

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 самостоятельной работы
обучающихся по направлению подготовки
38.03.04 Государственное и муниципальное управление,
направленность «Государственное и муниципальное управление»
(прикладной бакалавриат)

Краснодар
КубГАУ
2019

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

Стратегический менеджмент : метод. указания / сост. Е. Н. Ключко, Е. А. Бритикова. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 51 с.

Представлен перечень вопросов по основным разделам и темам, задания для самостоятельного выполнения, вопросы к экзамену.

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

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

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

Оглавление

Введение.....	4
Перечень заданий для самостоятельной работы	5
Вопросы к экзамену	46
Перечень основной и дополнительной литературы.....	49

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.

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

Задания для самостоятельной работы.

Цель: сформировать у студента понимание системы государственного стратегического планирования, комплекса стратегических документов Российской Федерации, цели и задачи государственного стратегического планирования.



Рисунок 1 – Классификация стратегий государства



Рисунок 2 – Стратегическое планирование в Российской Федерации



Рисунок 3 – Проблемы системы стратегического планирования

Вопросы:

1. Проанализируйте современные тенденции развития публично-го сектора управления в Российской Федерации, опираясь на данные рисунков 1-3 и материал для самостоятельной работы.
2. Уточните специфику реализации управленческих стратегических функций в различных секторах экономики.
3. Каковы особенности стратегического управления агропромышленным комплексом? Какую роль играет стратегическое управление в деятельности органов публичной власти? Какова специфика государственного стратегического планирования в АПК?

4. Охарактеризуйте виды общегосударственных стратегий.

Тестовые задания:

1. Стратегия организации это:

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)
- б) практическое использование методологии стратегического управления
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

2. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

3. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) другой ответ

4. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задач которой является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование
- в) долгосрочное планирование
- г) другой ответ

5. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:

- а) стратегическое планирование
- б) среднесрочное планирование

- с) долгосрочное планирование
- d) стратегическое управление

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

Задания для самостоятельной работы.

Формулирование миссии организации связано с определением отличительных особенностей (индивидуальности), а также компетентности (специфических способностей и умений) организации, и указывает на причины её существования

- для кого существует организация?
- почему она существует?
- в чем состоят её главные цели?
- кто является наиболее важными организаторами совместного бизнеса?

Отметим, что *миссия* совместного дела (бизнеса) обычно не привязывается к каким-либо временным рамкам. Эффективно сформулированная миссия создает недвусмысленное поведение работников и служащих, укрепляет единомыслие, улучшает внутренние коммуникации и рабочую обстановку внутри организации. Ниже приведены два примера действенных заявлений о миссиях организации

<u>Миссия регионального отделения полиции</u>

Наша миссия состоит в том, чтобы служить, защищать, сотрудничать и быть полезными местному сообществу.
--

<u>Миссия нефтедобывающей компании ESSO Imperial Oil .</u>
--

Компания считает своей миссией создание ценности для акционеров путем добычи и продажи нефти и сопутствующих продуктов.

В качестве примера ниже приведена используемая в настоящее время формулировка миссии ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет».

НАША МИССИЯ

Воспринимать, накапливать, генерировать и распространять знания с применением новых, в том числе информационных, образовательных технологий, оказывать консультационные услуги, создавать уникальные образцы наукоемкой продукции, осуществлять подготовку конкурентоспособных специалистов как для предприятий всех форм собственности, учреждений государственного и муниципального управления Российской Федерации, так и по заказам зарубежных государств и отдельных граждан, полноценно развивать личность, реализовывать ее способности, содействовать устойчивому социально-экономическому развитию Тамбовской области.

Присущие организации главные ценности определяют те подходы, которые используются для осуществления (реализации) видения. Они (эти ценности) определяют, как мы относимся друг к другу, как мы понимаем наших потребителей (клиентов), поставщиков, персонал, местное сообщество и наших акционеров. Кроме того, общие (присущие организации) ценности обычно способствуют согласию, принятию обязательств, лояльности и преданности во всех частях организации. Общеизвестно, что усилия и вовлеченность людей обычно бывают оптимальными в том случае, когда собственные принципы людей и принципы, лежащие в основе работы организации, совпадают друг с другом.

Примеры возможных главных ценностей представлены ниже

Главные ценности

Наша организация будет руководствоваться следующими главными ценностями, внесенными в её стандарты:

Честность. Мы будем честны с нашими потребителями, поставщиками, работниками, акционерами и местным сообществом, частью которого мы являемся.

Что сказано, то и будет сделано, договор есть договор (договор дороже денег).

Видение организации включает в себя долговременную мечту компании и линию поведения при выполнении преобразований, необходимых для достижения этой мечты. Видение – это образ (изображение) желаемого будущего. Эффективно сформулированное видение организации указывает направление применения амбиций и созидательного творчества персонала, через решительные перемены создает настроение и общественное мнение, укрепляет веру в будущее и способствует лучшему использованию возможностей и энергии людей.

Видение организации, в противоположность миссии организации, привязано к определенным временным рамкам и к конкретным целям.

Видение организации должно быть связано с рядом главных (присущих организации) ценностей для того, чтобы укреплять единомыслие работников и служащих и оказывать благоприятное воздействие на их поведение и культуру организации. Разделяя эти ценности, группа работников превращается в команду, а организация – становится сообществом.

Ниже приведен пример формулировки видения, применяемого в ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет».

СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ (ВИДЕНИЕ) РАЗВИТИЯ

Создание регионального университета открытого типа по европейской модели с инновационно-инвестиционной политикой устойчивого развития, направленной на совершенствование и диверсификацию научно-педагогических школ, гражданских институтов, на обеспечение стабильного прироста числа учащихся, материально-денежных, информационных и иных ресурсных потенциалов.

Удовлетворение ожиданий потребителей. Мы будем постоянно слушать наших потребителей и предоставлять им качественную продукцию/услугу, которую они ждут от нас. Мы будем стремиться постоянно восхищать их.

Обязательства, согласие и преданность. Мы будем работать со знающими и посвятившими себя делу людьми и всецело поддерживать всё, что мы делаем.

Уважение. Мы будем высоко ценить друг друга, признательны друг другу, относиться друг к другу как к равным и уважать друг друга.

