив развития ситуации в будущем, связанных с различными проявлениями ситуационных факторов (сценарное прогнозирование). Рассматриваются два крайних варианта развития ситуации:

- оптимистический вариант (во внешней среде проявляются только факторы, характеризующие возможности);
- пессимистический вариант (во внешней среде проявляются только факторы, характеризующие угрозы).

Моделирование варианта развития ситуации включает:

- оценку изменения платежеспособного спроса в стратегической зоне;
- оценку изменения интенсивности конкуренции;
- оценку изменения ресурсного потенциала авиакомпании.

Изменение связано с оценкой: “повышение”, “снижение” или “стабильное значение” для показателей спроса, интенсивности конкуренции и ресурсного потенциала по сравнению с текущим состоянием (таблицы 1- 2). Сценарные прогнозы представить в виде таблицы 3.

Таблица 3

Сценарные прогнозы

Вариант развития ситуации	Оценка изменения платежеспособного спроса	Оценка изменения интенсивности конкуренции	Оценка изменения показателей ресурсного потенциала
Оптимистический			
Пессимистический			

Оценка изменения показателей ресурсного потенциала авиакомпании проводится согласно таблице 1 (столбцы 1 – 2). Изменения оцениваются по каждому показателю ресурсного потенциала.

Выбор генеральной стратегии и разработка целевых программ

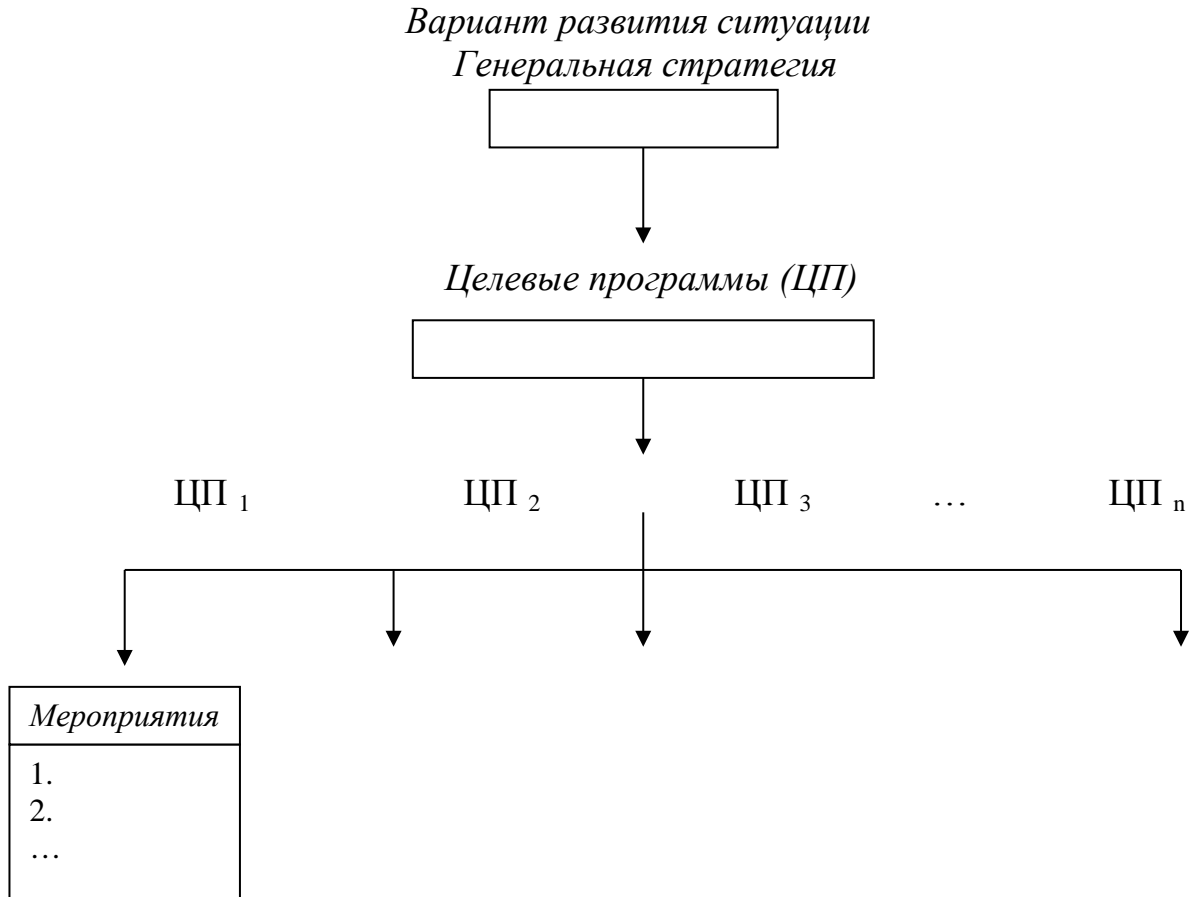
В этом разделе для каждого варианта развития ситуации необходимо:

- 1). Выбрать генеральную стратегию. Дается краткая характеристика выбранной стратегии и обоснование выбора с учетом поставленной генеральной цели.

