

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**ИНСТИТУТ ТЕХНОЛОГИЙ (ФИЛИАЛ) ФЕДЕРАЛЬНОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО БЮДЖЕТНОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

«**ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

**В Г. ВОЛГОДОНСКЕ РОСТОВСКОЙ ОБЛАСТИ**

**(Институт технологий (филиал) ДГТУ в г. Волгодонске)**

Факультет «Технологии и менеджмент»

Кафедра «Экономика и управление»

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методические рекомендации**

**по изучению дисциплины**

для студентов очной и очно-заочной форм обучения

по направлениям 38.03.01 Экономика, 38.03.02 Менеджмент

Волгодонск

2024

## **СОДЕРЖАНИЕ**

|  |  |
| --- | --- |
| Введение | 3 |
|  | Структура и содержание дисциплины | 4 |
|  | План семинарских и практических занятий | 7 |
|  | Оценочные средства | 21 |
| Вопросы к зачету/экзамену | 36 |
| Библиографический список | 38 |

**ВВЕДЕНИЕ**

***Целью*** освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов стратегического мышления и получение комплекса теоретических знаний о содержании стратегического менеджмента, методах формирования стратегии и видах стратегий. Основное внимание уделяется творческому характеру стратегического управления, анализу внешней среды современных фирм, оценке ресурсной концепции конкурентных преимуществ, иерархическим процедурам построения стратегического управления, а также системам реализации стратегических решений.

**Задачи** дисциплины:

- формирование у студентов представления о современных тенденциях развития стратегического управления, основных подходах к определению стратегии;

- знакомство с основными понятиями и категориями стратегического менеджмента;

- изучение принципов и теоретических основ формирования стратегий;

- освоение методов и инструментов анализа деловой среды бизнеса;

- привитие навыков самостоятельного решения практических задач и ситуаций, возникающих в организациях при осуществлении стратегического управления.

**СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/п | Раздел(название) | Номер и название темы | Содержание |
| 1 | Р1.Теоретические основы стратегического менеджмента  | 1.1 Введение в стратегический менеджмент | Предмет дисциплины, его цель и задачи. Задачи стратегического менеджмента. Сущность и преимущества стратегического мышления. Основные этапы развития стратегического управления. Сущность процесса стратегического управления. Участники процесса стратегического управления. Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организацион­ная культура, стратегия предприятия, стратегическое управление |
| 1.2 Стратегический анализ внешней среды организации | Роль ситуационного анализа при формировании стратегии. Объекты стратегического анализа, его цели и основные результаты. Этапы и формы стратегического анализа и основной аналитический инструментарий.Факторы макро‑ и мезосреды организации, влияющие на формирование стратегии и ее стратегический выбор. Анализ общего окружения. Угрозы и возможности организации во внешней макросреде.Оперативное окружение (отраслевой анализ). Движущие силы конкуренции (по М. Портеру). Анализ конкурентных сил в отрасли. Портфельный стратегический анализ отраслей.  |
| 1.3 Стратегический анализ внутренней среды организации | Анализ существующей стратегии организации. Внутренняя среда организации и ее стратегический анализ. Направления, формы и методы стратегического анализа внутренней среды организации. Стратегический потенциал организации: понятия и подходы к его оценке.Стратегический бизнес-профиль организации: SWOT-анализ. Стратегический маркетинг. Продуктовый портфель и методы его анализа. Инновационный потенциал организации: сущность и подходы к оценке. Анализ производственного потенциала организации. Анализ финансового состояния организации. Анализ кадрового потенциала организации. Анализ организационных возможностей предприятия. |
| 2 | Р 2.Практические аспекты стратегического менеджмента | 2.1 Разработка миссии и стратегических целей | Понятие и значение миссии организации. Формулирование миссии.Цели организации. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. «Дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации. |
| 2.2 Формулирование и анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии | Стратегии и конкурентные преимущества. Типы конкурентных преимуществ (по М. Портеру). Базовые стратегии конкуренции. Агрессивные и оборонительные стратегии. Стратегии сокращения. Стратегии инновационного развития организации. Стратегии диверсификации. Анализ бизнес-портфеля диверсифицированных компаний. Матрица Boston Consulting Group (БКГ). Матрица General Electric (McKinsey). Матрица «Жизненный цикл – стратегия».Понятие бизнес-единицы и принципы ее выделения. Стратегии бизнес-единиц и функциональные стратегии.Выбор стратегии. Факторы, определяющие выбор стратегии организации. Критерии выбора. |
| 2.3 Реализация стратегии. Управление стратегическими изменениями  | Проблемы реализации стратегии. Выбор подходов к реализации стратегии. Реализация стратегии и оценка результатов.Природа и сущность стратегических изменений. Анализ стратегических изменений. Сопротивление изменениям. Особенности антикризисного управления как формы стратегического менеджмента.Стратегия и организационная структура. Роль организационных структур управления в реализации стратегии. Организационная культура и реализация стратегии. Стратегические факторы организационной культуры.  |
|  |  | 2.4 Стратегический контроль. Организация стратегического управления в организации | Организационный и стратегический контроль. Процесс стратегического контроля. Оценка эффективности стратегического управления в организации: критерии, показатели и методы. Внеэкономические факторы эффективности стратегии организации.Управление стратегическими рисками в организации: цели и методы.Система стратегического управления в организации. Организация реализации функции стратегического менеджмента в организации. Система стратегических планов организации.  |

**План семинарских и практических занятий**

 **Введение в стратегический менеджмент. Роль стратегии в менеджменте. Эволюция задач и системных решений**

**Доклады:**

1. Предпосылки развития стратегического управления.
2. Сущность стратегического менеджмента, особенности стратегических решений.
3. Понятие организации. Внутренняя и внешняя среда организации.
4. Стратегия: понятие, основные элементы. Три задачи создания стратегии.
5. Стратегические зоны хозяйствования.

**Контрольные вопросы:**

1. Охарактеризуйте такие понятия как стратегия и тактика. В чем основные различия этих понятий? В чем эти понятия соприкасаются?
2. Как Вы считаете, почему российские управляющие в сегодняшней переходной экономике уделяют недостаточное внимание вопросам стратегического управления?
3. Рассмотрите основные этапы развития процесса планирования в корпорациях.
4. Каковы сильные стороны и в чем ограниченность бюджетно-финансовых методов планирования?
5. В чем состоит основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического?
6. Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.
7. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?
8. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?
9. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный) подход. Сравнение проведите по следующим параметрам:

• Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?

• Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?

• Каков горизонт планирования?

• Как осуществляется обновление продукции?

• Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.

• Охарактеризуйте производственный процесс.

• Какой преобладающий тип структуры управления?

• Оцените другие возможные параметры.

1. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что «стратегия — понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

**Методологические основы стратегического менеджмента**

**Доклады:**

1. Системный подход как основа разработки стратегии.
2. Подходы к стратегическому менеджменту: системный, маркетинговый, функциональный, комплексный, процессный, поведенческий, воспроизводственный, интеграционный, динамический, количественный, административный.
3. Принципы и функции стратегического менеджмента.

**Контрольные вопросы**

1. Рассмотрите деятельность любого известного вам предприятия (можно воспользоваться газетным, журнальным материалом) и выделите самостоятельные сферы деятельности, для которых могут быть разработаны деловые стратегии.
2. Какие функциональные стратегии могут быть разработаны для рассматриваемого предприятия?
3. В чем отличие стратегии предприятия от бизнес-стратегии? Могут ли они совпадать?
4. Сформулируйте правила (требования) применения системного подхода к стратегическому менеджменту.
5. Какие модификации системного подхода известны в настоящее время?
6. Сформулируйте особенности маркетингового подхода к стратегическому менеджменту.
7. Дайте определение функционального подхода к стратегическому менеджменту.
8. Сформулируйте особенности воспроизводственного подхода к стратегическому менеджменту.
9. В чем заключается комплексный подход к стратегическому менеджменту.
10. Сформулируйте особенности интеграционный подхода к стратегическому менеджменту.
11. Сформулируйте особенности динамического подхода к стратегическому менеджменту.
12. Сформулируйте особенности процессного подхода к стратегическому менеджменту.
13. В чем заключается количественный подхода к стратегическому менеджменту.
14. Сформулируйте особенности административного подхода к стратегическому менеджменту.
15. Сформулируйте особенности поведенческого подхода к стратегическому менеджменту.
16. Сформулируйте особенности ситуационного подхода к стратегическому менеджменту.
17. Какие подходы к стратегическому менеджменту применяются в известных Вам организациях?
18. Сформулируйте основные функции стратегического менеджмента.

