

Автономная Некоммерческая Организация Высшего Образования

**«**Славяно-Греко-Латинская Академия»

|  |  |
| --- | --- |
| **СОГЛАСОВАНО**  Директор Института \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_,  кандидат философских наук  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  **Одобрено:**  Решением Ученого Совета  от «22» апреля 2022 г. протокол № 5 | **УТВЕРЖДАЮ**  Ректор АНО ВО «СГЛА»  \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_ Храмешин С.Н. |

# МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ

**по дисциплине Б1.О.09**

**Основы стратегического управления социально-экономическими системами и процессами**

для студентов

**направления подготовки 38.03.02 Менеджмент**

**направленность(профиль) «Управление бизнесом»)**

Москва, 2022

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины Б1.О.09 Основы стратегического управления социально-экономическими системами и процессами и предназначены для студентов направления 38.03.02 Менеджмент, направленности (профиля) «Управление бизнесом».

**СОДЕРЖАНИЕ**

ВВЕДЕНИЕ

Практическое занятие № 1. Основные элементы стратегического менеджмента.

Практическое занятие № 2. Основные модели и школы стратегического менеджмента Практическое занятие № 3 Стратегический менеджмент и уровень конкурентоспособности организации

Практическое занятие № 4. Стратегический внешний анализ организации.

Практическое занятие № 5. Стратегический внутренний анализ организации Практическое занятие №6. Процесс стратегического планирования развития организации.

Практическое занятие № 7. Система стратегического планирования и управления

Практическое занятие № 8. Система стратегий организации

Практическое занятие №9. Характеристика ключевых моделей стратегического планирования организаций

Практическое занятие №10. Формирование функциональных стратегий развития организации.

Практическое занятие № 11. Реализация стратегии организации

Практическое занятие №12. Формирование эффективной организации

Практическое занятие № 13. Управление стратегическими альянсами

Практическое занятие № 14. Процесс формирования государственного стратегического управления.

Практическое занятие № 15. Стратегическое управление развитием отдельных сфер национальной экономики

Практическое занятие № 16. Макроэкономическая стратегия.

Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

**Основная цель дисциплины Б1.О.09 «Основы стратегического управления социально-экономическими системами и процессами»** состоит в том, чтобы дать студентам необходимый объем современных теоретических знаний в области методологии государственного управления стратегического планирования, научить их практическому выполнению расчетов, связанных с обоснованием наиболее приоритетных направлений деятельности фирм, предприятия и т.д. в условиях жесткой конкуренции применительно к российским условиям, то есть по существу построению различных прогнозов и стратегических планов с тем расчетом, чтобы обеспечить конкурентные преимущества.

**Задачи изучения дисциплины** заключаются в приобретении студентами достаточно глубоких теоретических знаний и практических навыков в области активизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

Дисциплина «Основы стратегического управления социально-экономическими системами и процессами» является обобщающей, в рамках которой интегрируются знания, полученные по ряду базовых и вариативных дисциплин в области менеджмента, финансов, экономики. Изучение данной дисциплины должно способствовать достижению целей обучения и подготовки магистров в области менеджмента, поэтому материалы программы взаимоувязаны с содержанием всех других дисциплин данного направления подготовки.

*Объектом* изучения данной дисциплины является стратегическое управление на макро- и микроуровне.

*Предметом* изучения дисциплины являются процессы разработки и реализации стратегического управления.

**Практическое занятие № 1. Основные элементы стратегического менеджмента**

**Цель:** ознакомиться с основными понятиями стратегического управления; с особенностями основных школ стратегического менеджмента

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы: Студент будет знать:**

* понятие стратегического управления;
* основные этапы стратегического управления;
* основные методы стратегического управления;

**Студент будет уметь:**

* определять отличия тактического и стратегического менеджмента;
* определять структуру экономической системы;

**В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций: ИД-1. ПК-2.**

**Актуальность темы:** осознание того факта, что завоевание новых рынков или вход в новые отрасли не дает в долгосрочной перспективе возможности фирме использовать весь свой потенциал или решить свои стратегические проблемы привело к возникновению необходимости для управляющих изменить подходы к оценке стратегической рыночной ситуации, что привело к переходу от традиционных методов экстраполяции к стратегическому планированию и портфельному анализу. Выделяется десять основных школ стратегического менеджмента, каждая из которых вносит свою идею в общую теорию стратегического менеджмента; основное отличие школ состоит в том, что часть из них описывает формирование стратегии в теории, другая часть – на практике, третья – как нечто непостоянное, независящее от обстоятельств.

***Теоретическая часть*** Термин «стратегический менеджмент» был введѐн в обиход на стыке 60-70-х гг. ХХ в. с целью отражения отличительных особенностей управления на высшем уровне от текущего управления на уровне производства. Этот период ознаменовался тем, что как в крупных фирмах, так и в большинстве средних начался процесс превращения в комплексы, объединяющие в себе выпуск разнородной продукции и выходящих на многие товарные рынки. В то же время процесс рост активно осуществлялся далеко не на всех рынках, кроме того, часть рынков нельзя было отнести к перспективным. Это было обусловлено различной степенью насыщенности рыночного спроса, изменением экономических, политических и социальных условий, растущей конкуренцией и быстрыми темпами обновления технологий.

Пионером в этой области принято считать И. Ансоффа (*IgorAnsoff*), который в 1965 году предложил экономическому сообществу модель стратегического планирования. Несомненно, значительный вклад в создание стратегического менеджмента, как новой дисциплины, внесли многие известные ученые-экономисты: Альфред Чандлер (*Alfred D.Chandler, Jr.*), Филипп Зельцник (*Philip Selcnik*), Питер Друкера (*Peter Drucker*) и др.

**Стратегическое управление (менеджмент)** — функция управления (менеджмента), распространяется на долгосрочные цели и действия компании. При этом четкая формулировка стратегии (как образа действий) и инструментарий ее обоснования являются основой управления и существенным признаком хорошего менеджмента компании.

**Стратегическое управление** — разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

**Стратегия** — совокупность организационных действий и подходов к управлению, используемых для достижения целей организации и организационных задач.

Стратегический менеджмент можно представить как научно обоснованный процесс определения цели, дальнейшего обоснования и выбора стратегического решения, представленного в виде программы или плана реализации этой программы и управления в процессе реализации.

Реализация стратегического решения направлена на решение следующих **задач:**

1. Определения цели.
2. Формирования программы или плана.
3. Разработка алгоритма выполнения программы.
4. Формирования организационной структуры, обеспечивающей эффективное выполнение программы.
5. Определение уровня и источника необходимых источников финансирования.
6. Реализация стратегических программ, включая контроль за ходом реализации.
7. Корректировки стратегии в зависимости от изменения ситуации.

В развитии менеджмента принято выделять три основных **уровня:**

* 1. Административный менеджмент MBJ (*Management by Justructions*).
  2. Менеджмент по целямМВО (*Management by Objectives*).
  3. Менеджмент – обучение MBL *(Management by Learning*).

Первый уровень характеризуется развитие стратегического планирования, как основной функции менеджмента. Второй уровень соответствует первому этапу стратегического менеджмента, третий – второму этапу стратегического менеджмента.

В модели четко прослеживаются 8 основных этапов стратегического менеджмента, которые можно рассматривать как пошаговую процедуру действий универсального замкнутого стратегического цикла:

1. Проведение диагностики внешней и внутренней среды организации (системного анализа ресурсных возможностей организации).
2. Системный стратегический анализ конкретной ситуации по конкретной организации.
3. Определение миссии организации, построение дерева стратегических целей и выбор системы стратегических целевых приоритетов.
4. Разработка стратегий основных подсистем организации (бизнесов, структурных подразделений, функциональных подсистем и т.д.).
5. Установление полной системы стратегических приоритетов (целевых, по ключевым материальным ресурсам, временных, финансовых и т.д.).
6. Объединение всех стратегий в единую общую стратегию, на основании чего формируется целостная программа конкретных действий на выбранную стратегическую перспективу.
7. Осуществление реализации общей стратегии через разработанную систему стратегических указаний и тактическую программу организации (оперативные управленческие решения).
8. Стратегический контроллинг как комплексная координация всех процессов и всех элементов системы стратегического управления организации.

Соответственно, стратегический менеджмент представляется в качестве непрерывного и динамичного процесса, предполагающего оптимальное распределение высокопрофессиональной и рационально специализированной управленческой деятельности по всей структуре организации.

**Вопросы для собеседования:**

1. Дайте определение сущности стратегического менеджмента
2. Какие этапы включает модель стратегического менеджмента?
3. Каково место стратегического управления в системе менеджмента?
4. Каковы основные этапы осуществления стратегического планирования?
5. Роль стратегического управления в системе менеджмента
6. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации
7. Конкурентное преимущество – источники формирования
8. Стратегическое планирование и стратегические менеджмент, основные черты сходства и различия
9. Ключевые факторы успеха и стержневые компетенции компании
10. Какие уровни выделяют в развитии менеджмента? Охарактеризуйте их.
11. В чем состоят особенности тактического и стратегического менеджмента?
12. Какие научные методы используются в процессе осуществления стратегического менеджмента?
13. Назовите основные этапы развития управленческой мысли.
14. Сегментарная структура рынка, ее значение в системе стратегического менеджмента
15. Базовые и генерические конкурентные стратегии
16. Цепочка ценности и система ценности, их использование в стратегическом менеджменте

Литература: [1, 3, 4, 6].

**Практическое занятие № 2. Основные модели и школы стратегического менеджмента**

**Цель:** ознакомиться с особенностями основных школ стратегического менеджмента

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:** Студент будет знать:

* основные школя стратегического менеджмента, их представителей;
* сущность теории каждой из школ;

Студент будет уметь:

* соотносить ученых-экономистов и соответствующие им школы стратегического менеджмента.

**В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:** ИД-1. ПК-2.

**Актуальность темы:** осознание того факта, что завоевание новых рынков или вход в но- вые отрасли не дает в долгосрочной перспективе возможности фирме использовать весь свой потенциал или решить свои стратегические проблемы привело к возникновению необходимости для управляющих изменить подходы к оценке стратегической рыночной ситуации, что привело к переходу от традиционных методов экстраполяции к стратегиче- скому планированию и портфельному анализу. Выделяется десять основных школ страте- гического менеджмента, каждая из которых вносит свою идею в общую теорию стратеги- ческого менеджмента; основное отличие школ состоит в том, что часть из них описывает формирование стратегии в теории, другая часть – на практике, третья – как нечто непо- стоянное, независящее от обстоятельств.

***Теоретическая часть*** Основными школами стратегического менеджмента являются следующие:

***Школа дизайна***. Ее ярким представителем является такой известный экономист, как К. Эндрюс, опубликовавший в 1982 году в работе «Businesspolicy: textandcases» основные положения школы дизайна. В то же время этот подход обычно ассоциируется и с Harvard Business School.

Суть положений этой школы состоит в том, что «большая стратегия» получается в результате сознательного и тщательного мыслительного процесса. SWOT анализ (силы, слабости, возможности и угрозы) служит для обоснования текущих целей и задач, затем определяются стратегические альтернативы, которые в свою очередь оцениваются с позиции их ценности для высшего руководства и потребностей в социальной ответственности, и уже затем выбирается единственная «лучшая» стратегия. Основная роль отводится генеральному директору, который не только контролирует процесс, но и сам «выстраивает» стратегию. В этой модели, конечный продукт уникален для конкретной организации и появляется в форме подробной «полной» стратегии.

***Школа планирования***. Основатель школы – один из самых известных в области стратегического управления и планирования экономист – Игорь Ансоффа, опубликовавший в 1969 году основные положения школы планирования в работе «Планирование для высшего руководства». Постулат школы планирования – предвидеть и готовиться: «в основе всех действий компании лежит механическое по своей сути допущение: поработай, как предписано, с каждой из составных частей, затем собери их по инструкции – и вот он результат – корпоративная стратегия».

***Школа позиционирования***. Базовым трудом для обоснования идей этой школы принято считать труд Майкла Портера «Конкурентная стратегия», опубликованный в 1980 году. Автор предположил, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий. Выбор стратегии должен обосновываться посредством занятия определенной позиции по отношению к остальным участникам рынка, исходя из аналитических расчетов.

К числу теоретических проблем данной школы Г. Минтцберг отнес следующие: необходимость использования большого массива первоначальной информации делает ее подходящей только для традиционных, стабильных, зрелых отраслей, имеющих возмож- ность предоставить такого рода информацию; разделение процесса мышления и активной деятельности, что оставляет мало возможности для обучения, поскольку чаще всего «стратегия существует как формула, а не «уникальный взгляд». Основной упор на проце- дуру анализа приводит к тому, что анализ подменяет стратегию, а не поддерживает про- цесс ее разработки.

***Школа предпринимательства***. К числу ее основателей относя П. Друкера. Ос- новная идея школы - стратегия существует в сознании руководителя в виде перспективы, поэтому успешный выбор стратегии основан на интуиции и предпринимательском талан- те руководителя. Формирование стратегии в этом случае – провидческий процесс. Руководитель организации, основываясь на своей интуиции и прошлом опыте, обосновывает свое видение будущего организации и направление ее движения. При этом руководитель контролирует и разработку, и внедрение стратегии, а ее видение может меняться с учетом окружающих обстоятельств и больше всего подходит для предпринимательских старт-апов или ре- структуризации крупных организаций. По мнению Г. Минтцберг, это может являться важной частью процесса оживления организации.

***Когнитивная школа***. Разработка стратегии, по мнению представителей этой школы, является ментальным процессом. Г. Минтцберг употребляет термин Когнитивная Школа, не потому, что таковая реально существует, а потому, что «ее важность может привести к созданию такой школы». Соглашаясь с тем, что стратегия является продуктом человеческого разума, индивидуального или коллективного, он обращает внимание на то, что, прежде всего, необходимо понять, «как разум обрабатывает информацию и разрабатывает стратегию». К сожалению, большинство существующей литературы по предмету использует труды по когнитивной психологии, предполагающей, что у индивида возмож- ности сбора и обработки нужной информации ограничены и, соответственно, это ведет к субъективным или искаженным выводам.

***Школа обучения***. Представители этой школы рассматривают формирование стра- тегии как развивающий процесс. Г.Минтцебрг считает опасным упрощением трех предпи- сывающих школ, что они предлагают «статичный процесс, не совместимый с динамикой и сложностями разработки стратегии». В этом случае явное преимущество школы обучения – обоснование разработки стратегии как обучения во времени. Г. Минтцберг сам последо- ватель этой школы, которая описывает формирование стратегии, как «последовательный процесс».

***Школа власти***. По мнению представителей этой школы, процесс формирования стратегии организации основывается на процессе ведения переговоров. Г. Минтцберг вы- деляет два направления, на которых возможно признание политики как части осуществле- ния стратегического процесса. Прежде всего, на микроуровне (внутренняя политика) воз- можны случаи использования политических средств отдельными влиятельными индиви- дами или их группами для достижения своих целей. Реализации такого подхода возможна в ситуации, когда «молодежь» хочет нарушить статус-кво и внедрить собственную стратегию или в период значительных перемен, характеризующихся значительными сдвигами в сферах влияния при отсутствии единой доминирующей силы. Основные постулаты школы зачастую описывают реальное положение организации, но в значительно меньшей степени объясняют процесс формирования стратегии.

***Школа культуры***. В основе теоретических посылок данной школы относительно процесса формирования и реализации стратегий лежит мнение о том, что стратегия пред- ставляет собой коллективный процесс и формируется как результат усилий большого ко- личества сотрудников компании. По мнению сторонников школы, сложившиеся в организации убеждения, традиции, история или культура создают ожидания, которые в свою очередь формируют поведение, определяемое конкретным набором взглядов и намерений. Впоследствии их совокупность формирует возможные активные стратегии. Такой подход позволяет предположить, что выбираемая стратегия будет интегрированной и достаточно прочной. Однако, чем сильнее и богаче культура организации, тем сложнее будет изменить существующую стратегию в будущем.

***Школа окружающей среды.*** Ее отличительной особенностью является подход, согласно которому внешнее окружение рассматривается как основной фактор, определя- ющий стратегию, в то время как большинство других школ рассматривают внешнее окружение, как нечто, что нужно учитывать при разработке стратегии. Г. Минтцберг от- мечает, что эта школа «выросла из теории непредвиденных обстоятельств, постулирую- щей, что окружающая среда навязывает организации конкретные характеристики», «орга- низации, как члены популяции, рождаются, находят экологические ниши и, в конце кон- цов, умирают».

***Школа конфигурации (Структурная школа).*** В основе концепции этой школы предположение о том, что формирование стратегии – это процесс трансформации, опре- деляемый временем и обстоятельствами.

При выработке стратегии исследование концентрируется на определенных перио- дах в истории организаций (рост, перемены, стабильность), стадии жизненного цикла (рост, зрелость, упадок), а также типе и форме организации. Эти факторы вкупе с кон- кретным текущим окружением предопределяют выбор одного пути формирования страте- гии. Разные процессы формирования стратегии, таким образом, случаются в определен- ных исторических фазах жизненного цикла организации.

**Вопросы для собеседования:**

1. Модели стратегического менеджмента
2. Школы стратегического менеджмента (по выбору студента)

**Литература: [1, 3, 4, 6].**

**Практическое занятие № 3**

***Стратегический менеджмент и уровень конкурентоспособности организации*** *Задача для решения* «Выбор стратегии развития на основе модели ценностной цепи фирмы»

**Цель:** сформировать навыки использования модели ценностной цепи фирмы

**Организационная форма:** решение типовых задач

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы: Студент будет знать:**

* сущность модели ценностной цепи фирмы;
* показатели, относящиеся к основной и поддерживающей деятельности фирмы при использовании данной модели;

**Студент будет уметь:**

* находить среднюю экспертную оценку по каждому виды деятельности;
* определять направления стратегических усилий фирмы при использовании данной модели.

**В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:** ИД-1. ПК-2.

**Актуальность темы:** ценностная цепь фирмы является отражением ее истории, стратегии, подходов к осуществлению стратегии, а также способов исполнения, заложенных в ценностную цепь действий.

## Теоретическая часть

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 2.1.

Рис. 2.1. Обобщенная ценностная цепь фирмы

Любая фирма представляет собой сумму действий необходимых для проектирования, производства, рыночного продвижения, доставки и обслуживания продукции. Ценностная цепь фирмы является отражением ее истории, стратегии, подходов к осуществлению стратегии, а также способов исполнения, заложенных в ценностную цепь действий.

Каждое ценностное действие использует: определенное сырье и материалы, человеческие ресурсы и технологию, позволяющую выполнять возложенные на нее обязанности; кроме этого, используется и создается та или иная информация, например, технические спецификации, чертежи, данные о покупателях, процент брака и т.д.

Основные и поддерживающие ценностные действия являются как бы строительными блоками конкурентного преимущества. Источники преимущества в издержках могут находиться как производственном блоке, так и в блоке исходящей логистики. Концепция ценностной цепи позволяет увидеть место образования конкурентного преимущества, позволяет наметить стратегические планы сосредоточения усилий фирмы на конкретные блоки внутрифирменного пространства, а также непосредственно найти места неэффективного использования капитала и пути выхода из кризиса.

*Основная деятельность.*

Основная деятельность фирмы может быть разбита на 5 категорий, каждая из ко торых 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 ма- териалов в конечный продукт, такие как: обработка сырья и материалов, сборка, отделка, упаковка и проверка.
3. Выходная логистика. Действия, связанные с приемкой, хранением и физиче- ским распространением продукции к покупателям, такие как: складирование готовой про- дукции, разгрузка - погрузка, планирование и доставка продукции потребителю, принятие заказов.
4. Маркетинг и продажи. Действия, направленные на стимулирование покупа- телей и непосредственные продажи, такие как: реклама, продвижение товара, маркетинг, реализация, работа с каналами распределение, ценообразование.
5. Сервис. Действия, направленные на восстановление и поддержание ценно- сти, приобретенного покупателем продукта, такие как: инсталляция и сборка на месте, ремонт, подготовка обслуживающего персонала, предоставление запасных частей.

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

*Поддерживающая деятельность.*

Поддерживающая деятельность, показанная на рисунке 1 вверху, может быть раз- делена 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 техно- логию, будь то ноу-хау, процедуры, или технологии приемки товара. Развитие технологии имеет множество форм, например, требуется развить дизайн продукта, и в тоже время нужны новые технологии маркетинговых исследований, интерактивная система регистра- ции 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 функцио- нирование фирмы в целом, это: управление высшего звена, планирование, финансы, буху- чет, связи с правительством.

## Задание

Эксперты кампании оценили основную и поддерживающую деятельность по 5-ти балльной шкале.

По исходным данным варианта необходимо:

1. найти среднюю экспертную оценку по каждому ценностному действию;
2. найти среднюю балльную оценку каждого вида деятельности;
3. представить результаты расчетов в виде таблиц 3.1 и 3.2;
4. сделать выводы по итогам расчетов и предложить корректирующие действия для усиления конкурентной позиции кампании (самостоятельно)

Таблица 3.1 Общие выводы по ценностным блокам

|  |  |
| --- | --- |
| **Ценностный блок** | **Средний балл** |
| Входная логистика |  |
| Производство |  |
| Исходящая логистика |  |
| Маркетинг и продажи |  |
| **Итого средний балл по основной деятельности** |  |
| Снабжение |  |
| Развитие технологии |  |
| Управление персоналом |  |
| Инфраструктура |  |
| **Итого средний балл по вспомогательной деятельности** |  |
| **Общая оценка фирмы** |  |

Для проведения расчетов необходимо использовать результаты экспертных оценок таблицы 3.2 следующим образом:

Вариант 1: Эксперты 2,3,4,5,6

Вариант 2: Эксперты 1,3,4,5,6

Вариант 3: Эксперты 1,2,4,5,6

Вариант 4: Эксперты 1,2,3,5,6

Вариант 5: Эксперты 1,2,3,4,6

Вариант 6: Эксперты 1,2,3,4,5

Вариант 7: Эксперты 1,2,3,4,7

Вариант 8: Эксперты 1,2,3,6,7

Вариант 9: Эксперты 1,2,3,5,7

Вариант 10: Эксперты 2,3,4,6,7

Таблица 3.2 **Исходные данные для индивидуальных вариантов**

### ВХОДНАЯ ЛОГИСТИКА

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Ценностное действие*** | ***Эксперты*** | | | | | | | ***средний***  ***балл*** |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** | ***6*** | ***7*** |
| 1. Эффективность переработки грузов (учитывать обеспеченность специальным оборудованием, навыки персонала). | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 |  |
| 2. Используется система доставки сырья и материалов "точно в срок" (используется, не используется, используется частично) | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |  |
| 3. Размер затрат на хранение продукции | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |  |
| 4. Размер запасов (оптимальный, перерасход, недостаточный) | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |  |  |
| 5. Условия доставки товара отвечают требованиям конкурентной стратегии (сроки, скорость, стоимость) | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | 4 | 4 |  |
| 6. Большие объемы закупок позволяют экономить на затратах. | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 |  |
| 7. Квалификация складского персонала | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 |  |
| 8. Взаимоотношения с поставщиками | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |  |
| 9. Месторасположение складов | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |  |
| 10. Количество персонала | 4 | 3 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3 |  |
| **Итого средняя оценка:** |  |  |  |  |  |  |  |  |

**ПРОИЗВОДСТВО**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Ценностное действие*** | | ***Эксперты*** | | | | | | | | | | | | | | ***средний***  ***балл*** | |
| ***1*** | | ***2*** | | ***3*** | | ***4*** | | ***5*** | | ***6*** | | ***7*** | |
| 1. Оборудование отвечает современным требованиям (хуже, на том же уровне или лучше, чем у конкурентов) | | 4 | | 5 | | 4 | | 3 | | 4 | | 4 | | 3 | |  | |
| 2. Применяемая технология производства (соответствует требованиям времени, передовая, отсталая) | | 4 | | 4 | | 3 | | 4 | | 4 | | 4 | | 4 | |  | |
| 3. Уровень квалификации работающих | | 4 | | 4 | | 4 | | 4 | | 4 | | 4 | | 5 | |  | |
| 4. Размер объема производства (относительно объема рынка) | | 5 | | 5 | | 5 | | 4 | | 4 | | 4 | | 4 | |  | |
| 5. Количество работающих | | 5 | | 4 | | 4 | | 4 | | 4 | | 4 | | 5 | |  | |
| 6. Качество выпускаемых изделий | | 5 | | 5 | | 5 | | 4 | | 5 | | 5 | | 4 | |  | |
| 7. Соответствуют ли цели руководителей и цели вашей фирмы (не соответствуют, соответствуют, соответствуют частично) | | 5 | | 5 | | 5 | | 5 | | 4 | | 5 | | 4 | |  | |
| 8. Оцените производственные нововведения в Вашей фирме (их количество, качество, объем инвестиций) | | 4 | | 4 | | 4 | | 4 | | 4 | | 4 | | 3 | |  | |
| 9. Имеется ли план развития производства (не имеется, имеется, как выполняется) | | 5 | | 5 | | 5 | | 4 | | 5 | | 5 | | 4 | |  | |
| 10. Имеется ли программа повышения качества продукции | | 0 | | 4 | | 4 | | 0 | | 0 | | 0 | | 3 | |  | |
| 11. Ваше производство способно перестраиваться на другие типы продукции | | 3 | | 3 | | 3 | | 3 | | 3 | | 3 | | 3 | |  | |
| 12. Насколько упаковка содействует продажам, привлекая внимание ? | | 3 | | 3 | | 3 | | 3 | | 3 | | 4 | | 4 | |  | |
| 13. Оцените дизайн продукции, насколько он соответствует современным вкусам потребителей, продук- ция узнаваема | | 4 | | 4 | | 4 | | 4 | | 4 | | 4 | | 3 | |  | |
| 14. Размер производственных затрат (оптимальны, могут быть снижены, высокие) | | 3 | | 4 | | 3 | | 3 | | 3 | | 3 | | 4 | |  | |