2). Определить целевые программы (по принципу рассогласования показателей) на основе таблиц 1 - 2. В курсовой работе рекомендуется 3 - 4 целевые программы.

3). Разработать мероприятия по ликвидации рассогласования показателей для каждой из целевых программ.

4). Представить схему (отдельно для каждого варианта развития ситуации):



В заключение курсовой работы сделать вывод о целесообразности использования выбранных генеральных стратегий и целевых программ для достижения поставленной генеральной цели авиакомпании.

Литература

Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент на воздушном транспорте. -М.: Авиа Бизнес Групп, 2008.

Исходные данные к курсовой работе

Таблица П. 1

Показатели деятельности авиакомпании

<i>Последняя цифра зачетной книжки</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Вид перевозок	н-г	р-г	н-г	н-пг	н-г	р-п	р-пг	р-пг	р-пг	н-г
2. Количество воздушных судов, ед.	5	6	10	38	23	33	5	11	15	6
3. Численность персонала, чел	154	655	506	759	718	1034	485	1868	534	245
4. Располагаемый тонно-километраж, млн.ткм	98	1978	408,8	853,1	572,6	43,4	69,7	159,7	157,8	320,8
5. Суммарный актив предприятия, млн.долл.	20,9	437,1	44,1	618,1	124,5	53,2	52,2	60	86,9	115,7
6. Количество перевезенных пассажиров, тыс.чел	-	-	-	92,3	-	476,9	254,6	486	118,9	-
7. Выполненный пассажирооборот, млн.пкм	-	-	-	140	-	219,6	337,5	1062	224,4	-
8. Выполненный грузооборот, млн.ткм	55,1	1104	311,9	454,9	344,7	-	5,6	5	68	267,7
9. Выполненный общий тонно-километраж, млн.ткм	61	1125	311,9	467,6	344,7	19,8	36,8	100,6	88,2	271,5
10. Коэффициент пассажирской загрузки, %	-	-	-	56	-	59	56	66	57	-
11. Суммарный	3453	23255	28685	27480	47771	49178	13137	36696	35250	15600

<i>Последняя цифра зачетной книжки</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
налет часов, ч.										
12. Эксплуатационные доходы, млн.долл.	46,9	349,1	213,2	349	168	103,8	47,7	65,7	235,7	224,6
13. Эксплуатационные расходы, млн.долл.	47,6	344,7	242	318,7	156,8	101,6	45,4	50,5	228,9	217,9

Таблица П.2

Показатели деятельности конкурирующей авиакомпании

<i>Последняя цифра зачетной книжки</i>	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Вид перевозок	н-г	р-г	н-г	н-пг	н-г	р-п	р-пг	Р-пг	р-пг	н-г
2. Количество воздушных судов	7	5	12	34	28	30	4	9	15	8
3. Численность персонала, чел.	225	580	870	945	1080	975	510	1630	880	355
4. Располагаемый тонно-километраж, млн. ткм	128	2200	530	920	840	47	68	210	180	444
5. Суммарный актив предприятия, млн. долл.	38	550	40	710	120	168	47	84	250	300
6. Количество перевезенных пассажиров, тыс. чел.	-	-	-	115	-	540	400	520	180	-
7. Выполненный пассажирооборот, млн.пкм.	-	-	-	180	-	330	440	1370	360	-
8. Выполненный грузооборот, млн.ткм.	62	1000	340	510	405	-	4	7	74	310
9. Выполненный общий тонно-километраж, млн. ткм.	74	1350	320	610	530	35	54	145	80	320
10.	-	-	-	58	-	62	52	68	61	-

<i>Последняя цифра зачетной книжки</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>
Коэффициент пассажирс-кой загрузки, %										
11. Суммарный налет часов, ч.	4457	27664	25438	26511	51220	52465	12675	38772	34172	16718
12. Эксплуатаци-онн ые доходы, млн.долл.	52	380	310	420	220	100	42	80	290	330
13. Эксплуатацион-н ые расходы, млн.долл.	49	371	303	380	205	96	37	61	280	320

Подписано в печать 31.03.2015 г.

Печать офсетная
0,75 усл.печ.л.

Формат 60x84/16
Заказ № 1981/

0,63 уч.-изд. л.
Тираж 80 экз.

Московский государственный технический университет ГА
125993 Москва, Кронштадтский бульвар, д.20
Редакционно-издательский отдел
125493 Москва, ул. Пулковская, д.6а