Профессионализм. Мы будем бесперебойно бороться за превосходное исполнение того, что предпринимаем.

Работа в команде. Мы будем гармонично работать вместе, помогать друг другу, взаимно ответственны, поддерживать друг друга.

Доверие. У нас нет секретов.

Обучение, умения и навыки. Мы будем постоянно совершенствовать компетенцию и творческие возможности наших работников и служащих.

Предприимчивость. Мы приветствуем инновации, творчество, гибкость, просчитанный и обоснованный риск, инициативу; будем учиться на ошибках и постоянно заниматься улучшением организации.

Ответственность и доверие. Мы будем решительны, тверды и непоколебимы, мы будем понимать, что означают ответственность и усилия персонала, а также благожелательно относиться к потребностям наших работников и служащих.

Задание:

Разработайте несколько вариантов миссии и целей для конкретного объекта исследования.

Тестовые задания:

1. К какому уровню стратегических изменений относятся изменения, как правило, связанные с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной организацией:

- a) умеренные изменения
- b) радикальные изменения
- c) коренная реорганизация
- d) временные изменения

2. Какие изменения в организации не являются стратегическими:

- a) коренная реорганизация
- b) радикальные изменения
- c) изменения отношений с поставщиками сырья
- d) умеренные изменения

3. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным:

Стратегические решения - это управленческие решения, которые:

a) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений

b) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие

c) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия

d) разрабатываются на среднесрочную перспективу и закладывают основу для принятия тактических управленческих решений

4. Что нельзя отнести к числу стратегических решений:
- a) изучение потребностей и предпочтений потребителей
 - b) реконструкцию предприятия
 - c) внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии)
 - d) выход на новые рынки сбыта
5. Какой из нижеприведенных факторов не характеризует отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования:
- a) информационное наполнение, развитие более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой
 - b) форс-мажорные обстоятельства, которые вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования, принятие стратегических решений в реальном масштабе времени
 - c) активное применения таких методов стратегического анализа, как SWOT-анализ и PEST-анализ
 - d) в стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения

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 Мак-Кинси: достоинства и недостатки

Темы докладов:

- 1. Стратегия, этика и социальная ответственность
- 2. Критерии успешной стратегии

Задания для самостоятельной работы.

Разработка целей организации и стратегических планов (стратегий).

На практике высшее руководство и менеджеры среднего звена разрабатывают концептуальные проекты всеобщих организационных миссии, видения, целей организации и стратегических планов (стратегий). Этот проект главных документов стратегического менеджмента затем доводится до всех других работников и служащих на различных семинарах и совещаниях всех уровней. Во всех командах предпринимаются «мозговые атаки», причем мнение каждой учитывается в организации в целом. После возможной окончательной корректировки этого проекта рассматриваемых в статье документов, они приобретают официальный статус. Таким путем работники и служащие приобретают лучшее понимание положения дел и того курса, по которому следует организация. После завершения этого процесса, каждое крупное отделение или их подразделения формируют свои собственные конкретные (специфические) видения, цели организации и стратегические планы, которые должны соответствовать общеорганизационной миссии

Создателем модели ценностной цепи (Value Chain) фирмы является Майкл Портер. В модели все виды деятельности фирмы разделяются на две категории: основную деятельность (постоянное производство, сбыт, доставка и обслуживание товара) и поддерживающую деятельность (обеспечение компонентами производства: технологией, людскими ресурсами, инфраструктурой). Обобщенная ценностная цепь фирмы представлена на рисунке.



Рисунок 4 – Обобщенная ценностная цепь фирмы

Основная деятельность.

Основная деятельность фирмы может быть разбита на 5 категорий, каждая из которых также состоит из свойственных им действий:

1. Входная логистика. Действия, связанные с получением, хранением и распространением по предприятию входных продуктов, такие как: переработка грузов, складирование, контроль за состоянием запасов, планирование доставок, возврат брака поставщикам.

2. Производство продукции. Действия, связанные с переработкой входных материалов в конечный продукт, такие как: обработка сырья и материалов, сборка, отделка, упаковка и проверка.

3. Выходная логистика. Действия, связанные с приемкой, хранением и физическим распространением продукции к покупателям, такие как: складирование готовой продукции, разгрузка - погрузка, планирование и доставка продукции потребителю, принятие заказов.

4. Маркетинг и продажи. Действия, направленные на стимулирование покупателей и непосредственные продажи, такие как: реклама, продвижение товара, маркетинг, реализация, работа с каналами распределения, ценообразование.

5. Сервис. Действия, направленные на восстановление и поддержание ценности, приобретенного покупателем продукта, такие как: установка и сборка на месте, ремонт, подготовка обслуживающего персонала, предоставление запасных частей.

Каждая из этих категорий действий может быть чрезвычайно важной для получения конкурентного преимущества. Они присутствуют в каждой фирме, играя при этом различные роли, имея различную важность, в зависимости от отрасли, в которой действует фирма.

Поддерживающая деятельность.

Поддерживающая деятельность, показанная на рисунке 4 вверху, может быть разделена на 4 общих категории:

1. Снабжение. Снабжение призвано обеспечить фирму необходимыми для ее функционирования материалами, сырьем, машинами, и другими товарами.

2. Развитие технологии. Каждое ценностное действие включает в себя технологию, будь то ноу-хау, процедуры, или технологии приемки товара. Развитие технологии имеет множество форм, например, требуется разработать дизайн продукта, и в тоже время нужны новые технологии маркетинговых исследований, интерактивная система регистрации заказов.

3. Управление людскими ресурсами. Включает в себя действия связанные с наймом, подготовкой, контролем и оплатой всех типов персонала.

4. Инфраструктура фирмы. Состоит из действий, обеспечивающих функционирование фирмы в целом, это: управление высшего звена, планирование, финансы, бухучет, связи с правительством.

Задания для самостоятельной работы.

Задание № 1.

Предприятие «А» производит и реализует через коммерческие киоски дешевые значки с различными модными надписями. Одновременно предприятие готовится к выпуску дорогих сувениров (бронзовых статуэток): закупает сырье, оборудование, обучает кадры.

