

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**

для выполнения семинарских, практических занятий  
для обучающихся по направлению подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление,  
направленность «Государственное и муниципальное управление»  
(прикладной бакалавриат)

Краснодар  
КубГАУ  
2019

*Составитель:* Е. Н. Клочко , Е. А. Бритикова

**Стратегический менеджмент** : метод. указания / сост. Е. Н. Клочко, Е. А. Бритикова. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 46 с.

Представлены задания и рекомендации для практических и семинарских занятий, 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 № 11 от 09.12.2019.

Председатель  
методической комиссии

М. А. Нестеренко

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

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

## Оглавление

Введение.....	4
Перечень заданий для практических занятий.....	5
Вопросы к экзамену .....	41
Перечень основной и дополнительной литературы.....	44

## Введение

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.

Цель практических занятий – практическое освоение студентами содержания и методологии изучаемой дисциплины, в том числе при использовании специальных технических средств.

Задачи практических занятий:

- закрепление, углубление и расширение знаний студентов при решении конкретных практических задач в области управления проектами;

- развитие познавательных способностей, самостоятельности мышления, творческой активности студентов;

- выработка способности логического осмысления самостоятельно полученных данных;

- овладение новыми методами и методиками конкретной учебной дисциплины.

## **Перечень заданий для практических занятий**

### **Тема 1. Стратегическое планирование и управление в системе современного менеджмента**

История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки. Понятие стратегии развития предприятия. Базовые модели стратегического планирования.

#### **Темы рефератов:**

1. Роль и задачи специалистов в области стратегического подхода к управлению.
2. Разработка стратегического видения и миссии фирмы.

#### **Темы эссе:**

1. Понятие организации. Эволюция управленческой мысли и организации
2. Эволюция управленческих систем

#### **Темы докладов:**

1. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия
2. Сущность стратегического планирования и управления

### **Практические задания**

#### **Задание № 1.**

Начальник цеха установил задание мастеру В.С. Кудрявцеву сдать детали в определенный срок. Мастер составил график сдачи деталей в соответствии с заданием. В процессе работы возникли трудности, из-за которых сдача деталей строго в определенные сроки срывалась. Во-первых, по вине инструментального цеха вовремя не поставлялся инструмент. Во-вторых, по вине отдела снабжения не получили требуемый материал, хотя заведомо были составлены программа подготовки производства и спецификация на дефицит по материалам. В-третьих, в процессе работы случилась серьезная поломка узла станка, а ремонт затянулся.

На оперативном совещании мастер В.С. Кудрявцев просил начальника цеха перенести сроки сдачи деталей, так как по вышеизложенным причинам задание к сроку он выполнить не может. На это начальник цеха сказал, что сроки переносить не будет: «Сдавай детали, как хочешь, выкручивайся, не надо было называть сроки». А затем добавил, что этот график уже утвержден начальником производ-

ства и на оперативке у директора не спрашивают, сломался станок или нет.

Позднее начальник цеха вынужден был корректировать сроки, но в конце месяца, когда подводились итоги работы, он объявил, что мастер В.С. Кудрявцев не сдал детали в установленный срок; и в связи с этим мастер депремируется по итогам месяца.

Вопросы

1. Прав ли начальник цеха и как следовало ему поступить?
2. В чем заключается сущность стратегического планирования применительно к изложенной ситуации?
3. Расскажите о функции стратегического планирования в менеджменте.

### **Задание № 2.**

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Вопросы:

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.

4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.

5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

## **Тема 2. Процесс стратегического управления**

Признаки хорошего менеджмента. Пять задач стратегического менеджмента. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс.

### **Темы рефератов:**

1. Пирамида разработки стратегий для диверсифицированной и узкопрофильной компании

2. Формулирование миссии организации. Структура документа, содержащего миссию компании

### **Темы эссе:**

1. Концепция стратегического менеджмента

2. Задачи стратегического менеджмента

### **Темы докладов:**

1. Преимущества стратегического подхода к управлению

2. Факторы, влияющие на стратегию компании

### **«Мозговой штурм»**

Метод «мозговой атаки» целесообразно использовать в случаях, когда традиционные способы решения проблемы не дают эффективного результата. Он способствует развитию чувства нового, гибкости и динамичности мышления, способности абстрагироваться от объективных условий и существующих ограничений, формирует навыки работы в коллективе и умение сосредоточиться на какой – либо узкой проблеме.

Характерно, что участники обсуждения не обязательно должны быть специалистами по рассматриваемому вопросу. Однако желательно, чтобы они были людьми, понимающими суть проблемы, наделенными богатым воображением и не заинтересованными в заранее определенном варианте ее решения.

### **Цели изучения ситуации**

1. Тренировка навыков аналитического мышления, связанных с системным подходом к повышению эффективности принимаемых решений.

2. Выявление возможностей и умения генерировать оригинальные идеи.

3. Развитие навыков аргументации предложения и восприятия новой информации при решении сложных проблем управления.

4. Овладение навыками коллективной работы, тренинг делового общения, ведения дискуссий и принятия решений.

Правила рассмотрения ситуации

1. Все участники игры делятся на временные творческие коллективы (ВТК) по 5-6 человек.

2. Члены ВТК знакомятся с правилами игры, критериями оценки выступающих, рассматривают проблемную ситуацию, готовят решение.

3. Во время обсуждения проблемной ситуации нет ни авторитетов, ни новичков – есть только ведущий и участники. Никто не может претендовать на особую роль и привилегии, даже автор блестящей идеи.

4. Категорически запрещены любые взаимные критические замечания и промежуточные оценки. Главной задачей обсуждения является выдвижение новых идей в творческой, дружеской обстановке.

5. Следует стремиться к тому, чтобы выдвинутых идей было как можно больше, и все они отличались разнообразием. От числа предложений зависит вероятность появления новой, ценной идеи. Допускаются шутливые предложения, приветствуются дополнения, усовершенствования, предложенные участниками «мозговой атаки». Можно задавать вопросы коллегам в целях уточнения и развития их идей, однако они не должны содержать в себе оценки или личного отношения.

Обучающиеся проводят мозговой шторм по следующим проблемным аспектам:

1. Ранжирование целей и задач на предприятии.

### **Порядок разработки ситуации**

Процедура «мозговой атаки» включает пять этапов.

**Этап 1. Формулирование или выбор проблемы с учетом ее актуальности и коллективных интересов.** Обучающиеся знакомятся с правилами поиска решения и поведения в процессе «мозговой атаки». В каждом временном творческом коллективе (ВТК) выбирают его руководителя секретаря и эксперта. Роли внутри ВТК распределяются согласно личным интересам, пожеланиям и возможностям



обучающихся.

