

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФГБОУ ВО «Кубанский государственный
аграрный университет имени И. Т. Трубилина»

Факультет управления

Кафедра государственного и муниципального управления

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания

по выполнению контрольной работы для обучающихся
заочной формы обучения по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление,
направленность «Государственное и муниципальное управление»

Краснодар
КубГАУ
2019

Составитель: Е. Н. Ключко, Е. А. Бритикова

Стратегический менеджмент : метод. указания / сост. Е. Н. Ключко, Е. А. Бритикова. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 34 с.

Представлены задания и рекомендации по выполнению контрольных работ, приведен перечень основной и дополнительной литературы.

Методические указания предназначены для обучающихся по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление, направленность «Государственное и муниципальное управление».

Рассмотрено и одобрено методической комиссией факультета управления Кубанского госагроуниверситета, протокол № 9 от 15.10.2019.

Председатель
методической комиссии

М. А. Нестеренко

© Ключко Е. Н., Бритикова Е. А.
составление, 2019

© ФГБОУ ВО «Кубанский
государственный аграрный
университет имени
И. Т. Трубиллина», 2019

Оглавление

Введение	4
Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций	5
Выбор варианта контрольной работы	6
Общие требования к содержанию и оформлению контрольной работы.....	6
Варианты контрольных работ	9
Вопросы на экзамен.....	28
Перечень основной и дополнительной литературы.....	31
Приложение А	33

Введение

«Стратегический менеджмент» является дисциплиной по выбору вариативной части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.04 «Государственное и муниципальное управление», (программа прикладного бакалавриата).

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование комплекса знаний о создании системы стратегического управления в организации и овладение практическими навыками разработки управленческих решений на стратегическую перспективу и их оценки.

Задачи:

- получение знаний о содержании и элементах стратегического управления с учетом условий рыночной экономики и общественных преобразований, об организационно-управленческих решениях стратегического уровня, оценки результатов и последствий принятых стратегических управленческих решений и готовности нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

- формирование умений по разработке стратегий и целей организации, разработке параметров качества стратегических управленческих решений и осуществлению административных процессов на стратегическом уровне, выявлению отклонений и принятию корректирующих мер;

- выработка навыков по использованию современных методов государственного и муниципального управления, обеспечивающих устойчивое развитие сельских территорий.

Целью контрольной работы является расширение, систематизация и закрепление знаний, полученных в процессе изучения курса «Стратегический менеджмент». Она позволяет привить навыки и выявить степень подготовленности студентов к самостоятельному и творческому решению организационно-экономических задач.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Контроль освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» проводится в соответствии с Пл КубГАУ 2.5.1 «Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация студентов». Текущий контроль по дисциплине позволяет оценить степень восприятия учебного материала и проводится для оценки результатов изучения разделов/тем дисциплины. Текущий контроль проводится как контроль тематический (по итогам изучения определенных тем) и рубежный (контроль определенного раздела или нескольких разделов).

Контрольная работа – одна из форм проверки и оценки усвоенных знаний, получения информации о характере познавательной деятельности, уровне самостоятельности и активности обучающихся, об эффективности методов, форм и способов учебной деятельности; выполняется в виде письменного ответа на указанные в индивидуальном задании вопросы по завершении изучения каждого из разделов дисциплины.

Цель выполнения контрольной работы состоит в приобретении и закреплении теоретических знаний по дисциплине, проверке усвоения учебного материала, а также выработке практических навыков и развитии компетенций в избранной области профессиональной деятельности.

Выполнение контрольной работы предусматривает раскрытие одного теоретического вопроса и двух практических заданий. Вопросы контрольной работы должны содержать конкретное и самостоятельное изложение ответов на основе анализа и обобщения литературных источников. Выполнение контрольной работы предусматривает представление студентом собственного видения проблемы, выражающего индивидуальное мнение по исследуемому вопросу на основе полученных знаний по данной дисциплине и творческого подхода.

При выполнении контрольной работы студентам рекомендуется использовать разнообразные источники информации: учебную, методическую, научную литературу, а также отраслевые научно-практические издания, статистические данные, Интернет-ресурсы, практические материалы.

В целом содержание контрольной работы должно отражать необходимые компетенции и общий уровень подготовки студента.

В случае затруднений при выполнении контрольной работы студентам следует обращаться для получения консультации к преподавателю.

Выбор варианта контрольной работы

Выбор варианта контрольной работы осуществляется по начальной букве фамилии студента в соответствии с таблицей 1.