Анализ целей. Положение данного предприятия определяется двумя факторами: 1) требуются средства для финансирования нового дорогостоящего оборудования по производству сувениров; 2) существующий источник финансирования (выручка от продажи значков) нестабилен, так как, по предположению производителей, мода на данный вид товара краткосрочна. Следовательно, предприятию «А» необходимо «выжать» из значков все, что можно, пока не прошла мода.

Основной ориентир - краткосрочная цель.

Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Задание № 2.

Предприятие «Б» начинает производить новый лак для пола под названием «Осинка». Этот лак более долговечен, чем имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты через месяц выбросят на рынок аналогичные по качеству лаки «Березка» и «Дубок».

Анализ целей. Предприятие «Б» будет заинтересовано в быстром насыщении рынка и в росте сбыта для занятия доминирующего положения на рынке долговечных лаков для пола. Доминирующее положение - основа для контроля рынка в дальнейшем и получения стабильного дохода. Следовательно, предприятие в своей деятельности будет ориентироваться на долгосрочные цели, ради которых поступится частью текущей прибыли.

Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Задание № 3.

Предприятие «С» является маленькой частной авторемонтной станцией, организованной тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный «Кадиллак», на сборку и от-

делку которого затрачены последние средства фирмы. Однако, экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехом у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. События происходят во время одного из самых разрушительных экономических кризисов конца 20-х годов XX века.

Анализ целей. Положение предприятия «С» крайне тяжелое: 1) неблагоприятная общеэкономическая обстановка (кризис); 2) все денежные средства вложены в производство.

Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Задание № 4.

Предприятие «Д» издает газеты. Цены на бумагу и красители к началу очередной подписной кампании выросли в 2-3 раза. Если значительно повысить цену на газеты, то подписчики или переключатся на другие издания, или сократят подписку на любые газеты вообще.

Анализ цели. Предприятие «Д» находится в тяжелом положении. Лучший выход - добиться, чтобы повышение оптовых цен на сырье как можно меньше отразилось на потребителях.

Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Тестовые задания:

1. Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу – это:

- а) стратегические
- б) общие
- с) специфические
- д) перспективные

2. Цели, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и выражающиеся в количественных и качественных показателях – это:

- а) стратегические
- б) общие
- с) специфические
- д) перспективные

3. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель?

- а) маркетинг
- б) научно-исследовательские разработки (инновации)

- с) финансы
- d) менеджмент

4. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности в заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель?

- a) маркетинг
- b) научно-исследовательские разработки (инновации)
- с) финансы
- d) менеджмент

5. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов. К какой подсистеме относится данная цель?

- a) маркетинг
- b) научно-исследовательские разработки (инновации)
- с) финансы
- d) менеджмент

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.

Задания для самостоятельной работы.

Декларация независимости государства «Алиса» провозглашена на июньском (2011) «Большом совете президентов». Согласно Единому положению о системе «Алиса» будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы

налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги - «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли. Помимо основного положения разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области *«public relations»*. По оценкам экспертов необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной - хотя и достаточно серьезной - перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

Вопросы для анализа ситуации.

1. Определите, на основе представленной ситуации, какие стратегические решения были приняты?

2. Создание какого стратегического образа преследовала перестройка «Алисы»?

3. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы внешней среды прямого воздействия стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?

4. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.

5. Какую стратегию выработало руководство системы бирж? Насколько она соответствовала быстро меняющимся условиям внешней среды?

6. Какова результативность и эффективность предпринятой стратегии? Можно ли ее считать фактором развала мощной системы бирж?

7. Какие проблемы, присущие непосредственно данной стратегии, могут привести к неполучению синергического эффекта?

8. Достаточно ли будет на практике, как отмечено в примере, ограничиться стратегическими изменениями, касающимися только структурной перестройки, для успешной реализации выбранной стратегической линии развития?

Тестовые задания:

1. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «В стратегическом менеджменте бизнес-идея складывается как мозаика:

- a) из потребностей рынка
- b) возможностей развития способностей организации
- c) философии - базовые взгляды и ценности предприятия
- d) условий осуществления бизнеса»

2. Какой из приведенных ниже элементов не является компонентом структуры миссии организации:

- a) характеристика рынка (клиенты)
- b) цели предприятия в терминах «выживание», «развитие», «доходность»
- c) технология, оборудование, техпроцессы, инновации в технологиях
- d) организационная и производственная структуры организации

3. Какое важнейшее понятие стратегического менеджмента характеризует данное определение: «Стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг»:

- a) деловая (бизнес-стратегия)
- b) функциональная стратегия
- c) корпоративная (портфельная) стратегия
- d) маркетинговая стратегия

4. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «Стратегические цели организации, в отличие от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации и выполняют следующие функции»:

- a) лежат в основе принятия любого управленческого решений
- b) характеризуют организационную основу конкретного вида
- c) являются исходной точкой планирования
- d) определяют систему мотивации, используемую в организации

5. Какое важнейшее понятие стратегического менеджмента характеризует данное определение: «Оболочечные», или «пустотелые», фирмы, в которых часть бизнес-функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам»:

- a) стратегические хозяйственные подразделения
- b) сетевые структуры
- c) стратегические единицы бизнеса
- d) дочерние компании

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.

Задания для самостоятельной работы.

Определение основных видов конкурентов для бизнеса с помощью предлагаемой методики.

Содержание

- 1. Составить список возможных конкурентов.
- 2. Выявить ключевых конкурентов.
- 3. Определить стратегию работы.

Задание

- 1. Составьте список возможных конкурентов

Перечислите полный список компаний, между которыми ваш целевой потребитель может делать выбор для удовлетворения своей потребности или решения своей проблемы (таблица 1).

Таблица 1 – Список конкурентов

№	Название	Краткое описание
1	Компания 1	
2	Компания 2	
3	Компания 3	
4	Компания 4	
5	Компания 5	
6	Компания 6	

Из каких источников можно узнать информацию о конкурентах? Их достаточно много, приведем лишь основные (таблица 2).