**ИСХОДЯЩАЯ ЛОГИСТИКА**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Ценностное действие*** |  |  |  | ***Экспер ты*** | |  |  | ***средн ий***  ***бал***  ***л*** |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** | ***6*** | ***7*** |
| 1. Оцените обеспеченность фирмы складами готовой продукции | 5 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 |  |
| 2. Условия хранения готовой продукции | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |  |
| 3. Оцените затраты на хранение готовой продукции | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |  |
| 4. Оцените оборудование складов | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 |  |
| 5. Оцените численность складского персонала | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 | 4 |  |
| 6. Нет затоваривания | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |  |
| 7. Каковы Ваши связи с покупателями | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 |  |
| 8. Физическое распространение товара по каналам распределения | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| 9. Применяется отгрузка "с колес" минуя склад | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  |
| 10. Потери продукции при хранении и транспортировке. (минимальные, большие, могут быть снижены) | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 5 |  |
| **Итого средняя оценка:** |  |  |  |  |  |  |  |  |

**МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 3. Проводятся маркетинговые исследования, их качество, системность, использование результатов. | 5 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |  |
| 4. Насколько Вы знаете своего покупателя (поло- возрастной состав, уровень доходов и др.) | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |  |
| 5. Насколько покупатели осведомлены о достоинствах продукции фирмы | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 |  |
| 6. Объем рекламы ниже, одинаков или выше чем у конкурентов | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 5 |  |
| 7. Вы знаете и отслеживаете изменения в своей рыночной доле | 5 | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 |  |
| 8. Оцените эффективность каналов распределения продукции | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 |  |
| 9. Цены на продукцию ниже, одинаковы или выше чем у конкурентов | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 |  |
| 10. Клиентам предоставляются скидки в виде купонов или в определенные дни | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 |  |
| 11. Существует ли у фирмы программа маркетинга (да, нет, не явно) | 5 | 5 | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 |  |
| 12. Оцените образ фирмы и ее продуктов | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |  |
| 13. Оцените известность и популярность торговой марки ( в сравнении с конкурентами) | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 |  |
| 14. Проводятся ли мероприятия по стимулированию сбыта (лотереи, распродажи, продажи в рассрочку) | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| **Итого средняя оценка:** |  |  |  |  |  |  |  |  |

**СНАБЖЕНИЕ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Ценностное действие*** |  |  |  | ***Экспер ты*** | |  |  | ***средн ий***  ***бал***  ***л*** |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** | ***6*** | ***7*** |
| 1. Оцените надежность системы доставки входных материалов | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 |  |
| 2. Качество сырья | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| 3. Качество сборочных компонентов | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 |  |
| 4. Расположение складов | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 |  |
| 5. Доставка продукции клиентам минимизирует затраты | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 |  |
| **Итого средняя оценка:** |  |  |  |  |  |  |  |  |

**РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИИ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | ***Ценностное действие*** |  |  |  | ***Экспер ты*** | |  |  | ***средн ий балл*** |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** | ***6*** | ***7*** |
| 1. | Технология обеспечивает уникальные качества продукции | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 3 | ***3*** |  |
| 2. | Оцените технологию хранения и транспортировки | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 |  |
| 3. | Количество патентов | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |  |
| 4. | Технология обеспечения качества | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |  |
| 5. | Специальные компьютерные программы для обеспечения продаж | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 3 |  |
| 6. | Технология исследования рынка | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 |  |
| 7. | Технология снабжения запасными частями | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 |  |
| **Итого средняя оценка:** | |  |  |  |  |  |  |  |  |

**УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Ценностное действие*** |  |  |  | ***Экспер ты*** | |  |  | ***средн ий балл*** |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** | ***6*** | ***7*** |
| 1. Квалификация персонала | 5 | 4 | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 |  |
| 2. Существуют программы переобучения | 5 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 |  |
| 3. Стабильная политика в области управления персоналом | 5 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 5 |  |
| 4. Текучесть кадров | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |  |
| 5. Лучшие инженеры и ученые работают в исследуемой фирме | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 |  |
| **Итого средняя оценка:** |  |  |  |  |  |  |  |  |

#### ИНФРАСТРУКТУРА ФИРМЫ

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| ***Ценностное действие*** |  |  |  | ***Экспер ты*** | | |  | ***средн ий балл*** |
| ***1*** | ***2*** | ***3*** | ***4*** | ***5*** | ***6*** | ***7*** |
| 1. Высший менеджмент обеспечивает эффективные связи с окружением | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 |  |
| 2. Оцените эффективность внутрифирменных связей | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 |  |
| 3. Имидж фирмы | 5 | 5 | 4 | 4 | 4 | 5 | 5 |  |
| 4. Значения коэффициентов финансовой устойчивости (соответствуют норме, выше, намного выше, банкротство) | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 4 |  |
| 5. Оцените организационную структуру фирмы | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 |  |
| 6. Квалификация высшего менеджмента | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 5 |  |
| **Итого средняя оценка:** |  |  |  |  |  |  |  |  |

**Практическое занятие № 4 *Стратегический внешний анализ организации.***

**Цель:** сформировать навыки проведения стратегического внешнего анализа организации; ознакомиться с особенностями проведения SWOT- анализа

**Организационная форма:** собеседование, решение разноуровневых задач

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:** Студент будет знать:

* методологию анализа среды ведения бизнеса;
* ключевые факторы успеха организации;
* совокупность факторов, характеризующих внешнюю среду организации;
* основные этапы проведения SWOT- анализа;
* факторы, относящиеся к угрозам, возможностям, слабым и сильным сторонам организации.

Студент будет уметь:

* осуществлять анализ факторов внешней среды: политические и правовые; экономические; социальные и культурные; технологические;
* строить матрицу SWOT- анализа;
* используя стандартную процедуру метода экспертных оценок, производить оценку согласованности мнений экспертов и выявлять наиболее значимые для реализации стратегии факторы организационной среды;
* формулировать предложения по стратегии фирмы, иллюстрируя это решение графически путем построения гистограммы важности факторов и матрицы SWOT.

**В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:** ИД-1. ПК-2.

**Актуальность темы:** в современных условиях развития российского рынка перед любым предприятием стоит проблема выживания и развития. Предприятия решают ее различны- ми способами, но в любом случае в основе ее решения лежит работа по созданию и реали- зации конкурентных преимуществ. Фирмы, работая в условиях жесткой конкуренции и неопределенности внешней среды, должны не только концентрировать внимание на своей внешней среде, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позво- лит оперативно адаптироваться к внешним условиям.

## Теоретическая часть

Под внешней средой организации понимают факторы, которые находятся за преде- лами организации и в то же время могут на нее воздействовать. Внешняя среда не статич- на, она находится в непрерывном движении и подвергается изменениям. Меняются курсы валют и ценных бумаг, вкусы и предпочтения потребителей, законодательная и норматив- ная базы, появляются новые технологии, действуют еще и многие другие факторы. Спо- собность организации вовремя реагировать и справляться с изменениями внешней среды является ключевым фактором ее успеха. Кроме того, эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Среда существования организации делится на две части: «ближнее» и «дальнее» окружение.

«Ближнее» окружение или среда прямого воздействия оказывает непосредствен- ное влияние на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, при- ближает или отдаляет достижение ее целей. В состав среды прямого воздействия обычно включают потребителей, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Любая органи- зация достаточно тесно взаимодействует с этой частью среды, пытаясь воздействовать на нее, управлять ее параметрами с целью изменения их в благоприятном для организации направлении.

«Дальнее» окружение или среда косвенного воздействия включает факторы, ока- зывающее не прямое, а опосредованное воздействие на организацию. К их числу относят макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государствен- ной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Влияние этих факторов на организацию достаточно сложно выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближнее» организационное окружение. Параметрами «дальнего» окружения невозможно управлять, однако необходимо отслеживать тенденции их изменения и учитывать их воз- действие в своих планах.

Суть формулирования стратегии конкуренции заключается во взаимосвязи пред- приятия и внешней среды.

На рисунке 4.1 приведена возможная карта системы «предприятие - внешняя сре- да», которую можно использовать при анализе внешней и внутренней сред предприятия.

К числу основных ключевых факторов успеха можно отнести следующие:

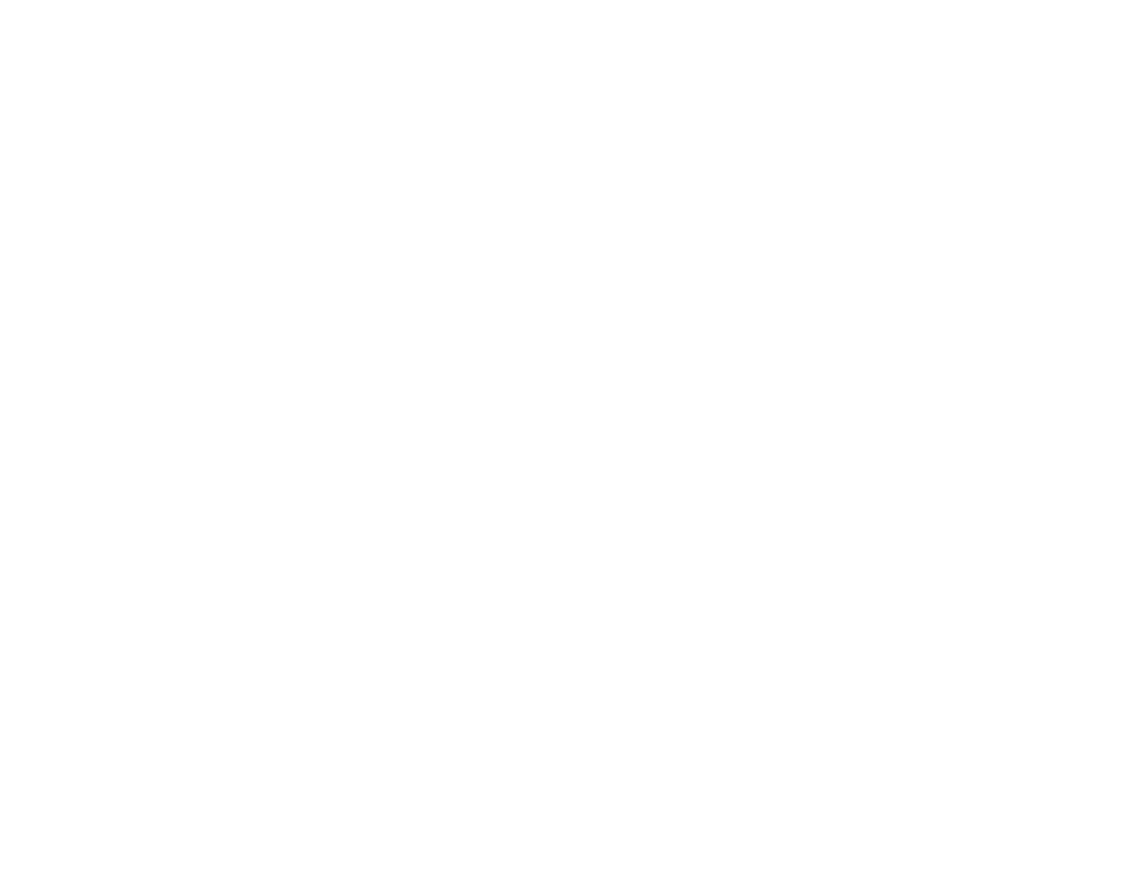
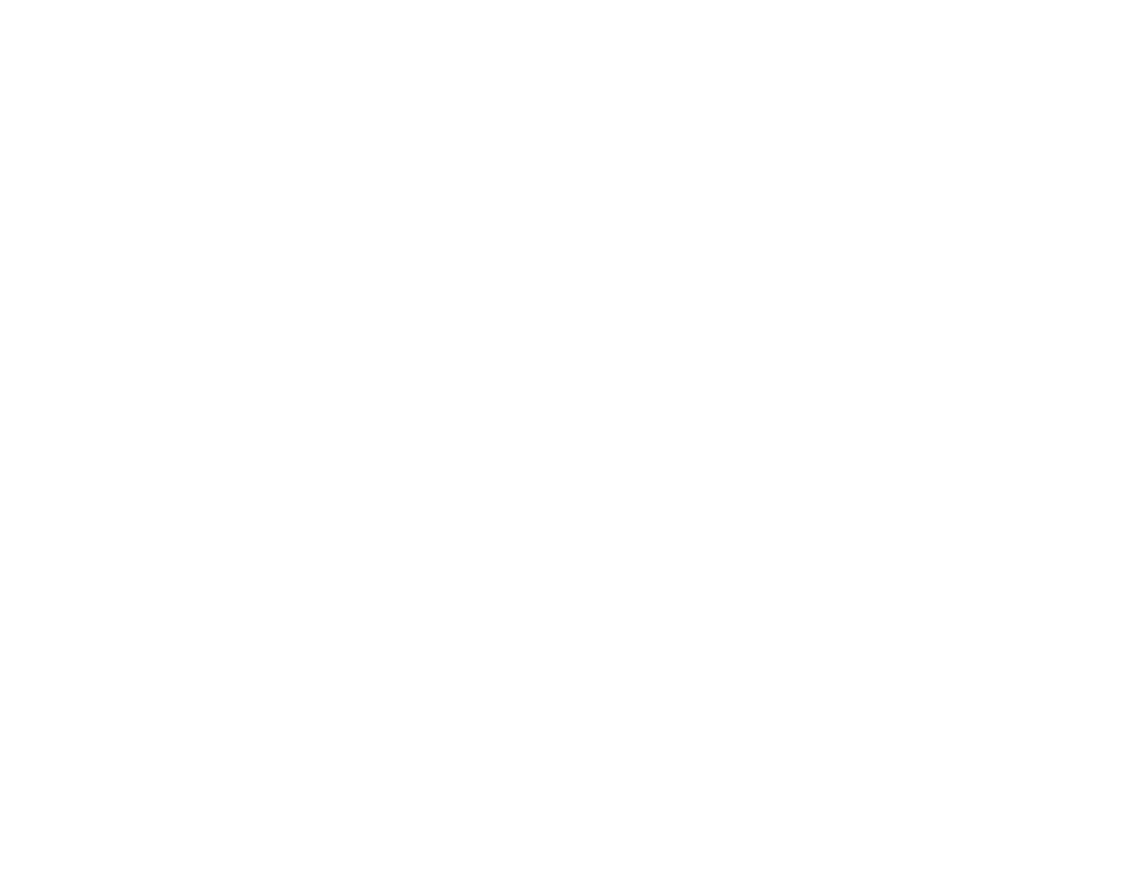
***Технологические КФУ***: высокий научно-исследовательский потенциал (особенно важен во всех высокотехнологичных областях); способность к производственной иннова- ционной деятельности; способность к продуктовой инновационной деятельности.

***Производственные КФУ***: определяются степенью использования производ- ственного эффекта масштаба и эффекта освоения; качеством производственного процесса на всех его стадиях; оптимальным использованием производственных мощностей; сте- пенью доступности к ресурсам, поставщикам и высококвалифицированным кадрам; высо- кой производительностью труда.

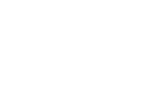
***Маркетинговые КФУ***: использование маркетингового эффекта масштаба и освое- ния; квалифицированный торговый персонал; высокий уровень послепродажного обслуживания; широта и глубина ассортимента; привлекательная упаковка; оптимизация тор- говой сети; высокая скорость доставки продукции; низкие сбытовые затраты.

***Управленческие КФУ***: профессиональный уровень; наличие «редких» кадров; нацеленность на качество; высокий дизайнерский потенциал; умение быстро выводить товар на рынок со стадии НИОКР; умение быстро реагировать на изменения во внешней среде; наличие управленческого опыта.

***Прочие КФУ***: имидж компании; мощная информационная система; выгодное тер- риториальное расположение; доступ к финансовым ресурсам; умение защищать интеллек- туальную собственность.



Макросреда



Микросреда

Предприят



Ресурсы



Структура



Менеджмент



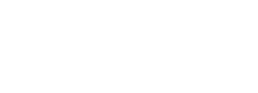
Культура



Персонал

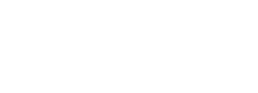


Факторы внутренней среды



Экономичес

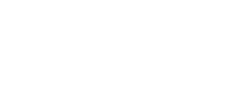
кий фактор



П

олитическ

ий фактор



П

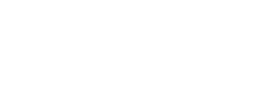
риродны

й фактор



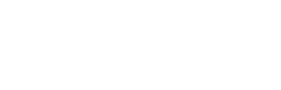
Контактные

аудитории



Социаль

ный фактор



Т

ехнологиче

ский



Конкурент

ы



Постав

щик



Посред

ники



Потреби

тели

Рис. 4.1. Карта системы «предприятие-внешняя среда»

Наиболее распространенными методами оценки условий функционирования орга- низации являются SWOT- анализ и SPAСE- анализ.

Чаще всего ***SWOT*-анализ** применяется внутри предприятия для выявления силь- ных и слабых сторон предприятия по различным показателям хозяйственной деятельно- сти, а за пределами предприятия – при оценке шансов и угроз, или рисков в конкурентном окружении предприятия.

В английском языке наряду с термином «*SWOT*-анализ» используются синонимы - варианты этого обозначения, например, «матрица *TOWS*» или «*WOTS*-up?».

Составными частями понятия *SWOT*- анализ являются термины:

S - Strength (сила, сильная сторона);

W - Weakness (слабость, слабая сторона); O - Opportunities (шанс, возможность); T - Threats (угроза, опасность).

Качество *SWOT*-анализа зависит от качества базовых данных. Поэтому следует уделить особое внимание сбору, подготовке и обобщению данных.

Возможности применения *SWOT*-анализа разнообразны. Чаще всего их определяют следующим образом:

*Сильные стороны:*

* выдающаяся компетентность;
* адекватные финансовые ресурсы;
* высокая квалификация;
* хорошая репутация у покупателей;
* известный лидер рынка;
* возможность получения экономии от роста объема производства;
* защищенность от сильного конкурентного давления;
* подходящая технология;
* преимущества в области издержек;
* преимущества в области конкуренции;
* наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
* проверенный временем менеджмент.

*Слабые стороны:*

* нет ясных стратегических направлений;
* ухудшающаяся конкурентная позиция;
* устаревшее оборудование;
* более низкая прибыльность потому, что...;
* недостаток управленческих знаний и отсутствие ключевой квалификации по тем или иным вопросам;
* плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
* сложности с внутренними производственными проблемами;
* уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
* отставание в области исследований и разработок;
* очень узкий производственный ассортимент;
* слабое представление о рынке;
* слабое представление о конкурентах;
* низкие маркетинговые способности;
* неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

*Возможности:*

* выход на новые рынки или сегменты рынка;
* расширение производственной линии;
* увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
* добавление сопутствующих продуктов;
* возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
* вертикальная или горизонтальная интеграция;
* ускорение роста рынка.

*Угрозы:*

* возможность появление новых конкурентов;
* рост продаж замещающего продукта;
* замедление роста рынка;
* неблагоприятная политика правительства;
* возрастающее конкурентное давление;
* затухание делового цикла;
* возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков;
* изменение потребностей и вкуса покупателей;
* неблагоприятные демографические, экономические, социальные и т.п. изменения.

**Рекомендации к решению типовой задачи**

1. Среди рангов, присвоенных экспертами различным факторам, могут встречаться одинаковые. Поэтому необходимо производить их стандартизацию таким образом, чтобы сумма рангов равнялась сумме членов натурального ряда от 1 до *n*, где *n* – число оценива- емых параметров.

1. Стандартизированные значения рангов определяются как средние суммы мест, по- деленных между собой различными факторами с равными оценками у одного эксперта.

Таблица 3.1

Результаты ранжирования экспертами факторов внешней и внутренней среды по степени их влияния на достижимость целей фирмы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер анкеты  (*i*) |  |  | Фактор *j* ) | |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Сумма рангов |
|  |  |  | Внешняя среда | |  |  |
| №1 №2  №3  №4  №5  №6  №7  №8 | 2 2  2  1  3  3  3  1 | 2 3  4  3  2  2  2  2 | 1 4 1 5   1. 5 2. 5   1 4  1 3   1. 5 2. 4 | | 3 4  3  4  5  2  4  3 |  |
|  |  |  | Внутренняя среда | |  |  |
| №9 | 5 | 1 | 2 | 5 | 5 |  |
| №10 | 2 | 5 | 1 | 4 | 3 |  |
| №11 | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 |  |
| №12 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 |  |
| №13 | 2 | 5 | 4 | 3 | 1 |  |
| №14 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 |  |
| №15 | 1 | 5 | 4 | 3 | 1 |  |
| №16 | 1 | 5 | 4 | 1 | 2 |  |

1. Сумма рангов, назначенных экспертами *j*-му параметру, рассчитывается по форму-ле *n* *Rj* = ∑ *R*где *Rij –* ранг, данный *i*-м экспертом *j*-му параметру. 1 *ij* (3.1)

Фактор, у которого сумма рангов будет наименьшей (при согласованности мнений экспертов), считается наиболее важным в организационной среде внешней среде.

1. Оценку согласованности мнений экспертов осуществляют в следующей последовательности.

* определяется сумма *Rj* стандартизированных рангов по каждому фактору. ● рассчитывается средняя ожидаемая сумма в предположении, что ранг есть случай- ная величина:

*S* = *mn*(*n* + 1) (3.2)

где *m* – число экспертов;2*n n* – число параметров.

* находится алгебраическая разность между суммой рангов *j*-го параметра и средним значением:

*d j* = *Rj* - *S* (3.3)

* рассчитывается сумма квадратов алгебраических разностей: *n*

*j*(3.4)

*K* = ∑*d* 2 .

*i*=1

5. В теории экспертных оценок показано, что если мнения всех экспертов совпадают, а среди рангов, данных экспертами, нет одинаковых, то средний квадрат алгебраических разностей максимален

*Km*2 (*n*3−*n*) max 12



и при этом коэффициент конкордации есть: *W= К/К*mах .

Коэффициент конкордации, вычисляемый по данной формуле, представляет собой случайную величину и рассматривается как оценка истинного значения. Для определения значимости оценки необходимо знать распределение частот для различных значений чис- ла экспертов *m* и количества ранжируемых факторов *n* . При числе факторов *n* > 7

оценка значимости коэффициента конкордации может быть произведена по критерию χ 2 Пирсона. − имеетχ 2 -распределение с = *n* −1 степенями.

Величина *Wm*(*n* 1) ν

На практике пользуются следующими рекомендациями, обоснованными применением критерием Пирсона.

Если коэффициент конкордации равен или близок к нулю, то это означает практическую несогласованность мнений экспертов. При приближении коэффициента к единице можно говорить о единстве мнений экспертов. Дальнейшую работу с экспертами целесообразно проводить лишь в случае, когда коэффициент конкордации больше или равен 0,40. При меньших значениях коэффициента либо оцениваемые параметры близки друг к другу и нет необходимости рассчитывать их количественное различие, либо эксперты предложили компенсирующий друг друга порядок ранжирования (эксперты сами оказались некомпетентными и не смогли придти к единому мнению в ранжировании параметров). В этом случае рекомендуется начать работу с другой группой экспертов.

Если же коэффициент конкордации значим, т.е. больше 0,4, то целесообразно перейти перейти к следующему этапу – построению таблицы или матрицы СВОТ, т.е. представить полученные результаты в декартовых координатах «силы-слабости» и «возможности- угрозы»

Внутренняя среда

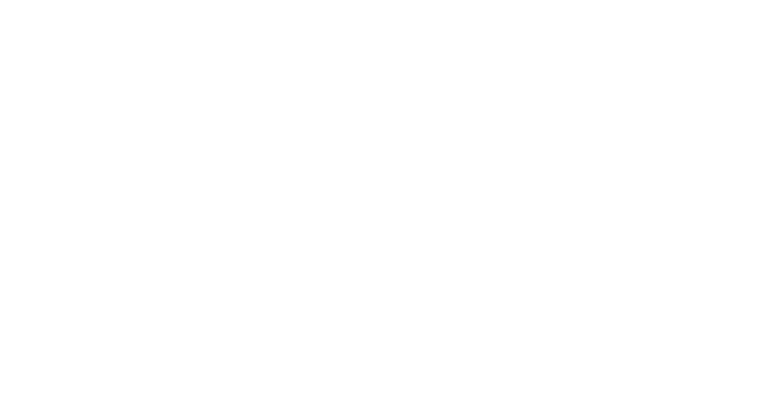
С

У

СВ

СлУ

СлВ



Вернемся теперь к самой простой таблице и попробуем осуществить объективизацию ее выводов путем квантификации.