Таблица 1 – Вариант контрольной работы

Первая буква фамилии	Вариант контрольной работы	Первая буква фамилии	Вариант контрольной работы
С	1	Ж	16
О	2	Ю	17
К	3	И	18
Н	4	Л	19
Г	5	Д	20
В	6	Я	21
Е	7	Б	22
М	8	П	23
Т	9	Ч	24
А	10	Р	25
Ш	11	Ф	26
Х	12	Щ	27
З	13	Ц	28
У	14		
Э	15		

Общие требования к содержанию и оформлению контрольной работы

Требования к содержанию контрольной работы

Основные требования к содержанию контрольной работы состоят в следующем:

– самостоятельный, творческий подход к изложению материала, умение выразить собственное мнение по изучаемым вопросам;

- четкое, последовательное, логически стройное изложение, лаконичность и точность формулировок;
- недопустимость механического копирования используемых материалов, без авторского осмысления и анализа;
- подтверждение теоретических положений практическими материалами (примерами, ситуациями, статистическими данными, их анализом);
- визуализация изложения путем структурно-графического представления материала (иллюстрации, схемы, графики, таблицы и др.);
- наличие конкретных и обоснованных выводов.

Требования к оформлению контрольной работы

Оформление контрольной работы должно соответствовать требованиям действующего ГОСТа. Основные из них состоят в следующем:

- текст излагается на стандартных листах формата А4 с соблюдением установок: шрифт – Times New Roman; кегль - 14; интервал – 1,5; цвет шрифта – черный; абзацный отступ – 1,25 см; выравнивание – по ширине; поля: левое – 30 мм, правое – 15 мм, верхнее – 25 мм, нижнее -20 мм;
- объем контрольной работы – 10-15 страниц машинописного текста (или 20-24 страницы рукописного текста);
- титульный лист оформляется по образцу (Приложение А);
- страницы работы нумеруются сквозной порядковой нумерацией по центру верхнего поля, начиная с титульного листа (номер страницы на титульном листе не проставляется);
- на второй странице приводится содержание работы (перечень вопросов и заданий, список литературы и приложения) с указанием начальных страниц разделов;
- разделы должны иметь порядковую нумерацию;
- изложение работы строится в соответствии с содержанием (приводятся названия вопросов, ответы на них, практическое задание);
- каждый раздел работы начинается с нового листа;
- иллюстрации и таблицы должны быть пронумерованы, иметь ссылки и комментарии к ним в тексте; каждую иллюстрацию

необходимо снабжать подрисуночной надписью, таблицы должны иметь заголовки;

- заимствованные данные (цитаты, цифры) должны сопровождаться ссылками с указанием номера источника в списке литературы и соответствующей страницы (например, [5, с. 78] или [5, с. 78-96]);

- сокращения допускаются только общепринятые (например, тыс. руб., г., др. и т. д.);

- в конце контрольной работы приводится список использованных источников в следующем порядке: правовые, нормативные акты, учебная литература (в алфавитном порядке), статьи из журналов, Интернет-источники;

- библиографическое описание источников должны соответствовать ГОСТ;

- распечатка текста должна быть четкой, без помарок и исправлений;

- работы, представленные без соблюдения требований к оформлению, на рецензирование не принимаются и возвращаются студенту для исправления.

Рекомендации по выполнению контрольной работы

Основные рекомендации по выполнению контрольной работы состоят в следующем:

- студент должен самостоятельно изучить рекомендованную литературу и другие источники информации. При этом рекомендуется делать выписки, фиксировать источники, составлять иллюстрации и таблицы;

- ответы на теоретические вопросы должны быть логически выстроены, исключать неточности, двусмысленность толкования и повторы, содержать краткие и четкие формулировки, убедительную аргументацию, доказательные и обоснованные выводы;

- при освещении теоретических вопросов следует приводить статистические данные, практические примеры, ситуации, самостоятельные суждения, свидетельствующие об усвоении студентом изучаемого материала;

- при выполнении практической части контрольной работы необходимо использовать полученные в процессе изучения дисциплины теоретические знания и практические навыки;
- содержание работы должно отражать необходимые компетенции студента и общий уровень подготовки;
- контрольная работа должна быть сдана на рецензирование в деканат факультета не позднее, чем за 20 дней до начала экзаменационной сессии;
- установленный срок рецензирования работы составляет 5-7 дней;
- работа, выполненная без соблюдения установленных требований либо не по предусмотренному варианту, возвращается студенту без рецензирования для исправления и подлежит последующей повторной сдаче в деканат;
- проверенная контрольная работа возвращается студенту через деканат с замечаниями и рекомендациями рецензента с отметкой «зачтено» или «не зачтено»;
- зачтенная таким образом контрольная работа является основанием для допуска студента к сдаче зачета по дисциплине; без надлежаще выполненной контрольной работы сдача студентом зачета не допускается;
- не зачтенная контрольная работа должна быть доработана в соответствии с замечаниями преподавателя и представлена на повторное рецензирование (вместе с первичным вариантом работы).