Таблица 2 – Источники информации о конкурентах

Источник для сбора информации о конкурентах	Описание
Поиск в интернет	посмотрите, на сайты каких компании попадает потребитель, когда ищет товар или услугу
Опрос экспертов рынка или менеджеров по продажам	задайте два вопроса – каких игроков рынка Вы считаете ключевыми и перечислите все компании, которые ведут свой бизнес на рынке
Мониторинг мест продаж	часто достаточно посмотреть на полку в магазине для формирования представления о количестве и значимости конкурентов
Отраслевые обзоры и аналитические статьи	часто по рынку существуют обзоры или статьи, в которых перечисляются ключевые игроки, а также часто указывается дополнительная информация по конкурентам
Опросы целевых потребителей	задайте потребителям рынка три вопроса: Какие марки товаров или услуг Вы знаете (в рамках целевого рынка)? Между какими марками делаете свой выбор? Товары каких компаний покупаете чаще всего?
Тематические выставки, конференции и семинары	просмотрите архивы участников недавно прошедших мероприятий, сходите на такие мероприятия, соберите контакты

2. Определите ключевых конкурентов из перечисленного списка выделите ключевых конкурентов (таблица 3). Разделите ключевых конкурентов на прямых и косвенных конкурентов.

Дадим краткую характеристику перечисленным выше типам конкурентов:

Ключевые конкуренты – компании, действия которых могут значительно повлиять на Ваши продажи (как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения)

Прямые конкуренты – компании, продающие аналогичный товар на аналогичном рынке и работающие с Вашей целевой аудиторией.

Косвенные конкуренты – компании, продающие товар с другими характеристиками или абсолютно другой продукт, но работающие с Вашей целевой аудиторией.

Таблица 3 – Ключевые конкуренты организации

№	Название	Краткое описание	ключевой	прямой	косвенный
1	Компания 1				
2	Компания 2				
3	Компания 3				
4	Компания 4				
5	Компания 5				
6	Компания 6				

Как определить ключевых конкурентов?

Очень просто! Ключевые конкуренты - это компании, к которым уходят ваши потребители, от кого приходят к вам; компании, работающие в вашем ценовом сегменте и предлагающие аналогичный товар, но работающие в другом сегменте; а также крупные игроки рынка.

3. Составьте стратегию работы.

По каждому конкуренту определите принципы взаимодействия и стратегию конкуренции. Существует только два возможных направления работы с конкурентами: защита и нападение.

- Защитные стратегии заключаются в разработке программ, направленных на удержание текущей базы клиентов бренда.

- Нападение заключается в разработке программ, направленных на захват потребителей конкурентов.

Проанализируйте список ключевых конкурентов по следующим показателям: доля рынка (размер бизнеса), наличие поддержки (любой: ТВ, пресса, радио, места продаж и т.д.), уровень знания торговой марки (таблица 4).

Оцените силу конкурента по выделенным показателям. Сильный конкурент – игрок с более высокой долей рынка; инвестирующий в

поддержку продаж продукта выше, чем Ваша компания; обладающий более высоким уровнем знания.

Таблица 4 – Список ключевых конкурентов

№	Название	Краткое описание	ключевой	прямой	косвенный	поддержка	доля рынка	вывод
1	Компания 1							
2	Компания 2							
3	Компания 3							
4	Компания 4							
5	Компания 5							
6	Компания 6							

Разместите всех конкурентов в таблице 5 и стратегия работы с ними станет очевидна.

Таблица 5 – Конкурентное размещение

	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
Сильные		
Слабые		

Сильных конкурентов стоит рассматривать, как угрозу для компании. Против данных игроков необходимы правильные стратегии защиты, направленные на удержание и повышение лояльности текущих клиентов.

Слабые конкуренты – это источники роста бизнеса. Потребители данных игроков – наиболее привлекательные потенциальные клиенты. Принцип работы со слабыми конкурентами: программы и действия, направленные на переключение клиентов.

Для каждого конкурента из таблицы 6 подберите соответствующие стратегии.

Таблица 6 – Сводная таблица по конкурентам

	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
Сильные		
Слабые		

Тестовые задания:

1. Процесс выработки стратегии обычно заканчивается
 - а) установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы
 - б) установлением общих направлений диверсификации
 - в) определением задач, решением которых должны заниматься функциональные подразделения в перспективе
2. Когда стратегия становится жизненно необходимой?
 - а) при насыщении спроса
 - б) когда происходят крупные изменения в технологии
 - в) когда возникают (неожиданно) многочисленные новые клиенты
 - г) нет верного ответа
3. Для выработки стратегии и ее реализации фирма должна решить проблемы:
 - а) выбрать нужное направление роста из многочисленных альтернатив, которые трудно поддаются оценке
 - б) направить усилия коллектива в нужное русло
 - в) выработать план взаимодействия руководителей высшего звена в условиях неритмичной, неэффективной работы организации
4. Стратегия как инструмент управления включает в себя следующие основные составляющие:
 - а) товарная стратегия, стратегия ценообразования, стратегия взаимодействия с рынками производства ресурсов
 - б) стратегия поведения фирмы на рынке ЦБ, стратегия снижения транзакционных издержек, стратегия ВЭД фирмы
 - в) стратегия снижения производственных издержек, стратегия инвестиционной деятельности фирмы, стратегия стимулирования персонала фирмы
 - г) стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы
 - д) верно все
5. Важный шаг в формировании ресурсной стратегии фирмы, столкнувшейся с проблемой в обеспечении стратегическими ресурсами, – выделение
 - а) зоны альтернативных ресурсов
 - б) зоны стратегических ресурсов
 - в) ресурсной зоны конкурентов

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.

Задания для самостоятельной работы.

Задание № 1.

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод стерилизованного молока "Можайский"») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок – «Можайское молоко». В 2010 г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российских производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

В Москве и за ее пределами молоко Можайского завода, которое с советских времен продается в прозрачных пол-литровых бутылках, прославилось тем, что благодаря особой технологии обработки хранилось шесть месяцев. В советское время такого молока больше нигде не делали. Кроме того, надпись «Можайское» на этикетке гарантировала покупателю, что перед ним цельное, а не порошковое молоко. Теперь полугодовой срок хранения не редкость, но «Можайское» сохранило характерный вкус, уникальный желтоватый цвет и до сих пор разливается в традиционные бутылки.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты *Combiblok* откидной крышкой. По словам генерального директора АО

«Бородино» Т. Иванова, перед разливом в пакеты молоко должно было проходить термическую обработку при более низкой температуре, чем необходимо для разлива в бутылки, а значит, лучше сохранять природные свойства. Во всем, кроме упаковки, «Бородино» запланировало придерживаться традиций, включая закупку сырья исключительно в хозяйствах Можайского района. Здесь производилось 70 т молока в сутки, из которых 20 т покупал Можайский молокозавод. Теперь «Бородино» вознамерилось скупать остальные 50 т. до последней капли.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. Литровый пакет молока «бородинского» разлива стоит в розницу 14-15 руб. Поллитровая бутылка «Можайского» стоит в московских магазинах 6-8 руб. в зависимости от сорта.