 **Стратегическое и оперативное управление. Организация стратегического планирования**

**Доклады:**

1. Содержание и структура стратегического управления.
2. Типы стратегий организации: корпоративная, деловая, функциональная.
3. Управление посредством выбора стратегических позиций и путем ранжирования стратегических задач.
4. Управление по слабым сигналам.
5. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
6. Выбор системы управления для организации.
7. Процесс стратегического планирования и его этапы.
8. Стратегический план и его структура.

**Контрольные вопросы**

1. Почему система планирования, применяемая в СССР, неэффективна сегодня?
2. Нужно ли сегодня планирование? Почему тезис «рынок сам все урегулирует» сегодня подвергается критике большинством экономистов?
3. Охарактеризуйте методы прогнозирования экономической конъюнктуры в стратегическом менеджменте. От чего зависит выбор того или иного метода?
4. Виды перспективных планов. Что является критерием деления планов на долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные?
5. Охарактеризуйте типы планирования на предприятии.
6. Как Вы думаете, почему в начале 60-х годов управляющим передовых корпораций мира стало недостаточно только долгосрочного планирования? Чем был вызван переход к стратегическому планированию?
7. Назовите отличительные особенности различных моделей стратегического планирования.
8. В чем специфика подхода российских ученых к стратегическому планированию?
9. Какая из характеристик сценарного планирования как элемента системы стратегического управления организацией является наиболее точной:
10. Сценарное планирование - это процесс разработки одновариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу;
11. Сценарное планирование - это процесс разработки многовариантных прогнозов развития внешней среды организации на заданную стратегическую перспективу;
12. Сценарное планирование - это процесс разработки не более четырех существенно различных сценариев развития организации, в которых представляется информация, необходимая для принятия правильного решения со всеми ключевыми вопросами стратегии развития организации на заданную перспективу;
13. Сценарное планирование - это деятельность, связанная с получением качественной информации о возможных вариантах развития внешней среды организации и с принятием решений по соответствующим стратегическим вопросам.

**Анализ внутренней и внешней среды предприятия. Стратегия внешнеэкономической деятельности**

**Доклады:**

1. Основные составляющие и типы внешней среды. Макросреда. Микросреда. Цели анализа внешней среды. Система отслеживания внешней среды.
2. Основные направления анализа факторов внешней макросреды. PEST-анализ.
3. Заинтересованные группы предприятия. Критерии оценки факторов макросреды.

**Контрольные вопросы**

1. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересо­ванные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
2. Рассмотрите возможные рычаги воздействия заинтересованных групп на российские предприятия.
3. Какие факторы макросреды необходимо учитывать при составлении стратегического плана для фирмы? От чего зависит выбор тех или иных факторов?
4. Охарактеризуйте, какое влияния ближнее окружение оказывает на формирование и реализацию стратегии фирмы.
5. Что такое «Контактные аудитории»? Какое влияние они оказывают на организацию?
6. Какой вид стратегического управления вы предпочтете, если нестабильность внешней среды по шкале И. Ансоффа 2,7?
7. При переходе к новой стратегии выяснилось, что функция маркетинга выполняется неэффективно. Является ли это основанием для немедленной замены руководителя службы маркетинга? Что нужно проанализировать, прежде чем принять соответствующее решение?
8. К какой категории сложности вы отнесете стратегическую задачу, типа: «Необходимо найти инвестора для решения проблемы строительства профилактория для работников, занимающихся разработкой технологии изготовления специальной технологической оснастки, ее срочным изготовлением и освоением в производстве изделий, обладающих высоким уровнем конкурентоспособности».
9. Проанализируйте методы, применяемые в управленческом анализе. По возможности приведите примеры из российской практики.
10. Что такое проблема? Обоснуйте различия между слабыми сторонами деятельности фирмы и его проблемами.
11. Какие типы проблем выделяются на фирмах? Приведите примеры сущностных и социокультурных проблем из российской практики. Какие из этих проблем преобладают на современном этапе развития? Обоснуйте свой ответ.
12. Приведите примеры подмены проблемы.
13. Что такое среда фирмы? Что необходимо определить перед началом ее анализа?
14. Из чего состоит анализ внешней среды фирмы?
15. Перечислите методы анализа макроокружения. В чем сущность ПЭСТ -анализа?
16. Какие основные движущие силы, которые вызывают изменения в отрасли?
17. Дайте определение корневым компетенциям. Какими основными характеристиками они обладают?
18. Почему в настоящее время приобретает актуальность термин «ноу вай» (know-why)? В чем его отличие от термина «ноу-хау»?
19. Что определяют ключевые факторы успеха фирмы? Какие КФУ вы знаете?
20. По каким критериям проводится анализ микроокружения?
21. Что включает в себя форма представления результатов ситуационного анализа?

**Формирование стратегических целей и стратегии предприятия.**

**Видение, миссия и цели организации.**

**Доклады:**

1. Сущность и содержание миссии. Формулирование миссии.
2. Стратегические цели. Процесс формулирования целей. Значение целеполагания для эффективного развития компании.
3. Классификация целей. Иерархия целей. Правила построения дерева целей.
4. Определение стратегии. Алгоритм разработки стратегии.
5. Стратегические проблемы развития производства.

**Контрольные вопросы**

* 1. Что такое миссия предприятия? Приведите примеры миссий.
	2. Что, по мнению О.С Виханского, представляет собой миссия в широком и в узком понимании? О миссии в каком понимании говорят в стратегическом менеджменте? Дайте обобщающее определение миссии организации.
	3. Сформулируйте миссию бизнеса в различных сферах деятельности: салон красоты, ресторан, гостиница, экономический журнал.
	4. Подумайте, почему для некоторых организаций очень трудно сформулировать миссию?
	5. В чем общий смысл цели организации? Дайте одно из наиболее запомнившихся определений стратегической цели.
	6. Какие классификации стратегических целей вы знаете? Приведите примеры стратегических целей.
	7. Почему И. Ансофф уделяет особое внимание долгосрочным целям?
	8. Сформулируйте возможные целевые установки по различным функциональным сферам предприятия.
	9. Охарактеризуйте секрет успеха японских предприятий в координации стратегических целей.
	10. В зависимости от стадий жизненного цикла выбирается определяющая стратегическая модель развития предприятия. Какую модель развития вы бы предложили на стадии рождения, детства, юности, зрелости и старения?
	11. В чем заключается гибкость организации? Какие показатели организационной гибкости вы знаете?
	12. Какими характеристиками должны обладать правильно поставленные цели?
	13. Прохождение каких фаз предполагает процесс установления целей?
	14. Согласны ли вы с утверждением, что «прописать» стратегию фирмы - лучший способ ее провалить? Почему?
	15. Выделите основные трудности в работе над стратегией. Как вы думаете, почему не из любого исходного состояния организации достижимо желаемое будущее?
	16. Какие способы оценки стоимости стратегических программ вы знаете? В чем их преимущества и недостатки?

**Конкурентная позиция предприятия. Методы анализа конкурентных преимуществ**

**Доклады:**

1. SWOT-анализ. Матрица возможностей. Матрица угроз.
2. Конкурентный анализ. Модель анализа конкуренции М.Портера.
3. Оценка конкурентного статуса.

**Контрольные вопросы**

1. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
2. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие — как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
3. Рассмотрите возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед российскими предприятиями различных отраслей.
4. Проиллюстрируйте на примере известной вам организации факторы конкуренции по М. Портеру. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо изучать конкурентов?
5. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:

а) крупные капиталовложения; б) низкая стоимость производства;

в) патенты; г) высокая квалификация персонала.

1. Приведите примеры производств, где не действует опытная кривая.
2. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?
3. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих:

а) одежду; б) прохладительные напитки;

в) деревообрабатывающие станки; г) автомобили.