Варианты контрольных работ

Вариант № 1

1. В чем заключается сущность стратегического менеджмента?
2. Заполните приведенную ниже таблицу, сгруппировав цели организации по критерию деления на постоянные и разовые.

Цели организации	Разовые	Повторяющиеся
1. Разработать новую модель продукции		
2. Разработать систему учета и контроля, соответствующую мировым стандартам		
3. Корректировать цены на продукцию в зависимости от затрат и качества		

3. Рассмотрите ситуацию А и ответьте на следующий вопрос: как бы вы охарактеризовали компанию «Форд», учитывая ее взаимодействие с внешним окружением?

Вариант № 2

1. Что вы знаете о стратегии вертикальной интеграции?

2. Выберите из приведенного ниже списка характеристики, которые, по вашему мнению, должны обязательно присутствовать в формулировке миссии организации.

Характеристики организации	Да	Нет
1. Отраслевая принадлежность		
2. Получение прибыли		
3. Назначение		
4. Роль для общества		
5. Ассортимент продукции		
6. Принципы работы с персоналом		
7. Способы выхода на рынок		

3. Рассмотрите ситуацию А и ответьте на следующий вопрос: в чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 1990-х годов?

Вариант № 3

1. Что вы знаете о стратегии горизонтальной интеграции?

2. Проверьте возможные противоречия, заложенные в следующие первоначальные формулировки целей, и приведите обоснование вашего мнения.

Формулировка целевых заданий	Есть ли противоречие	
	Да	Нет
1. Снизить издержки производства и повысить инновационный потенциал организации		
2. Повысить объемы продаж и снизить себестоимость выпускаемой продукции		
3. Реализовать стратегию нововведений и ежегодного прироста прибыли		

3. Рассмотрите ситуацию А и ответьте на следующий вопрос: в чем преемственность подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX в.) и настоящем (программа «Форд 2000»)?

Вариант № 4

1. Назовите основные компоненты и этапы стратегического управления.

2. Разработайте для предприятия, на котором вы проходили практику, миссию и определите ее целевые приоритеты.

3. Рассмотрите ситуацию А и ответьте на следующий вопрос: какие параметры внешней среды влияют на компанию «Форд», какие являются решающими для поведения компании в прошлом и настоящем?

Вариант № 5

1. Что вы знаете о стратегии несвязанной диверсификации?

2. Постройте дерево целей организации.

3. Рассмотрите ситуацию А и ответьте на следующий вопрос: каково действие на компанию «Форд» каждой из пяти сил конкуренции (по модели Портера). Ответ обоснуйте.

Вариант № 6

1. Перечислите принципы стратегического управления.

2. Близкая к идеалу формулировка миссии должна включать следующие шесть моментов:

- провозглашение ценностей и убеждения;
- продукты, которые предприятие будет производить и потребности, которые оно собирается удовлетворять;
- рынок, на котором предприятие позиционируется;
- способы выхода на свой рынок;
- ключевые технологии, которые будет использовать предприятие;
- стратегические принципы развития и финансирования.

Для выбранного вами предприятия сформулируйте миссию организации.

3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: насколько управление в фирме может рассматриваться как стратегическое?

Вариант № 7

1. Что вы знаете о стратегии организации производства?

2. Для выбранного вами предприятия постройте дерево целей организации.

3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: какие стратегические и оперативные цели вы бы поставили для комбината исходя из его стартового положения?

Вариант № 8

1. Определите характеристику и цели анализа внешней среды предприятия.

2. Проверьте возможные противоречия, заложенные в следующие первоначальные формулировки целей, и приведите обоснование вашего мнения.

Формулировка целевых заданий	Есть ли противоречие	
	Да	Нет
1. Развивать творческий потенциал и повысить исполнительную дисциплину персонала		
2. Реализовать план социального развития коллектива и обеспечить рост производительности труда		
3. Расширить полномочия работников по принятию решений и усилить контролирующие функции руководства		

3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: какие оперативные действия вы предприняли бы для стабилизации ситуации на комбинате?