На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки. «Молоко под маркой «Можайское» пытались выпускать и раньше – в других регионах. И мы добивались, чтобы эти предприятия прекращали выпуск, – сообщил директор завода Валерий Козлов. – Мы будем возражать против того, чтобы «Бородино» называло свое молоко «Можайским». Патент на товарный знак «Можайское молоко» мы получили около трех лет тому назад».

Однако Т. Иванов настаивал, что патента на сам товарный знак у молокозавода нет: «Они зарегистрировали только технические условия производства, а это, согласитесь, совсем другое дело».

Иванов сумел заручиться серьезными, по меркам местного рынка, инвестициями в свой проект. Из необходимых 1,2 млн. долл. 1 млн. согласился предоставить Московский Сбербанк. Остальное – собственные средства АО «Бородино», которые компания вкладывает в налаживание связей с 16 местными хозяйствами, контроль качества и производство творога и сметаны под «можайской» маркой. Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно, прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода – по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (ту-

шенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях – Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.

Вопросы для обсуждения.

1. Для какой из компаний выбор данного продукта – это выбор конкурентной стратегии, а для какой – портфельной? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?

2. Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

3. Какие похожие конфликты происходили с участием хозяйствующих субъектов в вашем регионе?

Задание № 2.

Ниже в случайном порядке перечислены элементы так называемой пирамиды создания стратегий. Требуется:

- определить место каждого элемента в указанной пирамиде;
- поместить элемент в соответствующую клетку пирамиды (таблица 7);
- в случае необходимости дать элементу обобщенное название (например, «цель отдела маркетинга / цель функциональной единицы»).

Перечень элементов пирамиды:

- цель корпорации;
- функциональная стратегия;
- миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- деловая стратегия;
- стратегия корпорации;

- миссия корпорации;
- операционная стратегия;
- цели отдела кадров функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- цели хозяйственного подразделения.

Таблица 7 – Пирамида создания стратегии корпорации

Уровень	Задачи разработки стратегии		
	разработка миссии	установление целей	разработка стратегии
Уровень 1 Корпорация			
Уровень 2 Хозяйственные подразделения			
Уровень 3 Функциональные единицы			
Уровень 4 Операционные единицы			

Вопросы:

1. Можно ли утверждать, что в разработке стратегии участвуют только руководители фирмы?
2. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководителей фирмы.

Тестовые задания:

1. Какую стратегию получения конкурентных преимуществ характеризует приведенное ниже определение: «Стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках»:
 - а) лидерство в издержках (себестоимости продукции)
 - б) дифференциация продукции
 - с) фокусирование (концентрация)
 - д) синергизм
2. Какое положение не характеризует выделенные Майклом Портером наиболее типичные причины новаций, дающих конкурентное преимущество для предприятия:
 - а) новые технологии
 - б) новые или изменившиеся запросы покупателей

- с) появление нового сегмента отрасли
- д) изменения в менеджменте предприятия

3. Какое понятие стратегического менеджмента обозначает данное определение: «Комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, т. е. преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов»:

- а) конкурентоспособность товара
- б) конкурентные преимущества товара
- с) качество товара
- д) торговая марка

4. Какой из нижеприведенных факторов не характеризует зависимость возможностей сохранения конкурентных преимуществ у предприятия в стратегическом менеджменте:

- а) источники конкурентных преимуществ
- б) очевидность источников конкурентных преимуществ
- с) инновации
- д) отслеживание изменений потребительских предпочтений

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.

Задания для самостоятельной работы.

Задание № 1.

В основе стратегии фирмы - проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля.

Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

Задание № 2.

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

Задание № 3.

Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке.

Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

Тестовые задания:

1. Какое понятие стратегического менеджмента обозначает данное определение: «Описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимоувязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию (образу организации в будущем)»:

- a) прогноз
- b) сценарий
- c) проблема
- d) тенденция

2. Какое положение не относится к этапам составления сценария в стратегическом менеджменте:

- a) структурирование и формулировка вопроса
- b) установление показателей будущего развития критически важных факторов среды предприятия
- c) анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия
- d) формирование и отбор согласующихся наборов предположений

3. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «Портфельный анализ предназначен для решения следующих проблем:

- a) для распределения кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными подразделениями
- b) анализа портфельного баланса
- c) выявления возможностей и угроз, возникающих для предприятия во внешней среде
- d) установления исполнительных задач»

4. Какое важнейшее понятие стратегического менеджмента характеризует данное определение: «Набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей организации, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов»:

- a) деловые (бизнес-стратегии)
- b) функциональные стратегии
- c) стратегические альтернативы
- d) базовые стратегии

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.

Задания для самостоятельной работы.

Задание № 1.

Прежде чем приступить к разработке стратегии развития предприятия, необходимо установить причины, не позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию, пользующуюся устойчивым потребительским спросом. Отчеты прежнего руководства предприятия позволили вскрыть многие недочеты, мешавшие продуктивной работе. Однако для определения основных «узких мест» и приоритетных мероприятий, необходимых для повышения качества выпускаемой продукции, поиска точек роста и наиболее перспективных возможностей было принято решение о проведении систематизированного анализа сложившегося положения.

Новый директор поставил задачу определить на основных участках деятельности предприятия слабые места и угрозы, которые они могут представлять в будущем, а также сильные стороны и открывающиеся в связи с этим возможности, на которые целесообразно сделать ставку при реорганизации деятельности предприятия.

Вопросы:

1. Назовите ряд причин, которые не позволяют выпускать конкурентоспособную продукцию. Объясните.
2. Разработайте стратегию развития предприятия.
3. Какое стратегическое решение необходимо принять руководству организации.

Задание № 2.