Для сравнения «плюсов» и «минусов» стратегии в этом случае можно воспользовать- ся непараметрическим критерием знаков.

По совокупности всех *т* рассматриваемых факторов определяют:

*k+* - сумму числа факторов, отражающих силы во внутренней среде и возможности во

внешней; *k-* - сумму числа факторов, отражающих слабости во внутренней среде и угрозы со стороны внешней.

Можно предположить, что при равнозначности факторов примерное равенство *k+* и *k-* означает (в пределах случайной ошибки), отсутствие как конкурентных преимуществ, так особых преград при попытке реализовать анализируемый вариант стратегии. Следова- тельно, нужно проверить нулевую гипотезу о равенстве числа «плюсов» и «минусов» стратегии. Для ответа на такой вопрос применяют статистический критерий Фишера. Ну- левую гипотезу следует отбросить и признать перевес преимуществ над преградами при

*k* + ≥ *k* − + 1 *F* 



где *f* = 2(*k* − +1) и *f* = 2*k* + , а *P* - заданная 1 2 доверительная вероятность..

Для проверки большей значимости отрицательных моментов в анализируемой страте- гии пользуются формулой

*k* − ≥

*F* (*~~P~~*~~;~~ *f*1; *f*2 )



## k ++1

где *f1=*2(*k+ + 1*) *и f2=*2 *k-* интерпретируются как числа степеней свободы для статистики Фишера*.*

Минимальное число *k+* (или *k-*) для значимого различия в условиях для реализации стратегии (по критерию знаков)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| m |  | *k+* >(или *k-* > ) | |
| *Р* = 0,95 |  | *Р* =0,99 |
| 5 | 5 |  | - |
| 6 | 6 |  | - |
| 7 | 7 |  | 7 |
| 9 | 8 |  | 9 |
| 10 | 9 |  | 10 |
| 12 | 10 |  | 11 |
| 14 | 11 |  | 12 |
| 16 | 12 |  | 14 |
| 18 | 13 |  | 15 |
| 20 | 15 |  | 16 |
| 30 | 21 |  | 22 |
| 40 | 26 |  | 28 |
| 50 | 32 |  | 34 |
| 60 | 38 |  | 40 |
| 80 | 49 | | 52 |

Непараметрический критерий знаков прост и не связан предпосылками. Его удобно применять для быстрой приближенной оценки значимости различия между положительными и отрицательными факторами, влияющими на реализуемость оцениваемой стратегии.

Наконец заметим, что SWOT-анализ не дает прямых рекомендаций для формулирования целей и построения стратегии. Лучший вариант использования технологии SWOT - применять ее для генерации вариантов стратегии фирмы с целью последующего анализа.

**Постановка задачи:**

Фирма разрабатывает стратегию сбыта вновь освоенной продукции. Возможности, возникающие во внешней среде, и состояние внутренней среды предприятия оценивала группа экспертов, определяя влияние соответствующих факторов на достижимость наме- ченной цели. Процедура предполагала, что каждый эксперт располагает факторы в поряд- ке убывания важности и приписывает каждому число натурального ряда – ранг. При этом ранг 1 получает фактор имеющий, по мнению эксперта, наибольшее значение для дости- жимости цели при реализации стратегии, ранг 2 – второй по значимости, и так далее. Ре- зультаты анонимного анкетирования экспертов представлены в таблице 2.

**Задание:**

1. Дать собственную вербальную интерпретацию для занумерованных факторов внешней среды фирмы с учетом специфики анализируемой стратегии.
2. На основе данных таблицы 4, используя стандартную процедуру метода экспертных оценок, произвести оценку согласованности мнений экспертов и выявить наибо- лее значимые для реализации стратегии факторы организационной среды.
3. В отчете сформулировать предложения в стратегию фирмы и решение проиллюстрировать графически путем построения гистограммы важности факторов и матрицы SWOT.
4. Проверить выводы, следующие из матрицы SWOT, по критерию знаков (самосто ятельно).

**Вопросы для собеседования:**

1. Понятие внешней среды организации
2. Факторы внешней среды организации
3. Факторы прямого воздействия
4. Факторы косвенного воздействия

Литература: [1, 2, 4, 5, 6].

**Практическое занятие № 5**

***Стратегический внутренний анализ организации* Цель:** сформировать навыки проведения стратегического внутреннего анализа организации; ознакомиться с особенностями проведения SWOT- анализа

**Организационная форма:** собеседование, решение разноуровневых задач

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:** Студент будет знать:

* методологию анализа среды ведения бизнеса;
* ключевые факторы успеха организации;
* совокупность факторов, характеризующих внутреннюю среду организации;
* основные этапы проведения SWOT- анализа;
* факторы, относящиеся к угрозам, возможностям, слабым и сильным сторонам организации.

Студент будет уметь:

* строить матрицу SWOT- анализа;
* используя стандартную процедуру метода экспертных оценок, производить оценку согласованности мнений экспертов и выявлять наиболее значимые для реализации стратегии факторы организационной среды;
* формулировать предложения по стратегии фирмы, иллюстрируя это решение графически путем построения гистограммы важности факторов и матрицы SWOT.

**В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:** ИД-1. ПК-2.

**Актуальность темы:** в современных условиях развития российского рынка перед любым предприятием стоит проблема выживания и развития. Предприятия решают ее различными способами, но в любом случае в основе ее решения лежит работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ. Фирмы, работая в условиях жесткой конкуренции и неопределенности внешней среды, должны не только концентрировать внимание на своей внешней среде, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позво- лит оперативно адаптироваться к внешним условиям.

### Теоретическая часть

На рисунке 3.1 приведена возможная карта системы «предприятие - внешняя среда», которую можно использовать при анализе внешней и внутренней сред предприятия.

К числу основных ключевых факторов успеха можно отнести следующие:

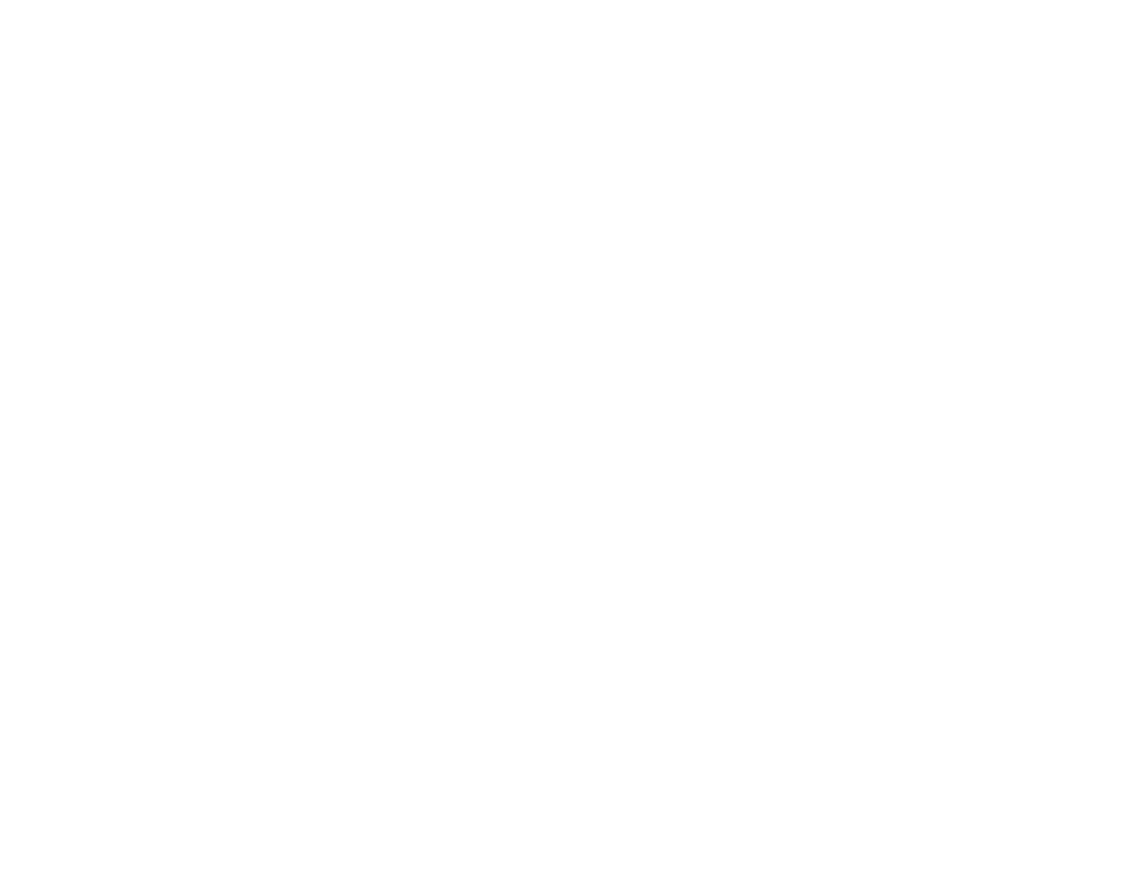
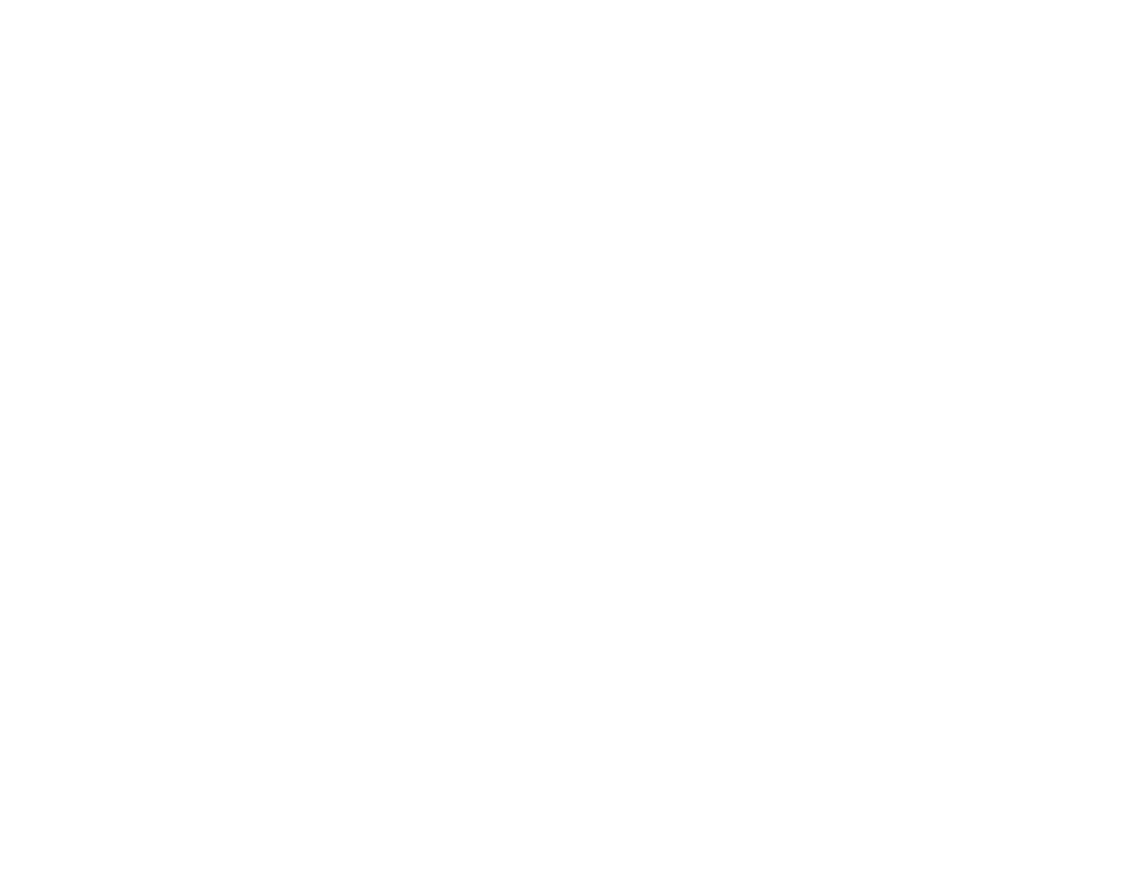
***Технологические КФУ***: высокий научно-исследовательский потенциал (особенно важен во всех высокотехнологичных областях); способность к производственной инновационной деятельности; способность к продуктовой инновационной деятельности.

***Производственные КФУ***: определяются степенью использования производственного эффекта масштаба и эффекта освоения; качеством производственного процесса на всех его стадиях; оптимальным использованием производственных мощностей; степенью доступности к ресурсам, поставщикам и высококвалифицированным кадрам; высокой производительностью труда.

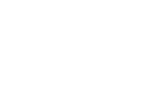
***Маркетинговые КФУ***: использование маркетингового эффекта масштаба и освоения; квалифицированный торговый персонал; высокий уровень послепродажного обслуживания; широта и глубина ассортимента; привлекательная упаковка; оптимизация тор- говой сети; высокая скорость доставки продукции; низкие сбытовые затраты.

***Управленческие КФУ***: профессиональный уровень; наличие «редких» кадров; нацеленность на качество; высокий дизайнерский потенциал; умение быстро выводить товар на рынок со стадии НИОКР; умение быстро реагировать на изменения во внешней среде; наличие управленческого опыта.

***Прочие КФУ***: имидж компании; мощная информационная система; выгодное территориальное расположение; доступ к финансовым ресурсам; умение защищать интеллектуальную собственность.



Макросреда



Микросреда

Предприят



Ресурсы



Структура



Менеджмент



Культура



Персонал



Факторы внутренней среды



Экономичес

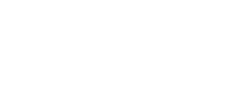
кий фактор



П

олитическ

ий фактор



П

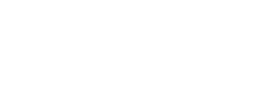
риродны

й фактор



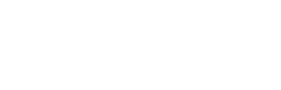
Контактные

аудитории



Социаль

ный фактор



Т

ехнологиче

ский



Конкурент

ы



Постав

щик



Посред

ники



Потреби

тели

Рис. 3.1. Карта системы «предприятие-внешняя среда»

Наиболее распространенными методами оценки условий функционирования организации являются SWOT- анализ и SPAСE- анализ.

Чаще всего ***SWOT*-анализ** применяется внутри предприятия для выявления сильных и слабых сторон предприятия по различным показателям хозяйственной деятельности, а за пределами предприятия – при оценке шансов и угроз, или рисков в конкурентном окружении предприятия.

В английском языке наряду с термином «*SWOT*-анализ» используются синонимы - варианты этого обозначения, например, «матрица *TOWS*» или «*WOTS*-up?».

Составными частями понятия *SWOT*- анализ являются термины:

S - Strength (сила, сильная сторона);

W - Weakness (слабость, слабая сторона);

O - Opportunities (шанс, возможность);

T - Threats (угроза, опасность).

Качество *SWOT*-анализа зависит от качества базовых данных. Поэтому следует уделить особое внимание сбору, подготовке и обобщению данных.

Возможности применения *SWOT*-анализа разнообразны. Чаще всего их определяют следующим образом:

*Сильные стороны:*

* выдающаяся компетентность;
* адекватные финансовые ресурсы;
* высокая квалификация;
* хорошая репутация у покупателей;
* известный лидер рынка;
* возможность получения экономии от роста объема производства;
* защищенность от сильного конкурентного давления;
* подходящая технология;
* преимущества в области издержек;
* преимущества в области конкуренции;
* наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
* проверенный временем менеджмент.

*Слабые стороны:*

* нет ясных стратегических направлений;
* ухудшающаяся конкурентная позиция;
* устаревшее оборудование;
* более низкая прибыльность потому, что...;
* недостаток управленческих знаний и отсутствие ключевой квалификации по тем или иным вопросам;
* плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
* сложности с внутренними производственными проблемами;
* уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
* отставание в области исследований и разработок;
* очень узкий производственный ассортимент;
* слабое представление о рынке;
* слабое представление о конкурентах;
* низкие маркетинговые способности;
* неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

*Возможности:*

* выход на новые рынки или сегменты рынка;
* расширение производственной линии;
* увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
* добавление сопутствующих продуктов;
* возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
* вертикальная или горизонтальная интеграция;
* ускорение роста рынка.

*Угрозы:*

* возможность появление новых конкурентов;
* рост продаж замещающего продукта;
* замедление роста рынка;
* неблагоприятная политика правительства;
* возрастающее конкурентное давление;
* затухание делового цикла;
* возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков;
* изменение потребностей и вкуса покупателей;
* неблагоприятные демографические, экономические, социальные и т.п. изменения.

**Рекомендации к решению типовой задачи**

6. Среди рангов, присвоенных экспертами различным факторам, могут встречаться одинаковые. Поэтому необходимо производить их стандартизацию таким образом, чтобы сумма рангов равнялась сумме членов натурального ряда от 1 до *n*, где *n* – число оценива- емых параметров.

1. Стандартизированные значения рангов определяются как средние суммы мест, по- деленных между собой различными факторами с равными оценками у одного эксперта.

Таблица 3.1

Результаты ранжирования экспертами факторов внешней и внутренней среды по степени их влияния на достижимость целей фирмы

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Номер ан- кеты (*i*) |  |  | Фактор( *j* ) | |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Сумма рангов |
|  |  |  | Внешняя среда | |  |  |
| №1  №2  №3  №4  №5  №6  №7  №8 | 2  2  2  1  3  3  3  1 | 2  3  4  3  2  2  2  2 | 1 4  1 5   1. 5 2. 5   1 4  1 3   1. 5 2. 4 | | 3  4  3  4  5  2  4  3 |  |
|  |  |  | Внутренняя среда | |  |  |
| №9 | 5 | 1 | 2 | 5 | 5 |  |
| №10 | 2 | 5 | 1 | 4 | 3 |  |
| №11 | 3 | 2 | 5 | 1 | 2 |  |
| №12 | 5 | 4 | 4 | 1 | 2 |  |
| №13 | 2 | 5 | 4 | 3 | 1 |  |
| №14 | 3 | 1 | 4 | 1 | 2 |  |
| №15 | 1 | 5 | 4 | 3 | 1 |  |
| №16 | 1 | 5 | 4 | 1 | 2 |  |

1. Сумма рангов, назначенных экспертами *j*-му параметру, рассчитывается по форму- ле

*n*

*Rj* = ∑ *R* (3.1)

1 *ij*

где *Rij –* ранг, данный *i*-м экспертом *j*-му параметру.

Фактор, у которого сумма рангов будет наименьшей (при согласованности мнений экспертов), считается наиболее важным в организационной среде внешней среде.

1. Оценку согласованности мнений экспертов осуществляют в следующей последова- тельности.

* определяется сумма *Rj* стандартизированных рангов по каждому фактору. ● рассчитывается средняя ожидаемая сумма в предположении, что ранг есть случай- ная величина:

*S* = *mn*(*n* + 1) (3.2)

где *m* – число экспертов;2*n n* – число параметров.

* находится алгебраическая разность между суммой рангов *j*-го параметра и средним значением:

*d j* = *Rj* - *S* (3.3)

* рассчитывается сумма квадратов алгебраических разностей: *n*

*j*(3.4)

*K* = ∑*d* 2 .

*i*=1

10. В теории экспертных оценок показано, что если мнения всех экспертов совпадают, а среди рангов, данных экспертами, нет одинаковых, то средний квадрат алгебраических разностей максимален

*Km*2 (*n*3−*n*) max 12



и при этом коэффициент конкордации есть:

*W= К/К*mах .

Коэффициент конкордации, вычисляемый по данной формуле, представляет собой случайную величину и рассматривается как оценка истинного значения. Для определения значимости оценки необходимо знать распределение частот для различных значений чис- ла экспертов *m* и количества ранжируемых факторов *n* . При числе факторов *n* > 7

оценка значимости коэффициента конкордации может быть произведена по критерию χ 2 Пирсона. − имеетχ 2 -распределение с = *n* −1 степенями.

Величина *Wm*(*n* 1) ν

На практике пользуются следующими рекомендациями, обоснованными применением критерием Пирсона.

Если коэффициент конкордации равен или близок к нулю, то это означает практическую несогласованность мнений экспертов. При приближении коэффициента к единице можно говорить о единстве мнений экспертов. Дальнейшую работу с экспертами целесообразно проводить лишь в случае, когда коэффициент конкордации больше или равен 0,40. При меньших значениях коэффициента либо оцениваемые параметры близки друг к другу и нет необходимости рассчитывать их количественное различие, либо эксперты предложили компенсирующий друг друга порядок ранжирования (эксперты сами оказались некомпетентными и не смогли придти к единому мнению в ранжировании параметров). В этом случае рекомендуется начать работу с другой группой экспертов.

Если же коэффициент конкордации значим, т.е. больше 0,4, то целесообразно перейти перейти к следующему этапу – построению таблицы или матрицы СВОТ, т.е. представить полученные результаты в декартовых координатах «силы-слабости» и «возможности- угрозы» (рис.3.1).

Внутренняя среда

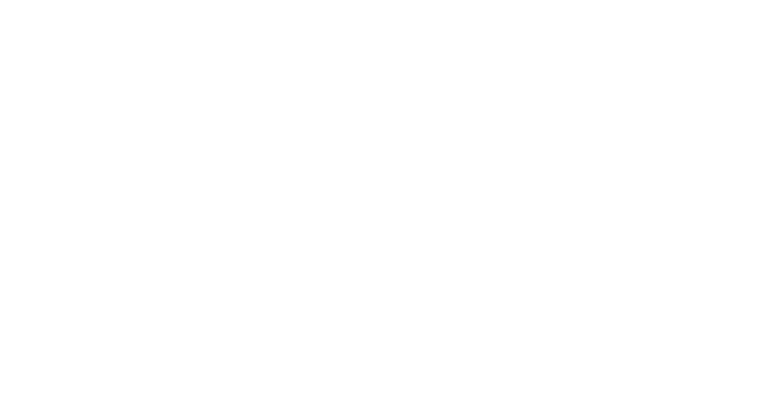
С

У

СВ

СлУ

СлВ



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Силы Слабости |  |  |
| Угрозы | Возможности Рис. | Внешняя среда |

3.1.

Вернемся теперь к самой простой таблице и попробуем осуществить объективизацию ее выводов путем квантификации.

Для сравнения «плюсов» и «минусов» стратегии в этом случае можно воспользовать- ся непараметрическим критерием знаков.

По совокупности всех *т* рассматриваемых факторов определяют:

*k+* - сумму числа факторов, отражающих силы во внутренней среде и возможности во

внешней; *k-* - сумму числа факторов, отражающих слабости во внутренней среде и угрозы со

стороны внешней.

Можно предположить, что при равнозначности факторов примерное равенство *k+* и *k-* означает (в пределах случайной ошибки), отсутствие как конкурентных преимуществ, так особых преград при попытке реализовать анализируемый вариант стратегии. Следова- тельно, нужно проверить нулевую гипотезу о равенстве числа «плюсов» и «минусов» стратегии. Для ответа на такой вопрос применяют статистический критерий Фишера. Ну- левую гипотезу следует отбросить и признать перевес преимуществ над преградами при

*k* + ≥ *k* − + 1 *F* 



где *f* = 2(*k* − +1) и *f* = 2*k* + , а *P* - заданная

1 2 доверительная вероятность..

Для проверки большей значимости отрицательных моментов в анализируемой страте- гии пользуются формулой

*k* − ≥

*F* (*~~P~~*~~;~~ *f*1; *f*2 )



## k ++1

где *f1=*2(*k+ + 1*) *и f2=*2 *k-* интерпретируются как числа степеней свободы для статистики Фишера*.*

Минимальное число *k+* (или *k-*) для значимого различия в условиях для реализации стратегии (по критерию знаков)

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| m |  | *k+* >(или *k-* > ) | |
| *Р* = 0,95 |  | *Р* =0,99 |
| 5 | 5 |  | - |
| 6 | 6 |  | - |
| 7 | 7 |  | 7 |
| 9 | 8 |  | 9 |
| 10 | 9 |  | 10 |
| 12 | 10 |  | 11 |
| 14 | 11 |  | 12 |
| 16 | 12 |  | 14 |
| 18 | 13 |  | 15 |
| 20 | 15 |  | 16 |
| 30 | 21 |  | 22 |
| 40 | 26 |  | 28 |
| 50 | 32 |  | 34 |
| 60 | 38 |  | 40 |
| 80 | 49 | | 52 |

Непараметрический критерий знаков прост и не связан предпосылками. Его удобно применять для быстрой приближенной оценки значимости различия между положитель- ными и отрицательными факторами, влияющими на реализуемость оцениваемой страте- гии.