Вариант № 9

1. Что вы знаете о стратегии размещения производства?

2. Разработайте для предприятия, на котором вы проходили практику, миссию и определите ее целевые приоритеты

3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: какие оперативные и стратегические решения были предприняты генеральным директором по реализации сильных сторон и возможностей комбината, а также по устранению слабых сторон и потенциальных угроз на этапе стабилизации производства?

Вариант № 10

1. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли.

2. Рассмотрите деятельность конкретного российского предприятия и определите основные стратегические факторы макросреды предприятия.

Методические указания к выполнению задания

Выделяют следующие этапы проведения внешнего анализа:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование предприятия.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему опреде-

ленного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дается оценка степени влияния каждого фактора-события на стратегию предприятия по пятибалльной шкале: «пять» – сильное воздействие, серьезная опасность; «единица» – отсутствие воздействия, угрозы.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка указывает на степень готовности предприятия реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Пример проведения анализа внешней среды представлен в таблице.

Таблица – Результаты анализа внешних стратегических факторов (условный пример)

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	0,20
Развитие розничной сети	0,10	2	0,20
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	1,00
Экономическая стабилизация	0,15	1	0,15
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	0,60
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	0,40
Новые технологии	0,15	2	0,30
Снижение активности потребителей	0,10	2	0,20
Суммарная оценка	1,0		3,05

В данном случае оценка 3,05 показывает, что реакция предприятия на стратегические факторы внешней среды находится на среднем уровне.

3. Рассмотрите ситуацию А и ответьте на следующий вопрос: в чем преимущество подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX в.) и настоящем (программа «Форд 2000»)?

Вариант № 11

1. Что вы знаете о стратегии фокусирования?

2. Заполните приведенную ниже таблицу, сгруппировав цели организации по критерию деления на постоянные и разовые.

Цели организации	Разовые	Повторяющиеся
1. Систематически вести учет накладных затрат		
2. Разработать проект формирования предпринимательской сети		
3. Планировать работу бизнес-единиц и функциональных служб		

3. Рассмотрите ситуацию А и ответьте на следующий вопрос: какие параметры внешней среды влияют на компанию «Форд», какие являются решающими для поведения компании в прошлом и настоящем?

Вариант № 12

1. Определение сферы и миссии бизнеса.

2. Выберите из приведенного ниже списка характеристики, которые, по вашему мнению, должны обязательно присутствовать в формулировке миссии организации.

Характеристики организации	Да	Нет
1. Отраслевая принадлежность		
2. Получение прибыли		
3. Назначение		
4. Роль для общества		
5. Ассортимент продукции		
6. Принципы работы с персоналом		
7. Способы выхода на рынок		

3. Рассмотрите ситуацию А и ответьте на следующий вопрос: каково действие на компанию «Форд» каждой из пяти сил конкуренции (по модели Портера). Ответ обоснуйте.

Вариант № 13

1. Что вы знаете о стратегии дифференциации?

2. Постройте дерево целей организации.

3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: насколько управление в фирме может рассматриваться как стратегическое?

Вариант № 14

1. Что вы знаете о стратегии лидерства в издержках?

2. Разработайте для предприятия, на котором вы проходили практику, миссию и определите ее целевые приоритеты.

3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: какие стратегические и оперативные цели вы бы поставили для комбината исходя из его стартового положения?

Вариант № 15

1. Основные стадии выполнения стратегии. Стратегический контроль.

2. Разработайте для предприятия, на котором вы проходили практику, миссию и определите ее целевые приоритеты.

3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: какие стратегические действия вы бы спланировали для стабилизации и дальнейшего развития комбината?

Вариант № 16

1. Что вы знаете о продуктовой стратегии предприятия?

2. Для выбранного вами предприятия постройте дерево целей организации.

3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: какие оперативные действия вы предприняли бы для стабилизации ситуации на комбинате?

Вариант № 17

1. Что вы знаете о стратегии первопроходца?

2. Воспользовавшись предлагаемым в таблице форматом, разработайте эскизную стратегию управления персоналом и мероприятия программы действий для организации, осуществляющей производство товаров.

Вид решения	Цели		Мероприятия программы действий
	стратегические	тактические	
1. Отбор, продвижение и расстановка кадров			
2. Оценкой положения человека в организации			
3. Система вознаграждения			
4. Развитие управления			

Функциональная стратегия управления персоналом – это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по использованию и развитию потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Стратегия управления персоналом сводится к системе стратегических решений, связанных с:

- 1) отбором, продвижением и расстановкой кадров;
- 2) оценкой положения человека в организации;
- 3) системой вознаграждения, обеспечивающей адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения;
- 4) развитием управления, создающего механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице.