Согласно новой стратегии развития предприятия, разработанной после прихода нового директора, деятельность предприятия должна была претерпеть значительные изменения. Иное значение стало придаваться маркетинговой службе, более мобильным должно было стать производство выпускаемых строительных материалов. При необходимости оно должно было обеспечить быструю смену номенклатуры продукции с учетом реальных возможностей предприятия, выпуск продукции следующего поколения в соответствии с изменяющимся спросом. Предусматривалась более активная инвестиционная деятельность, что предполагало внедрение новых технологических линий и более современного, а подчас и более дорогостоящего оборудования.

Перед новым руководством встала задача реорганизации структуры предприятия в соответствии с изменением стоящих перед ним задач. Предполагалось сделать более динамичным производство, более активной маркетинговую политику, большее значение стало придаваться инновационной деятельности. Поэтому необходимо было выбрать такую организационную структуру, которая в наибольшей степени способствовала решению новых задач, стоящих перед предприятием.

Вопросы:

1. Составьте функциональную организационную структуру предприятия.
2. Распределите функциональные полномочия между отделами или подразделениями.
3. Какова будет новая стратегия развития ситуации.

Тестовые задания:

1. Какое утверждение не характеризует в стратегическом менеджменте основные принципы проектирования организационных структур управления предприятиями в процессе реализации стратегии:

- a) установление показателей будущего развития критически важных факторов среды предприятия
- b) централизация разработки стратегии
- c) децентрализация процесса реализации стратегии
- d) обеспечение гибкости управления

2. Какое утверждение, по вашему мнению, является верным:
Стратегическое управленческое решение — это конечный результат:

- a) стратегического анализа
- b) экономического обоснования
- c) стратегического анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели
- d) стратегического анализа и прогнозирования»

3. Какое утверждение не характеризует в стратегическом менеджменте основные пути (мероприятия) по преодолению сопротивления стратегическим изменениям в процессе реализации стратегии:

- a) определить, структурировать и проанализировать характер сопротивления планируемым изменениям. Выявить основные группы и отдельных лиц, которые являются потенциальными носителями сопротивления
- b) до начала процесса изменений постараться свести до минимума потенциально возможное сопротивление путем проведения подготовительной работы с различными группами и отдельными лицами определить степень несоответствия организационной структуры и культуры грядущим изменениям; оценить длительность периода и скорость проведения изменений
- c) узаконить изменения в структуре и культуре организации, продолжить их до логического завершения

4. Семантический разрыв между общим руководством и научно - техническими специалистами возникает из-за:

- a) того, что носителями знания о перспективах, риске, последствиях и стоимости технологии являются исследователи и разработчики
- b) различий в языке, концепции и понимании факторов успеха
- c) различий в целях

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.

Задания для самостоятельной работы.**Задание № 1.**

В 80-е гг. XX в. в промышленности США наблюдались резкие перемены в соотношении сил и направлениях деятельности ведущих компаний. Прошла волна слияний и поглощений. Так, были поглощены такие гиганты, как «Галф ойл», «Гетти ойл». Впоследствии компания «Боинг» поглотила корпорацию «Мак-Доннел – Дуглас» – одного из трех крупнейших производителей самолетов. Таким образом, налицо тенденция увеличения потенциала крупнейших компаний.

Набрала силу диверсификация направлений деятельности ведущих компаний. Так, химические компании внедрялись в область генной инженерии, нефтяные монополии осваивали производство новых конструкционных материалов, электротехнические фирмы включились в производство компьютеров.

На этом фоне химическому гиганту «Юнион карбайд» предстояло принять стратегическое решение о выборе эффективного пути развития. В состав компании входило много побочных производств, не всегда приносивших ожидаемую прибыль. В то же время компания проявляла интерес к новым динамично развивающимся отраслям.

Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в американской промышленности в 80-е гг. Какую стратегию развития можно порекомендовать руководству компании «Юнион карбайд»? Обоснуйте.

Задание № 2.

Созданная в конце 30-х гг. XX в. компания «Хьюлетт-Паккард» к концу 80-х стала одним из лидеров в области производства вычислительной техники.

Она поглотила крупную компания – производителя вычислительной техники «Аполлокомпьютер». Предприятия фирмы расположены на всех континентах в 27 странах. Численность работающих в компании – около 100 тыс. человек.

Анализ, проведенный руководством компании, показал, что эффективность ее деятельности снижается из-за избытка рабочей силы.

Какие решения, по вашему мнению, следовало бы принять руководству компании «Хьюлетт-Паккард», чтобы повысить эффективность производства вычислительной техники? Охарактеризуйте основные этапы принятия решений, которые представлены на рисунке 4.



Рисунок 4 – Основные этапы разработки управленческих решений

Тестовые задания:

1. Как влияет создание группы стратегического планирования на проведение изменений?

- а) уменьшает сопротивление изменениям
- б) усиливает сопротивление изменениям
- с) не влияет
- д) смягчает разногласия

2. Как связана сила сопротивления со временем проведения изменений?

- а) не связана
- б) пропорционально
- с) обратно пропорционально
- д) нелинейная зависимость

3. Какой из следующих вариантов развития в среднем более затратен?

- а) диверсификация
- б) интернационализация

4. Какие из нижеперечисленных факторов не имеют отношения к экономическим факторам интернационализации?

- a) уровень экономического развития соответствующих стран
- b) объем рынка
- c) распределение бюджета потребителей
- d) форма осуществления покупок

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.

Задания для самостоятельной работы.

Задание № 1.

Из маленькой, никому не известной компании Акио Морита, отвечавший за коммерческую сторону дела, и Масару Ибуки, технический гений фирмы, создали одну из крупнейших транснациональных корпораций мира.

Более того, их усилиями была создана не просто крупная компания, но фирма-новатор. Именно «Сони корпорейшн» первой запустила в массовое производство транзисторный радиоприемник и создала первый в мире домашний видеомаягнитофон. Портативный кассетник с наушниками – неременный атрибут современной молодежной культуры – тоже детище «Сони», и в первую очередь лично А. Мориты.

В своем стремительном развитии «Сони корпорейшн» прошла три стадии: мелкого производителя, специализированной компании и крупной монополии.