Эффективность обсуждения во многом обусловливается правильным выбором руководителя, его способностью создавать свободную творческую обстановку, стимулировать и поощрять идеи, обладать даром импровизации, чувством юмора. Руководитель ВТК регулирует процесс генерирования идей, следит за соблюдением правил и регламента.

После завершения первого этапа «мозговой атаки» он рекомендует кандидатуру руководителя проекта по выбранной теме, которая согласовывается с ВТК. Секретарь совещания фиксирует высказанные предложения в протоколе (можно использовать различные технические средства) без указания фамилии авторов идей и предложений.

Руководитель проекта после первого этапа должен организовать обсуждение высказанных предложений, выделить наиболее интересные, перспективные и практически применимые идеи, подготовить краткое выступление о проделанной работе. Ориентировочная продолжительность первого этапа 10-15 минут.

**Этап 2. Разминка.** Участники игры упражняются в быстром поиске ответов на поставленные ведущим вопросы и задачи, что помогает им максимально быстро войти в свои роли, адаптироваться к правилам, освободиться от неловкости. С этой целью можно использовать конкретные вопросы в рамках предлагаемых тем, различные шуточные вопросы и задачи. Целесообразно рассматривать не более трех – четырех вопросов. Продолжительность второго этапа также 10-15 минут.

**Этап 3. Разработка проблемы.** Ведущие еще раз уточняют поставленную задачу, напоминают основные правила поведения, предостерегают от типичных ошибок. В процессе «мозговой атаки» каждый участник может выступить несколько раз, но при этом руководитель ВТК должен следить, чтобы в одном высказывании не было более одной идеи, а продолжительность выступления не превышала 1-2 минуты.

Секретарь собрания фиксирует все предложения в протоколе. Необходимо предложить как можно больше идей. В ходе обсуждения неперспективные идеи не получают поддержки участников обсуждения и будут заменены новыми. В этом проявляется скрытая форма оценки высказанных предложений. Для сравнимости результатов и

обеспечения состязательности целесообразно обсуждать в различных ВТК одну и ту же проблему или несколько одинаковых. Продолжительность этапа 30-40 минут.

**Этап 4. Оценка, классификация и отбор наиболее совершенных идей.** Все высказанные идеи подвергаются критическому анализу, детализируются, уточняются и дополняются. Исходя из цели разработки, предложенные идеи классифицируют, устанавливают возможные сферы их использования, составляют планы их реализации, конкретизируют исполнителей и сроки работ. Отбирать идеи можно поэтапно, с последовательным использованием различных критериев, ранжированием их по значимости, предварительно исключив явно слабые предложения.

Разделение этапов генерирования идей и анализа создает благоприятные условия для их всестороннего рассмотрения, более объективной критики, позволяет выявить наиболее перспективные направления решения проблем и представить их в виде конкретной программы. Реализация поставленных задач осуществляется под управлением руководителя проекта отдельно в каждом ВТК. Продолжительность этапа 15-20 минут.

**Этап 5. Окончательная оценка деятельности ВТК.** Формируется экспертная комиссия, состоящая из преподавателя и по одному представителю от каждого ВТК. Экспертная комиссия заслушивает сообщения руководителей проекта, выделяет наиболее интересные, оригинальные и отработанные варианты решения, делает критический обзор хода игры и отмечает победивший ВТК. Продолжительность этапа 10-15 минут.

#### **Оценка деятельности ВТК**

Каждый показатель оценивается по 3-6 бальной системе. В отчет о работе должны входить протоколы предложений ВТК и руководителей проектов, заключение экспертной комиссии и итоговый документ – проект (комплекс предложений) по решению проблемы, подвергнутой «мозговой атаке» (таблицы 1 и 2).

Таблица 1 – Качество исполнения ролей

Участники игры	ВТК				
	1	2	3	4	5
Ведущий руководитель					
Руководитель проекта					
Ассистент					
Секретарь					
Эксперт					
Члены команды					

Таблица 2 – Оценка деятельности ВТК

Параметры оценки	ВТК				
	1	2	3	4	5
1. Правильность и оригинальность идей					
2. Комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы					
3. Соблюдение регламента в процессе дискуссии					
4. Активность группы					
5. Корректность взаимоотношений					

### Тема 3. Определение общего направления деятельности организации

Формирование стратегического видения. Постановка целей. Разработка стратегии.

#### Темы рефератов:

1. Установление целей развития организации. Значение целеполагания для эффективного развития компании.
2. Управление стратегическим набором.

#### Темы эссе:

1. Характеристика процесса стратегического менеджмента и его этапов.
2. Матрица Бостонской консультативной группы и модель МакКинси: достоинства и недостатки.

#### Темы докладов:

1. Стратегия, этика и социальная ответственность.

## 2. Критерии успешной стратегии.

### Практические задания

#### Задание № 1.

Выберите из приведенного ниже списка характеристики, которые, по вашему мнению, должны обязательно присутствовать в формулировке миссии организации (таблица 3).

Таблица 3 – Данные для анализа

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		

#### Задание № 2.

Проверьте возможные противоречия, заложенные в следующие первоначальные формулировки целей, и приведите обоснование вашего мнения (таблица 4).

Таблица 4 – Данные для анализа

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		

### Построение «дерева целей».

Цели организации определяются после получения формулировки миссии, то есть миссия, с одной стороны, дает возможность установить, какие цели необходимо поставить, чтобы деятельность предприятия соответствовала его миссии, а с другой, «отсекает» часть возможных целей. Схематично «дерево целей» представлено на рисунке 1.

### Задание № 3.

ОАО «Кубарус-молоко» производит выпуск молочных продуктов, сливочного масла, мороженого, сыров, творога и др. Реализация продукции осуществляется магазинами города, имеется сеть фирменных магазинов, часть продукции реализуется в прилегающих районах.