3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: какие стратегические действия вы бы спланировали для стабилизации и дальнейшего развития комбината?

Вариант № 18

1. Что вы знаете о стратегии вертикальной интеграции?
2. Постройте дерево целей организации.
3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: какие оперативные и стратегические решения были предприняты генеральным директором по реализации сильных сторон и возможностей комбината, а также по устранению слабых сторон и потенциальных угроз на этапе стабилизации производства?

Вариант № 19

1. Раскройте причины возникновения стратегического менеджмента в России.
2. Разработайте для предприятия, на котором вы проходили практику, миссию и определите ее целевые приоритеты.
3. Рассмотрите ситуацию А и ответьте на следующий вопрос: в чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 1990-х годов?

Вариант № 20

1. Назовите основные компоненты и этапы стратегического управления.
2. В таблице приведен перечень факторов макросреды. На примере конкретного предприятия (отрасли) прокомментируйте, какие из этих факторов способствуют, а какие затрудняют ее развитие? Оцените эти факторы по пятибалльной шкале (5 – сильное воздействие, высокая значимость, 1 – слабое воздействие, низкая значимость).

Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
Курс национальной валюты		
Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы)		
Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
Налогообложение (уровень и динамика)		
Уровень и динамика инфляция		
Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
Состояние правопорядка в стране		
Суммарное воздействие факторов		

3. Рассмотрите ситуацию А и ответьте на следующий вопрос: в чем преимущество подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX в.) и настоящем (программа «Форд 2000»)?

Вариант № 21

1. Перечислите принципы стратегического управления.

2. Разработайте эскиз производственной стратегии некоторой коммерческой организацией, осуществляющей производство продуктов питания. Какую глобальную тенденцию в современных производственных стратегиях, связанных с производством продуктов, вы можете назвать? Каковы причины данной тенденции? Приведите соответствующие примеры из практики бизнеса.

3. Рассмотрите ситуацию А и ответьте на следующий вопрос: какие параметры внешней среды влияют на компанию «Форд», какие являются решающими для поведения компании в прошлом и настоящем?

Вариант № 22

1. Что вы знаете о стратегии размещения производства?

2. Воспользовавшись предлагаемым в таблице форматом, разработайте эскизную стратегию управления персоналом и мероприятия программы действий для организации, осуществляющей оказание услуг.

Функциональная стратегия управления персоналом – это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по использованию и

развитию потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Стратегия управления персоналом сводится к системе стратегических решений, связанных с:

- 1) отбором, продвижением и расстановкой кадров;
- 2) оценкой положения человека в организации;
- 3) системой вознаграждения, обеспечивающей адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения;
- 4) развитием управления, создающего механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице.

Вид решения	Цели		Мероприятия программы действий
	стратегические	тактические	
1. Отбор, продвижение и расстановка кадров			
2. Оценкой положения человека в организации			
3. Система вознаграждения			
4. Развитие управления			

3. Рассмотрите ситуацию А и ответьте на следующий вопрос: каково действие на компанию «Форд» каждой из пяти сил конкуренции (по модели Портера). Ответ обоснуйте.

Вариант № 23

1. Что вы знаете о стратегии фокусирования?
2. Разработайте для предприятия, на котором вы проходили практику, миссию и определите ее целевые приоритеты.

3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: насколько управление в фирме может рассматриваться как стратегическое?

Вариант № 24

1. Определение сферы и миссии бизнеса.
2. Постройте дерево целей организации.
3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: какие стратегические и оперативные цели вы бы поставили для комбината исходя из его стартового положения?

Вариант № 25

1. Что вы знаете о стратегии лидерства в издержках?

2. Опишите динамику изменений на предприятии за прошедшие три года и прогнозируемые данные предприятия и сравните их данными исследуемой отрасли.

Выберите несколько наиболее важных экономических показателей, характеризующих деятельность фирмы, и сопоставьте их с показателями деятельности компаний мирового уровня, данными о конкурентной среде на отраслевых рынках. Обратите внимание на статус документа, периодичность обновления данных и их актуальность. На основе ретроспективной информации дайте краткую характеристику реализуемой стратегии компании.

3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: какие оперативные действия вы предприняли бы для стабилизации ситуации на комбинате?