Наконец заметим, что SWOT-анализ не дает прямых рекомендаций для формулирова- ния целей и построения стратегии. Лучший вариант использования технологии SWOT - применять ее для генерации вариантов стратегии фирмы с целью последующего анализа. **Постановка задачи:**

Фирма разрабатывает стратегию сбыта вновь освоенной продукции. Возможности, возникающие во внешней среде, и состояние внутренней среды предприятия оценивала группа экспертов, определяя влияние соответствующих факторов на достижимость наме- ченной цели. Процедура предполагала, что каждый эксперт располагает факторы в поряд- ке убывания важности и приписывает каждому число натурального ряда – ранг. При этом ранг 1 получает фактор имеющий, по мнению эксперта, наибольшее значение для дости- жимости цели при реализации стратегии, ранг 2 – второй по значимости, и так далее. Ре- зультаты анонимного анкетирования экспертов представлены в таблице 2.

**Задание: Базовый уровень:**

1. Дать собственную вербальную интерпретацию для занумерованных факторов внешней и внутренней среды фирмы с учетом специфики анализируемой стратегии.
2. На основе данных таблицы 4, используя стандартную процедуру метода эксперт- ных оценок, произвести оценку согласованности мнений экспертов и выявить наибо- лее значимые для реализации стратегии факторы организационной среды. **Повышенный уровень:**
3. В отчете сформулировать предложения в стратегию фирмы и решение проиллю- стрировать графически путем построения гистограммы важности факторов и матрицы SWOT.
4. Проверить выводы, следующие из матрицы SWOT, по критерию знаков (самосто- ятельно).

**Вопросы для собеседования:**

* 1. Понятие внутренней среды организации
  2. Факторы внутренней среды организации
  3. Метод анализа внутренней среды организации

Литература: [1, 2, 4, 5, 6].

**Практическое занятие №6**

***Процесс стратегического планирования развития организации.***

**Цель:** ознакомиться с основными этапами стратегического планирования развития организации

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:** Студент будет знать:

* основные элементы процесса стратегического планирования;
* понятие миссии и целей; Студент будет уметь:
* правильно выстраивать процесс формирования стратегии;
* определять миссию и цели организации;

**В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:** ИД-1. ПК-2.

**Актуальность темы:** как динамическая система процесс стратегического планирования представляет собой взаимосвязанные управленческие процессов, находящиеся в опреде- ленной последовательности, знание которых необходимо для целей стратегического управления. Планирование стратегии позволяет с максимальной эффективностью достичь желаемых целей. Как правило, возможно существование альтернативных стратегий, из которых руководству фирмы приходится выбирать всего одну

Теоретическая часть

Стратегическое планирование представляет собой динамическую систему, в состав которой входит ряд взаимосвязанных управленческих процессов, находящихся в опреде- ленной последовательности. Как в любой системе в стратегическом планировании имеет место устойчивая обратная связь, характеризующая взаимозависимость всех элементов.

Рассмотрим подробнее основные элементы процесса стратегического планирова- ния:

*Анализ и оценка внешней и внутренней среды*. Традиционно анализ среды окружения объекта – отправная точка процесса стратегического планирования, так как на данном этапе формируются знания о специфики функционирования объекта, которые выступают базой как для определения миссии и целей объекта планирования, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

*Определение миссии объекта планирования.* На данном этапе устанавливается смысл существования объекта планирования, выявляется основная роль и место в рыноч- ном пространстве. В зарубежной литературе данный термин именуют «корпоративная миссия» или «концепция бизнеса». В формулировке миссии заключено направление раз- вития объекта, исходя из его рыночных потребностей, специфики потребителей, характера выпускаемой продукции и уровня конкурентных преимуществ.

*Формулирование целей и задач.* Характер и уровень деловых притязаний объекта, свойственный определенному виду бизнеса, описывается через систему целей и задач. Данная система с одной стороны мотивирует персонал компании, увязывая общие цели с частными, с другой стороны доказывает ценность объекта для общества, удовлетворяя индивидуальные и групповые потребности.

*Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор оптимальной страте- гической альтернативы***.** Выработка стратегии, как генеральной линии поведения компа- нии, является прерогативой высшего уровня управления. На этом этапе стратегического планирования менеджеру, имея информацию относительно среды функционирования объекта, понимая миссию и философию данного вида бизнеса, необходимо оценить аль- тернативные направления деятельности фирмы и выбрать оптимальный вариант для до- стижения поставленных целей и задач. Зачастую базовыми стратегическими альтернати- вами развития фирмы являются: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий.

*Реализация стратегии*. Выполнение стратегического плана является критическим процессом, так как позволяет осуществить переход от замысла к результату и либо «насладиться успехом» фирмы, либо «испытать горечь разочарования».

Успешной реализации стратегии способствует соблюдение следующих требований:

* цели и мероприятия стратегии должны быть хорошо структурированы, доведены до ра- ботников и восприняты ими;
* необходимо иметь четкий план действий по реализации стратегии, предусматривающий обеспечение плана всеми необходимыми ресурсами.

*Оценка результатов реализации стратегии***.** Последующий контроль результатов реализации стратегии выступает итоговым элементом стратегического планирования. Данный процесс замыкает цепь последовательных действий, обеспечивая тем самым устойчивую обратную связь между средой функционирования, целями, стоящими перед организацией, и ходом реализации разработанных стратегических решений.

Миссия как комплексная категория состоит из ряда элементов. Характеристика ос- новных элементов миссии представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1 Состав и характеристика основных элементов миссии компании

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № п/ п | Наименование элемента | Характеристика элемента | |
| 1 | *название и статус компании* | Миссия, содержащая в себе название или начинающаяся с названия компании, позволяет выделить, опознать и обособить конкретного экономического субъекта. Однако, это предполагает ответственность менеджмента и прочего персонала организации за выполнение данных в миссии «обещаний» потребителям, что выступает серьезным стимулом. | |
| 2 | *товар или услуга* | Обязательным является описание основного товара или вида услуги организации. В случае многофункционального предприятия основное внимание внешнего окружения концентрируется определенном продукте или услуге, что позволяет выявить целевую аудиторию и произвести сегментирование рынка по виду продаваемого товара или предоставляемой услуги - | |
| 3 | *стратегический ориентир* | | Указывает определенный сегмент рынка по географическому, демографическому или поведенческому признаку, в границах которого необходимо осуществить позиционирование товара. Потребитель должен для себя уяснить настоящие и потенциальные преимущества продукта или услуги с учетом заявленных перспектив и стратегических ориентиров. | |
| 4 | *конкурентные преимущества* | | Базовыми преимуществами следует считать: материальные (осязаемые), нематериальные (неосязаемые) «активы» (своя технология, определенные достижения в своей сфере деятельности); особая компетентность; система ценностей компании; правила и нормы поведения, а также уникальность, источник надежности и гарантии реализуемого товара или услуги. | |

В современной теории планирования выделяют восемь основных сфер деятельно- сти, в рамках которых осуществляется разработка целей, а именно:

1. положение предприятия на рынке;
2. инновационная деятельность;
3. уровень производительности;
4. наличие производственных ресурсов;
5. степень стабильности;
6. система управления;
7. профессионализм персонала;

8. социальная ответственность.

В рамках этих сфер выделяют такие основные цели, как: прибыльность, финансовая стабильность, рост доли рынка, научные исследования и разработки, ресурсное обеспечение, диверсификация, производительность, качество продукции и услуг, благосостояние работников, развитие системы менеджмента, превращение в международную компанию.

После того как определена миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Этот процесс по праву считается *сердцевиной* стратегического управления.

**Вопросы для собеседования:**

1. Что представляет собой внешняя среда ведения бизнеса?
2. Какие ключевые факторы успеха организации Вы знаете?
3. Назовите основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации.
4. Что представляет конкурентное преимущество организации?
5. Какие группы факторов влияют на покупателей?
6. Что такое «внутренняя среда организации»? Из каких элементов она состоит?
7. Перечислите категории задач организации.
8. Какие функциональные процессы существуют в организации?
9. Что может являться сильной стороной организации?
10. Каковы возможные угрозы для организации?

Литература: [1, 3, 4,6, 7].

**Практическое занятие №7**

### Система стратегического планирования и управления

**Цель:** ознакомиться с системой стратегического планирования и управления

**Организационная форма:** решение заданий, собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

* Особенности системы стратегического планирования и управления;

Студент будет уметь:

* строить систему стратегического планирования и управления.

**В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:** ИД-1. ПК-2.

**Актуальность темы:** сегодня стратегическое планирование -сложный процесс, охватывающий все уровни иерархии организации, все бизнес-процессы, которые в ней осуществляются, все подразделения, планы и проекты. Все они рассматриваются в совокупности и каждый из них - в отдельности. Сложность задач по организации этого процесса, анализу результатов деятельности компании, формулированию целей и задач, разработке плана их реализации, его адаптации к меняющимся внешним условиям определяет серьезные требования к стратегическому планированию. Многие российские компании после кризиса начали заниматься стратегическим планированием, однако, как показали исследования, они испытывают большие трудности с системной организацией данного процесса.

### Теоретическая часть

Стратегия – это выбор пути, который ведет от одного состояния (настоящего) к другому (будущему). Исходная точка известна, это существующее положение предприятия на рынке, это его производственно-технические возможности, это результаты деятельности за отчетный период. Будущее – другое дело. Если мыслить стратегически, прежде всего, встают вопросы: стратегия для чего, куда мы хотим идти и когда хотим прийти? На эти вопросы для чего? куда? когда? можно ответить, если разработать видение будущего (стратегический план), уяснить цель и основные задачи, а также возможности их достижения.

На рис. представлен «контур стратегического планирования», предложенный профессором А.Н. Петровым.

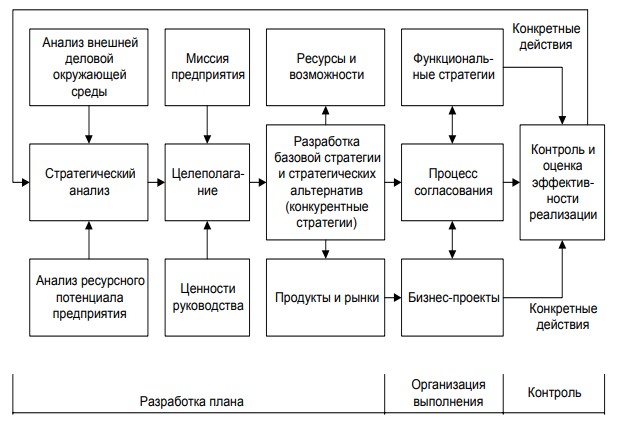


Рис. Контур стратегического планирования

**Задание:**

* Обосновать взаимосвязь между разработкой плана, организацией выполнения и контролем.
* Определить этапы (стадии) составления стратегического плана.
* Обратить внимание на первой стадии разработки плана на анализ внешней среды и внутренних возможностей предприятия.
* Обратить внимание на этапе согласования на функциональные стратегии и бизнеспроекты, на внутренние возможности и рыночный спрос.
* Рассмотреть понятия базовой стратегии и стратегических альтернатив.
* Пояснить, как осуществляется контроль выполнения плана и по каким критериям производится оценка эффективности реализации выбранной стратегии.

В процессе занятия обсудить следующие вопросы:

1. Влияют ли на «контур стратегического планирования»:

* форма собственности предприятия;
* тип (специализированное производство, диверсифицированное);
* отраслевая принадлежность;
* размеры;
* система управления;

2. Рассмотреть, какие существуют временные границы стратегических планов для разных субъектов (предприятие, отрасль, город, регион) и видов предпринимательской деятельности.

**Вопросы для собеседования:**

1. Определение стратегии; концепция стратегии; пирамида уровней разработки стратегии.
2. Объединение стратегий различных уровней.
3. Факторы, определяющие стратегию фирмы.
4. Преимущества «стратегического подхода» к управлению.
5. Три группы этапов процесса стратегического планирования: стратегический анализ, целеполагание и стратегический выбор.
6. Детальная схема этапов (элементов) процесса стратегического управления.

Литература: [1, 3, 4,6, 7].

**Практическое занятие №8**

### Система стратегий организации

**Цель:** ознакомится с системой стратегий организации, уровнями принятии стратегических решений

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:**

Студент будет знать:

* корпоративный, дивизиональный, функциональный уровни принятия стратегических решений;
* матричные модели стратегического выбора и анализа;

Студент будет уметь:

* определять уровни принятия стратегических решений;
* строить матричные модели стратегического выбора и анализа .

**В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:** ИД-1. ПК-2.

**Актуальность темы:** как динамическая система процесс стратегического планирования представляет собой взаимосвязанные управленческие процессов, находящиеся в опреде- ленной последовательности, знание которых необходимо для целей стратегического управления. Планирование стратегии позволяет с максимальной эффективностью достичь желаемых целей. Как правило, возможно существование альтернативных стратегий, из которых руководству фирмы приходится выбирать всего одну

***Теоретическая часть*** Система стратегий представлена тремя уровнями принятия стратегических решений (рис. 4.1): корпоративным, дивизиональным, функциональным. Такую трехуровневую модель предложил Питер Лоранж, исходя из того, что компания, как правило, представляет из себя многоуровневую корпорацию и соответственно на каждом уровне есть свои цели и соответствующие им стратегии их достижения.

Корпоративный уро

-

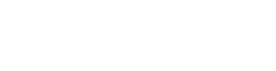
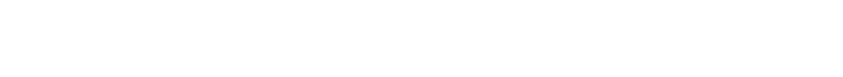
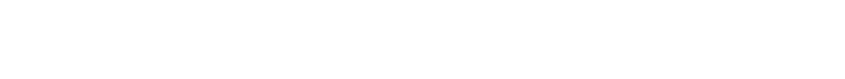
вень

Дивизиональный

уровень

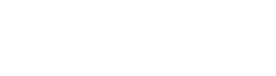
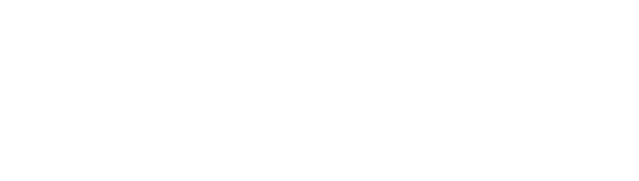
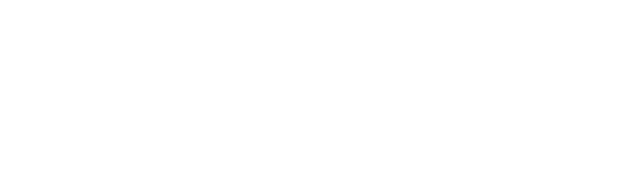
Функциональный

уровень



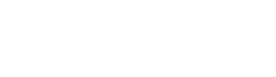
С

тратегическ



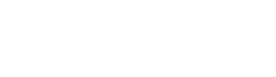
Стратег

ическая



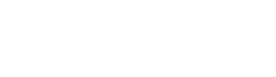
Стра

тегическая



Страт

егическое



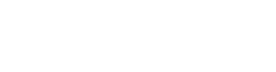
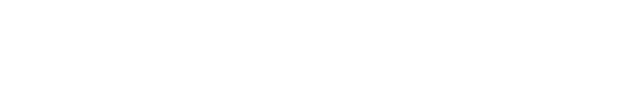
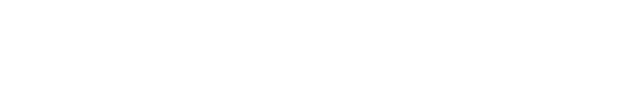
Страт

егическое

С

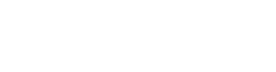
тратегическ

ий контроль



Стратег

ическая



Страт

егическое

С

тратегическ

ий контроль

Рис. 4.1. Трехуровневая модель стратегического управления

Так, прежде всего, на корпоративном уровне обозначается стратегия, показывающая направление деятельности фирмы в целом. Это решения о формировании бизнес- портфеля, слиянии, поглощении, выхода из бизнеса. Как правило, любая организация является многопродуктовой, многорыночной, имеющей соответствующее число специализированных бизнес-подразделений. Поэтому для дивизионального уровня разрабатываются стратегии, нацеленные на улучшение конкурентных позиций отдельных товаров и услуг, производимых соответствующими бизнес-подразделениями. Функциональные стратегии имеют внутрифирменную направленность и определяют действия в функциональных сферах организации (финансы, маркетинг, производство, научно- исследовательские разработки).

В мировой практике наиболее распространенными являются 4 типа стратегий: роста, стабильности, сокращения (сворачивания деятельности или ухода из бизнеса), комбинации из вышеперечисленных стратегий (рис. 4.2).

Представленные на рисунке 4.2 стратегии могут иметь большое количество подвидов в зависимости от особенностей и условий их применения.

Различают такие виды матриц как матрицы стратегического планирования, матрицы бизнес-уровня, матрицы функционального уровня.

**Корпоративные**

**базовые) стратеги**

**и**

**(**

**Роста**

**Стаби**

**льност**

**и**

**Сок**

**ращ**

**ени**

**я**

**Деловые**

**(**

**к**

**онкурентные) с**

**тратегии**

ынок новых

Вывод на р

про

-

дуктов

и услуг

Вертика

льная

диверсиф

икация

Горизонт

альная

диверсиф

икация

во в снижении

Лидерст

из

-

д

ержек

Диф

ференциация

окусирование

продукции Ф

на опред

е

-

ленном

сег

менте

рынка

Получение

мального дохода

макси

т неэффективных

Отказ о

п

роизводств

З

ак

рытие всего

н

аправления

**Функ**

**циональные стратегии**

Рис. 4.2. Стратегии развития фирмы

Матрицы стратегического планирования объектом анализа избирают совокупность всех направлений деятельности корпорации, т.е. анализируют так называемый портфель с позиции его разнообразия, динамики и результативности.

Матрицы бизнес-уровня подвергают анализу отдельные бизнес-единицы (товары, услуги), а именно потребительские свойства, ситуацию на рынке данного товара (услуги) и т.д.

Матрицы функционального уровня исследуют факторы, влияющие на функциональные сферы предприятия, из которых наиболее важными являются производство, маркетинг, финансы, управление персоналом.

Внедрение матричного инструментария в процесс стратегического планирования развития компании должно осуществляться поэтапно.

На *первом этапе* для проведения анализа деятельности предприятия целесообраз- ным является использование матрицы SWOT-анализ и SPAСE- анализа в части оценки среды функционирования компании. Анализ соответствия миссии предприятия его имеющимся возможностям проводится посредством матрицы МСС. Матрица вектора экономического развития предприятия представляет собой таблицу, аккумулирующую информацию относительно уровня базовых показателей деятельности и их динамики. Данная матрица формирует информацию, необходимую для других матриц.

*Вторым этапом* применения матричных методов является анализ рынка и отрасли. Традиционно для анализа рынка применяется матрица BCG, исследующая зависимость темпов роста и доли рынка, и матрица GE/McKinsey, подвергающая анализу сравнительную привлекательность рынка и конкурентоспособность в отрасли. Основной матрицей для анализа отрасли является матрица Shell/DPM, исследующая зависимость отраслевой привлекательности и конкурентоспособности.

*Третий этап* стратегического планирования предполагает проведение анализа дифференциации и качества. Причем указанные параметры выступают как составляющие. Анализ дифференциации может быть проведен с помощью матрицы «Улучшение конку- рентной позиции», матрицы «Дифференциация – относительная эффективность затрат», которая выявляет зависимость относительной эффективности затрат на данном рынке от дифференциации, а также матрицы «Производительность – инновации/дифференциации», показывающей зависимость между производительностью бизнес - единицы и внедрением инноваций.

Каждая группа матриц взаимодействует друг с другом, поэтому при принятии ре- шений относительно выбора и реализации стратегии обязательным условием является применение ряда матриц с различными объектами исследования с целью комплексной оценки компании.

**Вопросы для собеседования:**

1. Что такое «вектор развития организации»?

1. Какие показатели оцениваются при анализе внешней среды?
2. Охарактеризуйте концепцию отраслевых движущих сил.
3. Дайте характеристику модели «пяти сил конкуренции» М. Портера.
4. Опишите карту стратегических групп для предприятий
5. Каковы основные направления комплексного анализа потребителей?
6. Какие основные технологии выделяет Дж.Вудворд?
7. В чем состоит основная задача *GAP*-анализа?
8. В чем суть управленческого анализа? Как он взаимосвязан со *SWOT*-анализом?
9. Какую задачу позволяет решить применение *SPAСE*- анализа?

Литература: [1, 3, 4,6, 7].

**Практическое занятие №9**

***Характеристика ключевых моделей стратегического планирования организаций***

**Цель:** ознакомится с построением основных моделей стратегического управления.

**Организационная форма:** собеседование, решение типовых задач

Задача для решения: **«**Разработка ассортиментной стратегии предприятия с учетом стадий жизненного цикла продукции**»**

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:** Студент будет знать:

* модель BCG, особенности построения, преимущества и недостатки;
* модель ADL/LC, особенности построения, преимущества и недостатки;
* модель Shell/DPM, особенности построения, преимущества и недостатки;
* модель Хофера и Шенделя, особенности построения, преимущества и недостатки;
* модель GE/McKinsey, особенности построения, преимущества и недостатки;
* модель И. Ансоффа, особенности построения, преимущества и недостатки; - модель В.С. Ефремова, особенности построения, преимущества и недостатки;

Студент будет уметь:

* строить матрицу BCG;
* формировать проект управленческого решения по совершенствованию ассортимента в соответствии с полученными результатами анализа;
* строить матрицу И. Ансоффа для оценки стратегических позиций и принятия стратеги- ческих решений.

**В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:** ИД-1. ПК-2.

**Актуальность темы:** стратегические матрицы позиционирования позволяют определить стратегическую позицию анализируемой фирмы и определить набор стратегических аль- тернатив для достижения намеченной цели организации.

***Теоретическая часть*** В настоящее время предприятия, действующие в конкурентной среде, при измен- чивых внешних воздействиях все большее значение придают проведению маркетинговых исследований своих товаров.

Рассмотрим жизненный цикл товара, основываясь на матрице Бостонской консультационной группы (БКГ) (рис.5.1). Матрица "скорость роста рынка - рыночная доля" классифицирует товары производителей с помощью двух параметров: относительной рыночной доли, характеризующей силу позиции предприятия на рынке, и скорости роста рынка, характеризующей его привлекательность.

В качестве объектов анализа используются основные виды продукции предприятия. Целью построения является возможность формулировки определенных рекомендаций для повышения эффективности функционирования предприятия.

Трудные дети. Товары, попадающие в правую верхнюю клетку матрицы, БКГ назвала "вопросительными знаками", или "трудными детьми".

Высокие темпы роста делают их привлекательными с отраслевой точки зрения. Однако низкая относительная доля рынка (и, таким образом, ограниченные возможности использования "эффекта кривой опыта») поднимает вопрос о том, смогут ли эти подразделения успешно конкурировать с крупными, более эффективно действующими соперниками — таково предназначение "трудных детей".

Бизнес на этой стадии является "захватчиком ресурсов" — его называют так, поскольку потребности данного товара в финансировании высоки (по причине того, что быстрый рост и развитие производства новых товаров требуют значительных вложений), а размер его доходов низок (ввиду низкой доли на рынке, ограниченных возможностей использования эффекта кривой опыта и экономии на масштабах производства, а в результате — более низкого уровня прибыли).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | ***Звезды*** |  | ***Трудные дети*** |
|  | ***Дойн ые коров ы*** |  | ***Собаки*** |
| 2,0    1  0,    **Высокая**  **Относительная**  ***Боевые***  ***лошади*** | | **доля**    1,0  **Низк ая**  ***Пти цы***  ***Додо*** | |
|  | |

Звезды. Компании (товары) с высокой относительной долей рынка в быстрорастущих отраслях названы в таблице БКГ звездами, поскольку они обещают наибольшие прибыли и перспективы роста. Заняв доминирующие позиции на быстрорастущем рынке, товарызвезды обычно нуждаются в значительных инвестициях для расширения производственных возможностей и увеличения оборотного капитала. Но они также сами генерируют значительный приток наличности ввиду низкого уровня издержек за счет экономии на масштабах производства и накопленного производственного опыта.

Дойные коровы. Товары, имеющие высокую относительную долю рынка в медленно растущих отраслях, названы в схеме БКГ дойными коровами. Поскольку темпы роста отрасли невелики, компания получает от данного товара средств больше, чем необходимо для сохранения лидирующих позиций на рынке и капитальных реинвестиций. Многие из дойных коров это вчерашние звезды, опускающиеся в левый нижний квадрант матрицы по мере перехода спроса в данной отрасли в стадию зрелости. Хотя дойные коровы и менее привлекательны с точки зрения перспектив роста, это очень ценные товары. Должна быть поставлена цель укрепления и защиты рыночных позиций дойных коров в течение всего периода, когда они способны зарабатывать средства, которые будут направляться на развитие других товаров.

Собаки. Товары с низкой относительной долей рынка в медленно растущих отраслях называются собаками из-за слабых перспектив их роста, отстающих позиций на рынке и того, что нахождение позади лидеров на кривой опыта ограничивает размер их прибыли. За анализируемый период продукции в этой стадии не было.

Наряду с перечисленными товары анализируемой компании занимали позицию «боевые лошади» и «птицы Додо», которые на данный момент не дают компании прибыли. Главным достоинством матрицы "рост/доля" БКГ является то, что она заостряет внимание на движении наличности и на инвестиционных характеристиках каждого бизнеса и отвечает на вопрос, каким образом финансовые ресурсы корпорации могут распределяться между хозяйственными подразделениями с целью оптимизации всего портфеля деловой активности корпорации.