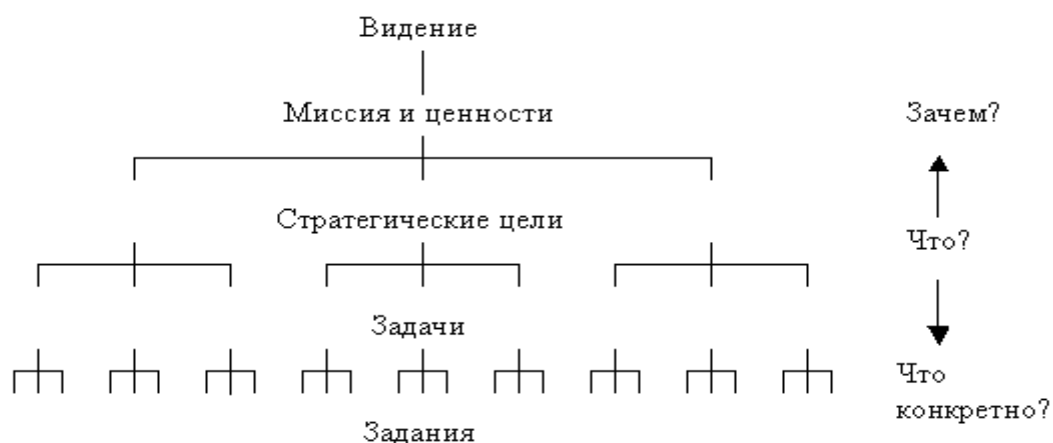


Рисунок 1 – Пример схемы «дерева целей» организации

### Задание № 4.

Швейное предприятие - ОАО «Шатл» осуществляет пошив швейных изделий (халатов, рабочей спецодежды и др.). Реализуется продукция торговыми точками города и прилегающих районов.

### Задание № 5.

Косметический салон «Клеопатра» оказывает следующие услуги населению:

- мужская и женская стрижка волос;
- маникюр и педикюр;
- массаж лица и др.

В штате салона работают высококлассные специалисты: парикмахеры, массажеры.

Салон работает ежедневно с 8 до 20 ч.

## Необходимо:

Изобразить модель предприятия в виде «дерева целей»:

- Сформулировать общую цель предприятия.
- Показать ключевые цели предприятия.
- Показать подцели (2-3) по каждой из ключевых целей.

### Контрольные вопросы:

1. Дайте определение понятиям: «общие цели», «промежуточные цели», «подцели».

2. В чем разница между общими и специфическими целями?

3. Для чего осуществляется ранжирование целей?

4. По какой схеме строится «дерево целей»?

#### **Задание № 6.**

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.

### **Тема 4. Разработка стратегии организации**

Три вида стратегий. Алгоритмизация процесса разработки стратегий. Анализ внешней и внутренней среды предприятия.

#### **Темы рефератов:**

1. Ключевые компетенции организации.
2. Установление целей и определение направлений развития фирмы.

#### **Темы эссе:**

1. Определение стратегических зон хозяйствования.
2. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования.

#### **Темы докладов:**

1. Инструменты стратегического анализа.
2. Эталонные стратегии.

#### **«Мозговой штурм»**

Обучающиеся проводят мозговой штурм по следующим проблемным аспектам:

1. Корпоративность и стратегии реструктуризации портфеля.
2. Многонациональные стратегии диверсификации.

### **Практические задания**

#### **Задание № 1.**

Анализ внутренней среды предприятия служит для того, чтобы определить какие области деятельности и функции предприятия нуждаются в улучшении.

Заполнить таблицу 5. Сделать выводы.

Таблица 5 – Анализ внутренней среды предприятия

Аспект среды	Сильные стороны	Слабые стороны
1 Производство		
2 Кадры		
3 Ниокр		
4 Материально-Техническое Снабжение		
5 Маркетинг		
6 Организация		
7 Финансы		

#### **Задание № 2.**

Проведите исследование и заполните аналитическую таблицу 4 по выявлению влияния факторов макросреды на деятельность конкретной организации.

Используйте методику составления и анализа экспертных оценок. Далее в таблицу профиля среды вписываются отдельные факторы. Каждому фактору экспертным путем дается оценка:

*– его важности для отрасли по шкале:*

3 – сильная важность;

2 – умеренная важность;

1 – слабая важность.

*– влияния на организацию по шкале:*

3 – сильное;

2 – умеренное;

1 – слабое;

0 – не влияет.

*– направленности по шкале:*

+1 – позитивное влияние;

-1 – негативное влияние.

После заполнения таблицы 6 необходимо сделать выводы о наибольшем положительном или отрицательном влиянии на деятельность организации отдельных переменных факторов макросреды.

Таблица 6 – Форма таблицы для оценки влияния факторов среды

Факторы среды	Важность для отрасли	Влияние на предприятие	Направление влияния	Степень важности для предприятия

После подробного анализа всех факторов макросреды на деятельность предприятия их необходимо свести в единую таблицу 7, элементы которой будут в дальнейшем использоваться при проведении SWOT-анализа.

Таблица 7 – Форма таблицы для оценки влияния факторов среды

Факторы внешней среды	Позитивное влияние	Степень важности	Негативное влияние	Степень важности

### **Задание № 3.**

Проведите исследование и заполните аналитическую таблицу по выявлению влияния факторов микросреды на деятельность конкретной организации.

Используйте методику составления и анализа экспертных оценок.

Следующим элементом анализа внешней среды предприятия является ее микросреда. Исследование микросреды можно проводить по методике, аналогичной использованной при исследовании макросреды.

### **Задание № 4.**

Заполните таблицу 8 оформления результатов SWOT-анализа.

При SWOT-анализе деятельности предприятия разделяют все факторы по двум направлениям: достаток/дефицит внутренних ресур-



сов (Strength — сила; Weakness — слабость) и благоприятные/ограничивающие внешние факторы (Opportunity — возможности; Threat — угрозы).

Таблица 8 – SWOT-анализ

SWOT-анализ	Сильные стороны S	Слабые стороны W
	1	
	2	
	3	
	4	
	5	
Возможности O	SO-стратегия	WO-стратегия
1		
2		
3		
4		
5		
Угрозы T	ST-стратегия	WT-стратегия
1		
2		
3		
4		
5		

## Тема 5. Реализация стратегии организации

Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи. Лоббирование как фактор реализации стратегии. Оценка эффективности стратегии.

### Темы рефератов:

1. Выделение организации во внешней среде
2. Портфельный стратегический анализ отраслей

### Темы эссе:

1. Сущность диверсификации, ее преимущества и ограничения применения
2. Основные экономические характеристики отрасли. Анализ конкурентных сил в отрасли

**Темы докладов:**

1. Стратегический контроль.
2. Методы оценки, применяемые для выявления резервов фирмы.

**«Мозговой штурм»**

Обучающиеся проводят мозговой штурм по следующим проблемным аспектам:

1. Комбинирование диверсифицированных стратегий.
2. Эффективность ценовой политики, системы продвижения и распределения товаров и услуг.

**Практические задания****Задание № 1.**

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 определенного 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 9.