Вариант № 26

1. Основные стадии выполнения стратегии. Стратегический контроль.

2. В таблице приведен перечень факторов макросреды. На примере конкретного предприятия (отрасли) прокомментируйте, какие из этих факторов способствуют, а какие затрудняют ее развитие? Оцените эти факторы по пятибалльной шкале (5 – сильное воздействие, высокая значимость, 1 – слабое воздействие, низкая значимость).

Факторы	Способствуют (+)	Затрудняют (-)
Состояние природных ресурсов		
Состояние трудовых ресурсов (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
География страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых, стран к рыночным преобразованиям в России)		
Действующее законодательство, регламентирующее отношения в экономике		
Суммарное воздействие факторов		

Просуммируйте количество положительных (благоприятных) и отрицательных (неблагоприятных) факторов. Если полученные суммы примерно одинаковые, то макросреду организации можно оценить как уравновешенную.

3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: какие стратегические действия вы бы спланировали для стабилизации и дальнейшего развития комбината?

Вариант № 27

1. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли.

2. Постройте дерево целей организации.

3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: какие оперативные и стратегические решения были предприняты генеральным директором по реализации сильных сторон и возможностей комбината, а также по устранению слабых сторон и потенциальных угроз на этапе стабилизации производства?

Вариант № 28

1. Перечислите принципы стратегического управления.

2. Воспользовавшись предлагаемым в таблице форматом, разработайте эскизную стратегию управления персоналом и мероприятия программы действий для организации, осуществляющей розничную (оптовую) торговлю.

Вид решения	Цели		Мероприятия программы действий
	стратегические	тактические	
1. Отбор, продвижение и расстановка кадров			
2. Оценкой положения человека в организации			
3. Система вознаграждения			
4. Развитие управления			

Функциональная стратегия управления персоналом – это подсистема стратегии организации, представленная в виде долгосрочной программы конкретных действий по использованию и развитию потенциала персонала организации в целях обеспечения ее стратегического конкурентного преимущества.

Стратегия управления персоналом сводится к системе стратегических решений, связанных с:

- 1) отбором, продвижением и расстановкой кадров;
- 2) оценкой положения человека в организации;

3) системой вознаграждения, обеспечивающей адекватную компенсацию, четко обозначенные выгоды и мотивацию поведения;

4) развитием управления, создающего механизмы повышения квалификации и продвижения по служебной лестнице.

3. Рассмотрите ситуацию А и ответьте на следующий вопрос: как бы вы охарактеризовали компанию «Форд», учитывая ее взаимодействие с внешним окружением?

Ситуация А

Генри Форд был великим руководителем, представляющим собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX в. на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда заключались в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Г. Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. фирма «Форд Мотор» контролировала 56 % рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок.

В то время как фирма «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилизованных и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск запоздавшей модели «А». Это позволило фирме «Дженерал Моторс» захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив фирме «Форд Мотор» менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Г. Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. Следующие 20 лет фирма «Форд

Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги.

«Форд» – вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания – в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ, и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы – «Тойота», «Нисан» и «Хонда» – сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом поэтому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если учитывать основные характеристики, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов – «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» – созданы как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд Аутомотив Оперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний – произ-

водителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимых региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции, направлений – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», – считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2–3 млрд. долл. в год.

Уже более десяти лет компания «нащупывала» свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» – общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 1970-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе, в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 1980-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации шестимиллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд-Темпо» / «Меркьюри Топаз» – в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему.

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» – так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Диборне. Другие главные центры находились в Дантоне (Англия), Кёльне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, например, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 мес. по сравнению с 35 мес., что «ушли» на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США – 54 мес.

Замысел компании «Форд», отмечают независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия.

Суть программы «Форд 2000» – универсальность и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Анализировать результаты программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет – ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь – мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку). Время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнер-

ских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель – сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора – с одного года до трех месяцев.

Ситуация Б

Лианозовский молочный комбинат был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами и планировался как одно из крупнейших в мире отраслевых предприятий. При проектной мощности в 2 тыс. т молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска в годы застоя составляла только 1100 т.

Качество продукции не выдерживало никакой критики: люди не успевали привезти молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял лишь из двух видов молока (стерилизованное в бутылках и стерилизованное в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров, вместимостью 150 кг молочной продукции в одной партии. Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с мясомолочными предприятиями Москвы и составлял 60–70 руб. в месяц, что порождало систему «несунов». На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский садик и школа.