1. В чем проявляется угроза со стороны товаров-субститутов? Какая из сил, по Вашему мнению, сильнее: угроза со стороны товаров-субститутов или угроза появления новых конкурентов?
2. Приведите примеры движущих сил рынка, их типов, сути их действия.
3. Приведите примеры предпочтения ухода с рынка перед дальнейшей конкурентной борьбой.
4. Проанализируйте туристическую отрасль Г Волгодонска на основе концепции «стратегических групп конкурентов»
5. Почему считается, что борьба между конкурирующими фирмами является стратегическим процессом?
6. Изложите динамику взглядов на сравнительное преимущество.
7. Охарактеризуйте силу конкурентной борьбы:
8. в зарождающихся и быстро растущих отраслях;
9. в зрелых отраслях;
10. в застойных и затухающих отраслях;
11. в фрагментированных отраслях;
12. на международных рынках.

**Методы стратегического анализа. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы**

**Доклады:**

1. Параметры внутренней среды организации. SNW – анализ. Сильная, нейтральная и слабая позиция, понятие нулевой точки конкуренции
2. Цепочка стоимости. Основная производственная деятельность, обеспечивающая деятельность, построение цепочки стоимости для различных конкурентных стратегий.
3. Стратегические группы конкурентов. Барьеры, отделяющие стратегические группы одну от другой, построение позиционной карты стратегических групп конкурентов.
4. Анализ потребителей. Сегментация, мотивация потребителей, выявление неудовлетворенных нужд и потребностей.

**Контрольные вопросы**

1. Что такое SNW –анализ, каковы его особенности?
2. Какие сферы деятельности предприятия вы бы анализировали в первую очередь?
3. Что, на ваш взгляд, сдерживает или затрудняет проведение комп­лексного анализа деятельности российских предприятий?
4. Что дает «цепочка ценностей» Портера для анализа предприятия?
5. Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения. Составьте перечень вопросов для руководителей и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать ре­комендации по развитию маркетинга.
6. Дайте понятие стратегической группы конкурентов.
7. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на россий­ском рынке в производстве и продаже следующих продуктов: а) кондитерские изделия; б) прохладительные напитки; в) легковые автомобили; г) косметические товары; д) мебель; е) овощная продукция.
8. Обоснуйте критерии выделения стратегических групп.
9. Обоснуйте, почему надо изучать потребителей. Всегда ли это необходимо?

**Конкурентные стратегии М. Портера. Портфельная стратегия.**

**Типовые стратегии бизнес-единиц. Функциональные стратегии**

**Доклады:**

1. Конкурентный анализ. Модель анализа конкуренции М.Портера.
2. Структура отраслевых издержек. Опытная кривая.
3. Ключевые факторы успеха организации. Формы КФУ, КФУ и жизненный цикл отрасли.
4. Стратегия внешнеэкономической деятельности.
5. Понятие конкурентных преимуществ. Виды конкурентных преимуществ. Основные направления достижения конкурентных преимуществ.
6. Конкурентные преимущества на основе низких издержек.
7. Дифференциация продукции.
8. Понятие портфеля предприятия. Цели и основные этапы портфельного анализа.
9. Матрица Бостонской консультационной группы. Стадии развития товара, показатели относительной доли рынка и темпа роста отраслевого рынка, траектории корпоративного портфеля, модифицированная матрица БКГ.
10. Матрица GE/McKinsey. Конкурентный статус и привлекательность рынка, типы стратегических позиций, конкретные бизнес-позиции, принятие стратегических решений.
11. Матрица ADL/LC. Характеристики конкурентных позиций бизнес-единиц, характеристики стадий жизненного цикла отрасли, уточненные стратегии и рекомендации матрицы.
12. Матрица Ансоффа. Возможные стратегии роста по товарам/рынкам: совершенствование деятельности, товарная экспансия, развитие рынка, диверсификация.
13. Трехмерная схема Абеля. Сегменты рынка, характеристики потребностей, технологии, критерий синергического эффекта при определении и выборе нового бизнеса.

**Контрольные вопросы**

1. Проиллюстрируйте на примере известной вам организации факторы конкуренции по М. Портеру. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо изучать конкурентов?
2. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются: а) крупные капиталовложения; б) низкая стоимость производства; в) патенты; г) высокая квалификация персонала.
3. Приведите примеры производств, где не действует опытная кривая.
4. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?
5. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих: а) одежду; б) прохладительные напитки; в) деревообрабатывающие станки; г) автомобили.
6. Какие пять сил предложил М. Портер для определения сильных и слабых сторон фирмы в конкурентной борьбе?
7. Какие факторы необходимо учитывать фирме, выбравшей стратегию прямых инвестиций в промышленно развитую страну и малоразвитую страну?
8. Каким образом различные ценовые стратегии могут быть использованы для реализации основных типов маркетинговых стратегий?
9. Что необходимо знать для определения конкурентных преимуществ предприятия?
10. Назовите основные стратегии достижения конкурентных преимуществ. С чем ассоциируются риски, связанные с каждой из них?
11. При каких условиях предприятие выбирает стратегию лидерства в издержках? В чем сильные стороны данной стратегии? В чем заключаются опасности лидерства в издержках?
12. Всегда ли возможна дифференциация продукции? Почему? Приведите примеры дифференцированных и недифференцированных товаров.
13. Может ли предприятие одновременно придерживаться стратегии лидерства в издержках и дифференциации? Когда уместно применение стратегии дифференциации?
14. В чем положительные стороны диверсификации? В чем опасности и трудности диверсификации?
15. В чем отличие вертикальной интеграции от диверсификации?
16. Приведите примеры российских диверсифицированных предприятий. Приведите примеры вертикальной и горизонтальной интеграции. К какому типу диверсификации относятся финансово-промышленные группы?
17. Проанализируйте возможные формы хозяйственных объединений предприятий. Приведите примеры таких объединений из российской практики.
18. С какими проблемами сталкивается компания при разработке функциональных стратегий?
19. Охарактеризуйте преимущества и недостатки наступательных и оборонительных стратегий маркетинга.
20. Чем привлекательна стратегия одного бизнеса?
21. Когда целесообразна диверсификация?
22. Каким образом финансовые возможности фирмы определяют ее стратегические действия?
23. Для чего предназначен портфельный анализ? В чем, на ваш взгляд, заключаются трудности проведения портфельного анализа на российских предприятиях?
24. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы.
25. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы.
26. Приведите примеры из российской практики для каждой клетки модифицированной Бостонской матрицы.
27. Является ли матрица McKincey—General Electric просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему?
28. Проанализируйте основные теоретические посылки матрицы фирмы Arthur D. Little.
29. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?
30. Обсудите базовые стратегии роста, по И. Ансоффу, применительно к следующим предприятиям: молочный комбинат; мебельная фабрика; универсальный магазин; коммерческий банк.
31. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес-единиц.

Данные о продажах этих СЕБ и их конкурентов приведены в таблице.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| СЕБ | Продажи,млн. шт. | Число конкурентов | Продажи трех главных конкурентов | Темпроста рынка, % |
| А | 1,0 | 7 | 1,4/1,4/1,0 | 15 |
| В | 3,2 | 18 | 3,2/3,2/2,0 | 20 |
| С | 3,8 | 12 | 3,8/3,0/2,5 | 7 |
| D | 6,5 | 5 | 6,5/1,6/1,4 | 4 |
| E | 0,7 | 9 | 3,0/2,5/2,0 | 4 |

Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой ди­агноз его состояния. Что можно порекомендовать по результатам вашего анализа? Какую стратегию следует выбрать для каждой СЕБ? Назовите ус­ловия, выполнение которых необходимо для применения матрицы БКГ.

32. Постройте матрицу McKincey «привлекательность отрасли — конкурентоспособность предприятия» для одной из российских фирм.

**Определение стратегических позиций фирмы и выбор стратегии.**

**Подходы к формированию стратегии фирмы**

**Доклады:**

1. Стратегия фокусирования. Необходимые рыночные условия, риски.
2. Стратегия первопроходца. Особенности конкурентного преимущества, связанного со стратегией первопроходца, основные характеристики стратегии первопроходца.
3. Стратегия синергизма. Синергический эффект и рыночные условия использования стратегии синергизма.
4. Процесс разработки стратегии: уяснение текущей стратегии, проведение анализа портфеля бизнесов, выбор стратегии и оценка выбранной стратегии.
5. Разработка стратегии функциональных подсистем.