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

Таблица 9 – Результаты анализа внешних стратегических факторов (условный пример)

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<b>Возможности</b>			
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
<b>Угрозы</b>			
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

## Задание № 2.

Проведите PEST-анализ предприятий любой отрасли. Определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации. Пример PEST-анализа приведен в таблице 10.

Таблица 10 – Пример PEST-анализа

1		2		3			4	5
Описание фактора	Влияние фактора	Экспертная оценка					Средняя оценка	Оценка с поправкой на вес
		1	2	3	4	5		
ПОЛИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	1	5	4	3	5	4	4,2	0,16
Фактор 2	2	1	3	2	3	3	2,4	0,18
Фактор 3	1	2	1	1	3	3	2,0	0,07
...								
ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	5	5	5	5	5	5,0	0,56
Фактор 2	3	5	4	4	3	4	4,0	0,44
Фактор 3	2	1	2	3	1	1	1,6	0,12
...								
СОЦИАЛЬНО - КУЛЬТУРНЫЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	3	2	3	2	2	2,4	0,27
Фактор 2	1	5	5	5	5	5	5,0	0,19
Фактор 3	2	3	4	5	5	4	4,2	0,31
...								
ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ								
Фактор 1	3	3	1	3	1	2	2,0	0,22
Фактор 2	3	4	5	5	4	5	4,6	0,51
Фактор 3	3	3	4	5	2	4	3,6	0,40
...								
ОБЩИЙ ИТОГ	27						41,0	

Завершающим шагом анализа является приведение всех расчетов в матричный вид. Все факторы в порядке убывания своей важности размещаются в таблице 11.

Таблица 11 – Сводная матрица

ПОЛИТИЧЕСКИЕ		ЭКОНОМИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 2	0,18	Фактор 1	0,56
Фактор 1	0,16	Фактор 2	0,44
Фактор 3	0,07	Фактор 3	0,12
...		...	
СОЦИАЛЬНО-КУЛЬТУРНЫЕ		ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЕ	
Фактор	Вес	Фактор	Вес
Фактор 3	0,31	Фактор 2	0,51
Фактор 1	0,27	Фактор 3	0,40
Фактор 2	0,19	Фактор 1	0,22
...		...	

### Задание № 3.

1. Студенты делятся на команды по 3 человека и выполняют расчеты и построение матрицы БКГ с использованием MS Excel или вручную.

2. После проведенного анализа продуктового портфеля фирмы команды предлагают стратегии развития каждого из продуктов.

3. После проверки преподавателем результатов работы происходит общее обсуждение предлагаемых командами стратегических перспектив.

### Методические указания к выполнению задания

Матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) представлена на рисунке 2.

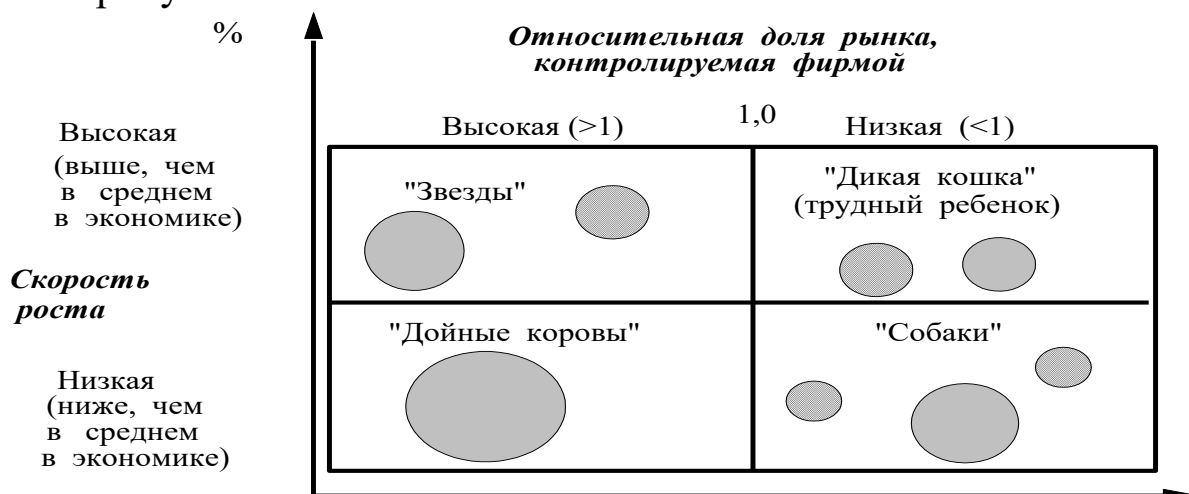


Рисунок 2 – Матрица БКГ для гипотетической фирмы

*По оси ординат* – значение темпов роста рынка, *на оси абсцисс* – отношение объема продаж в СЗХ к объему продаж средней СЗХ фирм, действующих на этом рынке, по другим описаниям – отношение объема продаж организации в данной СЗХ к объему продаж крупнейшего в данной СЗХ конкурента. Каждая СЗХ определяется кругом в этих координатах, причем площадь круга соответствует относительной доле СЗХ в продажах всей фирмы.

### **Варианты стратегий в рамках матрицы БКГ:**

1) *рост и увеличение доли рынка* – превращение «трудных детей» («знаки вопроса») в «звезду» (агрессивные «знаки вопроса» иногда называют «дикими кошками»).

2) *сохранение доли рынка* – стратегия для «дойных коров», доходы которых важны для растущих видов бизнеса и финансовых инноваций.

3) *«сбор урожая»*, то есть получение краткосрочной прибыли в максимально возможных размерах, даже за счет сокращения доли рынка – стратегия для слабых «коров», лишенных будущего, неудачливых «знаков вопроса» и «собак».

4) *ликвидация бизнеса или «раздевание»* (продажу бизнеса другой компании, которая его собирается развивать) и использование полученных вследствие этого средств в других отраслях – стратегия для «собак» и «трудных детей», не имеющих больше возможностей инвестировать для улучшения своих позиций.

### **Методические указания к выполнению задания «Формирование продуктового портфеля предприятия».**

Сформировать продуктовую стратегию предприятия, используя матрицу БКГ (Бостонской консультативной группы, США). Исходные данные представлены в таблице 12.

1. По осям матрицы БКГ откладываются: относительная доля рынка (ОДР) (ось абсцисс) и темпы роста рынка (РР) предприятия (ось ординат).

2. Темпы РР определяют за период 2016-2019 гг. в долях единицы.