В 1992 г. коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия по второму варианту приватизации: 51 % – коллективу; 29 % – поставщикам сырья; 20 % – правительству Москвы.

На момент приватизации на комбинате было средств на заработную плату только на 1,5 месяца, и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

Владимир Тамбов, генеральный директор Лианозовского молочного комбината, так описывает первые шаги по стабилизации ситуации на комбинате: «Первое, что сделали, конечно, наполовину сократили персонал. Другого выхода просто не было. Ну, был там у нас какой-то садик, я от него сразу избавился, вовремя. Школа еще какая-то была на балансе. Скинули это сразу. Городу передали».

Далее генеральный директор предпринял очистку производственных фондов. «Выбросили все неэффективное оборудование по разливу в молочные бутылки, сдали в металлолом. Всё равно его ни-

кто не мог купить – ни у кого не было денег, а потом оно ведь очень специфичное, мало кому нужно. Облегчили технологический процесс. Всё, что нам мешало, мы выбросили и ушли, вырвались от этих пресловутых металлических контейнеров. Энергоемкость уменьшилась, недопотребление уменьшилось. Затраты механически упали в несколько раз».

Конечно, предпринятые действия не решили кардинальных проблем, но это дало возможность снять с ног пудовые гири. «Если бы мы этого не сделали, все предприятие надо было бы просто останавливать. Самые большие оптимисты в то время прогнозировали, что наш комбинат сможет просуществовать полгода максимум», – вспоминает Владимир Тамбов.

Лианозовскому молочному комбинату была оказана поддержка административными и кредитными учреждениями Москвы. Комбинат взял небольшой кредит в Агропромбанке на закупку новой упаковки, вмещающей 12 л молока и 9 кг творога. Московское правительство предоставило молочной отрасли существенную помощь: освободило комбинат от налогов в городской бюджет и договорилось о получении по линии гуманитарной помощи дешевого сухого молока. Это позволило комбинату держать достаточно низкие цены на молоко по сравнению с другими продуктами, что помогло широким массам населения пережить шоковую терапию, по крайней мере, с молоком и кефиром.

Продолжает генеральный директор Владимир Тамбов: «Итак, мы чуть-чуть стабилизировались, разобрались немножко в своем хозяйстве и легко увидели, что надо делать. Мы ведь неоднократно ездили на Запад и хорошо представляли, что там есть по нашей части. Мы поняли, что изобретать велосипед не стоит, люди уже придумали до нас, как делать качественно и хорошо. Понятно, что надо поставить какое-то оборудование, поднять качество продукции и увеличить ассортимент – мы это все знали, но денег-то не было». Однако комбинат их нашел. В 1993 г. комбинат перешел на обслуживание из Агропромбанка в Московский Сбербанк. Последний пошел на большой риск и выделил комбинату валютный кредит в 7 млн. долл. на хороших финансовых условиях.

Основные денежные вливания были сделаны в самые эффективные производства: стерилизацию молока, производство творога, йогуртов, а также в автоматизированную укладку всей продукции. Всё это сопровождалось сокращением численности работающих при уве-

личении объемов выпуска продукции. Так, в 1991 г. комбинат производил 200 тыс. т молочной продукции, в 1992 г. – 59 тыс. т (наихудший показатель в истории комбината), в 1995 г. – около 180 тыс. т. Таким образом, выпуск продукции стал близок к доперестроечным объемам производства, но с совершенно другим качеством и ассортиментом.

Вопросы на экзамен

1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки
2. Понятие стратегии развития предприятия
3. Базовые модели стратегического планирования
4. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия
5. Сущность стратегического планирования и управления
6. Признаки хорошего менеджмента
7. Пять задач стратегического менеджмента
8. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс
9. Преимущества стратегического подхода к управлению
10. Формирование стратегического видения
11. Постановка целей
12. Разработка стратегии
13. Факторы, влияющие на стратегию компании
14. Стратегия, этика и социальная ответственность
15. Критерии успешной стратегии
16. Три вида стратегий
17. Алгоритмизация процесса разработки стратегий
18. Анализ внешней и внутренней среды организации
19. Инструменты стратегического анализа
20. Эталонные стратегии
21. Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи
22. Лоббирование как фактор реализации стратегии
23. Оценка эффективности стратегии
24. Стратегический контроль
25. Миссия организации
26. Стратегическое планирование как функция органов государственной власти.
27. Формирование портфелей новшеств и инноваций организации
28. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии организации.
29. Подходы к формированию стратегии фирмы
30. Состав и содержание стратегии организации
31. Виды стратегий поведения фирм по А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду
32. Объекты и субъекты планирования, факторы, влияющие на

стратегическое планирование.