**Контрольные вопросы**

1. Дайте определение рыночной ниши. Когда уместно применять стра­тегию рыночной ниши (фокусирования)?
2. Что такое синергизм? Обсудите возможные источники синергизма. Приведите примеры эффекта синергизма из российской практики.
3. Приведите примеры новинок, появившихся на рынке в последнее время, и обсудите методы работы на рынке, используемые фирмами-новаторами.
4. Можно ли привести примеры отраслей, где одни предприятия используют стратегию лидерства в издержках, другие - стратегию дифференциации, третьи — стратегию рыночной ниши? Что можно сказать о таком рынке?
5. Разработайте стратегию диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной торговой маркой на рынке джемов. Предложите различные пути диверсификации с учетом возможностей синергизма и существующих рисков.
6. Какие шаги необходимо предпринять при выборе стратегии?
7. Укажите основные критерии выбора стратегических решений.
8. На примере известной вам организации обоснуйте целесообразность разработки стратегий различных подсистем.
9. Какую стратегию вы можете предложить для небольшой фирмы, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но ресурсы которой, однако, ограничены?
10. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение.
11. Какие основные характеристики отрасли предопределяют формирование той или иной отраслевой стратегии?
12. Какие стратегии рекомендуются на тех или иных стадиях жизненного цикла отрасли?
13. Что лежит в основе глобальных стратегий?
14. Приведите примеры портфельных матриц, используемых в разработке портфельных стратегий.
15. Какие примеры из российской практики вы можете привести в качестве иллюстрации практической реализации функциональных стратегий?

**Управление реализацией стратегии. Проблемы проведения стратегических изменений**

**Доклады:**

1. Система стратегических изменений.
2. Управление стратегическими изменениями в организации
3. Основные этапы цикла реализации стратегии.
4. Условия реализации стратегии: структура и система управления
5. Условия реализации стратегии: культура и персонал предприятия. Персонал и его квалификация.

**Контрольные вопросы**

1. Объясните, почему сердцевина выполнения стратегии – это проведение стратегических изменений.
2. Укажите основные области проведения стратегических изменений.
3. Прокомментируйте существующие подходы к управлению реализацией стратегических изменений.
4. Как можно уменьшить сопротивление изменениям?
5. Какие стили проведения изменений вы знаете?
6. Укажите основные факторы успешной реализации стратегии предприятия.
7. Поясните необходимость каждого фактора для реализации стратегии.
8. Покажите на примерах, что организационная структура предприятия может выступать как сильная или слабая его сторона.
9. Почему следует включать информационные системы в анализ сильных и слабых сторон предприятия?
10. Дайте определение корпоративной культуры. Почему возросло внимание к этой составляющей реализации стратегии?
11. Покажите важность персонала в реализации стратегии предприятия.
12. Каковы основные составляющие системы внутрифирменного планирования?
13. Охарактеризуйте взаимосвязь систем перспективного и текущего планирования.
14. Каково значение бюджетирования для оценки реализуемости стратегии?
15. Раскройте содержание понятия «реализация стратегии», выделив ее основные аспекты.
16. Охарактеризуйте сущность основных элементов реализации стратегии.
17. Оцените взаимосвязь стратегии и факторов ее реализации.
18. Каковы различия между реализацией долгосрочного и стратегического планов?
19. В чем особенность управления стратегическими изменениями?
20. Укажите необходимые условия реализации стратегии.
21. Назовите основные стадии процесса реализации стратегии.
22. Назовите методы оценки стоимости стратегических программ.
23. Что включает в себя стратегическая программа реализации стратегии?
24. В чем особенность бюджета развития?
25. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?
26. Укажите роль и значение стратегических изменений.
27. На какие области обычно распространяются стратегические изменения?
28. Приведите примеры радикальных и умеренных стратегических изменений.
29. Должна ли меняться организационная культура вместе со стратегией или стратегия должна учитывать особенности организационной культуры?
30. Что включает в себя планирование реализации стратегии?
31. Охарактеризуйте основные аспекты организации стратегического управления.
32. Какие изменения в структуре управления необходимы для эффективной реализации стратегии?

**Эволюция управленческих систем. Определение эффективности стратегии**

**Доклады:**

1. Сущность стратегической эффективности. Критерии эффективности.
2. Стратегический контролинг. Функции стратегического контролинга. Стратегический и тактический контролинг.

**Контрольные вопросы**

1. Как можно оценить эффективность стратегии организации?
2. Приведите примеры конкретных действий по коррекции стратегии известной вам организации.
3. Рассмотрите роль и место стратегического контролинга в стратегическом управлении.
4. Каковы основные задачи стратегического и тактического контролинга?
5. Раскройте сущность стратегического контроля.
6. Опишите процесс стратегического контроля.
7. Каковы основные этапы стратегического управления?
8. Назовите основные управленческие функции, выполнение которых необходимо для успешной реализации стратегии.
9. Что такое формализованная система стратегического управления?
10. По каким направлениям требуется перестройка системы управления вашей компании для создания системы стратегического управления?
11. Перечислите основные трудности и пути их преодоления при проведении организационных изменений.
12. Назовите основные факторы мотивации персонала организации на осуществление стратегии.
13. Чем отличается стратегический контроллинг от стратегического контроля?
14. Назовите подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений:

а) авторитарный;

б) контролирующий;

в) мотивирующий;

г) подход посредством сотрудничества;

д) чемпионский.

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**

**Тестовые задания**

**База тестовых вопросов для оценки уровня 1**

1.Разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов – это:

A) стратегический план;

B) стратегический анализ;

C) стратегическое управление;

D) стратегический менеджмент;

E) стратегическое планирование.

2. Стратегическое управление - это управленческая технология предполагающая:

A) развитие организации в соответствии с разработанной стратегией;

B) взаимосвязанный комплекс долгосрочных мер или подходов во имя укрепления жизнеспособности и мощи организации по отношению к её конкурентам;

C) набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности;

D) единоличное управление стратегом в соответствии с выработанной им стратегией для достижения стратегической цели;

E) решение задачи о том, как достичь стратегической цели из исходной ситуации с помощью имеющихся ресурсов и с учётом возможных действий конкурентов.

3. Назовите первый этап развития и становления стратегического менеджмента по Р. Коху:

A) классическое стратегическое планирование;

B) портфельный менеджмент;

C) отступление к прагматизму;

D) интуитивные, адаптивные и творческие аспекты стратегии;

E) конкурентные стратегии М. Портера.

4. Цели при стратегическом управлении бывают:

A) траекторные;

B) «мягкие»;

C) точечные;

D) траекторные и точечные;

E) «жесткие».

5. Управленческая конструкция, отражающая представление субъектом управления управленческой ситуации, текущего и желательного положения объекта управления, путей перехода от текущего состояния к желательному - это

A) Цель;

B) Стратегическая цель;

C) Миссия;

D) Видение;

E) Стратегия.

6. В зависимости от степени важности для объекта управления цели подразделяются на:

A) Стратегические, тактические, оперативные;

B) Долгосрочные, краткосрочные;

C) Траекторные, точечные;

D) Нейтральные, кооперирующиеся;

E) Нейтральные, конкурирующие.

7. Управленческая технология, позволяющая на основании имеющейся информации составить представление о ситуации принятия решения и подготовить рекомендации по действиям, которые следует предпринять - это

A) Анализ;

B) Метод;

C) Система;

D) Цикл;

E) Гипотеза.

8. При данном виде анализа не предусматривается использование специальных методов выявления факторов, влияющих на развитие управленческой ситуации?

A) РПСР-анализ;

B) SWOT-анализ;

C) PEST-анализ;

D) SPACE-анализ;

E) Ситуационный анализ.

9. К универсальным технологиям стратегического анализа не относятся:

A) SWOT-анализ;

B) РПСР-анализ;

C) Анализ конкурентов;

D) Технический анализ;

E) Ответы С и D.

10. Направление развития фирмы в соответствии с поставленной целью - это

A) Концепция;

B) Цель;

C) Задача;

D) Стратегия;

E) Стратегический план.