3. ОДР определяются как отношение доли предприятия на рынке к доле ведущего конкурента в долях единицы

4. Круг, представляющий конкретный продукт в матрице БКГ, пропорционален доле реализации данного продукта в общем объеме реализации предприятия за 2019 г.

Таблица 12 – Характеристика портфеля предложений предприятия

№	Виды продукции	Объем реализации, тыс. ДЕ				Доля рынка, 2019 г., %	
		2016	2017	2018	2019	пред.	конк.
1	Фотоаппараты для России и ближнего зарубежья	2400	2900	2900	2500	34	17
2	Фотоаппараты для развивающихся стран	510	550	590	649	33	21
3	Фотоаппараты для Западной Европы	-	-	90	130	5	7
4	Кинокамеры для России и ближнего зарубежья	1650	1700	1850	2405	11	9
5	Кинокамеры развивающихся стран	200	240	280	448	15	10
6	Видеокамеры для России и ближнего зарубежья	-	-	60	100	1	7
7	Оптические приборы для армии и флота	900	600	580	348	40	18
8	Оптические приборы для медицинских организаций	1000	1000	980	686	16	16
9	Оптические приборы для предприятий оборонной промышленности	1600	1200	900	400	2	4

5. Расчетные данные внесите в таблице 13.

6. Границы квадрантов проводятся по оси темпов роста рынка – на уровне единичного значения, по оси доли рынка – на уровне половины самой большой доли рынка в данном продуктивном портфеле.

Таблица 13 – Форма для построения матрицы БКГ

№ продукции	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Показатель									
Темпы роста рынка (РР)									
Относительная доля рынка (ОДР)									
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %									

7. Продуктовая стратегия предприятия, которая формируется на основе анализа матрицы БКГ и таблицы 10, может содержать стратегии, рассмотренные на лекционных занятиях, а также следующие стратегические решения:

- убрать из продуктового портфеля;
- увеличить объем реализации;
- изменить ОДР;
- увеличить инвестирование;
- ввести жесткий контроль за инвестициями и перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции.

## **Тема 6. Стратегия управления развитием компании**

Сущность теории управления резервами. Инвестиционная политика и резервы. Нормативно-правовая база стратегии управления факторами производства.

### **Темы рефератов:**

1. Стратегический анализ отраслей для вхождения в новые отрасли и выхода из текущего бизнеса.
2. Анализ маркетингового потенциала организации: текущий уровень и стратегический аспект.

### **Темы эссе:**

1. Анализ бизнес портфеля диверсифицированных компаний.
2. Матрица Boston Consulting Group (БКГ).

### **Темы докладов:**

1. Формирование портфелей новшеств и инноваций фирмы.
2. Исследование резервов при переоценке основных фондов и их технической инвентаризации.

### **«Мозговой штурм»**

Обучающиеся проводят мозговой штурм по следующим проблемным аспектам:

1. Факторы, определяющие выбор стратегии организации (риск, предшествующий опыт и достигнутые результаты реализации стратегии, конфликт интересов собственников/акционеров и менеджмента, фактор времени и т.п.).
2. Оценка эффективности стратегического управления в организации.

## **Практические задания**

### **Задание № 1.**

Воспользовавшись предлагаемым в таблице 14 форматом, разработайте эскизную стратегию управления персоналом и мероприятия программы действий для организации, осуществляющей производство товаров.

Таблица 14 – Формат таблицы для выполнения задания

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.

### **Задание № 2.**

Опишите динамику изменений на предприятии, которое выступает в качестве объекта исследования, за прошедшие три года и прогнозируемые данные предприятия и сравните их данными исследуемой отрасли.

Выберете 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.

### **Задание № 3.**

В «цепочке ценностей» деятельность предприятия подразделяется на два типа: основная – связанная с производством товара, его продажей и послепродажным обслуживанием; вспомогательная – обеспечивающая основные процессы. Повысить конкурентоспособность предприятия можно, снижая издержки, совершенствуя или исключая отдельные элементы и связи из «цепочки ценностей».

Предложите рекомендации по созданию устойчивого конкурентного преимущества организации – базы практики путем лучшего, чем у конкурентов управления факторами издержек и реконфигурации цепочки ценностей. Для этого выполните следующие действия:

1. Составьте цепочку основных и вспомогательных процессов создания ценности.

2. Выявите процессы, которые являются определяющими для удовлетворения потребности потребителя и успеха на рынке. Для анализа основных процессов создания ценности воспользуйтесь таблицей 15 и в соответствующих графах дайте характеристики для своего предприятия и конкурента.

**Таблица 15 – Анализ основных процессов создания ценностей**

Конкуренты	Прием и хранение материалов	Производство: обработка, сборка, упаковка, контроль качества	Распределение продукции: складирование готовой продукции и ее доставка покупателям	Маркетинг и сбыт: реклама, продвижение продуктов, выбор каналов сбыта	Сервис: монтаж, ремонт и т. д.
Анализируемое предприятие					
Конкурент 1					
Конкурент 2					

3. Проведите соответствующую сравнительную оценку издержек предприятия и сравните структуру издержек с конкурентами (определить, какие виды деятельности являются главными, а какие эффективнее осуществляются другими фирмами).

4. Определите, какой из видов вспомогательной деятельности может способствовать снижению затрат и созданию базы для дифференциации продукции и услуг. Для анализа вспомогательных процессов создания ценности в соответствующих графах таблицы 16 дайте характеристики для своего предприятия и конкурента.

Таблица 16 – Анализ вспомогательных процессов создания ценностей

Наименование вспомогательных процессов	Характеристика процесса		
	анализируемое предприятие	конкурент 1	конкурент 2
Инфраструктура предприятия: общее управление, бухучет, финансы, информационные системы			
Управление персоналом: привлечение кадров, обучение, продвижение по службе			
Технологическое развитие: оборудование, ноу-хау в технологии, транспортные средства и способы транспортировки			
Материально-техническое обеспечение основных видов деятельности: все операции с поставщиками и подрядчиками			

5. Изучите связи между различными участками внутри цепочки, а также связи с поставщиками и потребителями.

6. Предложите свои рекомендации по созданию устойчивого конкурентного преимущества организации либо путем лучшего, чем у конкурентов управления факторами издержек, либо путем реконфигурации цепочки ценностей.

Результаты анализа представьте в виде таблиц, графиков, презентации.

## **Тема 7. Функциональные стратегии развития организации**

Стратегия маркетинга. Финансовая стратегия. Инновационная стратегия.

### **Темы рефератов:**

1. Объединение усилий по разработке стратегий и факторы ее формирующие.
2. Факторы макро- и мезо- среды организации, влияющие на формирование стратегии и ее стратегический выбор.