В 80-е годы наиболее популярной становится модель, разработанная специалиста- ми General Electric и консалтинговой фирмой McKinsey. Эта модель известна также как «матрица рыночной привлекательности и конкурентных позиций» и «пузырьковая диа- грамма».

Основное внимание в модели уделяется возможности получения в будущем при- были с учетом дополнительных инвестиций в краткосрочном периоде. При этом возмож- ный вид бизнеса оценивается количественно (объем продаж, прибыль, рентабельность) и качественно (изменчивость доли рынка, технологии, уровень конкуренции).

По сравнению с моделью BCG размерность матрицы увеличена до 3\*3, что позво- ляет более точно позиционировать бизнес. По осям откладываются многофакторные инте- гральные оценки: ось Х – сильные стороны фирмы, ее преимущества; ось У – привлека- тельность рынка, то есть факторы не контролируемые фирмой. Первоначально для оценки факторов использовалось 40 показателей, затем их число сократилось до 15. Шесть из них используются для оценки рыночной привлекательности (ось У): темп роста рынка; дифференциация продукта; особенности конкуренции; отраслевая норма прибыли; цен- ность потребителя; преданность потребителя торговой марке. Оставшиеся девять группи- руются по двум позициям – рыночной и конкурентной мощи (ось Х): относительная доля рынка; рост доли рынка; охват дистрибьюторской сети; эффективность сети дистрибь- юции; квалификация персонала; преданность потребителей продукции компании; техно- логические преимущества; патенты, ноу-хау; маркетинговые преимущества; гибкость. Оси условно делятся на три части, то есть поле матрицы состоит из девяти клеток, кото- рые образуют три области стратегических позиций: победители, проигравшие, средняя область. Анализируемые виды бизнеса представлены на поле матрицы в виде кружков («пузырьков») с центром в точке пересечения интегральных оценок, отложенных на осях Х и У. Кружок визуально представляет общий объем продаж в данной бизнес-области.

Подход, устраняющий часть недостатков матрицы "рост/доля" (БКГ) в оценке бизне- са, был предложен компанией General Electric (GE). Разработанная для анализа собствен- ного диверсифицированного портфеля (при участии консалтинговой фирмы McKensey and Company) эта девятиклеточная матрица расположена в двухмерной системе координат — отраслевой привлекательности (привлекательности рынка) и силы/позиции в конкуренции конкретного бизнеса (стратегическое положение).

Используя такой подход для определения стратегии бизнеса, организация должна оценить свое положение по каждому из факторов, приведенных в таблице 3, исходя из 3-х возможных уровней: низкого, среднего, высокого. Самооценка, должна быть максимально объективной.

В матрице Мак-Кинси, отображаемой в координатах «привлекательность рынка – стратегическое положение», верхний правый угол означает благоприятные перспективы для роста, диагональ, разделяющая верхний правый угол и нижний левый угол, — двой- ственное положение и ограниченный рост, нижний левый угол — отсутствие реальных возможностей будущего развития.

Преимущество многопрофильной модели по сравнению с простой портфельной мат- рицей БКГ является учет большего количества значимых факторов внутренней и внешней среды фирмы.

Для выбора стратегии инвестирования необходимо построить матрицу Мак-Кинси и оценить позиции каждой СХЗ.

Оценка проводится в координатах: привлекательность рынка и конкурентоспособ- ность СХЗ. В качестве границ между высокими, средними и низкими значениями избира- ют треть соответствующего обобщенного показателя. В клетках матрицы объемы реали- зации по каждой СХЗ показывают в виде кругов различной величины, а покрытие затрат – сегментом в этих кругах.

Чтобы получить количественную оценку на осях матрицы Мак-Кинси, каждой харак- теристике СХЗ (показателю) *Пj* нужно присвоить вес, соответствующий его важности для руководства корпорации и той роли, которую играет этот показатель в выборе стратегии фирмы. Сумма всех весов должна быть равна 1,0. Это же касается факторов привлека- тельности рынка. Взвешенные оценки привлекательности рынка и стратегического поло- жения рассчитываются путем умножения оценки каждого показателя на его удельный вес.

Стратегические указания предприятию на основе анализа матрицы Мак-Кинси по отдельным СХЗ могут включать:

● изменение объемов инвестиций или роста производства; ● снижение уровня постоянных затрат; ● снижение уровня переменных затрат и т. п.

В основе модели И. Ансоффа лежит предпосылка о том, что адекватность приме- няемой стратегии зависит от решения продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках. Матрица Ансоффа позволяет составить описание возможных стратегий предприятия в условиях изменяющегося рынка.

Вертикальная координата матрицы характеризует вид товара – старый или новый, горизонтальная координата – вид рынка, также старый или новый.

В соответствии с занимаемой позицией автор матрицы приписывает следующие возможные стратегии:

1. *Стратегия совершенствования деятельности* (проникновения на рынок). Данная стратегия компании нацелена на освоенные товары и существующие рынки. Стратегия предписывает провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существую- щем рынке.
2. *Товарная экспансия* (развитие продукта) предполагает разработку новых или совершенствование существующих товаров с целью увеличения объемов продаж. Стратегия может быть реализована лишь на известном для фирмы рынке, за счет поиска и завоевания свободной рыночные ниши. Подобная стратегия позволяет существенно снизить риск, за счет известного для организации рынка.
3. *Стратегия развития рынка*. Данная стратегия нацеливает компанию на поиск но- вого рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных товаров. Планируемый рост доходов компании вызван расширением географии сбытовой деятельности. По сравнению с перечисленными ранее стратегиями, стратегия развития рынка более ресурсоемкая и рискованна. Однако в случае успеха данная стратегия приносит значительно больший доход.
4. *Стратегия диверсификации* совмещает необходимость разработки нового товара для нового рынка, в связи с этим является самой ресурсоемкой. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке или только для данного хозяйствующего субъекта. Данная стратегия способна приносить прибыль, а также гаран- тировать стабильность и устойчивость компании по истечении длительного периода вре- мени.

Модель стратегического развития бизнеса. В.С. Ефремов предлагает использовать модель стратегического планирования на бизнес-уровне. Согласно его модели, стратеги- ческие позиции фирмы определяются степенью соответствия бизнес-идеи макроусловий, микроусловий, рыночных и отраслевых условий. Такая степень соответствия количе- ственному измерению практически не поддается, поэтому В.С.Ефремов предлагает ис- пользовать для оценки значения лингвистических переменных, то есть применять подход Б. Заде (теория «нечетких множеств»). Для избранных типов лингвистических перемен- ных используется шесть функций принадлежности: большое положительное, положи- тельное, неотрицательное, неположительное, отрицательное, большое отрицательное. Стратегические позиции организации находятся путем последовательного решения си- стемы нечетко определенных уравнений и построения функций принадлежности.

Матрица модели образуется четырьмя осями, соответственно отражающими «от- раслевые условия», «макроусловия», «рыночные условия» и «микроусловия». ***Пример решения*** Фирма производит 3 продукта. Построив матрицу БКГ, необходимо сформулиро- вать предложения по оптимизации ассортимента фирмы. Расчеты и построение матрицы БКГ целесообразно проводить с применением стандартного приложения Excel (рис.10. 2). Результаты построений показали, что продукция фирмы занимает следующие стадии жиз- ненного цикла: Продукт 1 – трудный ребенок; Продукт 2 – звезда; Продукт 3 – дойная ко- рова.

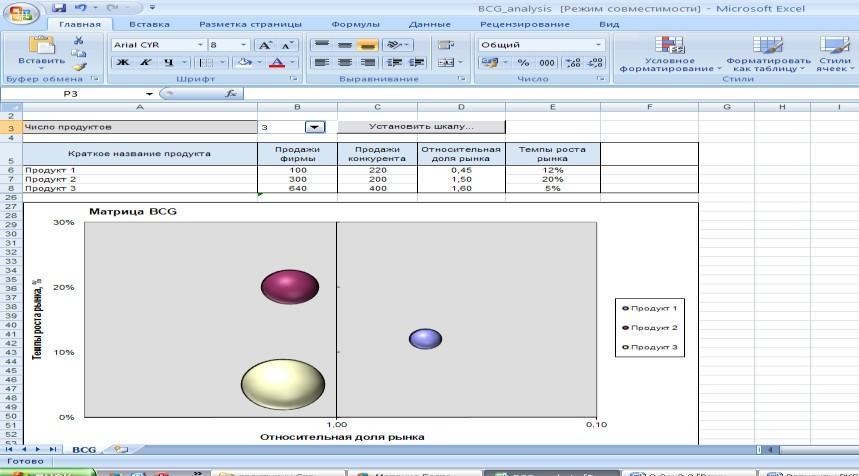


Рис. 5.2. Результаты построения матрицы БКГ с применением Excel

Следовательно, ассортимент фирмы достаточно перспективен, так как наличие дойных коров и звезд обеспечивает достаточные финансовые потоки для поддержания са- мих же звезд, а также развития трудных детей.

**Задание**

1. Используя исходные данные по варианту, построить матрицу БКГ для второго и третьего периодов и выявить стадии жизненного цикла отдельных видов продук- ции.
2. Сформировать проект управленческого решения по совершенствованию ассорти- мента в соответствии с полученными результатами анализа (самостоятельно)

Вариант 1 (тыс. шт.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | Г о  д | Емкость рынка | Продажи фирмы | Продажи конкурента |
| 1. Хлебобулочные изде- лия | 1 | 3100 | 320 | 410 |
| 2 | 3250 | 295 | 410 |
| 3 | 3360 | 280 | 400 |
| 2. Кондитерские изделия | 1 | 1540 | 140 | 216 |
| 2 | 1820 | 130 | 224 |
| 3 | 1890 | 126 | 227 |
| 3. Пряничные изделия | 1 | 2200 | 270 | 304 |
| 2 | 2290 | 263 | 300 |
| 3 | 2370 | 254 | 281 |

Вариант 2 (тыс. шт.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | Год | Емкость рынка | Продажи фирмы | Продажи конкурента |
| 1. Колбаса копченая | 1 | 2510 | 320 | 400 |
| 2 | 2630 | 295 | 410 |
| 3 | 2700 | 280 | 418 |
| 2. Сосиски | 1 | 1000 | 140 | 185 |
| 2 | 910 | 130 | 179 |
| 3 | 1030 | 126 | 190 |
| 3. Мясные консервы | 1 | 1160 | 270 | 350 |
| 2 | 1320 | 263 | 368 |
| 3 | 1450 | 254 | 371 |

Вариант 3 (тыс. шт.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | Г о  д | Емкость рынка | Продажи фирмы | Продажи конкурента |
| 1. Вино виноградное | 1 | 1020 | 230 | 410 |
| 2 | 1180 | 252 | 410 |
| 3 | 1210 | 264 | 400 |
| 2. Крепкие винные напитки | 1 | 850 | 140 | 216 |
| 2 | 869 | 162 | 224 |
| 3 | 870 | 179 | 227 |
| 3. Вино плодовое | 1 | 1400 | 200 | 304 |
| 2 | 1400 | 185 | 300 |
| 3 | 1470 | 180 | 281 |

Вариант 4 (тыс. шт.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | Г о  д | Емкость рынка | Продажи фирмы | Продажи конкурента |
| 1 Молочные изделия | 1 | 3100 | 840 | 960 |
| 2 | 3250 | 822 | 980 |
| 3 | 3360 | 800 | 1000 |
| 2. Мороженное | 1 | 1540 | 360 | 457 |
| 2 | 1820 | 320 | 510 |
|  | 3 | 1890 | 340 | 460 |
| 3. Пряничные изделия | 1 | 2200 | 720 | 810 |
|  | 2 | 2290 | 713 | 880 |
| 3 | 2370 | 690 | 895 |

Вариант 5 (тыс. шт.)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Вид продукции | Г о  д | Емкость рынка | Продажи фирмы | Продажи конкурента |
| 1. Овощные консервы | 1 | 2510 | 230 | 450 |
| 2 | 2630 | 252 | 482 |
| 3 | 2700 | 264 | 495 |
| 2. Фруктовые консервы | 1 | 1000 | 140 | 320 |
| 2 | 910 | 162 | 300 |
| 3 | 1030 | 179 | 274 |
| 3. Мясные консервы | 1 | 1160 | 200 | 360 |
| 2 | 1320 | 185 | 365 |
| 3 | 1450 | 180 | 387 |

**Вопросы для собеседования:**

1. Опишите последовательность процесса стратегического планирования развития организации.
2. Что понимается под миссией организации? Каким требованиям должна соответ- ствовать миссия?
3. Перечислите уровни принятия стратегических решений.
4. Какая матрица является первой моделью стратегического планирования?
5. В чем состоит основная задача разработки модели ADL/LC?
6. Установите зависимость между миссией, целями и задачами организации.
7. Охарактеризуйте позицию «победителей» в соответствии с матрицей GE/McKinsey.
8. Какие основные направления анализа предполагает модель Shell/DPM?
9. Перечислите основные типы идеального бизнес-набора в соответствии с моделью Хофера-Шенделя.
10. Поясните особенности применения матрицы Ансоффа.
11. В чем отличие модели стратегического развития бизнеса В.С. Ефремова?

Литература: [1, 3, 5, 7].

**Практическое занятие №10**

***Формирование функциональных стратегий развития организации.***

**Цель:** ознакомится с особенностями формирования функциональных стратегий предприятия, в частности продуктовой

**Организационная форма:** решение разноуровневых задач, собеседование

Задача для решения: **«** *Выбор продуктовой стратегии***»**

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:** Студент будет знать:

* особенности формирования финансовой стратегии;
* особенности формирования продуктово-маркетинговой стратегии;
* особенности формирования производственной стратегии;

Студент будет уметь:

* строить дерево решений, отражающее различные варианты действий, открывающиеся перед предприятием;
* разработать программу действий для предприятия с расчетом современного (дисконтированного) дохода каждого варианта;
* отличать традиционный и ситуационный подходы к реализации стратегии;

**В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:** ИД-1. ПК-2.

**Актуальность темы:** В результате применения матриц стратегического планирования выявляется приоритетное направление развития объекта, а, следовательно, комплекс не- обходимых изменений. Для осуществления изменений создается подсистема функциональных стратегий, разрабатываемых для основных сфер деятельности компании. Продуктом стратегического управления деятельностью компании является разработанная стратегия, реализация которой позволяет придать смысл самому процессу или материализовать его.

### Теоретическая часть

К отдельным блокам главной стратегической концепции, относятся:

1. финансовая стратегия;
2. продуктово-маркетинговая;
3. производственная;
4. стратегия управления персоналом.

*Финансовая стратегия* предполагает формирование и использование финансовых ресурсов для реализации базовой стратегии предприятия и соответствующего комплекса функциональных стратегий. Она прописывает технологию выбора оптимального сочетания ресурсов для достижения целей функционирования предприятия.

Важность данной функциональной стратегии заключается в том, что именно в финансах отражаются через систему экономических показателей все виды деятельности, происходит балансировка функциональных задач и их подчиненность достижению основных целей предприятия.

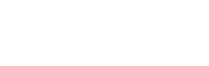
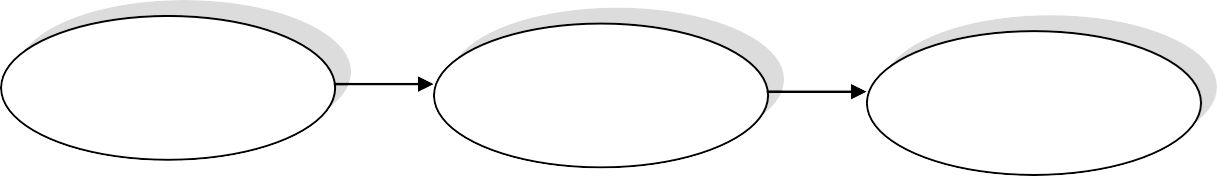
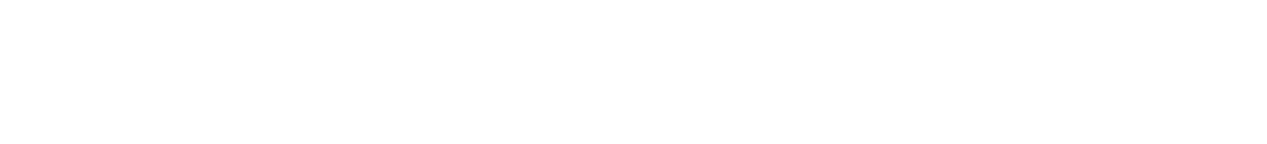
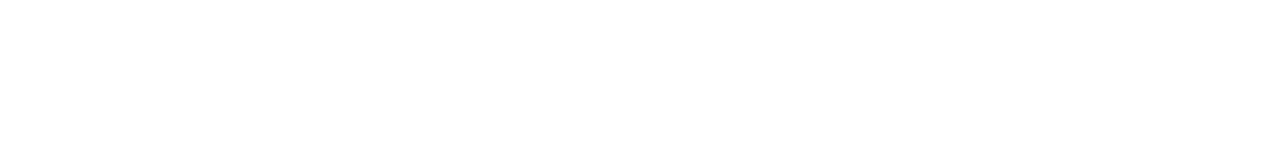
*Стратегия маркетинга* рассматривается в зарубежной литературе как одна из ве- дущих функциональных стратегий развития предприятия. Важность маркетинговой стра- тегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает комплексное взаи- модействие предприятия с внешней средой. Вследствие чего непосредственное функцио- нирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью предприятия.

Реализация маркетинговой стратегии направлена на создание комплекса конку- рентных преимуществ и эффективное использование предприятием возможностей со сто- роны рынка для достижения его стратегической цели.

*Производственная стратегия* предприятия связана с разработкой и реализацией основных направлений его деятельности в области выпуска продукции. При этом следует заметить, что производственный процесс — наиболее стабильный вид практической дея- тельности, а в случае возникновения нестабильности в производственной сфере потрясе- ния на предприятии оказываются наиболее сильными.

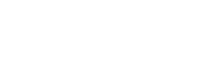
*Стратегия управления персоналом* связана с обоснованием и разработкой про- граммы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабо- чей силы на предприятии и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе. Реа- лизация таких программ мероприятий способствует повышению производительности тру- да работников предприятия и, следовательно, влияет непосредственно на протекание про- изводственного процесса.

Обязательным условием эффективной реализации стратегии является способность к адаптации. В этом заключается ключевое различие между стратегией и планом. Процесс реализации стратегии – это не только начало выполнения принятой стратегии (рис.6.1), но и старт процесса создания будущей стратегии (рис.6.2). Обратная связь процесса страте- гического управления дает информацию для оценки эффективности реализуемой страте- гии, а также для разработки дальнейшей стратегии развития объекта, т.е. внесения изме- нений в деятельности организации.



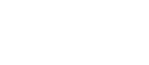
**Страте**

**гический**



**Стратег**

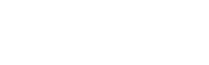
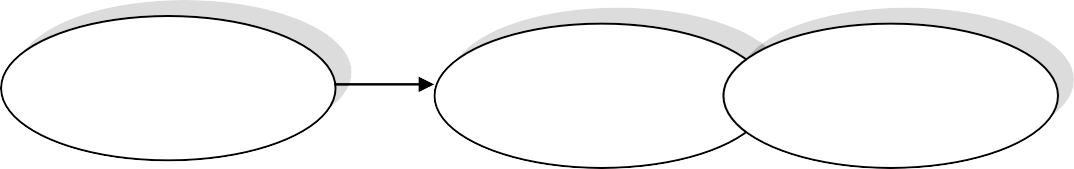
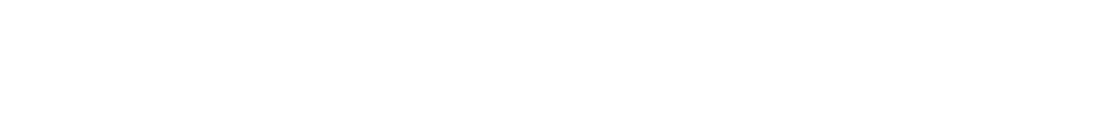
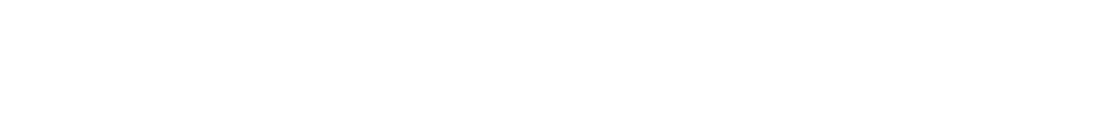
**ическое**



**Реализац**

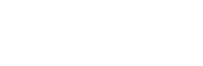
**ия**

Рис. 6.1. Традиционный подход к реализации стратегии



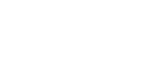
**Страте**

**гический**



**Стратег**

**ическое**



**Реализац**

**ия**

Рис. 6.2. Ситуационный подход к реализации стратегии

Именно способность организации предвидеть, идентифицировать стратегические изменения, а затем адаптироваться к ним посредствам разработки и реализации стратегии – цель стратегического менеджмента.

Эффективная реализация стратегии требует соответствующей организации компа- нии, методов ведения бизнеса, организационных возможностей, системы вознаграждения, корпоративной культуры. Основными задачами, решаемыми на этапе реализации страте- гии, являются:

* обеспечение необходимыми знаниями и ресурсной базой;
* распределение ресурсов в зависимости от роли в принятой стратегии;
* выработка политики и процедур в поддержку стратегии;
* внедрение методик постоянного контроллинга и совершенствования стратегии; ● внедрение информационных и коммуникационных технологий в процесс реализации стратегии;
* разработка системы стимулирования персонала за достижение целей, обозначенных стратегией;
* создание корпоративной культуры и системы лидерства, формирующих основу для развития объекта стратегического менеджмента.

Стратегические изменения обусловлены объективными тенденциями, характери- зующими перспективу, и не являются самоцелью: стабильность бизнеса означает пра- вильный выбор стратегии, а такие ситуации – объект стратегического управления, но при этом не являются предметом развития. К *причинам*, формирующим необходимость изме- нений, *относят*: разрыв роста, «перелет при запуске», прорывы в отрасли. Выделяют четыре типа изменений:

* 1. *перестройка* - существенное изменение организации, затрагивающее ее миссию и культуру. Изменения могут возникнуть, когда организация меняет отрасль, продукт, по- ложение на рынке;
  2. *преобразование* - проводится в случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения (например, слияние с аналогичной ор- ганизацией);
  3. *умеренное преобразование* - осуществляется при выходе на рынок с новым про- дуктом. Изменения касаются производственного процесса, маркетинга;
  4. *обычные изменения* - связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту.

Любое из представленных изменений означает перевод объекта из одного состояния в другое.

Постановка задачи:

Задание представляет собой выработку предприятием «АВС» программы выпуска новой продукции на существующем оборудовании, которая рассчитана на 3 года. Если новая продукция будет вводиться без дополнительных обследований рынка сбыта, то предполагается, что спрос на нее будет либо высоким (с вероятностью 0,75), либо низким (с вероятностью 0,25).

При этом существует возможность провести дополнительное исследование рынка сбыта, которое даст либо благоприятный (с вероятностью 0,6), либо неблагоприятный (с вероятностью 0,4) прогноз. Стоимость дополнительного исследования рынка составит 100 тыс. руб.

Если дополнительное обследование даст благоприятный прогноз по выпуску новой продукции, то данные о годовом доходе будут уточнены в сторону их увеличения. В этом случае вероятность высокого спроса составит 0,95, а низкого – 0,05. Если дополнительное обследование рынка приведет к неблагоприятным результатам, то предприятие не будет осваивать новую продукцию, а сосредоточит усилия на производстве традиционной для себя продукции.

Финансовая информация, необходимая для обоснования принимаемых решений включает:

-ежегодный доход при введении новой продукции (табл.6.1);

-ежегодный доход при выпуске традиционной продукции, в случае отказа от выпуска новой продукции (табл.6.2);

-увеличение ежегодного дохода в случае, если дополнительное исследование рынка сбыта даст благоприятный прогноз (табл.6.3); -расчетная процентная ставка (табл.6.4).

Таблица 6.1 Ежегодный доход при введении новой продукции, тыс. руб.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Спрос | Вариант студента |  | Го ды |  |
| 1 | 2 | 3 |
| высокий | 1-  5 | 40  0 | 6  0  0 | 80  0 |
| 6-  10 | 20  0 | 4 0  0 | 60  0 |
| низкий | 1-  5 | 20  0 | 3 0  0 | 40  0 |
| 6-  10 | 10  0 | 2  0  0 | 30  0 |

Таблица 6.2 Ежегодный доход в случае отказа от выпуска новой продукции, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | Годы | | |
| Вариант студента | 1 | 2 | 3 |
| 1-5 | 400 | 30  0 | 20  0 |
| 6-10 | 200 | 15  0 | 10  0 |

Таблица 6.3

Увеличение ежегодного дохода в случае, если дополнительное исследование рынка сбыта даст благоприятный прогноз, тыс. руб.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Спрос |  | вариант студента |  |
| 1-  3 | 4-  7 | 8-  10 |
| высокий | +1  00 | +8  0 | +6  0 |
| низкий | +4  0 | +2  0 | +1  0 |

Таблица 6.4 Расчетная процентная ставка, %

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  |  |  |  |  | Вариант студента | |  |  |  |  |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 1  0 |
| Став- ка | 10 | 1  5 | 20 | 2  5 | 3  0 | 30 | 2  5 | 20 | 15 | 1  0 |

Дерево решений – схематическое представление процесса принятия последовательных решений, когда каждое решение зависит от исхода предыдущих решений. Построение дерева решений начинается слева направо, а расчет эффективности наоборот – справа налево. Дерево решений имеет два типа вершин: 1. вершины принятия решений (обозначаются квадратами и цифрами внутри их: 1, 2, 3 и т.д.); 2. вершины – случайных событий (обозначаются кружками и буквами внутри них А, Б, В, Г и т.д.).