11. М. Портер разделял стратегии, которым компания может следовать на три типа: лидерство по издержкам, дифференциация и

A) Фокусирования;

B) Развития рынка;

C) Сохранение существующего положения;

D) Развития продукта;

E) Диверсификации.

12. К глобальным стратегиям конкурентной борьбы не относится следующая из стратегий:

A) Минимизации издержек;

B )Фокусирования;

C) Дифференциации;

D) Сокращения.

13. Стратегическое планирование как этап становления стратегического менеджмента характеризовалось:

A) представлением о стабильной среде организации, как внутренней, так и внешней;

B) выявлением текущих изменений показателей деятельности организации и экстраполяцией выявленных тенденций в будущее;

C) выявлением трендов не только экономического развития корпорации, но и среды ее существования;

D) установлением ясно определенных целей и разработкой путей их достижения;

E) выявлением будущих изменений показателей деятельности организации.

14. Одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения - это:

A) Стратегический анализ;

B) Стратегический менеджмент;

C) Стратегическое планирование;

D) Стратегический контроль;

E) Стратегическая ситуация.

15. Расположите стадии процесса стратегического планирования в правильной последовательности: 1) Выбор стратегии; 2) Определение миссии и целей организации; 3) Реализация стратегии; 4) Оценка и контроль выполнения; 5) Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.

A) 5; 2; 1; 4; 3;

B) 2; 5; 1; 3; 4;

C) 2; 5; 3; 1; 4;

D) 5; 1; 2; 3; 4;

E) 1; 5; 3; 2; 4.

16. Стратегическое решение - это:

A) Анализ внешней и внутренней среды организации;

B) Разработка стратегических альтернатив;

C) Выбор альтернативного варианта стратегического поведения предприятия;

D) Реализация стратегического плана;

E) Реализация стратегических целей и задач.

17. Управленческое решение как процесс - это:

A) Приказ или постановление;

B) Поиск, переработка и анализ информации, разработка альтернатив, выбор лучшей из них, утверждение и реализация;

C) План действий, программа;

D) Устное или письменное распоряжение;

E) Ответы В и С.

18. Установите взаимосвязь между различными параметрами решения и уровнем его принятия: чем выше уровень принятия решения, тем степень ответственности за принимаемое решение.

A) Меньше;

B) Больше;

C) Выше;

D) Ниже;

E) Надежнее.

19. Управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе - это:

A) Стратегическое планирование;

B) Стратегический контроль;

C) Стратегическое управление персоналом организации;

D) Стратегический менеджмент;

E) Стратегия.

20. Объектами стратегического управления персоналом не являются:

A) сотрудники организации;

B) условия труда;

C) рынок труда;

D) структура персонала;

E) организационная культура.

**База тестовых вопросов для оценки уровня 2**

1. В ответе на какой вопрос выражается сущность стратегического менеджмента?

A) где сейчас находится организация?

B) в каком направлении, по мнению высшего руководства, она должна развиваться в будущем?

C) как она собирается попасть в то положение, где ее хочет видеть руководство?

D) Каким образом будет реализована стратегия?

E) Ответы А, В, С.

2. Отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет (или хочет получить) выход - это:

A) Стратегический хозяйственный центр;

B) Стратегическая зона хозяйствования;

C) Стратегия организации;

D) Внешняя среда организации;

E) Конкурентная среда.

3. Что из нижеперечисленного относится к стратегическому управлению?

A) Производство товаров и услуг с целью получения доходов от их реализации;

B) Выживание организации в долгосрочной перспективе посредством установления динамичного баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных в деятельности организации лиц;

C) Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу;

D) Прибыльность и рациональность использования производственного потенциала;

E) Ответы С и В.

4. При формировании миссии необходимо учитывать:

A) внешнюю направленность компании;

B) внутреннюю значимость компании;

C) структуру компании;

D) генеральную цель компании;

E) стратегические ориентиры.

5. К основным элементам миссии организации относятся:

A) название и статус;

B) товар или услуга;

C) акционеры компании;

D) технология;

E) ответы A,B,D.

6. Роль миссии заключается в том, чтобы: A) сформировать потенциал

конкурентоспособности компании;

B) снизить риск недальновидного управления и принятия необоснованных решений;

C) создать критерий для оценки необходимости выполнения всех действий,

осуществляемых в организации;

D) определить стратегическое направление развития компании;

E) ответы А, В, С.

7. Анализ возможностей (Opportunity Analysis) позволяет:

A) «высветить» риски и возможности, с которыми сталкивается компания,

стремящаяся повлиять на конкурентную ситуацию;

B) обсудить несколько возможных сценариев развития событий или нужно получить оценку долговременной перспективы;

C) определение направления стратегии развития;

D) ответы А и В.

E) Ответы В и С.

8. SWOT-анализ основан на оценке следующих параметров?

A) темпы роста отрасли;

B) сильные и слабые стороны фирмы;

C) привлекательность отрасли;

D) угрозы и возможности;

E) B и D.

9. Матрица Бостонской Консалтинговой Группы основана на оценке следующих параметров:

A) привлекательность отрасли;

B) возможности;

C) темпы роста отрасли;

D) конкурентное преимущество;

E) относительная доля на рынке.

10. Какой вид стратегии отражает специфику деятельности организации, носит наиболее общий характер и характеризует перспективы развития компании в целом?

A) Функциональные стратегии;

B) Эталонные стратегии;

C) Бизнес-стратегии;

D) Корпоративная стратегия;

E) Конкурентные стратегии.

11. К какому виду эталонных стратегий относятся стратегия усиления позиции на рынке, стратегия развития рынка и стратегия развития продукта?

A) стратегии концентрированного роста;

B) стратегии интегрированного роста;

C) стратегии диверсифицированного роста;

D) стратегии сокращения;

E) стратегии роста.

12. К какому виду эталонных стратегий относятся стратегия ликвидации и стратегия "сбора урожая"?

A) стратегии концентрированного роста;

B) стратегии интегрированного роста;

C) стратегии диверсифицированного роста;

D) стратегии сокращения;

E) стратегия минимизации издержек.

13. В основные виды управленческой деятельности в рамках процесса стратегического планирования НЕ входит:

A) распределение ресурсов;

B) адаптацию к внешней среде;

C) внутреннюю координацию;

D) создание организационных стратегий;

E) ответы В,С.

14. Какая из школ стратегического планирования по Г. Минцбергу характеризуется тем, что стратегия получается в результате сознательного и

тщательного мыслительного процесса и уникальна для конкретной организации?

A) Школа планирования;

B) Школа позиционирования;

C) Школа предпринимательства;

D) Когнитивная школа;

E) Школа обучения.

15. Механизм менеджмента, обеспечивающий выбор способа достижения его целей - это:

A) Анализ;

B) Планирование;

C) Принятие решений;

D) Мотивация;

E) Контроль.

16. Установите взаимосвязь между различными параметрами решения и уровнем его принятия: чем выше уровень принятия решения, тем времени требуется на разработку решения.

A) Меньше;

B) Больше;

C) Выше;

D) Ниже;

E) неопределеннее ориентир.

17. Расположите уровни принятия решений в организации в порядке возрастания: 1)тактические; 2)стратегические; 3) оперативные.

A) 1, 2, 3;

B) 3, 1, 2;

C) 1, 3, 2;

D) 2, 1, 3;

E) 2, 3, 1;

18. Разработка решения производится:

A) Индивидуально руководителем;

B) В группе;

C) С участием экспертов;

D) Руководителями отделов;

E) Ответы А, D.

19. Какой стратегии организации соответствует стратегия управления персоналом, при которой происходит поиск и привлечение работников-новаторов, инициативных, контактных, с долговременной ориентацией, готовых рисковать, не

боящихся ответственности?

A) Предпринимательская стратегия;

B) Стратегия динамического роста;

C) Стратегия прибыльности;

D) Ликвидационная стратегия;

E) Стратегия круговорота (циклическая).

20. Какой стратегии организации соответствует стратегия управления персоналом, которая ориентируется на критерии количества и эффективности в области персонала?

A) Предпринимательская стратегия;

B) Стратегия динамического роста;

C) Стратегия прибыльности;

D) Ликвидационная стратегия;

E) Стратегия круговорота (циклическая).