### **Темы эссе:**

1. Матрица General Electric (McKinsey).
2. Матрица «Жизненный цикл-стратегия».

### **Темы докладов:**

1. Стратегия управления резервами экономического развития предприятий промышленности и жилищно-коммунальной сферы.
2. Механизм образования и использования резервов.

### **Практические задания**

#### **Задание № 1.**

Выберете 3 фирмы разных отраслей: промышленность, строительство, сельское хозяйство, торговля, транспорт. Сравните данные отчетов этих фирм за три прошедших года по следующим показателям: изменения объемов продаж, добавленной стоимости и прибыли. Заполните для каждого предприятия форму в таблице 17.

Определите, какой стратегии придерживаются эти фирмы за последние три года: максимизации прибыли, роста продаж или роста добавленной стоимости?

Таблица 17 – Результаты стратегических управленческих решений

Показатели	2017 г.	2018 г.	2019 г.
Выручка (Объем продаж), тыс. руб.)			
Прирост выручки, в % к предыдущему году			
Себестоимость, тыс. руб.			
Прибыль, тыс. рублей			
Прирост прибыли, тыс. руб.			
Прирост прибыли в % к предыдущему году			
Добавленная стоимость, тыс. руб.			
Прирост добавленной стоимости, тыс. руб.			
Прирост добавленной стоимости, в % к предыдущему году			

## Задание № 2.

В таблице 18 приведены одиннадцать ситуаций, в которых может оказаться фирма. Выберите для каждой ситуации одну или две наиболее подходящих стратегий из числа приведенных в таблице 19 типовых стратегий. Результаты выбора занесите в поле «стратегия» таблице 18.

Обоснуйте свой выбор.

Таблица 18 – Типовые ситуации

№ п/п	Ситуация	Стратегия
1	Когда возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Когда стабильность производства особенно ценна (это связано с тем, что через собственную систему сбыта легче предсказывать потребность рынка).	
2	Когда поставщики организации дороги, несговорчивы или слабы. Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Когда организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов.	
3	Когда организация может стать монополистом в определенном регионе. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация.	
4	Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации. Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества.	
5	Когда появляются новые недорогие надежные каналы сбыта. Когда организация очень преуспевает в своем бизнесе. Когда существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки	
6	Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Когда основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене. Когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями.	
7	Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации. Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены.	
8	Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных. Когда организация конкурирует в высоко конкурентном и/или неразвивающемся бизнесе. Когда традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов.	

## Продолжение таблицы 18

1	2	3
9	Когда две или более компании, специализирующиеся в разных бизнесах, объединяются, чтобы дополнить друг друга. Когда существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии.	
10	Когда организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли. Когда компания неэффективна, низкоприбыльна, имеет персонал с низким средним уровнем исполнительской дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров. Когда организация до данного момента росла так быстро, что возникла необходимость внутренней реорганизации.	
11	Когда стратегия сокращения не дала желаемого эффекта. Когда какое-то подразделение является ответственным за общее снижение эффективности организации в целом. Когда какое-то подразделение плохо корреспондируется со всей остальной компанией.	

Таблица 19 – Типовые стратегии

№	Стратегия	Целевое назначение
1	Прямая интеграция	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
2	Обратная интеграция	Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль
3	Горизонтальная интеграция	Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль
4	Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
5	Развитие рынка	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах
6	Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта
7	Концентрическая диверсификация	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
8	Конгломеративная диверсификация	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации
9	Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
10	Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
11	Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
12	Отторжение	Продажа отделения или части организации
13	Ликвидация	Продажа всех активов организации
14	Комбинация	Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типовых стратегий бизнеса

## **Тема 8. Конкурентные стратегии**

Эволюция конкуренции в рыночной экономике. Конкурентное преимущество. Методы управления конкурентным потенциалом организации.

### **Темы рефератов:**

1. Суть разработки и реализации стратегии компании и фирмы.
2. Задача менеджера по созданию и реализации стратегий компании и фирмы.

### **Темы эссе:**

1. Стратегия организационных изменений.
2. Экологическая стратегия.

### **Темы докладов:**

1. Стратегия производства.
2. Социальная стратегия.

### **«Мозговой штурм»**

Обучающиеся проводят мозговой штурм по следующим проблемным аспектам:

1. Формализация стратегической информации.
2. Оценка стратегической гибкости.

### **Практические задания**

#### **Задание № 1.**

Каждая отрасль экономики уникальна, имеет только ей присущую структуру и соотношение сил конкуренции. Распространенным методом исследования конкуренции в отрасли является анализ пяти групп конкурентных сил, предложенных М. Портером. Проанализируйте действие этих конкурентных сил на примере известного вам предприятия.

Для выполнения задания изучите содержащиеся в графе 2 таблицы 20 характеристики конкурентных сил условного предприятия и по аналогии заполните графу 3 данными о вашем предприятии.

Таблица 20 – Оценка конкуренции в отрасли по модели сил М. Портера

Силы Портера	Характеристика условий проявления конкурентных сил	Проявление конкурентных сил на исследуемом предприятии
1. Соперничество между существующими предприятиями	<ul style="list-style-type: none"> <li>• конкурентная борьба осуществляется с более или менее постоянным упорством за лучшую рыночную позицию, соперники формулируют и постоянно пересматривают свои стратегии;</li> <li>• стратегии конкурирующих предприятий отличаются большим разнообразием;</li> <li>• каждый из производителей стремится выбрать такую конкурентную стратегию, которую трудно скопировать или расстроить;</li> <li>• действия предприятий-соперников приводят к созданию новых условий спроса-предложения товаров.</li> </ul>	
2. Возможности появления новых конкурентов в отрасли	<ul style="list-style-type: none"> <li>• высокие темпы роста в отрасли;</li> <li>• барьеры входа в отрасль;</li> <li>• приверженность покупателей торговой марке;</li> <li>• контроль над клиентами сбыта;</li> <li>• экономия на масштабе производства;</li> <li>• одноразовые затраты (например, связанные со сменой поставщика);</li> <li>• политика правительства, направленная на защиту отрасли через лицензирование, ограничение доступа к источникам сырья.</li> </ul>	
3. Угроза появления товаров-заменителей	<ul style="list-style-type: none"> <li>• цены производства заменителей и готовности покупателей принять такую замену;</li> <li>• появлению в отрасли некоторого потолка цен, при котором покупатели переориентируются на товары-заменители.</li> </ul>	
4. Угроза давления со стороны поставщиков	<ul style="list-style-type: none"> <li>• доминирует несколько предприятий-поставщиков;</li> <li>• концентрация в отрасли-поставщике выше, чем в отрасли-потребителе;</li> <li>• продукция отличается высокой степенью дифференциации или переходные затраты высоки;</li> <li>• от предприятий-поставщиков исходит угроза прямой интеграции в отрасль-потребитель.</li> </ul>	
5. Экономические возможности покупателей определяются их способностью навязывать продавцам условия сделки	<ul style="list-style-type: none"> <li>• отрасль, представляющая товар на рынок, состоит из большого числа относительно некрупных продавцов;</li> <li>• число покупателей незначительно, товар закупается в большом количестве;</li> <li>• продукция стандартизирована, и имеются альтернативные варианты покупки;</li> <li>• покупатели имеют возможность прямой интеграции в отрасль и налаживания собственного производства продукции.</li> </ul>	