Итоговые расчеты ветвей дерева решений

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Вершин  а | Иссле до-  вание  рынка  (да, нет) | Прогно  з  (благо- прият- ный, не-  благоп ри- ятны  й) | Спрос  (высокий, низкий,  прежний с  указанием ве- роятности) | Ежегодн ый  доход, тыс.руб. | Дисконтированный до- ход (расчет и итоговая сумма), тыс. руб. |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |
|  |  |  |  |  |  |

**Задание:**

1. Построить дерево решений, отражающее различные варианты действий, открывающиеся перед предприятием.
2. Выработать программу действий для предприятия с расчетом современного (дисконтированного) дохода каждого варианта.

**Вопросы для собеседования:**

1. Раскройте содержание понятия «реализация стратегии», выделив ее основные аспекты.
2. Каковы необходимые условия реализации стратегии?
3. Укажите роль и значение стратегических изменений.
4. В чем заключены основные причины сопротивления изменениям в организации?

Литература: [1, 3, 4].

**Практическое занятие №11**

### Реализация стратегии организации

**Цель:** ознакомится с особенностями и этапами реализации стратегии организации

**Организационная форма:** решение разноуровневых задач, собеседование

Задача для решения: **«** *Выбор продуктовой стратегии***»**

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:** Студент будет знать:

* особенности формирования стратегия управления персоналом;
* сущность процесса реализации стратегии;
* особенности управления процессом реализации изменений; - понятие стратегического контроллинга.

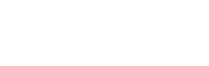
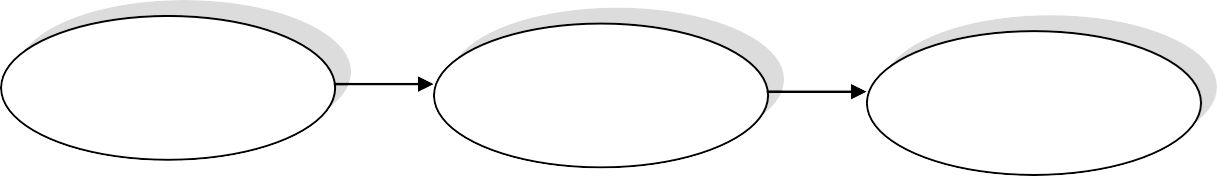
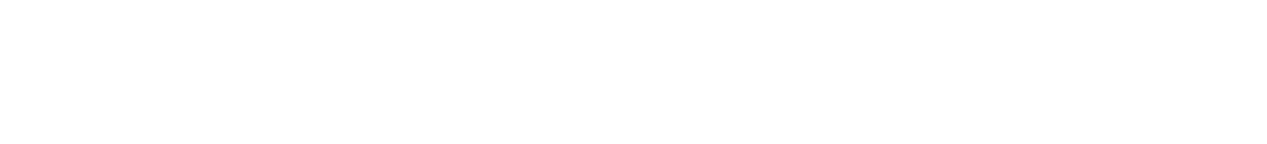
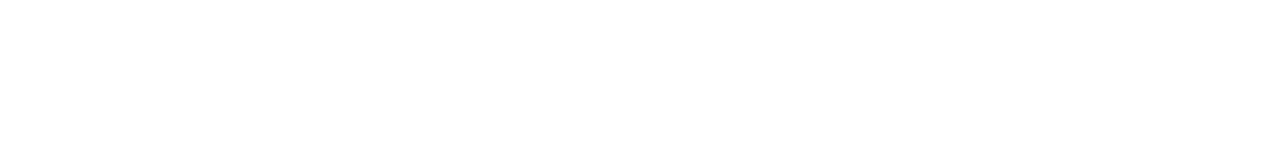
Студент будет уметь:

* отличать традиционный и ситуационный подходы к реализации стратегии; - давать характеристику стратегического и тактического контроллинга.

**В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:** ИД-1. ПК-2. **Актуальность темы:** В результате применения матриц стратегического планирования выявляется приоритетное направление развития объекта, а, следовательно, комплекс не- обходимых изменений. Для осуществления изменений создается подсистема функцио- нальных стратегий, разрабатываемых для основных сфер деятельности компании. Про- дуктом стратегического управления деятельностью компании является разработанная стратегия, реализация которой позволяет придать смысл самому процессу или материали- зовать его.

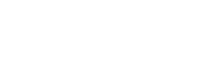
### Теоретическая часть

Обязательным условием эффективной реализации стратегии является способность к адаптации. В этом заключается ключевое различие между стратегией и планом. Процесс реализации стратегии – это не только начало выполнения принятой стратегии (рис.6.1), но и старт процесса создания будущей стратегии (рис.6.2). Обратная связь процесса страте- гического управления дает информацию для оценки эффективности реализуемой страте- гии, а также для разработки дальнейшей стратегии развития объекта, т.е. внесения изме- нений в деятельности организации.



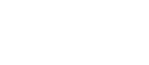
**Страте**

**гический**



**Стратег**

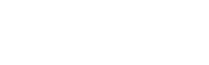
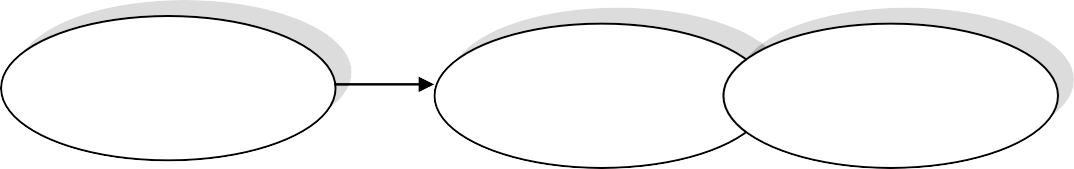
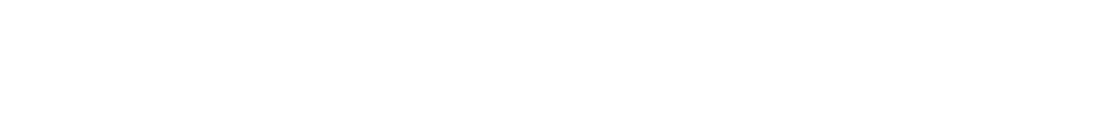
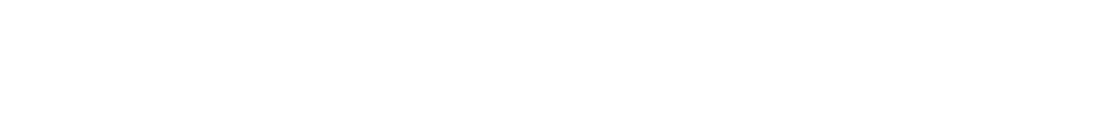
**ическое**



**Реализац**

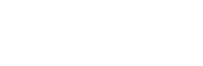
**ия**

Рис. 6.1. Традиционный подход к реализации стратегии



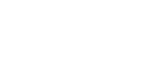
**Страте**

**гический**



**Стратег**

**ическое**



**Реализац**

**ия**

Рис. 6.2. Ситуационный подход к реализации стратегии

Именно способность организации предвидеть, идентифицировать стратегические изменения, а затем адаптироваться к ним посредствам разработки и реализации стратегии – цель стратегического менеджмента.

Эффективная реализация стратегии требует соответствующей организации компа- нии, методов ведения бизнеса, организационных возможностей, системы вознаграждения, корпоративной культуры. Основными задачами, решаемыми на этапе реализации страте- гии, являются:

* обеспечение необходимыми знаниями и ресурсной базой;
* распределение ресурсов в зависимости от роли в принятой стратегии;
* выработка политики и процедур в поддержку стратегии;
* внедрение методик постоянного контроллинга и совершенствования стратегии;
* внедрение информационных и коммуникационных технологий в процесс реализа- ции стратегии;
* разработка системы стимулирования персонала за достижение целей, обозначен- ных стратегией;
* создание корпоративной культуры и системы лидерства, формирующих основу для развития объекта стратегического менеджмента.

Стратегические изменения обусловлены объективными тенденциями, характери- зующими перспективу, и не являются самоцелью: стабильность бизнеса означает пра- вильный выбор стратегии, а такие ситуации – объект стратегического управления, но при этом не являются предметом развития. К *причинам*, формирующим необходимость изме- нений, *относят*: разрыв роста, «перелет при запуске», прорывы в отрасли. Выделяют четыре типа изменений:

* 1. *перестройка* - существенное изменение организации, затрагивающее ее миссию и культуру. Изменения могут возникнуть, когда организация меняет отрасль, продукт, по- ложение на рынке;
  2. *преобразование* - проводится в случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения (например, слияние с аналогичной ор- ганизацией);
  3. *умеренное преобразование* - осуществляется при выходе на рынок с новым про- дуктом. Изменения касаются производственного процесса, маркетинга;
  4. *обычные изменения* - связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту.

Любое из представленных изменений означает перевод объекта из одного состоя- ния в другое.

Реализация стратегии предполагает внесение неких изменений в деятельность ор- ганизации.

В практике бизнеса существуют различные подходы к управлению процессом реа- лизации стратегических изменений.

*Стратегический контроллинг* – это подсистема стратегического менеджмента, ко- торая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также за- дает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспече- ния.

Стратегический контроллинг основной задачей ставит отслеживание хода реализа- ции разработанной стратегии в целом и достижимости, тогда как тактический контрол- линг сосредотачивается на отдельных функциях, операциях и подсистемах. Итогом стра- тегического контроллинга является решение о том возможности и целесообразности даль- нейшего следования заданной стратегии для достижения основных стратегических целей и миссии организации.

Если рассмотреть уровни планирования, то для стратегического контроллинга это соответственно уровень стратегического планирования, а для оперативного контроллинга – бюджетирование, тактическое и оперативное планирование.

Наряду с вышеуказанными типами контроля, следует выделить следующие формы контроля:

*Финансовый контроль* является индикатором качества общего управленческого контроля и осуществляется на основе получения от каждого подразделения финансовой отчетности по стандартным формам.Финансовый контроль охватывает все аспекты жиз- недеятельности организации: производство, маркетинг и непосредственно само управле- ние. Он включает в себя – бюджеты, анализ рентабельности, анализ относительных пока- зателей и отдачу инвестиций.

*Производственный контроль* включает в себя шесть функций:

* маршрутизацию, то есть последовательность операции;

–– загрузку, то есть распределение работ;диспетчирование – процесс текущего планы. упорядочения работы;

* отправку – завершающую деятельность, в которой проверяется, выполнены ли

*Маркетинговый контроль* базируется на:

* анализе возможностей сбыта;
* анализе доли рынка;
* анализе соотношения между затратами на маркетинг и сбытом,
* наблюдении за отношением клиентов. *Контроль качества*, включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов при исполнении, надежность в эксплуатации, является одним из важнейших средств кон- курентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке.

Система контроля должна быть построена с учетом стратегической направленно- сти, что подразумевает отражение общих приоритетов развития организации

**Задание:** Если вероятность того, что дополнительное исследование рынка даст благо- приятный прогноз изменится с 0,6 до 0,5, то изменит ли это Ваши указания для предприятия (самостоятельно)

**Вопросы для собеседования:**

1. Каковы основные подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений?
2. Что такое стратегический контроллинг? Каковы его основные функции?
3. Какой инструментарий используется для осуществления стратегического контрол- линга?

Литература: [1, 3, 4].

**Практическое занятие №12 *Формирование эффективной организации.***

**Цель:** ознакомится с особенностями и подходами формирования эффективной организа- ции.

**Организационная форма:** решение типовых задач, собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:** Студент будет знать:

* + понятие эффективной организации;
  + виды организационных структур управления;
  + направления адаптации организационной структуры к стратегии организации; Студент будет уметь:
  + определять комплексные критерии эффективности организации;
  + определять направления адаптации организационной структуры к стратегии организа- ции;

**В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:** ИД-1. ПК-2.

**Актуальность темы:** построение эффективной организации является важной задачей во всех областях деятельности человека, в государственном управлении, в бизнесе, неком- мерческих структурах, и т.д. Процесс становления отечественной теории и практики стра- тегического управления требует учета важнейших тенденций развития мирового сообще- ства и экономики, в частности таких, как разработка теоретических основ глобального управления (менеджмента).

### Теоретическая часть

Теория эффективной организации явилась важным вкладом профессионального консультанта по менеджменту американца Гаррингтона Эмерсона в классическую теорию организации.

**Достижение цели** - наиболее широко используемый критерий эффективности ор- ганизации. Результаты производственной, хозяйственной, финансовой деятельности ор- ганизации сопоставляются с установленными целями. Естественно, эффективность тем выше, чем лучше организация достигает своей цели.

При этом наиболее важными для рассмотрения являются оперативные цели, по- скольку реально отражают чего и каким образом достигла организации, в то время, как стратегические цели довольно абстрактны и трудно измеряемы.

Существуют две проблемы, которые приходится решать: множественность целей и субъективность показателей их достижения.

Другая немаловажная проблема — измерение степени достижения целей, так как для целого ряда из них возможны только субъективные оценки (например, благосостояние работников или социальная ответственность).

**Приобретение ресурсов** характеризует эффективность функционирования органи- зации на «входе» системы. Организация считается эффективной в этом отношении, если она приобретает необходимые факторы производства (материалов, сырья, рабочей силы, капитала и т.д.), реализуя следующие характеристики:

* способность организации добывать из окружающей среды редкие и ценные ре- сурсы, включая финансовые ресурсы, сырье, человеческие ресурсы, знания и технологии;
* способность лиц, принимающих решение, видеть и правильно интерпретировать свойства окружающей среды;
* способность менеджеров использовать осязаемые (например, запасы сырья, люди) и неосязаемые (например, знания, корпоративная культура) ресурсы в повседневной дея- тельности организации для достижения наилучших результатов;
* способность организации своевременно реагировать на изменения в окружающей среде.

**Внутренние процессы**, или «здоровые системы» предполагают минимум кон- фликтов и разрушительных политических действий, ответственность и доверие между со- трудниками, а также эффективное продвижение информации внутри организации (ин- формация, не искажаясь, достигает работника).

Показатели эффективности организации с точки зрения подхода внутренних про- цессов включают:

* сильную корпоративную культуру и доброжелательный рабочий климат;
* взаимовыручку, групповую лояльность и работу единой командой;
* взаимное доверие и общение между работниками и руководством;
* принятие решений лицами, находящимися близко к источникам информации, независи- мо от того, где именно эти источники расположены в иерархической структу- ре организации;
* незатрудненность горизонтальных и вертикальных коммуникаций, согласие относитель- но существенных фактов и оценок;
* систему вознаграждения менеджеров за хорошую работу, рост и развитие своих подчи- ненных, а также за умение создать эффективно работающую группу;
* такое взаимодействие организации и ее частей, при котором проблемы, возникающие в ходе работы над каким-либо проектом, разрешаются в пользу интересов всей организа- ции.

**Удовлетворение потребностей** стратегических групп рассматривается как важный критерий эффективности организации.

Поскольку критерии эффективности для разных стратегических групп различают- ся, возможен конфликт между стратегическими группами и организацией.

Системный подход в управлении организацией определяет общие принципы проек- тирования структуры управления. В соответствии с ним количество функциональных подразделений, их соподчиненность и место в общей структуре напрямую зависит от це- лей организации.

В единой системе должны рассматриваться и различные методы формирования ор- ганизационных структур управления. Эти методы имеют различную природу, каждый из них в отдельности не позволяет решить все важные практические проблемы и должен применятся в органическом сочетании с другими.

В связи с этим важнейшим критерием эффективности при сравнении различных вариантов организационной структуры является наиболее полное и устойчивое достиже- ние целей.

В современной теории управления выделяются два типа управления организация- ми: механистический (бюрократический) и органический. Они построены на принципи- ально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сфе- ры их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Бюрократический тип структур управления имеет много разновидностей, но наибо- лее распространѐнной является *линейно-функциональная* организация, которая и в насто- ящее время широко используется компаниями всего мира.

Основу линейно-функциональной структуры составляет "шахтный" принцип постро- ения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам орга- низации. В рамках отдельной подсистемы создается "иерархия" служб ("шахта"), прони- зывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, свидетельствующими об уровне достижения це- лей и выполнения задач.

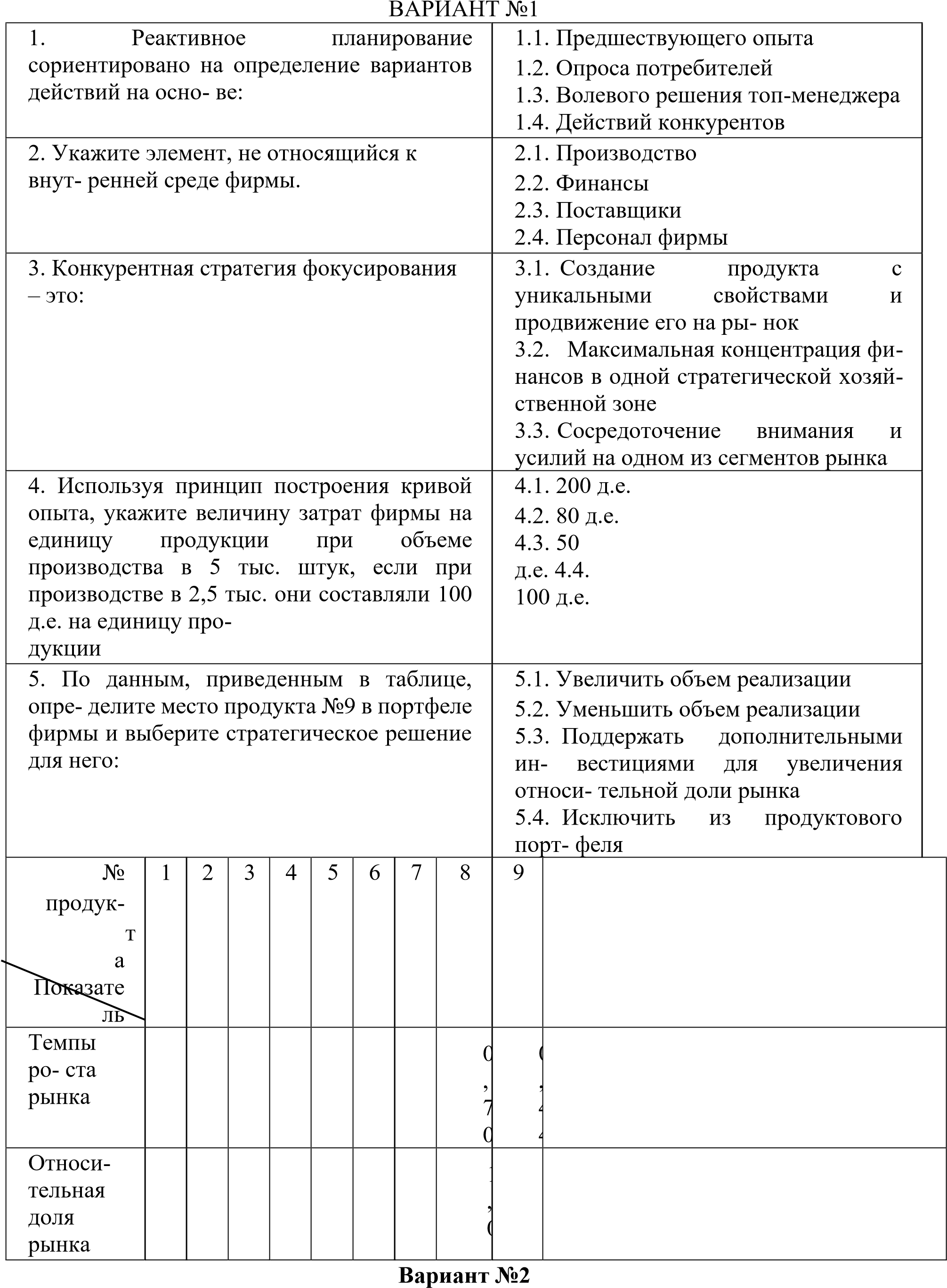
Наряду с линейно-функциональной известность приобрела *дивизиональная* струк- тура. Формирование этого вида структур за рубежом вызвано процессом разукрупнения зарубежных корпораций с целью большей мобильности и адаптации к изменениям во внешней среде. Крупные компании в зависимости от целей функционирования выделяли из своего состава производственные отделения с предоставлением им самостоятельности в осуществлении оперативного управления. При этом все ключевые функции управления оставались в ведении центрального аппарата управления, который разрабатывал страте- гию развития организации в целом, решал проблемы инвестирования, научных исследо- ваний и разработок.

Органический тип структур управления возник в противовес бюрократической организации достаточно недавно. В соответствии с новым подходом отвергается пред- ставление об эффективности организации как "организованной" и работающей с четко- стью часового механизма. В соответствии с органическим представлением эффективная организация - это модель, которая позволяет проводить радикальные изменения, обеспе- чивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной дей- ствительности. Таким образом, в настоящее время постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой на смену сложившейся взаимосвязи между подразделениями при- ходит новый формат связей, целью которого является максимальное использование воз- можностей, а не учет ограничений.

Возникновение идеи глобального управления связано с процессом образования глобальных корпораций.

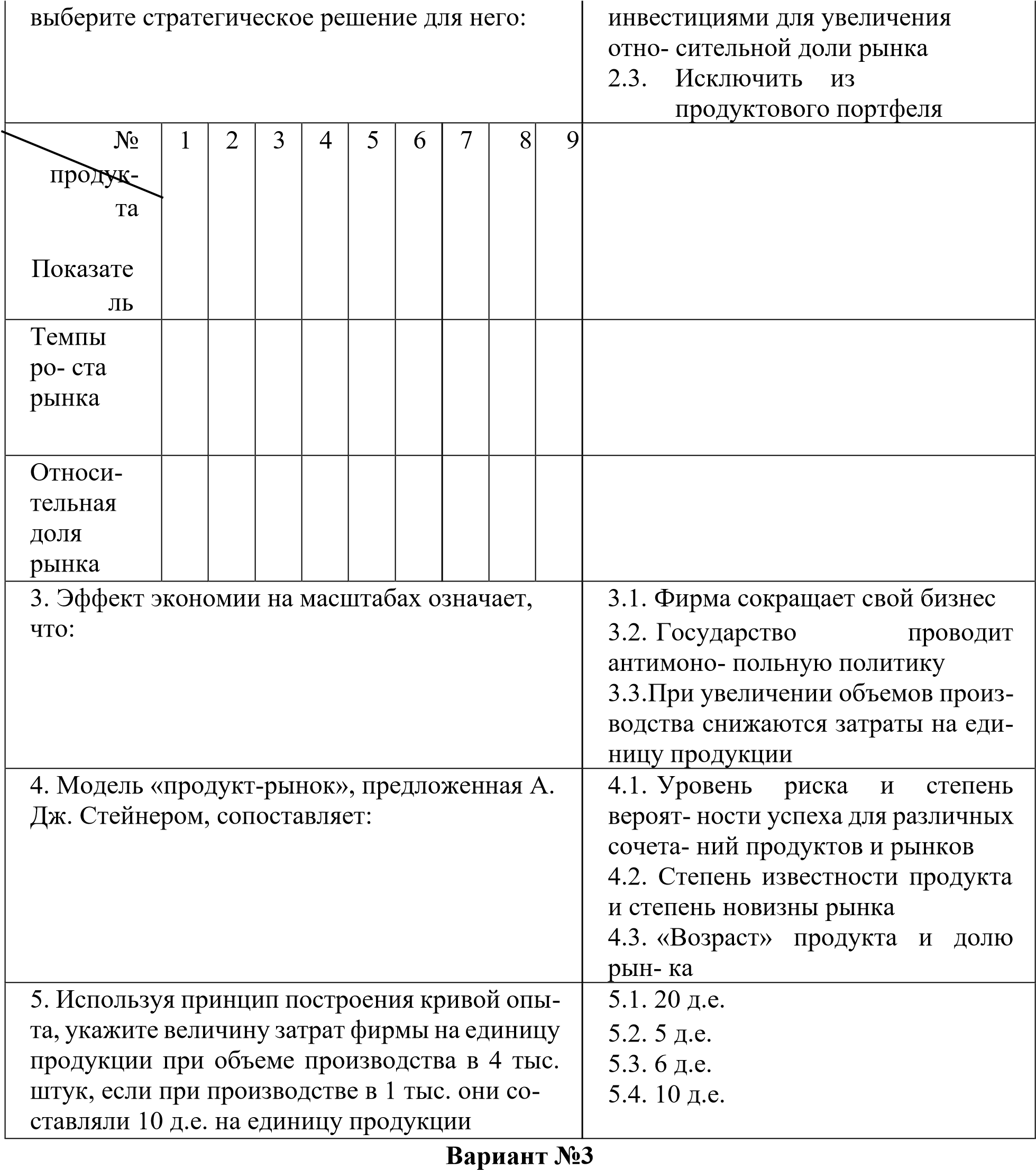
Глобальная корпорация - объединение предприятий (фирм) в целостную систему с общими задачами и стратегией развития. Для успешного функционирования глобальных корпораций необходимы принципиальные изменения в стратегии развития предприятий, связанные с ориентацией на долгосрочную перспективу.