**База практических заданий (*Кейс-задачи)* для оценки уровня 3**

**Кейс-задание «Миссия и видение компании –**

**можно ли придумать что-то новое?**

Миссия компании — это смысл ее существования помимо зарабатывания денег. Миссия - это дело, которому вы служите. Она формирует ценности, верования и принципы бизнеса, отражает предназначение компании, ее позиционирование (отличие от других участников рынка), определяет ту роль, которую компания хочет играть в обществе. Миссия также должна определять, что

компания НЕ БУДЕТ ДЕЛАТЬ. Миссия ничего не говорит о направлении развития компании, будущей деятельности, целях и бизнес-планах. Она вносит стратегический смысл в деятельность компании, порождает стремление к совершенству и становится платформой мотивации персонала.

Исходя из цели бизнеса, можно было бы подумать, что миссия компании состоит в увеличении богатства его собственников. Однако «работников компании редко воодушевляет стратегические миссия и видение, направленные на обогащение акционеров. Чего ради они должны лезть из кожи вон, чтобы набить чьи-то кошельки? Поэтому, за исключением компаний, имеющих планы выпуска акций для распространения среди работников, лучше в формулировке миссии (и видения) компании подчеркивать мотивы предоставления дополнительных выгод потребителям или повышения благосостояния общества в целом»

Но, как уже ранее отмечалось, повысить богатство собственников можно только удовлетворяя потребности клиентов компании, предоставляя им качественные конкурентоспособные товары и услуги.

В производстве таких товаров и услуг и состоит миссия компании, ее служение людям и обществу.

Автор статьи предлагает при разработке миссии действовать следующим практическим способом.

Во-первых, первоначально, сформулировать внутреннюю миссию компании, не предназначенную для печати. Для этого собственники и руководители компании должны ответить на 5 следующих вопросов:

1) Что мы делаем? (Каким бизнесом мы занимаемся?).

2) Для кого мы это делаем?

3) Где географически мы это делаем?

4) Как мы это делаем? (Что делает ваш бизнес уникальным? Каковы наши конкурентные преимущества?)

5) Что мы не делаем, и не будем делать?

Последний вопрос имеет важное значение потому, что если «совершенно непонятно, почему вы занимаетесь тем, чем занимаетесь, значит, в скором времени вы обнаружите, что все, что выпадает за «круг возможностей», тем не менее скопится у вас в компании и сделает ее тяжелой и неповоротливой.

Ваша задача - оборонять границы бизнеса, а не работать пылесосом и засасывать все, что плохо лежит».

Фактически эти вопросы определяют вид деятельности компании (1 вопрос), границы бизнеса (2, 3 и 5 вопросы) и источник конкурентоспособности компании (4 вопрос). После того, как получены ответы на эти вопросы, можно попытаться сформировать привлекательную публичную миссию (миссию для опубликования в виде одного или нескольких предложений), но при этом, не «выплеснув ребенка».

Рассмотрим ряд публичных миссий банков и компаний с точки зрения их «соответствия» пяти поставленным вопросам.

Миссия сталепромышленной компании: «Мы соединяем интересы потребителей и производителей металлопродукции, создавая сервисные металлоцентры и укрепляя партнерские отношения. Мы создаем металлокомфорт, самореализуемся, зарабатываем и развиваемся».

Комментарий: то ли посредники, то ли производители, то ли районного, то ли мирового уровня, чем отличаются от конкурентов - непонятно.

Миссия ювелирно-художественной фирмы: «Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком».

Комментарий: одна из тысяч фирм, не имеющая отличительных особенностей с непонятным масштабом деятельности.

Миссия компании, производящей оборудование для офисов: «Мы помогаем решать административные, научные и гуманитарные проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях труда».

Комментарий: попробуйте закрыть текст «производящей оборудование для офисов», прочитать миссию и ответить на вопрос, о какой компании идет речь? Это пример неправильно сформулированной миссии.

Миссия Microsoft Corporation — до 1999 г. «Компьютер в каждом доме, на каждом рабочем столе, плюс первоклассное программное обеспечение», с 1999 г. «Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения».

С 2004 г.: «Помогать людям и организациям во всем мире полностью реализовывать их потенциал».

Комментарий: последний вариант миссии, несмотря на указание глобальности деятельности компании, ни слова не говорит о способе реализации потенциала людей и организаций состоящем в использовании первоклассного программного обеспечения, устанавливаемого практически на большинстве компьютеров мира. Такую миссию можно размещать в прессе только с брэндом Microsoft. Без него будет непонятно, о чем собственно идет речь.

Миссия Coca-Cola: «Мы существуем, чтобы помогать вам и давать вам силу».

Комментарий: если закрыть Coca-Cola можно подумать, например, о фармацевтической компании или о производителе тренажеров в городе N-ске. Данная миссия, по сути, не является миссией компании. Это девиз, лозунг, но не миссия. Аналогично можно сказать о миссии компании Eastman Kodak — Мы делаем фото.

Миссия Ford: «Наша цель: стать ведущей мировой компанией по производству автомобильных товаров и услуг. Свою миссию международной компании с богатым опытом мы видим в предоставлении товаров и услуг высочайшего качества. Наши ценности: действовать на благо страны, общества — всех, кто находится рядом с нами, но прежде всего на благо наших клиентов».

Комментарий: данная миссия четко формулирует, что делает компания, где действует, для кого работает, но плохо отражает, в чем, же ее конкурентное преимущество, т.к. качество является в настоящее время неотъемлемой чертой практически всех мировых автомобильных компаний и выиграть в конкурентной борьбе, опираясь только на качество, сегодня уже невозможно.

Otis Elevator (производство лифтов) — предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания.

Комментарий: очень неплохое определение миссии, на взгляд автора. Понятно, что делает компания, для кого, где и самое главное ее отличительная от конкурентов черта, где она имеет конкурентное преимущество — надежность. Интересно, что ранее компания не занималась перемещением людей и грузов «в стороны», т.е. движущимися тротуарами, дорожками. И данных слов в миссии не было. Как только она стала этим заниматься, пришлось изменить и миссию. Это говорит, что компания Otis Elevator внимательно отслеживает и то, что она делать не будет.

Пример удачной миссии, на взгляд автора:

Federal express — объединяет такие мощные компании, как FedEx, RPS, Viking Freight, FDX Global Logistics и Robert Express, предлагающие услуги по доставке почтовых отправлений на региональном, национальном и международном уровнях: быстрая, надежная, своевременная доставка почты, экспедиторские услуги, авиадоставка отправлений и грузов с жесткими сроками, курьерская доставка, в том числе в тот же день, отправка грузов при загрузке грузовиков меньше минимальной нормы на Западе, США (LTL), интегрированные решения в информации и логистике. Объединяя эти разнообразные услуги в рамках единой компании FDX обеспечивает компаниям партнерам конкурентное преимущество, предлагая проверенные решения на основе последних достижений технологии.

Необходимо также отметить, что за 8 лет преподавания для слушателей МВА (более 850 слушателей) всего лишь один раз представитель регионального отделения компании ЛУКОЙЛ мгновенно и точно произнес миссию своей компании. И сделано было это легко, быстро, без напряжения и мучительных раздумий и поправок. Все остальные или не могли назвать миссию компании или впервые об этом слышали. Так что есть, над чем работать.

Задание:

1. Изучить статью и выделить сущность миссии, ее основные компоненты.

2. Рассмотрев миссии известных компаний, приведенных в задании, определить оптимальную структуру элементов миссии (привести пример).

3. Составить самостоятельно миссию для выбранной компании.