### Задание № 2.

На примере предприятия – базы практики откорректируйте таблицу 21 и дополните перечень возможных признаков сильной и слабой конкурентной позиции компании не менее 10 новыми признаками.

Таблица 21 – Сильные и слабые стороны конкурентной позиции

Признаки конкурентной силы	Признаки конкурентной слабости
Значительная доля рынка (или крупнейшая доля рынка)	Невыгодное конкурентное положение
Наличие лидирующей или отличительной стратегии	Отставание от конкурентов
Наличие растущей потребительской базы и приверженности потребителей	Рост прибылей ниже среднего по отрасли
Рыночная известность, превышающая среднюю по отрасли	Недостаточность финансовых ресурсов
Компетентность	Ухудшение репутации у потребителей

### Задание № 3.

После заполнения таблицы 21 проанализируйте перечисленные признаки конкурентной позиции и дайте ответы на следующие вопросы:

1. Насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы, на основании каких признаков это можно доказать?
2. Какое изменение конкурентной позиции можно ожидать при использовании сегодняшней стратегии?
3. Какова возможность фирмы защищать свою позицию в свете отраслевых движущих сил, конкурентного давления и предполагаемых действий соперников?



#### **Задание № 4.**

Ключевые факторы успеха – это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли. КФУ должны направлять ключевые бизнес инициативы и стратегии по расширению бизнеса или увеличению доли рынка. Расширение бизнеса и увеличение доли рынка – это не КФУ, а их результат, итог неких действий, направленных на достижение данной желаемой цели.

В таблице 22 приведены ключевые факторы успеха пищевой, нефтегазовой и фармацевтической отраслей. Какие, на Ваш взгляд, типичные ключевые факторы в строительстве, розничной торговле, транспорте. Заполните по образцу соответствующие поля в таблице 22.

Таблица 22 – Ключевые факторы успеха различных отраслей

Отрасль	Факторы успеха
Пищевая	Имидж фирмы, качество продукции, простота технологии, эффект масштаба, сбытовая сеть
Нефтегазовая	Местоположение источников сырья, коммуникации
Строительная	
Розничная торговля	
Транспорт	

Ключевые факторы со временем могут меняться в одной и той же отрасли под влиянием изменений общей ситуации. Какие могут произойти изменения КФУ, перечисленных в таблице 22 отраслях в связи с цифровизацией в России.

#### **Задание № 5.**

Составьте перечень возможных КФУ (не менее 4), которых способствуют строительной (или другой) компании достичь стратегических целей.

Проверьте выбранные четыре КФУ и направления их применения в стратегическом управлении организацией на соответствие критериям таблицы 23. Для оценки воспользуйтесь следующими обозначениями: (+) – соответствует, (-) – не соответствует, (?) – затрудня-

уюсь ответить.

Таблица 23 – Оценка КФУ организации

Критерии оценки КФУ	КФУ			
	№1	№2	№3	№4
Представляют четыре или пять наиболее важных областей деятельности организации, требующих существенного улучшения				
Направляют ключевые бизнес инициативы и стратегии по расширению бизнеса или увеличению доли рынка				
Формулируют цели, ориентированные на определенные действия				
Являются измеримыми				

### Задание № 6.

Разработайте показатели измерения элементов КФУ, а также способы их мониторинга по образцу, представленному в таблице 24.

Таблица 24 – Измерение и мониторинг КФУ

КФУ	Элемент	Единица измерения	Способ мониторинга
Привлекать, развивать и сохранять высококвалифицированных сотрудников	привлекать	Количество квалифицированных кандидатов на должность	Отчеты службы управления персоналом
	развивать	Процент должностей, требующих специальной подготовки, заполненных своими специалистами	Отчеты службы управления персоналом
	сохранять	Ежегодные показатели текучести на каждые сто сотрудников	Отчеты службы управления персоналом
Напишите			
Напишите			
Напишите			

## **Тема 9. Контроль за реализацией стратегии**

Понятие контроля. Определение стратегического контроля. Методы оценки работы организации.

### **Темы рефератов:**

1. Управление циклами развития товара.
2. Дерево принятия решений.

### **Темы эссе:**

1. Основные типы конкурентной борьбы.
2. Формирование стратегии конкурентоспособности фирм.

### **Темы докладов:**

1. Виды конкурентной стратегии.
2. Конкурентные стратегии по признаку доли рынка.

### **«Мозговой штурм»**

Обучающиеся проводят мозговой штурм по следующим проблемным аспектам:

1. Синергизм и внутренняя взаимосвязь.
2. Внеэкономические факторы эффективности стратегии организации.

### **Практические задания**

#### **Задание № 1.**

Одна из известных в Европе автомобилестроительных фирм – «Фиат» столкнулась с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития фирмы.

Аналитиками фирмы рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования фирмы при сохранении традиционных технологий производства, второй – в кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата «Термо-лит» и одновременно резкое сокращение занятости работающих на фирме специалистов.

Проанализируйте альтернативы и ответьте на вопросы:

1. Оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии фирмы «Фиат».
2. Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения?

3. Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?

### **Задание № 2.**

Выберите предприятие Краснодарского края, материалами которого Вы располагаете. Представьте, что Вы разрабатываете стратегию предприятия на 5 лет. Объясните, какие возможны изменения во внешней среде, сохранит или приумножит при этом ваше предприятие свою долю рынка. Что необходимо сделать руководству, чтобы обеспечить конкурентоспособность предприятия?

Ответьте, по возможности, полно и конкретно на следующие вопросы:

1. Опишите кратко свое предприятие. Какова его миссия и цели? Что или уникальность чего делает ваше предприятие конкурентоспособным?