**Задание:**

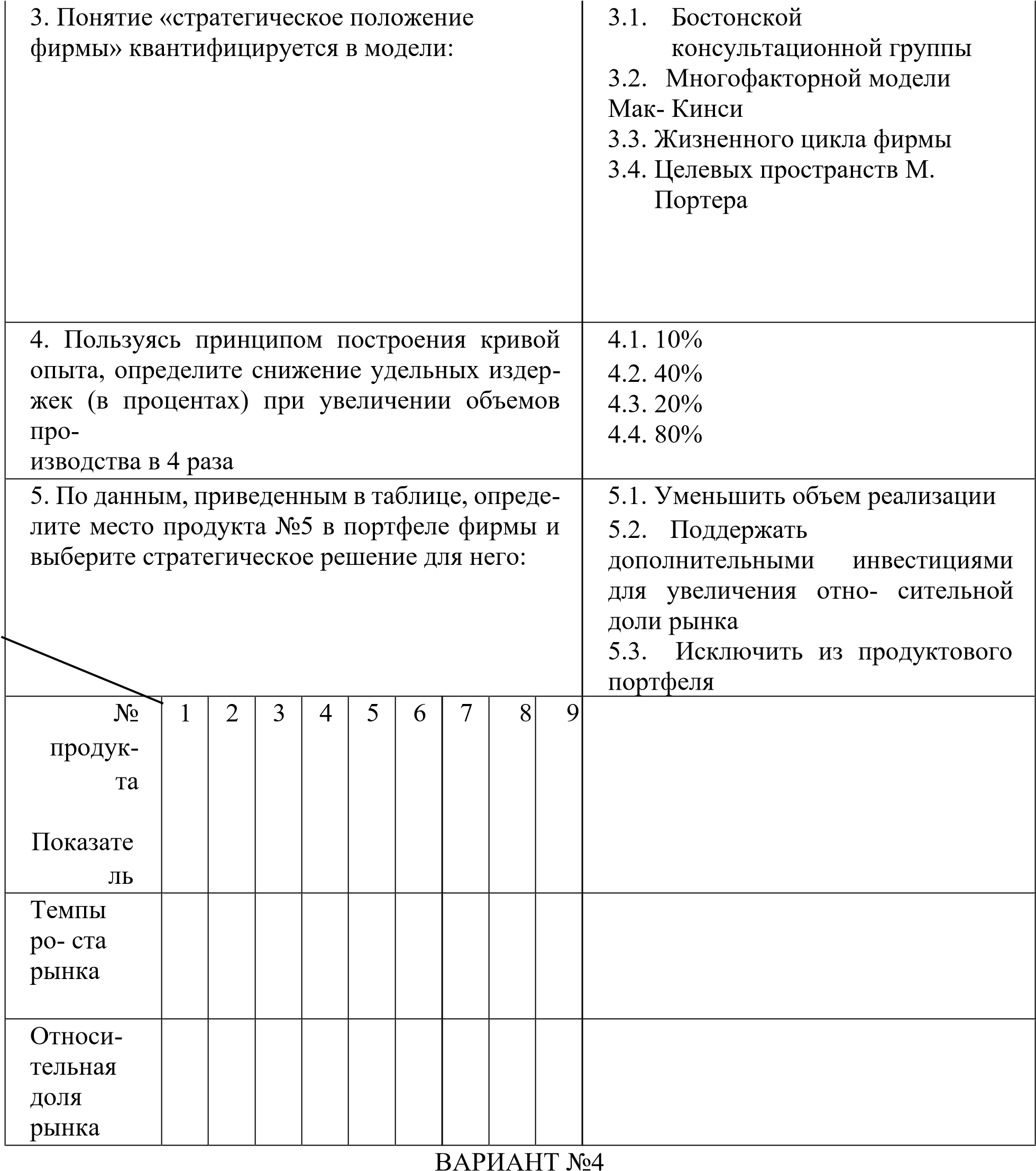
1. По данным варианта ответить на вопросы 1-3, представленные в форме тестовых заданий
2. По данным варианта решить задачи 4-5, выбрав правильный ответ из предложен- ных вариантов, представить ход решения 

|  |  |
| --- | --- |
| 1. Конкурентная стратегия «преимущества в из- держках» предполагает: | 1.1. Сильные навыки маркетинговой деятельности 1.2. Наличие крепких связей в кана- лах распределения  1.3. Эффективное нормирование ра- бот |

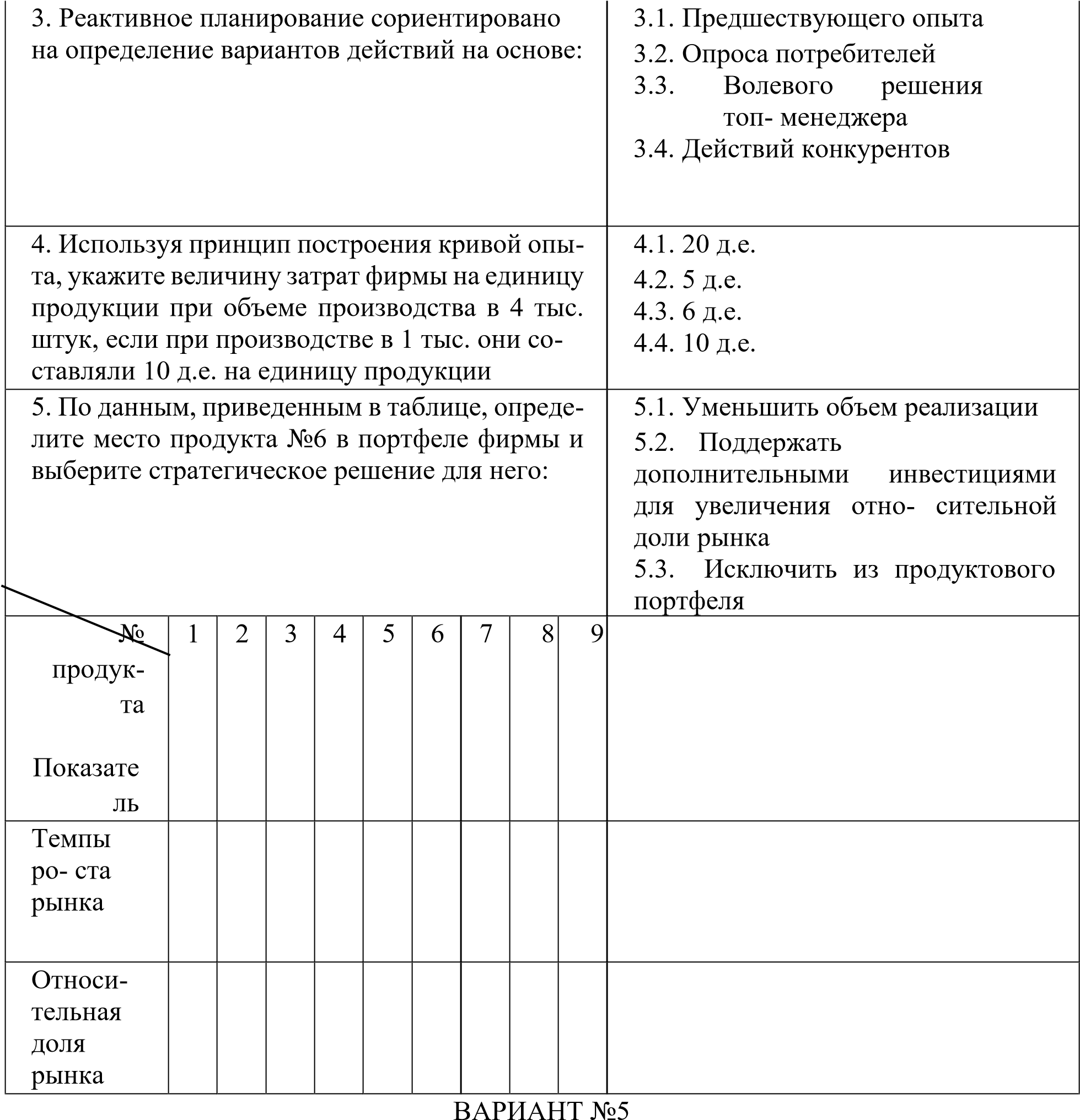
|  |  |
| --- | --- |
| 2. По данным, приведенным в таблице, опреде- лите место продукта №6 в портфеле фирмы и | 2.1. Уменьшить объем реализации  2.2. Поддержать дополнительными |



|  |  |
| --- | --- |
| 1. Конкурентная стратегия дифференциации предполагает: | 1.1. Высокий уровень маркетинга  1.2. Значительное расширение произ- водства 1.3. И то, и другое |
| 2. Относительная доля рынка – это: | 2.1. Доля отраслевого рынка, при- надлежащая фирме  2.2. Отношение доли рынка фирмы к доле рынка ведущего конкурента 2.3. Отношение доли рынка фирмы к суммарной доле остальных конку- рентов в отрасли |



|  |  |
| --- | --- |
| 1. Инактивное планирование деятельности фир- мы наиболее приемлемо: | 1.1. В резко меняющихся условиях на отраслевом рынке  1.2. При действиях фирмы на ста- бильных зрелых рынках  1.3. В условиях спада активности в отрасли и на застойных рынках |
| 2. Укажите элемент, не относящийся к рабочей среде фирмы: | 2.1. Поставщики  2.2. Клиенты  2.3. Правительство  2.4. Местный налоговый орган  2.5. Конкуренты |
|  |  |



|  |  |
| --- | --- |
| 1. Сбор информации о критических точках ра- бочей среды организации методом сканирова- ния среды означает: | 1.1. Поиск уже сформированной (со- бранной в ретроспективе) информа- ции  1.2. Отслеживание текущей (вновь появляющейся) информации  1.3. Попытку создать информацию о будущем состоянии среды |
| 2. Укажите элемент, не относящийся к внутрен- ней среде фирмы. | 2.1. Производство  2.2. Финансы  2.3. Поставщики  2.4. Персонал фирмы |
| 3. Для выбора инвестиционной стратегии целе- сообразно использовать: | 3.1. Модель Бостонской консульта- ционной группы 3.2. Матрицу МакКинси  3.3. Модель жизненного цикла товара |

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 4. Фирма выбирает стратегию инвестирования. Данные о первоначальных затратах (***I0***) и чи- стых потоках платежей (***CFi***) по проектам при- ведены в таблице. Норма дисконта для проектов одинакова и равна 10%. | | | | 4.1. Инвестировать в проект №1  4.2. Инвестировать в проект №2 4.3. Отказаться от инвестирования, так как чистая современная стои- мость обоих проектов отрицательна | |
| Прое кт | ***I0*** | ***CF*1** | ***CF*2** | |  |
| 1 | 100 | 200 | 250 | |
| 2 | 10  000 | 15  000 | 25  000 | |  |
| Используя в качестве критерия индекс рента- бельности, выберите стратегию инвестирования. | | | | |  |
| 5. Используя принцип построения кривой опы- та, укажите величину затрат фирмы на единицу продукции при объеме производства в 4 тыс. штук, если при производстве в 1 тыс. они со- ставляли 10 д.е. на единицу продукции. | | | | | 5.1. 20 д.е.  5.2. 5 д.е.  5.3. 6 д.е.  5.4. 10 д.е. |

**Вопросы для собеседования:**

1. Что такое «эффективная организация» и «эффективная организационная структу- ра»?
2. Назовите основные комплексные критерии эффективности организации. Охаракте- ризуйте каждый из них.
3. Охарактеризуйте степень влияния стратегии организации на ее организационную структуру.
4. В чем преимущества применения стратегически ориентированной структуры управления?
5. Дайте определение стратегического альянса.
6. Каковы цели и особенности создания стратегических альянсов.
7. Назовите преимущества создания стратегических альянсов.
8. Какие типы организационных структур существуют в настоящее время?
9. Как организационная структура зависит от фаз жизненного цикла организации?

Литература: [1, 4, 5].

**Практическое занятие №13**

### Управление стратегическими альянсами

**Цель:** ознакомится с понятием стратегического альянса, его типами

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:** Студент будет знать:

- понятие стратегического альянса; - типы стратегических альянсов. Студент будет уметь:

определять преимущества и недостатки стратегических альянсов.

**В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:** ИД-1. ПК-2. **Актуальность темы:** Процесс становления отечественной теории и практики стра- тегического управления требует учета важнейших тенденций развития мирового сообще- ства и экономики, в частности таких, как разработка теоретических основ глобального управления (менеджмента). В том числе создания стратегических альянсов.

***Теоретическая часть***

Наиболее простой и перспективной формой глобальной корпорации являют- ся стратегические альянсы (союзы).

***Стратегический альянс*** *(Strategic Alliance)* – соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для полу- чения объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний, развития значительных конкурентных преимуществ.

К *целям* создания стратегических альянсов относятся: ● снижение риска;

* экономия на расширении масштабов производства;
* обмен передовыми технологиями;
* устранение или уменьшение конкуренции;
* преодоление государственных торговых и инвестиционных барьеров при выходе на перспективные зарубежные рынки.

К числу *особенностей* стратегических альянсов можно отнести:

* соглашения о сотрудничестве между фирмами, которые идут дальше обычных тор- говых операций, но не приводят к слиянию компаний;
* заключение среднесрочных или долгосрочных, двусторонних или многосторонних соглашений как между поставщиками и клиентами, так и конкурентами; совместное осуществление участниками стратегических альянсов стратегическо- го планирования, что делает возможным согласование долгосрочных партнерских отно- шений, обеспечивающих выгоду каждого участника;
* альянс, как правило, не является самостоятельным юридическим лицом;
* возможность для компании быть участниками множества стратегических альянсов;
* ориентированность в будущее, свобода для партнеров, уменьшение неясности и неопределенности в отношениях партнеров;
* определенный срок создания альянса, они распадаются, когда необходимость в объединении отпадает;
* влияние на конкуренцию: объединившиеся компании направляют усилия в боль- шей степени против общих конкурентов, чем против друг друга;
* наименее ограничиваемые в законодательном порядке способы проникновения на рынок.

Укрупненно стратегические альянсы представлены двумя группами:

* 1. заключение соглашений между участниками альянса о сотрудничестве, контрак- тах (франчайзинг, продажа лицензий и др.) или неформальном взаимодействии (без оформления документов);
  2. обмен акциями, создание совместных предприятий.

**Вопросы для собеседования:**

1. Охарактеризуйте основные типы стратегических альянсов.
2. Каковы недостатки стратегических альянсов для их участников и для общества?

Литература: [1, 4, 5].

**Практическое занятие № 14.**

***Процесс формирования государственного стратегического управления.* Цель:** рассмотреть основы формирования концепции социально-экономического развития региона

**Организационная форма:** решение типовых задач, собеседование

**Задача для решения***:* **«**Формирование концепции социально-экономического развития региона на основе метода «Паттерн»

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:** Студент будет знать:

* сущность государственного управления;
* систему задач государственного управления; - особенности формирования стратегии региона; Студент будет уметь:
* разработать иерархическое дерево целей социально-экономического развития региона по методу «Паттерн»;
* обосновывать выбор направлений развития региона на основе разработанного дерева решений.

**В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:** ИД-1. ПК-2. **Актуальность темы:** Метод «Паттерн», являясь разновидностью экспертных методов, позволяет анализировать и ранжировать по степени важности сведения в любой области деятельности таким обра- зом, чтобы можно было представить сложное и взаимное соотношение постоянных и пе- ременных факторов, на которых основываются принимаемые решения.

***Теоретическая часть*** *Экономический потенциал* представляет собой совокупность имеющихся в обще- стве материальных и иных средств, а также скрытых возможностей экономической сферы. Это те силы, средства и возможности, которые необходимы обществу для осуществления хозяйственной деятельности, воспроизводства необходимых людям благ и услуг для удо- влетворения своих потребностей.

Экономический потенциал может рассматриваться также как обобщенная характе- ристика уровня развития экономики в стране. В понятие экономического потенциала, та- ким образом, входят экономические ресурсы и экономические результаты.

*Экономические ресурсы* страны составляют все накопленные ею и располагающие- ся как на своей территории, так и за рубежом материальные ценности, научные, интеллек- туальные, информационные и трудовые ресурсы, включая предпринимательские способ- ности, а также природные ресурсы. Они характеризуются общим объемом, структурой, качеством в наиболее широком смысле этого слова.

*Экономические результаты* отражаются в объеме, структуре, качестве и техниче- ском уровне производимых в стране товаров и услуг. Обобщенной характеристикой эко- номических результатов выступают: валовой внутренний и валовой национальный про- дукт, национальный доход и их структура. Кроме того, в качестве показателей экономиче- ских результатов могут выступать физические объемы производства отдельных видов то- варов, признаваемых на данном историческом этапе важнейшими.

Объективно необходимым условием нормального функционирования экономиче- ской системы является соответствие между отдельными ее элементами, называемое про- порциями.

В теории и практике прогнозирования и планирования различают несколько групп пропорций в экономике:

общеэкономические; межотраслевые; внутриотраслевые.

Совокупность пропорций образует *структуру экономики*. Структура представляет собой внутреннее строение экономической системы общества, состав и взаимосвязь ее ча- стей.

Для макроэкономического прогнозирования и планирования наибольшее значение имеют воспроизводственная, социальная, отраслевая и территориальная структуры эко- номики.

*Воспроизводственная* структура характеризует деление ее на производственную и непроизводственную сферы, а также отражает соотношение между производством средств производства и производством предметов потребления.

*Социальная* структура характеризует деление экономики на государственный и частный сектор.

*Отраслевая* структура отображает деление экономики на крупные межотраслевые комплексы и отрасли внутри них.

*Территориальная* структура характеризует ее деление на экономические зоны, районы, территориальные комплексы и узлы, а также административно-территориальные единицы республики, края, области, районы.

### Методические указания к решению задачи

Инициатором создания метода «Паттерн» считают вице-президента организации

«Хониуэлл» Ч. Дэвиса (1963).

Иерархическая модель метода «Паттерн» строится исходя из принципов дедуктив- ной логики путем деления проблем на подпроблемы. Ее разработчики ввели «информаци- онный принцип» для оценки всех элементов дерева целей, т.е. учитывали только те фак- торы и данные, которые требовали внимания руководителей, принимающих решения.Разработка иерархического дерева целей по методу «Паттерн» начинается с состав- ления сценария. Сценарий устанавливает соотношение целей в общем их наборе путем группового экспертного анализа науки и техники.

Дерево целей для оценки относительной важности всех входящих в метод «Пат- терн» элементов строится сверху вниз исходя из сценария, поэтапно, уровень за уровнем, так, чтобы мероприятия последующего уровня обеспечивали задачи предыдущего. В ме- тоде «Паттерн» дерево целей состоит из восьми уровней (национальные цели, мероприя- тия, задачи, задания, принципы систем, функциональные подсистемы, конструкции функ- циональных подсистем, технические проблемы). Каждый уровень имеет определенное ко- личество элементов.

Главным преимуществом информационного обеспечения метода «Паттерн» явля- ется возможность количественной оценки всех элементов, входящих в дерево целей, в ви- де «весов», т.е. коэффициентов их относительной важности. В общем виде значения тех или иных мероприятий, заданий и задач присутствуют в сценарии.

Процедура присвоения коэффициентов относительной важности заключается в следующем. Специалистам выдастся сценарий для его основательного изучения и бланк для установления коэффициентов. Эксперты должны определить относительную важность указанных на бланке мероприятий и выразить все в долях единицы. Участники имеют право коллективно обсуждать сценарий и критерии, но коэффициенты проставляют само- стоятельно. Они также могут менять бланк, если его форма не учитывает все важные, по их мнению, критерии

Присвоение коэффициентов проводится в несколько туров. После получения ре- зультатов первого тура подсчитывают средние значения коэффициентов и оставляют мне- ния тех специалистов, коэффициенты которых значительно отличаются от средних.

Затем проводится второй тур. Он начинается с сообщения о полученных результа- тах и дисперсии коэффициентов. Затем слово предоставляется специалистам, проставив- шим коэффициенты, значительно отличающиеся от средних. Специалист должен объяс- нить причину, по которой данный коэффициент, по его мнению, должен иметь такое зна- чение. Цель объяснения не в том, чтобы «перетянуть» на свою сторону других, а в том, чтобы обеспечить глубину понимания задачи всеми участниками.

Количество туров в значительной мере зависит от квалификации специалистов и их опыта; считается, что в среднем достаточно трех туров голосования для групп, состоящих из 10—12 экспертов.

Для каждого из уровней (от А до С) составляется матрица соответствия элементов данного уровня критериям. Практически для уровней С и ниже используется одна матри- ца для всего семейства элементов на данном уровне, т. е. одна матрица для каждого се- мейства из 6—7 задач.

Заполнение матрицы является главной целью экспертной оценки. Такой способ за- полнения матрицы является существенным улучшением методики интуитивной оценки, используемой в других методах (например, в методе «Дельфи»).

Концепция развития региона, с одной стороны, это система взглядов, генеральный замысел, определяющий стратегию действий при осуществлении проектов, планов, про- грамм, с другой стороны, это увязанный к ресурсам, исполнителям и срокам осуществле- ния комплекс социальных, демографических, производственных, экономических, эколо- гических, организационно-хозяйственных мероприятий, обеспечивающих устойчивое раз- витие региона.

Инструментом формирования концепции является программно-целевой подход, предполагающий конкретную технологию управления: формирование иерархии целей; образование взаимоувязанных программ, реализующих цели, распределение имеющихся ресурсов, формирование бюджета, создание (при необходимости) специальных органов управления.

**Постановка задачи:**

Основная цель (*А)* при формировании концепции социально-экономического раз- вития региона - создать условия для всестороннего и гармоничного развития человека. При этом следует учесть следующее:

1. Общее количество уровней в дереве решений – 4 уровня.
2. Количество мероприятий (В) – 2.
3. Число задач (С) – 7.
4. Количество заданий (D) – 21.
5. Число семейств в дереве решения – 10.
6. Каждой задаче (С) соответствует 3 возможных задания (D).

Показатели дерева целей:

1. внедрить современные экологически чистые безотходные технологические процес- сы;
2. максимально удалять и рационально перерабатывать отходы производства;
3. обеспечить гарантированное бесплатное образование;
4. обеспечить население жильем,
5. обеспечить социальную безопасность, законность и правопорядок;
6. обеспечить целенаправленную политику поддержки и укрепления правоохрани- тельных органов,
7. организовать подготовку и переподготовку кадров с учетом изменения структуры экономики и занятости;
8. повысить занятость населения,
9. повысить уровень жизни населения региона;
10. привлечь к участию в общественных работах работников, высвобождаемых с орга- низаций в результате структурной перестройки,
11. развить государственные формы социального страхования и пенсионного обеспе- чения;
12. развить предпринимательство, индивидуальную трудовую деятельность;
13. развить сеть бытового обслуживания населения;
14. развить систему адвокатуры и нотариата;
15. развить сферу здравоохранения;
16. разработать региональные программы социальной защиты различных слоев насе- ления;
17. расширить профилактические меры для снижения производственного травматизма и охраны здоровья граждан;
18. содействовать развитию сети негосударственных образовательных учреждений; 19) создать дополнительные рабочие места для социально слабо защищенных катего- рий населения;
19. создать условия для борьбы с алкоголизмом и наркоманией,
20. создать условия профессиональной адаптации и профессиональной ориентации подростков;
21. социально защитить граждан в случае утраты здоровья;
22. стабилизировать экологическую обстановку в регионе;
23. стимулировать посредством целевых бюджетных ассигнований природоохранную деятельность организаций в регионе;
24. стимулировать развитие медико-социальной и физкультурно-оздоровительной ин- фраструктуры региона,
25. удовлетворить потребности граждан в образовании,
26. улучшить качество быта;
27. улучшить качество жизни населения региона;
28. улучшить работу общественного транспорта;
29. улучшить социальное обеспечение и социальную защиту населения.

**Задание**

1. Из представленной выше совокупности показателей разработать иерархическое де- рево целей социально-экономического развития региона по методу «Паттерн». **Вопросы для собеседования:**

* 1. Основные понятия: экономический потенциал, экономические ресурсы, экономи- ческие результаты
  2. Общеэкономические, межотраслевые, внутриотраслевые пропорции в экономике
  3. Структура экономики (воспроизводственная, социальная, отраслевая, территори- альная)
  4. Циклическая форма развития экономики
  5. Политика государства в сфере развития промышленного потенциала
  6. Промышленная политика государства и решение системных проблем
  7. Понятие социальной сферы
  8. Взаимосвязь социальной сферы с другими сферами жизнедеятельности общества
  9. Социальная сфера как объект государственного регулирования
  10. Объекты государственного регулирования социальной сферы

Литература: [1, 2, 5].