Современная «Сони корпорейшн» представляет собой гигантский организм. Она велика по размерам, сложна по структуре, действует практически во всех странах мира и управляется интернациональным коллективом менеджеров. Тенденция к окостенению, бюрократизации, взаимному непониманию и отчужденности различных подразделений и уровней управления компанией в таких условиях возникает совершенно неизбежно.

Менеджеры фирмы проводят поэтому целую серию приемов антибюрократического управления. Ключевыми для «Сони корпорейшн» являются выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач. Вот типовая для Сони ситуация.

Сцена 1. На рынке еще отсутствует ныне всем знакомый продукт (транзисторный радиоприемник, переносной телевизор, бытовой видеомагнитофон).

Сцена 2. Специалисты утверждают, что такой товар никому не нужен. Зачем делать маленький приемник, если у большого звук лучше? Зачем нужен телевизор с малым экраном в больших комнатах американских домов? Кому понадобится видеомагнитофон при изобилии интересных и разнообразных передач, идущих по многочисленным телепрограммам?

Сцена 3. Лидер фирмы четко объясняет «философию» новинки: транзисторный приемник последует за хозяином в любое место; «Уокмэн» – небольшой магнитофон с наушниками – заменит грохот и шум большого города на выбранную вами музыкальную среду; видеомагнитофон ликвидирует тиранию телекомпаний, заставляющих всех смотреть передачи только в то время, когда они транслируются.

Сцена 4. Инженеры «Сони корпорейшн» берутся за дело и решают сложную задачу, производители обеспечивают безупречное качество, а сбытовые отделы – оглушительный рыночный успех новинки.

За сорокалетнюю историю «Сони» такой цикл повторился не менее пяти раз, причем с товарами, сыгравшими решающую роль в возвышении фирмы. Понять, что такие товары нужны людям и потому их ждет блестящая рыночная судьба, безусловно, могли только талантливые люди.

Но для профессионала такого типа находки достаточно обычное дело. Ведь почти все нововведения «Сони» представляли собой портативные версии уже существовавших товаров. А один из стандартных приемов маркетинга (морфологический анализ) как раз и предусматривает поиск новых перспективных продуктов путем модификации одного или нескольких свойств известных товаров.

Подлинным открытием «Сони корпорейшн» было управленческое открытие: постановка крупной и понятной всем, вплоть до рядового рабочего, цели. Это тоже своего рода метод управления. Он сплачивал персонал фирмы в коллектив единомышленников.

Даже такая мелкая деталь, как право младшего по должности не соглашаться со старшим, весьма характеризует стиль управления «Сони». Интересы дела имеют в фирме высший приоритет. Ради них следует поступаться не только личными амбициями, но и традициями (в японской культуре строгая почтительность к старшим по положению является неременным требованием).

Другой ведущий идеолог «Сони корпорейшн» Сигеру Кобаяси полагает, что управление компанией эффективно благодаря строгому следованию дзенбуддистскому принципу *Му*, который толкуется примерно как «неопредметливание», «неовеществление».

Применительно к практике фирмы он означает сознательный отказ от составления жестких планов. Должностное лицо «Сони» обязано всегда действовать по обстановке, стремясь не упустить неожиданные выгоды и не упорствуя в осуществлении планов, если они столкнулись с непредусмотренными и непреодолимыми препятствиями. Очевидно, что без принципа *Му* крупные проекты «Сони» было бы сложно осуществить.

Антибюрократический стиль управления «Сони корпорейшн» дополняют методы, которые можно назвать имитацией структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании. Иногда она осуществляется путем прямого выделения подразделений, обладающих широчайшей самостоятельностью. Хрестоматийным примером такого рода является выделение десяти параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеоманитофона.

Часто подобие малой фирмы создается путем наделения энтузиаста особыми полномочиями. Энтузиаст – это ценнейший, а нередко и единственный капитал, которым располагает фирма. Никакие методы морального или материального поощрения не способны заставить ра-

ботника стремиться к цели столь же неудержимо, как это делает энтузиаст.

В малой фирме он, как правило, является главой или техническим директором компании и, следовательно, решающим образом влияет на ее деятельность. В крупной организации, напротив, энтузиаст часто оказывается не у дел, поскольку придерживается малопонятных для большинства взглядов. Даже если его проект принимается, дело часто кончается фиаско. Ведь те, кому поручают задание, не обладают одержимостью, нужной для преодоления гигантских трудностей, неизбежных в новом деле.

Еще одним используемым «Сони» лекарством от внутрифирменного бюрократизма является патернализм – воспитание у занятых на фирме чувства, что они члены одной семьи. С управленческой точки зрения патернализм полезен в первую очередь тем, что облегчает контакты между разными этажами иерархической пирамиды современной гигантской корпорации.

Чувствуя заботу о себе, рядовой работник не ведет себя отчужденно по отношению к фирме. К тому же он много общается с руководством в неофициальной обстановке («Сони-клуб»), может выразить недовольство своим начальством, не вступая с ним, а тем более со всей администрацией, в конфликт (внутрифирменная биржа труда). В итоге вопросы внутри самой фирмы решаются легко и просто на базе человеческих отношений.

За пределами компании обеспечить интересы «Сони» призвана маркетинговая политика. В теории обычно выделяются пять основных компонентов маркетинговой политики (так называемый маркетинг-микс): сам продукт, который предстоит реализовать; сбытовая сеть; реклама; связи с общественностью; цены. Опыт послевоенного периода отчетливо показал, что среди этих компонентов нет второстепенных.

В большинстве случаев современная компания действует на насыщенном, т.е. заполненном однотипными товарами разных производителей и сравнительно медленно растущем, рынке. Поэтому, как правило, недостаточно изготовить качественный товар. Если столь же хорошо не будет подготовлен его выход на рынок, он просто-напросто затеряется среди аналогичных изделий.

То, что М. Ибука и А. Морита сначала запустили в производство первый в Японии магнитофон и только потом начали искать, кому и

для каких целей он может быть нужен, с точки зрения теории маркетинга представляло грубую ошибку. Но грех был все же невелик.

Риск – неизбежный элемент деятельности мелкой фирмы. Поведение А. Мориты, стремившегося организовать поставки транзисторных радиоприемников в США, но даже приблизительно не знавшего масштабы рынка этих товаров (вилка его оценок колебалась от пяти до ста тысяч штук), видимо, объяснялось той же причиной. Но история портативного телевизора и особенно знаменитого «Уокмэна», когда уже зрелый А. Морита противопоставил свою интуицию мнению экспертов, говорит об известной системе взглядов.