2. Назовите лиц, заинтересованных в разработке стратегии предприятия. Как можно привлечь их для работы над перспективой развития предприятия?

3. Что служит источником информации при проведении стратегического анализа?

4. Как Вы будете проводить стратегический анализ? На что обратите внимание в первую очередь? Какие методы используете?

## **Тема 10. Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятий.**

Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий. Стратегический анализ рисков предприятия. Процесс измерения рисков предприятия.

### **Темы рефератов:**

1. Матрицы анализа диверсифицированных компаний. Разработка корпоративной стратегии.

2. Стратегии диверсификации в связанных отраслях.

### **Темы эссе:**

1. Понятие бизнес единицы и принципы ее выделения. Стратегии бизнес единиц и функциональные стратегии.

2. Внутренняя и внешняя среда организации.

### **Темы докладов:**

1. Аналитико-прогностическое обеспечение стратегического

планирования.

2. Стратегическое самоопределение организации.

### **Практические задания**

#### **Задание № 1.**

Определите 5 стратегических рисков, актуальных для ситуации предприятия – базы вашей практики. Воспользуйтесь матрицей И. Ансоффа (таблица 25).

Таблица 25 – Идентификация стратегических рисков на матрице И. Ансоффа

Наименование стратегии	Ситуация риска	Форма риска
1. Стратегия проникновения на рынок	Освоенные товар, старый рынок	Снижение доли рынка вследствие конкуренции. Снижение покупательского спроса на товар, вызванное снижением качества товара
2. Стратегия развития рынка	Новый рынок, старый товар	Риск снижения цены как следствие отсутствия гарантии качества (для нового рынка старый товар является новым). Не будет платежеспособного спроса, так как покупателям неизвестна торговая марка фирмы.
3. Стратегия разработки товара	Старый рынок, новый товар	Риск снижения цены как следствие отсутствия гарантии качества. Риск удлинения сроков освоения товара. Риск материальных потерь на инвестиционные расходы, выпуск и реализацию товара.
4. Стратегия диверсификации	Новый рынок, новый товар	Риск снижения цены. Риск снижения объемов производства. Риск материальных потерь

#### **Задание № 2.**

Определите и оцените 5 отраслевых рисков, актуальных для ситуации предприятия – базы вашей практики. Какие риски представляют наибольшую угрозу?

Оценку отраслевых рисков выполните по модели пяти сил Портера (таблица 26).

По каждому из приведенных в таблице 26 видов рисков должна производиться оценка его уровня для конкретного предприятия в условиях реализации стратегий.

Таблица 26 – Основные риски в модели М. Портера

Силы конкуренции по М. Портеру	Наименование видов риска	Вероятность (0-1)	Чувствительность (10 баллов)	Оценка
1. Проникновение новых конкурентов	1. Потеря доли рынка сбыта. 2. Угроза снижения цены продукта			
2. Угроза появления на рынке товаров-субститутов	1. Потеря доли рынка сбыта или потеря рынка сбыта целиком. 2. Риск снижения цен. 3. Риск роста затрат с целью повышения качества продукта			
3. Возможности покупателей	1. Риск снижения платежеспособности покупателей и как следствие риск снижение объема производства и сбыта. 2. Риск роста затрат			
4. Возможности поставщиков	1. Риск ухудшения снабжения сырьем, что приведет к росту затрат. 2. Снижение качества поставки. 3. Банкротство поставщиков			
5. Конкуренция между предприятиями, уже укрепившимися на рынке	1. Риск потери доли рынка сбыта. 2. Риск снижения цен. 3. Риск потери номенклатуры и снижения степени специализации. 4. Риск роста затрат на повышение качества продукта и расширение дополнительных сервисных услуг			

Вероятность проявления того или иного вида риска конкуренции целесообразно оценивать на основе либо метода экспертных оценок, либо метода статистических наблюдений. В отдельных случаях может использоваться метод оценки вероятности рисков на основе личного опыта высшего руководства предприятия.

### Задание № 3.

Проанализируйте риски роста конкуренции и выберите наиболее значимые из них для ситуации предприятия – базы вашей практики. Для оценки воспользуйтесь шаблоном таблицы 27.

Оценка конкурентных возможностей конкурентов покажет превосходство предприятия «+» по некоторым параметрам и определит параметры «-», по которым следует опасаться конкурентов.

Для большей достоверности данных должна проводиться балльная оценка всех параметров, с целью выяснения уровня отставания или опережения.

Пример. Направления стратегического анализа рисков маркетинговых стратегий:

а) анализ качества реализуемых маркетинговых стратегий, сроков их осуществления, условий разработки, корректировки и контроля за ходом их реализации;

в) анализ заключенных договоров на реализацию произведенной продукции, выполненных работ и оказанных услуг.

Таблица 27 – Анализ вероятностей наступления риска по видам

Наименование формы (видов) рисков	Вероятность наступления по шкале оценки		
	Исследуемое предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2
1. Угроза потеря своей доли рынка сбыта			
2. Угроза снижения цены на продукцию			
3. Риск роста затрат на повышение качества			
4. Риск снижения спроса покупателей			
5. Риск роста цен на используемое сырье			
6. Риск морального старения используемых технологий и основных фондов			
7. Риск изменения стратегий основных конкурентов			
Итого баллов:			

В качестве факторов риска могут выступать: незначительный размер предварительной оплаты; сокращение сроков авансирования выполненных работ и оказанных услуг; срыв сроков отгрузки товаров, отказ от фактической оплаты; нестабильность банковской системы; незначительное количество поставщиков предприятия; высокий удельный вес одного поставщика в общем объеме поставок определенного вида сырья (материалов, комплектующих изделий); увеличение сроков оборачиваемости дебиторской задолженности, сговор поставщиков в сторону роста цен и т.д.

## **Тема 11. Государственное стратегическое планирование**

Стратегическое планирование как функция органов государственной власти. Объекты и субъекты планирования, факторы, влияющие на стратегическое планирование. Отличия стратегических и оперативных решений. Разработчики стратегических решений.

### **Темы рефератов:**

1. Оценка конкурентного статуса.
2. Стратегия и конкурентное преимущество компании.

### **Темы эссе:**

1. Понятие стратегии. Три задачи создания стратегии.
2. Направления, формы и методы стратегического анализа внутренней среды организации.

### **Темы докладов:**

1. Процесс измерения рисков предприятия.
2. Система ценностей организации.



## Вопросы к экзамену

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](http://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. - 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.utpr.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

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические указания*

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

Усл. печ. л. – 2,8. Уч.-изд. л. – 1,8.