**Кейс-задание «Выбор зарубежного целевого рынка»**

Производитель высококачественного высокотехнологического ткацкого оборудования германская фирма «Glor» в 1988г. имела общий объем продаж более 300 млн. марок. В отличие от конкурентов машины «Gtor» вместо классического челнока используют специальные гибкие стержни, которые позволяют ткать непосредственно из пряжи. Повсеместный спрос на текстильное волокно возрастает в среднем на 2,6% в год. Степень насыщенности рынка, по оценке специалистов, составляет 40 фунтов на человека, что равно утроенной норме потребностей человека на сегодняшний день. Особенность текстильной промышленности — потребность в большом количестве рабочей силы. В 80-е годы в Европе и США издержки по рабочей силе значительно возросли, что послужило главной причиной для переброски многими компаниями своих производственных мощностей в развивающиеся страны Азии и Латинской Америки. Однако свои исследования и разработки эти компании обычно проводили в стране происхождения. По прогнозам, в 90-е годы важнейшими рынками будут Европа и Азия. И хотя в Азии объемы продаж превысят европейские, в Европе ожидается значительно меньшая степень ценовой конкуренции. В условиях усиления конкурентной борьбы между производителями ткацкого оборудования, как на внутреннем, так и на зарубежных рынках развитых стран, корпорация «Glor» решила изучить рынок Латинской Америки. Менеджеры выделили наиболее важные рынки: Бразилия, Аргентина, Колумбия, Мексика, Эквадор, Чили, Венесуэла. Кабинетные исследования дали определенные представления о некоторых особенностях рынка экспорта: уровень развития промышленности в этих странах достаточно современный, но доход на душу населения различен. Так, в Мексике он составляет около 2000 долл. в год, а в Венесуэле — около 800 долл. Политических барьеров для создания филиала в этих странах нет, но имеются некоторые торговые барьеры, затрудняющие перевод денег туда, а дохода — в Германию. В некоторых странах (Бразилия, Аргентина) для получения разрешения на экспорт ткацких машин необходимо доказать, что качество тканей, производимых на таких машинах, коренным образом отличается от имеющихся на рынке. Обычаи латиноамериканских стран, связанные с деловым обращением, отдают приоритеты личным контактам между продавцом и покупателем. Исследования показали, что емкость рынка — 500-600 машин в год при средней цене около 80000 марок. Специалисты корпорации предполагают, что ее доля на этом рынке может составлять 25-30%, а объем продаж — 12-15 млн. марок в год. Объем продаж основных конкурентов на рынках латиноамериканских стран (крупные фирмы Японии, Бельгии, Италии, Швейцарии, Франции) составляет 138 млн. марок в год. Товарная структура их продаж включает наряду с машинами системы управления и другое техническое оборудование. Сбытовая сеть ткацкого оборудования достаточно развита.

Задания:

1. Проанализируйте всю имеющуюся информацию о внешней среде и внутренних возможностях корпорации «Glor» и разработайте обоснование для целесообразности ее выхода на рынки латиноамериканских стран.

2. Какая стратегия выхода на рынки стран Латинской Америки может быть использована корпорацией «Glor»?

3. Какую стратегию выбора оптимального рынка вы бы порекомендовали компании?

**Кейс-задание «Последовательная реализация стратегии на фирме «Тойз»**

Фирма «Тойз» является крупнейшей розничной компанией по продаже игрушек в США, объем продаж - свыше 2,3 млрд. долл. в 1986 г., 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге.

Эту фирму часто хвалят за революцию в отрасли игрушек в США и теперь она расширяет свою международную деятельность, что повлечет за собой строительство по меньшей мере 200 магазинов за рубежом в течение последующих 10 лет.

«Тойз» имеет базовую формулу действий, которой она следует в США и использует при расширении своей международной деятельности. Фирма наращивает мощности на уровне 10 % в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах каждый год и в каждом районе строит склад с несколькими магазинами, сгруппированными вокруг склада. Региональный склад позволяет «Тойз» пополнять запасы магазинов за ночь и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам в «мертвый сезон».

Компания всегда размещает свои магазины на основной транспортной магистрали около крупного торгового центра. Эта политика дает возможность привлекать покупателей торгового центра, но позволяет избегать высокой арендной платы за размещение на его территории. Каждый магазин представляет собой огромное, отдельно стоящее здание со стеллажами типа складских, на которых от пола до потолка хранятся более 18 тыс. изделий, и тележками для отбора товаров для облегчения процесса покупки.

«Тойз» никогда не проводит дешевых распродаж, но предлагает «повседневно низкие цены», что стимулирует покупки в «мертвые сезоны». Компания придерживается умеренной рекламной практики.

Она использует телевизионную рекламу, когда впервые попадает на новый рынок, но весьма ограниченную печатную рекламу после организации магазинов. Располагая 18 тыс. изделий в каждом магазине и создав удобную для покупателей процедуру возврата товара, «Тойз» претендует на то, чтобы стать единственным местом по продаже игрушек и сопутствующих товаров. В компании практикуется процедура централизованного принятия решений. Все магазины построены в соответствии с точными инструкциями главного правления фирмы. Магазины имеют идентичную планировку, товары размещены на стеллажах по чертежам, полученным из главного правления. С помощью сложной системы автоматизированного прогнозирования и учета материальных запасов прослеживается объем продаж по каждому магазину.

Данные об объеме продаж используются в главном правлении для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений относительно повторных заказов ходового товара и снижения цен на неходовой товар. Так, тщательно следя за продажами, «Тойз» могла закупать достаточное количество модных товаров, что бы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность, и освободить полки для ходовых изделий.

Задание:

1.Базовая формула фирмы «Тойз» представляет собой по существу политику, которая направляет планирование и принятие решений. Какова корпоративная и функциональные стратегии фирмы?

Сформулируйте политику компании в области размещения и планировки предприятий, маркетинга, закупок и административного контроля.

2. Как эта политика помогает «Тойз» в формулировании целей?

3. Сформулируйте миссию и цели компании фирмы «Тойз».

4. Как по вашему мнению, будет ли эта политика такой же эффективной за рубежом, как в США? Да или нет, почему?

**Кейс-задания «Стратегическое планирование»**

A) Иванов Иван Петрович решил создать собственное предприятие, так как всегда мечтал об этом. Он поставил перед собой цель: создать небольшую булочную на другом конце улицы. Он тщательно готовился, учился, брал пример с опытных бизнесменов и организовал свое дело. Спланировал он все достаточно грамотно и бизнес начал вскоре приносить прибыль, появились постоянные покупатели, и все было относительно стабильно. Продолжалось это в течение двух лет, но вскоре рядом с булочной Ивана Петровича появилась большая кондитерская с гораздо большим ассортиментом и гибкими ценами. Спустя месяц булочная Ивана Петровича закрылась. Почему бизнес Ивана Петровича прожил так недолго, ведь все шло хорошо?

B) Василий Иванович получил наследство богатого дедушки и решил организовать собственный бизнес, открыть фитнесс-центр. Взял дополнительный кредит в банке, купил бизнес план у хорошего специалиста и спустя 6 месяцев открыл свой фитнесс- центр. Он считал, что на этом его миссия закончена и можно пожинать плоды, постепенно возвращать кредит и получать прибыль. Но, конкуренты, у которых уже был фитнесс-центр такого типа в данном районе, решили переманивать клиентов Василия Ивановича недобросовестным путем. Василий Иванович не был к этому готов, а тут еще и налоговая служба с пожарной инспекцией серьезно придралась к его организации. Такого поворота событий Василий Иванович не ждал и вскоре на месте его фитнесс центра образовался магазин, но уже совершенно с другим хозяином. Бизнес Василия Ивановича прогорел вместе с наследством дедушки. Почему так произошло?

C) Аркадий Валерьевич решил создать свой бизнес. Он хотел создать организацию по производству контрольных браслетов для баров, ресторанов, клубов и т.д. До него на рынке этого города никто этим не занимался, приходилось все заказывать из Москвы. Он был слабо знаком со стратегическим планированием и решил не заморачиваться по этому поводу. Его бизнес занял свою нишу и существовал 4 года, за это время Аркадий Валерьевич диверсифицировал деятельность своего бизнеса (не меняя основного профиля) и создал множество магазинов по всему городу. В это же время Клавдия Семеновна также решила создать свой бизнес. Основной профиль создаваемого бизнеса был абсолютно такой же, как и у Аркадия Валерьевича, но, в отличие от него она была экономистом и к стратегическому планированию отнеслась с гораздо большей серьезностью и ответственностью. Четко сформулировала миссию, составила грамотный бизнес- план. Основная цель звучала так: «Стать основным производителем контрольных браслетов на рынке города». Спустя год ее фирма закрылась, организовала она все гораздо тщательнее Аркадия Валерьевича, но почему же его бизнес существует до сих пор, а она была вынуждена уйти с рынка?