Да и выбор сбытовых агентов, неоднократно кончавшийся необходимостью судиться с ними, вряд ли может быть оценен как крупная победа в сфере маркетинга. Самое интересное, впрочем, состоит, пожалуй, в том, что во всех этих случаях «неправильным»: действиям предпринимателя сопутствовал успех.

Компания «Сони» действует успешно, хотя и нарушает, чуть ли не все модные рецепты процветания. «Сони» если совсем не отказалась, то, по меньшей мере, свела на уровень второстепенных большинство приемов обеспечения своего положения, кроме тех из них, которые относятся непосредственно к товару (новизна – качество – низкая себестоимость).

Несмотря на то, что компания «Сони» уже давно немолода, ее никак нельзя считать окостенелой. По-прежнему стиль управления компанией сохраняет новизну и свежесть молодой фирмы за счет ряда мер по разбюрокрачиванию управления, перечисленных здесь.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Насколько активно используется стратегический маркетинг в процессе стратегического управления компанией?

2. В чем состоит специфика этого использования в данной организации?

3. Существуют ли сейчас стратегические проблемы в компании «Сони корпорейшн»? Попытайтесь их сформулировать.

4. Охарактеризуйте антибюрократический стиль управления компании «Сони корпорейшн». Какие меры по разбюрокрачиванию бизнеса применяются в компании?

5. Каким образом происходит имитация деятельности мелких фирм в рамках гигантской компании «Сони корпорейшн»? Приведите примеры специфических методов управления в компании.

6. Какими признаками характеризуется «Сони корпорейшн» как компания-новатор?

7. Какие риски и опасности обычно связаны со стратегией вывода на рынок нового продукта?

8. Какой стратегический подход применяется компанией к разработке возможных направлений стратегии развития?

9. Как жестко установлены временные рамки стратегического плана?

Тестовые задания:

1. Какое условие не является характерным для перехода в транснациональную стадию развития интернационализации?

- а) незначительная доля экспорта в продажах
- б) отсутствие барьеров для импорта
- с) интенсивная конкуренция
- д) все вышеперечисленные

2. Какие стратегические критерии выбора СЗХ удовлетворяются на экспортной стадии интернационализации?

- а) доступ к ресурсам
- б) лучший рост
- с) антицикличность
- д) только доступ к ресурсам и антицикличность

3. Для какой схемы производства характерна наибольшая степень экономии на масштабах производства?

- а) местное производство
- б) глобальная сеть
- с) централизованное производство
- д) по данному критерию схемы не имеют принципиальных различий

4. Какая из стратегий маркетинга предпочтительна в случае высокой конкуренции?

- а) мировой стандарт
- б) «косметическая» корректировка
- с) специальная стратегия для больших СЗХ
- д) специальная стратегия для каждой СЗХ

5. Какая из стратегий «продукт – технология» предпочтительна в случае короткой продолжительности жизненного цикла товара?

- а) мировой стандарт

- b) «косметическая» корректировка
- c) специальная стратегия для больших СЗХ
- d) специальная стратегия для каждой СЗХ

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.

Задания для самостоятельной работы.

Задание № 1.

Основная цель преобразований, которые было решено провести в компании «Альфа Капитал Брок» – концентрация полного спектра финансовых услуг в одной из двух входящих в нее структур («Альфа-банке»). До этого здесь занимались в основном кредитованием и управлением счетов клиентов. Другая структура, «Альфа-Капитал», специализировалась на операциях с ценными бумагами, управлении активами, осуществляла инвестиционные проекты. Обе структуры известны на рынке как стабильные и достаточно успешные. Так что видимых причин для реорганизации вроде бы не было.

Как разъяснили сотрудники пресс-службы двух сливающихся структур, идея бьединения была предложена специалистами известных консалтинговых компаний «Бостон консалтинг групп» и «Креди свисс ферст Бостон». Итогом работы консультантов стал план развития финансового бизнеса консорциума «Альфа-групп», который в конечном счете был принят как руководство к действию.

Суть реорганизации сводится к следующему. Изменяется организационная структура ОАО «Альфа-банк», в котором создаются новые

подразделения в перспективных направлениях инвестиционно-банковского бизнеса. Отсюда и необходимость в следующем шаге – переводе всего профессионального штата «Альфа-Капитал» в «Альфа-банк». Вслед за командой фондовиков, которым предстоит заниматься прежним своим делом, только теперь в должности штатных сотрудников банка, туда же переводятся финансовые потоки компании «Альфа-Капитал», а также проекты и контракты. А бизнес по управлению активами консолидируется в отдельной группе компаний.

На следующем этапе реорганизации будет изменена система ведения бизнеса «Альфа-банк». Каждое его подразделение должно развиваться в соответствии со стратегическими планами, разработанными консультантами и утвержденными советом банка. Таким образом, «Альфа-банк» превратится в четко структурированный универсальный банк с инвестиционным уклоном. Преимущество новой организационной формы заключается в снижении издержек и повышении качества обслуживания клиентов, большинство которых, как считают консультанты консорциума, заинтересованы получать все виды банковских и инвестиционных услуг в одном месте.

Проанализируйте ситуацию и предложите три варианта развития фирмы в результате организационных изменений: успешный, неудачный и наиболее вероятный. Свой ответ поясните.

Тестовые задания:

1. Принимает ли общество сегодня принцип свободного предпринимательства А. Смита?

- a) да
- b) нет
- c) частично

2. Современные фирмы устойчивы по отношению к расширяющимся ограничениям со стороны общества

- a) да
- b) нет
- c) до определенного предела

3. Какие сценарии будущего фирмы требуют минимальных ответных управленческих действий?

- a) общество вернется к прежнему пониманию роли и места фирмы

b) общество нанесет частному предпринимательству большой урон

c) фирма превратится в социально-экономический институт

d) фирма будет заменена новой организацией

4. Какому этапу интернационализации соответствуют продажи через агентов и создание представительств в стране?

a) экспортному

b) международному

c) транснациональному

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. Разработчики 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. - 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.uptr.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. – 2,3. Уч.-изд. л. – 1,8.