33. Технология разработки стратегии

34. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение разработки стратегии

35. Сетевые методы организации разработки и выполнения стратегии

36. Стратегия маркетинга

37. Финансовая стратегия

38. Инновационная стратегия

39. Стратегия производства

40. Социальная стратегия

41. Стратегия организационных изменений

42. Экологическая стратегия

43. Структурный анализ конкурентного окружения организации

44. Анализ затрат конкурентов

45. Стратегический групповой анализ

46. Общие конкурентные стратегии

47. Контроллинг на предприятии: содержание и функции

48. Социально-экономическая стратегия региона как базовый документ для стратегического менеджмента

49. Стратегический контроллинг на предприятии

50. Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий

51. Стратегический анализ рисков предприятия

52. Процесс измерения рисков предприятия

53. Сущность теории управления резервами

54. Инвестиционная политика и резервы

55. Нормативно-правовая база стратегии управления факторами производства

56. Стратегия управления резервами экономического развития предприятий промышленности и жилищно-коммунальной сферы

57. Механизм образования и использования резервов

58. Методы оценки, применяемые для выявления резервов организации

59. Исследование резервов при переоценке основных фондов и их технической инвентаризации

60. Эволюция конкуренции в рыночной экономике

61. Конкурентное преимущество

62. Методы управления конкурентным потенциалом

- 63. Виды конкурентной стратегии
- 64. Конкурентные стратегии по признаку доли рынка
- 65. Основные типы конкурентной борьбы
- 66. Формирование стратегии конкурентоспособности
- 67. Понятие контроля
- 68. Определение стратегического контроля
- 69. Методы оценки работы организации
- 70. Отличия стратегических и оперативных решений. Разработки стратегических решений.

Перечень основной и дополнительной литературы

Основная учебная литература

1. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Фомичев А.Н. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с.: ISBN 978-5-394-01974-6 - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/318610> — ЭБС «Znanium.com», по паролю

2. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/774157> — ЭБС «Znanium.com», по паролю

3. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 290 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/952274> — ЭБС «Znanium.com», по паролю

Дополнительная учебная литература

1. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений : справоч. пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 320 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/884225> — ЭБС «Znanium.com», по паролю

2. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А.Томпсон, Дж. А. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. — Москва : Банки и биржи ; ЮНИТИ, 2017. - 576 с. - ISBN 5-85173-059-5. - Текст : электронный. - URL: <https://new.znanium.com/catalog/product/1027299> — ЭБС «Znanium.com», по паролю

3. Минцберг Генри Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Электронный ресурс]/ Минцберг Генри, Альстранд Брюс, Лампель Жозеф— Электрон. текстовые данные.— М.: Альпина Паблишер, 2019.— 368 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/82525.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Рекомендуемые интернет сайты

– <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=48> Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов:

- 1 Менеджмент и бизнес-администрирование
- 2 Менеджмент в России и за рубежом
- 3 Менеджмент качества
- 4 Проблемы управления

– <http://www.urtp.ru> – Журнал «Проблемы теории и практики управления»

– <http://window.edu.ru/resource/839/78839> – Федеральный портал управленческих кадров

- <http://orgpromen.ru/> - портал Организация производства. Менеджмент;

Информационно-справочные системы и современные профессиональные базы данных:

– <http://www.garant.ru/> - информационно-правовой портал Гарант

– <https://elibrary.ru/defaultx.asp> – научная электронная библиотека

– <http://www.consultant.ru/> – информационно-правовой портал КонсультантПлюс

- http://www.kpms.ru/General_info/Kaizen.htm - база данных лучших практик по менеджменту качества

- <https://lean-kaizen.ru/article/avto.html> - практики кайдзен в России

Приложение А

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Факультет управления

Контрольная работа по дисциплине **«Стратегический менеджмент»**

Вариант № _____

Выполнил(а) студент(ка) _____ курса
заочной формы обучения
группа _____
направление _____

(подпись, фамилия, имя, отчество студента)
« _____ » _____ 201__ г.

Рецензент
д-р экон. наук, профессор Клочко Е.Н.

Краснодар
2019

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические указания

Составитель: **Клочко** Елена Николаевна
Бритикова Елена Александровна

Усл. печ. л. – 2,0. Уч.-изд. л. – 1,5.