**Кейс-задание «Надоедливый новичок»**

В отдел персонала пришла новая сотрудница Ирина М. Руководитель отдела познакомила ее с коллегами, провела экскурсию по офису, показала, где можно взять образцы документов, поставила задачи на неделю. Через какое-то время девушка обратилась за помощью к сотруднице отдела Юлии Д., которая подробно объяснила ей все нюансы. Через несколько часов Ирина опять спросила про то, о чем Юлия уже ей подробно рассказывала. Но, несмотря на это, Юлия спокойно повторила все сказанное, еще раз объяснила, где взять нужные документы. Через несколько дней просьбы пояснить что-либо повторились, а потом дошло до того, что Ирина стала дергать Юлию по любому самому незначительному вопросу.

Однажды Юлия не выдержала и нагрубила новой сотруднице, а Ирина пожаловалась на нее руководителю, что та не помогает ей адаптироваться.

Задание:

1. Как должен поступить в такой ситуации руководитель?

2. Что нужно было сделать Юлии, когда Ирина стала доставать ее постоянными вопросами?

**Кейс-задания «Модели стратегического выбора»**

*Задание 1.* 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?

*Задание 2.* Город Киржач — районный центр во Владимирской области, администрация которого активно применяет методы стратегического планирования и городского маркетинга. Начался резкий спад объемов производства, сокращение численности работающих. Производство сократилось в 50 раз, работающих стало в 4 раза меньше, начались перебои в выдаче заработной платы.

Администрация района совместно с администрацией Владимирской области начала поиск путей выхода предприятия из кризиса.

Опыт функционирования унитарных предприятий в аналогичных отраслях показывает, что руководство предприятий недостаточно заинтересовано в повышении эффективности производства, а собственник (государство) не всегда в состоянии осуществить необходимые инвестиции в развитие производства. Основным направлением стал поиск нового эффективного частного собственника. Такой собственник был найден в лице ОАО «Детская одежда» (г. Владимир) и ЗАО «Капрохим» (Москва). Они были отобраны в результате длительных переговоров с многочисленными потенциальными претендентами.

В результате Киржачский район получил значительные инвестиции.

Пример «Киржачшелка» показывает, что сегодня можно осуществить эффективное финансовое оздоровление градообразующего предприятия. Это приводит не только к развитию самого предприятия, но и в значительной степени — к развитию территории, на которой оно расположено.

В городе был разработан стратегический план развития.

При этом был использован не только отечественный, но и зарубежный опыт. Подготовленный стратегический план развития был широко обнародован и опубликован. Было проведено несколько общественных слушаний, а в конце работы — широкая презентация плана и стратегических ориентиров развития города.

В итоге этой работы был получен достаточно неожиданный результат. Доходная часть бюджета города за два года выросла почти в четыре раза, в город приехали инвесторы, которые признались, что одной из главных причин их появления стало наличие стратегических ориентиров развития города, закрепленных в форме плана стратегического развития. Таким образом, город получил мощный импульс собственного развития.

Рассмотрение данного примера позволяет сделать следующий умеренно оптимистический вывод: в отечественных малых городах само наличие стратегического плана городского развития становится фактором их экономического роста и возрождения.

Вопросы:

1) Какова роль стратегического видения проблемы в развитии города?

2) В чем заключается сущность стратегии развития города?

**Кейс-задание «Управление стратегическими задачами»**

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод стерилизованного молока ―Можайский»)монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населенияРоссии торговых марок — «Можайское молоко».

В 2008г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российский производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Соmbiblос с откидной крышкой.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки.

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 (тушенки 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:

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?

**Кейс-задание «Анализ среды организации»**

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквари- уса» 35тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлась только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы:

1) Насколько управление в фирме Аквариус может рассматриваться как стратегическое?

2) Каким образом фирма Аквариус добилась установления баланса с внешним окружением?

3) В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

**Кейс-задание «Маркетинговая стратегия»**

*Задание 1*.

Комбинат «Северсталь» — одно их крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Основная продукция предприятия — сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обусловливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным рас- ходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой за готовки в год.

Себестоимость производства стали комбинату удается поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали.

Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями.

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли вы ступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

Вопросы:

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

1) определение целей организации;

2) анализ внешней и внутренней среды;

3) анализ стратегических альтернатив;

4) выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

*Задание 2.*

Отель «Солнечный берег» в Крыму принадлежал г-ну Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 26-летней дочери — Оксане. Ранее Оксана окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились.

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2005 г. оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл.

Оксане было ясно, что «Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни. Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом.

Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванных превратить в 10 комнат с ванными за 114тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 55 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 30 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Оксане шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

Вопросы:

1) Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Солнечный берег»?

2) Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?

3) Какую стратегию может избрать отель «Солнечный берега» для взаимодействия с окружающей средой?

**ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ/ЭКЗАМЕНУ**

1. Необходимость и роль стратегического управления в современных условиях.
2. Отличие стратегического управления от оперативного управления.
3. Составляющие стратегического управления.
4. Особенности процесса стратегического управления.
5. Понятие внешней среды организации, ее структура и ее характеристики.
6. Анализ общего макроокружения организации. Компоненты анализа внешнего окружения организации (макроокружения).
7. Угрозы и возможности общего внешнего окружения организации (макроокружения).
8. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения): задачи и порядок проведения.
9. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего окружения (микроокружения).
10. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли.
11. Понятие внутренней среды организации. Направления анализа внутренней среды.
12. Выявление сильных и слабых сторон организации.
13. Задачи, сущность и порядок проведения SWOT-анализа.
14. Понятие, назначение и роль миссии в стратегическом управлении. Факторы, влияющие на формирование миссии.
15. Цели организации; области установления целей.
16. Виды корпоративных (эталонных) стратегий организации.
17. Стратегия поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации
18. Выбор стратегии: процесс проведения выбора. Факторы, влияющие на выбор стратегии.
19. Конкурентные преимущества. Источники достижения конкурентных преимуществ.
20. Виды конкурентных стратегий организаций по М. Портеру.
21. Портфельный анализ. Матрица БКГ и возможности ее использования.
22. Матрица МакКинси и возможности ее использования.
23. Виды корпоративных (портфельных) стратегий, их сущность.
24. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам
25. Условия применения и риски стратегии дифференциации.
26. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегменте.
27. Назначение и сущность модели «рост рынка/доля предприятия».
28. Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества».
29. Формирование стратегии: состав и содержание работ.
30. Реализация (выполнение) стратегии. Факторы, влияющие на реализацию стратегии.
31. Типы стратегических изменений и проблемы их осуществления.
32. Области проведения стратегических изменений.
33. Анализ и выбор организационной структуры в процессе реализации стратегии.
34. Формирование и изменения организационной культуры.
35. Мобилизация потенциала организации для выполнения стратегии.
36. Мониторинг стратегической ситуации: цели, сущность и методы осуществления в организации.
37. Системы стратегического контроля в организации.
38. Оценка эффективности стратегий организаций: подходы, состав возможных показателей.
39. Организация стратегического управления в организации.
40. Система стратегических планов в организации.

**Практические задания к экзамену**

**представлены в базе практических заданий (*Кейс-задачи)* для оценки уровня 3**

**БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК**

**Основная литература**

1. омпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2019. — 577 c. — 5-85173-059-5. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/74945.html
2. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 c. — 5-238-01052-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71059.html>
3. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.Н. Фомичев. — Электрон. текстовые данные. — М. : Дашков и К, 2018. — 468 c. — 978-5-394-01974-6. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/60519.html

**Дополнительная литература**

1. Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 c. — 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>
2. Долгов, А.И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.И. Долгов, Е.А. Прокопенко. - 4-е изд., стереотип. - Москва : Издательство «Флинта», 2016. - 278 с. - (Экономика и управление). - ISBN 978-5-9765-0146-1 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145
3. Курлыкова А.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : практикум / А.В. Курлыкова. — Электрон. текстовые данные. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2019. — 117 c. — 978-5-7410-1367-0. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/61410.html>
4. Харченко В.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебник / В.Л. Харченко. — Электрон. текстовые данные. — М. : Московский финансово-промышленный университет «Синергия», 2018. — 384 c. — 978-5-4257-0014-8. — Режим доступа: http://www.iprbookshop.ru/17046.html