**Практическое занятие № 15.**

### Стратегическое управление развитием отдельных сфер национальной экономики

**Цель:** рассмотреть особенности формирования стратегии для отдельных сфер нацио- нальной экономики

**Организационная форма:** решение типовых задач, собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:** Студент будет знать:

* особенности стратегического управления развитием производства; - особенности стратегического управления развитием социальной сферы Студент будет уметь:
* характеризовать Государственную Программу по развитию промышленности;
* характеризовать Государственную Программу по социальной поддержке граждан; - обосновывать выбор направлений развития региона на основе разработанного дерева решений;

**В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:** ИД-1. ПК-2. **Актуальность темы:** Основной задачей государственного стратегического управления развитием производства является расширение и повышение степени использования эко- номического потенциала общества. В современных условиях социальная сфера представ- ляет собой совокупность соц. отношений и условий, влияющих на характер и поведение людей, охватывающих интересы различных социальных общностей, интересы общества и личности, отношений труда, быта, культуры, здравоохранения, социального обеспечения. ***Теоретическая часть***

Стратегическое планирование темпов, структуры и пропорций развития экономики основывается на широком использовании методов моделирования социально- экономических процессов. Важное место в системе моделей, используемых в стратегиче- ском планировании темпов экономического роста занимают балансовые модели, пред- ставляющие собой систему особых таблиц и расчетов, обеспечивающих увязку и согласо- ванность взаимозависимых показателей.

В основу приоритетов государственной политики в сфере реализации государ- ственной программы заложен отраслевой принцип со следующими критериями определе- ния приоритетов по типу рынков:

Новые рынки (не существующие или незначительные по объему, но в долгосроч- ной перспективе являющиеся основой новой промышленности, например, новые материа- лы):композиты; редкие и редкоземельные металлы;

Традиционные отрасли, продукция которых ориентирована на потребительский сектор: автомобильная промышленность;

* легкая промышленность;
* народные художественные промыслы.

Традиционные отрасли, продукция которых ориентирована на инвестиционный спрос:

* металлургия;
* тяжелое машиностроение;
* транспортное машиностроение;
* энергомашиностроение;
* станкостроение;
* лесная промышленность;
* сельскохозяйственное машиностроение, пищевая и перерабатывающая промышленность;
* машиностроение специализированных производств; - химический комплекс.

В сфере технического регулирования и обеспечения единства измерений:

* создание системы стандартизации, отвечающей положениям Соглашения Все- мирной торговой организации (ВТО) по техническим барьерам в торговле;
* разработка и применение единых межгосударственных стандартов на всем пост- советском пространстве, включая страны Таможенного союза и СНГ;
* обновление фонда национальных стандартов путем их гармонизации с междуна- родными стандартами;
* разработка стандартов в инновационных отраслях экономики и приоритетных направлениях;
* вовлечение бизнес сообщества в процесс разработки национальных стандартов;
* повышение научно-технического уровня государственной эталонной базы России. Социальная направленность государственной деятельности является сущностной характеристикой государства с социально ориентированной моделью рыночной экономи- ки. Социальная сфера - одна из основных подсистем общества, сложный, интегрирован- ный объект, требующий правильного понимания и представления. Социальная сфера свя- зана с человеком, его жизнедеятельностью, удовлетворением его разнообразных и разно- направленных интересов и потребностей. Качество жизни характеризует, с одной сторо- ны, субъекта общественной жизни и потребностей - человека (продолжительность жизни, уровень физического и психического здоровья, образования, культурного и интеллекту- ального потенциала), а с другой - комфортность, удобство жизненных условий, состояние среды обитания людей. Уровень жизни отражает обеспеченность населения необходимы- ми для его жизнедеятельности материальными и духовными благами, достигнутый уро- вень их потребления и степень удовлетворения потребностей людей в этих благах.

Главное место в социальном регулировании принадлежит государству, которое формулирует общую концепцию и основные направления социальной политики, обеспе- чивает законодательную и правовую основу. Помимо государства в решении социальных проблем принимают участие отдельные предприятия и фирмы, общественные, политиче- ские и профсоюзные объединения, а также организации, базирующиеся на благотвори- тельных и добровольных началах, наконец, частные лица.

В Российской Федерации разработан ряд государственных программ развития со- циальной сферы. **Задание**

1. Обосновать выбор направлений развития региона на основе разработанного дерева решений.

**Вопросы для собеседования:**

1. Характеристика государственной программы «Развитие промышленности и повы- шение ее конкурентоспособности на период до 2020 года»
2. Стратегические цели социальной политики
3. Характеристика государственной программы РФ «Социальная поддержка граждан»
4. Характеристика государственной программы РФ «Развитие образования»
5. Характеристика государственной программы РФ «Доступная среда»
6. Характеристика государственной программы РФ «Развитие культуры и туризма»

Литература: [1, 2, 5].

**Практическое занятие № 16.**

***Макроэкономическая стратегия.***

**Цель:** рассмотреть основные виды макроэкономической стратегии

**Организационная форма:** собеседование

**Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:** Студент будет знать:

* понятие макроэкономической стратегии;
* особенности политики либерализма и протекционизма; - особенности политики свободной торговли
* Студент будет уметь:
* различать виды макроэкономической стратегии;
* давать характеристику основным макроэкономическим стратегиям.

**В результате освоения темы формируется индикаторы компетенций:** ИД-1. ПК-2.

**Актуальность темы:** Выработка стратегии внешнеэкономической деятельности связана с определением параметров экономической экспансии, прежде всего, на рынках восполняемых ресурсов: капиталов, техники и технологий, кадров. ***Теоретическая часть***

Макроэкономическая стратегия экономического роста национального государства испытывает на себе сильное влияние внешнего фактора, определяемого ролью внешне- экономических связей в экономической политике государства. Совершенно очевидно, что национальное внешнеэкономическое регулирование не может не испытывать, например, влияние таких проблем современной мировой экономики, как: обострение конкуренции на мировом рынке, растущее неравновесие платежных балансов, огромная внешняя задол- женность многих стран, экономическая и политическая нестабильность в странах Восточ- ной Европы и, прежде всего, в странах бывшего СССР.

Действие указанных факторов порождает постоянное взаимодействие во внешне- торговой политике национальных государств двух тенденций: *либерализма и протекцио- низма.*

*Протекционизм* представляет собой политику государства, направленную на защи- ту внутреннего рынка от конкурентов, а зачастую и на захват внешних рынков. В проти- воположность этому политика *либерализации* (фритредерство) имеет целью открытость внутреннего рынка для иностранных товаров, капиталов, рабочей силы, усиливая тем са- мым конкуренцию на внутреннем рынке. И протекционизм, и либерализм отражают реак- цию тех или иных государств на изменения в международном разделении труда, на собы- тия, происходящие в международных экономических отношениях.

Сторонники протекционизма считают, что ограничение импорта необходимо, что- бы поддержать отечественных производителей, сохранить рабочие места, что должно обеспечить социальную стабильность. Сокращение импорта также повысит внутренний спрос в стране, стимулируя рост производства и занятости. Однако протекционизм созда- ет условия для сохранения неэффективного производства, так как ограничивает конку- ренцию. Хотя импорт сокращает занятость в импортозамещающих отраслях, он создает новую занятость, которая может быть связана с закупкой, продажей и обслуживанием им- портной продукции. Государство может обеспечить поддержку производителям и более эффективным способом, то есть с меньшей потерей благосостояния. Так, при сохранении свободы внешней торговли субсидии производителям приведут к расширению отече- ственного производства без повышения цен, поэтому потребители не понесут потерь. При этом общие потери государства от предоставления субсидии окажутся меньше, чем от введения тарифа.

Протекционистская политика часто проводится для пополнения доходов государ- ственного бюджета. Этот аргумент популярен в странах, где еще не сформировалась каче- ственная налоговая система. Таможенную пошлину собрать проще, чем собрать налоги, но поступления в бюджет в этом случае будут зависеть от эластичности спроса на импорт по цене. Однако чем более эластичным будет спрос, тем сильнее возрастут доходы госу- дарства при ослаблении протекционизма.

Есть еще один аргумент в пользу протекционизма по отношению к отраслям, вы- пускающим стратегически важную для страны продукцию. Чрезмерная зависимость стра- ны от импорта действительно может поставить ее в уязвимое положение при чрезвычай- ных обстоятельствах. Однако существуют некоторые проблемы, например, в определении этих отраслей, так как к ним можно отнести большую часть имеющихся вообще. Что ка- сается невозобновимых ресурсов, то протекционизм в данном случае может поставить страну в зависимость от импортных поставок в будущем. Как видно, аргументы в пользу протекционизма спорны и требуют тщательной проверки, причем часто можно найти лучшие средства для достижения цели.

Фритредерская модель по своей сути близка к политике монетаризма внутри той или иной национальной экономической системы. Она предполагает, что рынок (мировой рынок) сам по себе сумеет гораздо лучше, чем любая другая регулирующая сторона, ре- шать проблемы обеспечения сбалансированности и взаимовыгодности торговых опера- ций. Для стран с переходной экономикой мировой рынок позволит обеспечить интегра- цию их национальных хозяйств в мировое хозяйство и обеспечить использование миро- вых научно-технических достижений для эффективного развития своей национальной экономики. Государственное регулирование в этом случае осуществляется методами пре- имущественно тарифного регулирования и мерами, поощряющими приток в страну това- ров и капиталов.

**Вопросы для собеседования:**

1. Понятие макроэкономической стратегии
2. Политика свободной торговли
3. Обеспечение экономического роста
4. Общее экономическое равновесие и условия его достижения 5. Цикличность экономического развития
5. Социальная защита населения.
6. Политика либерализма и протекционизма
7. Макроэкономическая нестабильность, измерение и способы регулирования

Литература: [1, 3, 4].

***Рекомендуемая литература***

*Основная литература:*

1. Берман, С. С. Стратегическое государственное управление Электронный ресурс / Берман С. С., Воробьев А. А. : учеб. пособие. - Казань : КФУ, 2018. - 172 с. - ISBN 978-5-00019-958-9, экземпляров неограничено
2. Краснова,, О. В. Стратегическое управление организацией : учебное пособие / О. В. Краснова. - Стратегическое управление организацией,2031-06-08. - Электрон. дан. (1 файл). - Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2020. - 108 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7433-3376-9, экземпляров неограничено

*Дополнительная литература:*

1. Стратегическое управление предприятием: теория и практика / Е. В. Михалева, Н. Ю. Малова, Я. В. Калустян [и др.]. - Стратегическое управление предприятием: теория и практика,Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан. (1 файл). - Макеевка : Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2020. - 428 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено
2. Лаженцев, В. Н. Теория и практика территориального планирования: научно-методические материалы по курсу «Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития региона» : сборник научно-методических материалов / В.Н. Лаженцев ; отв. ред. В. А. Ильин ; Федеральное агентство научных организаций ; Вологодский научный центр РАН ; Научнообразовательный центр экономики и информационных технологий. - Вологда : ФГБУН ВолНЦ РАН, 2017. - 76 с. : схем., табл., ил. - http://biblioclub.ru/. - ISBN 978-5-93299-374-3, экземпляров неограничено
3. Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов ; И.О. Коробейников ; В.А. Панов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 302 с., экземпляров неограничено
4. Попович, А.М. Стратегический менеджмент / А.М. Попович : учебное пособие Электронный ресурс : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского ; Омск, 2016. - 320 c., экземпляров неограничено

7.Родионова, Е. В. Стратегическое управление организациями : учебное пособие / Е.В. Родионова, А.Н. Рида, Л.С. Ширшова ; под общ. ред. Е. В. Родионова ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2015. - 272 с. : ил., схем., табл. - http://biblioclub.ru/. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1500-1, экземпляров неограничено

# МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации самостоятельной работы

## по дисциплине «Основы стратегического управления социально-экономическими системами и процессами»

для студентов направления 38.03.02 Менеджмент

(направленность(профиль) «Управление бизнесом»)

Методические указания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Основы стратегического управления социально-экономическими системами и процессами» и содержат задания к самостоятельной работе, порядок их выполнения и методические указания к ним. Предназначены для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленность ( профиль) «Управление бизнесом».

**ВВЕДЕНИЕ**

Дисциплина «Основы стратегического управления социально-экономическими системами и процессами» является обобщающей, в рамках которой интегрируются знания, полученные по ряду базовых и вариативных дисциплин в области менеджмента, финансов, экономики. Изучение данной дисциплины должно способствовать достижению целей обучения и подготовки магистров в области менеджмента, поэтому материалы программы взаимоувязаны с содержанием всех других дисциплин данного направления подготовки.

*Объектом* изучения данной дисциплины является стратегическое управление на макро- и микроуровне.

*Предметом* изучения дисциплины являются процессы разработки и реализации стратегического управления.

**1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Основная цель дисциплины «Основы стратегического управления социальноэкономическими системами и процессами» состоит в том, чтобы дать студентам необходимый объем современных теоретических знаний в области методологии государственного управления стратегического планирования, научить их практическому выполнению расчетов, связанных с обоснованием наиболее приоритетных направлений деятельности фирм, предприятия и т.д. в условиях жесткой конкуренции применительно к российским условиям, то есть по существу построению различных прогнозов и стратегических планов с тем расчетом, чтобы обеспечить конкурентные преимущества.

Задачи изучения дисциплины заключаются в приобретении студентами достаточно глубоких теоретических знаний и практических навыков в области активизации производственно-хозяйственной деятельности предприятия.

**В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДАННОЙ ДИСЦИПЛИНЫ ФОРМИРУЮТСЯ СЛЕДУЮЩИЕ ИНДИКАТОРЫ КОМПЕТЕНЦИЙ У ОБУЧАЮЩЕГОСЯ:**

**ИД-3 ОПК-3. Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.**

Посредством знаний о системе стратегического государственного управления способен осуществлять стратегическое планирование в организации в условиях изменяющейся окружающей среды.

Самостоятельная работа по дисциплине «Основы стратегического управления социальноэкономическими системами и процессами» выполняется с целью получения и закрепления знаний, приобретенных при изучении теоретического материала.

1. **ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля

**Технологическая карта самостоятельной работы студента**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Коды реализуемых компетенций | Вид деятельности студентов | Средства и технологии оценки | Объем часов, в том числе | | |
| СРС | Контактная работа с преподавателем | Всего |
| 2 семестр | | | | | |
| ИД-3 ОПК-3. | Подготовка к лекции | Собеседование | 1 | 1 | 2 |
| ИД-3 ОПК-3. | Подготовка к практическому занятию | Собеседование | 1 | 1 | 2 |
| ИД-3 ОПК-3. | Самостоятельное изучение литературы | Собеседование | 3,25 | 1 | 4,25 |
| ИД-3 ОПК-3. | Подготовка реферата | Темы рефератов | 4 | 1 | 5 |
| ИД-3 ОПК-3. | Самостоятельное решение задач | Собеседование | 4 | 1 | 5 |
| ИД-3 ОПК-3. | Самотестирование, подготовка к тестированию | Тестирование | 1 | 1 | 2 |
| ИД-3 ОПК-3. | Подготовка к экзамену | Вопросы к экзамену | 17.25 | 3 | 20.25 |
| Итого за 2 семестр | | | 31.5 | 9 | 40.50 |
| Итого | | | 31.5 | 9 | 40.50 |

1. **КОНТРОЛЬНЫЕ ТОЧКИ И ВИДЫ ОТЧЕТНОСТИ ПО НИМ**

Рейтинговая оценка знаний не предусмотрена.

1. **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА**

При изучении дисциплины «Основы стратегического управления социально-экономическими системами и процессами»предусмотрено изучение теоретического материала из курса лекций и других рекомендуемых источников при подготовке к лекциям, практическим занятия, самостоятельному изучению литературы. Форма контроля данного вида СРС: собеседование. Вопросы для проведения собеседования:

1. Генри Минцберг: Школы стратегий
2. Программно-целевой подход
3. Проектный подход
4. Конкурентное развитие по М. Портеру
5. Корпоративное управление П. Друкера
6. Концепция стейкхолдеров
7. Миссия и стратегические цели
8. Функции стратегического управления
9. Основные этапы стратегического управления
10. Стратегическая единица бизнеса
11. Функциональные стратегии
12. Стратегическое планирование: идеи и практика.
13. Тенденции развития стратегического планирования в России.
14. Перспективы развития стратегического планирования.
15. Стратегический анализ
16. Внешний анализ. Среда непосредственного воздействия. Среда косвенного воздействия
17. Внутренний анализ
18. PEST-анализ
19. SWOT-анализ
20. Анализ ценностной цепочке
21. Отраслевой анализ Портера
22. Стратегические цели организации. Дерево целей
23. Сущность и особенность целевого подхода
24. Система сбалансированных показателей
25. Содержание и структура стратегического планирования
26. Основные составляющие стратегического планирования
27. Принципы и методы планирования
28. Типы внутрифирменного планирования
29. Виды внутрифирменного планирования
30. Стратегическое планирование как новый подход в менеджменте

.

1. **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ**

Для подготовки к практическим занятия необходимо использовать Методические указания по выполнению практических работ по дисциплине «Основы стратегического управления социальноэкономическими системами и процессами» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент , 2023[Электронная версия].

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите при собеседовании.

1. **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА**

К самостоятельной работе относится написание и защита реферата. Примерные темы реферата:

Общая характеристика стратегического государственного управления.

1. Анализ ведущих направлений, школ и этапов развития стратегического государственного управления.

2. Стратегический менеджмент в стратегическом государственном управлении.

1. Исследование процесса формирования и развития систематического стратегического государственного управления в России.
2. Стратегическое государственное управление как теоретическая управленческая концепция.
3. Анализ основных компонентов и этапов развития стратегического государственного управления.
4. Стратегический аспект в государственном управлении. Характеристики стратегического планирования.
5. Организация стратегического управления и системный подход в планировании.
6. Управление стратегическими изменениями (на примере социального института).
7. Организационные изменения, осуществляемые в системе стратегического государственного управления и планирования.
8. Роль стратегического планирования в системе стратегического государственного управления и его основные характеристики.
9. Стратегическое управление развитием региона.
10. Новые стратегии управления городом в эпоху глобализации.
11. Реформирование системы местного самоуправления: анализ приоритетов и оценка результатов.
12. Электронное правительство: концепция и стратегия развития.
13. Методы управления общественным мнением и государственная политика.
14. Проблема выбора приоритетов в социальной политике государства.
15. Система стратегического государственного управления и планирования в РФ.
16. Организационные, кадровые, информационные и правовые основы стратегического государственного управления и планирования.
17. Стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятий в условиях рыночной экономики.
18. Стратегия и стратегическое видение.
19. Базовые модели стратегического выбора и инструменты стратегического государственного управления и планирования
20. Методы стратегического государственного управления и планирования
21. Основы стратегического управления социально-экономическими системами и процессами в реальном масштабе времени
22. Роль стратегического планирования в системе стратегического государственного управления и его основные характеристики.
23. Опыт разработки стратегий российских предприятий.
24. Современный опыт стратегического государственного управления в зарубежных странах.
25. Совершенствование системы (или механизма) управления экономикой региона.
26. Стратегическое планирование экономического (социально-экономического) развития региона.
27. Совершенствование стратегического государственного управления муниципальным образованием.
28. Совершенствование системы и методов управления предприятием (организацией).
29. Исследование внешней среды предприятия (организации).
30. Исследование внутренней среды предприятия (организации).
31. Стратегия развития предприятия (организации, отрасли, муниципального образования).
32. Совершенствование системы разработки и принятия управленческих решений в организации.
33. Управление рисками на предприятии (в отрасли).
34. Стратегия оценки качества и эффективности работы персонала.
35. Кадровое планирование в системе государственного (муниципального) стратегического

управления.

Реферат должна быть написан студентом самостоятельно, на основе глубокого изучения рекомендуемой литературы. Работу следует выполнять на листах формата на листах формата А4 (210х297 мм). Нумерация страниц и приложений осуществляется в правом верхнем углу и должна быть сквозная.

Текст работы может выполняться с использованием шрифта Times New Roman, размер 14, интервал 1,5; абзацный отступ – 1,25.

Для реферата рекомендуется следующая структура:

1. Титульный лист.
2. Содержание (оглавление).
3. Теоретическая часть.
4. Практическая часть.
5. Список использованной литературы.
6. Приложения.

Содержание представляет собой перечень разделов и подразделов реферата.

На каждую цитату, мысль, идею, положение, материалы (таблицы, схемы и др.), заимствованные из каких-либо источников, должны быть даны ссылки в тексте.

Все схемы, рисунки, таблицы, диаграммы и другой иллюстративный материал должен иметь название и соответствующий номер. На каждую иллюстрацию необходима соответствующая ссылка в тексте. Иллюстративный материал включается в основной текст работы. Список используемой литературы приводится в конце конспекта.

В процессе защиты преподаватель уточняет самостоятельность выполнения работы, уровень знаний студента.

В процессе защиты и при оценке реферата обращается особое внимание на:

* степень соответствия объема и содержания темы работы ее целям и задачам; – четкость изложения;
* обоснованность основных положений, выводов, предложений;
* знание литературы по разрабатываемой теме;
* качество оформления работы;
* правильность ответов на вопросы в ходе защиты работы;
* умение отстоять свою точку зрения.

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя:

* знакомство аспирантов с темами реферата
* подбор и анализ литературы по теме реферата
* написание реферата
* оценка содержания реферата преподавателем.

Темы рефератов дают возможность студентам самостоятельно провести анализ проблемы с использованием научной литературы по теме, сделать выводы, обобщающие как научные взгляды, так и авторскую позицию по проблеме.

При проверке задания, оцениваются: новизна реферированного текста, степень раскрытия сущности проблемы, обоснованность выбора источников, соблюдение требований к оформлению, грамотность.

**7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ**

Решенные задания в письменном виде предоставляются преподавателю на проверку и подлежат защите. Задача 1.

1. Используя ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», опишите участников стратегического планирования на федеральном, региональном и муниципальном уровне.

Задача 2.

Определите, какие виды взаимодействия осуществляются между органами исполнительной власти и органами местного самоуправления региона в сфере стратегического планирования.

Задача 3.

Предложите механизмы методической поддержки регионам для совершенствования системы стратегического планирования.

Задача 4.

На основе описанной ситуации провести конкурентный анализ в рамках модели «5 сил» М. Портера.

1. Угроза появления новых конкурентов. (Определение барьеров для входа в отрасль (5–7 барьеров)
2. Рыночная власть покупателей. (Каким образом покупатели оказывают давление на деятельность компании?)
3. Рыночная власть поставщиков. (Каким образом поставщики оказывают давление на деятельность компании?)
4. Опасность появления товаров-заменителей. (Поиск новых альтернатив, их плюсы и минусы.)
5. Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция. (Определение основных конкурентов и их преимуществ.) Задача 5.

На основе проведенного конкурентного анализа выбрать и обосновать конкурентную стратегию по М. Портеру из предложенных вариантов:

1. Конкурентная стратегия лидерства в продукте. (Создание уникального товара в отрасли.)
2. Конкурентная стратегия лидерства в издержках. (Ценовое лидерство, низкие издержки на производство продукции.)
3. Конкурентная стратегия фокусирования лидерства в продукте.

(Производство нового типа продукции ориентированной для определенной группы потребителей.)

1. Конкурентная стратегия фокусирования лидерства в издержках (Производство продукции с учетом

минимизации издержек, ориентированной для определенной группы потребителей.)

8. **МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОТЕСТИРОВАНИЮ, ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ**

Тестовые задания включены в ФОСы по дисциплине для оценки знаний студентов.

## Примерные тесты по дисциплине

**Примерные тестовые задания:**

**ОПК-3**

1. Стратегическое планирование – это:

а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы

б. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана

в. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы 2. Виды корпоративной стратегии диверсификации:

а. Связанная и несвязанная

б. Общая и частная

в. Конкретная и абстрактная

1. Высший уровень стратегического менеджмента – это:

а. Корпоративный

б. Деловой

в. Общественный

1. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:

а. Стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы

б. Анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии

в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование

1. Будущее фирмы, предсказанное методом экстраполяции исторически сложившихся тенденций развития – это:

а. Среднесрочное планирование

б. Долгосрочное планирование

в. Прогнозирование

1. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?

а. Отсутствуют необходимые ресурсы

б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка

в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру

7 - Тест. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементным методом? а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу

б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу

в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее 8. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это: а. SWOT-анализ

б. STEP-анализ

в. Управленческий анализ

9. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли? а. Стратегия отличительного имиджа

б. Стратегия специализации

в. Стратегия активной обороны 10. Что подразумевает PEST-анализ?

а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы

б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы

в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы

1. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
2. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:

а. Корпоративная стратегия

б. Функциональная стратегия

в. Бизнес-стратегия

1. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?

а. Для формирования конкурентной стратегии фирмы

б. Для формирования портфельной стратегии фирмы

в. Для формирования бизнес-стратегии фирмы

1. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?

а. Инвестиционный план

б. Финансовый план

в. Маркетинговый план

1. Что лежит в основе конгломератной интеграции?

а. Отношения собственности

б. Единое управление

в. Общность финансов

1. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является: а. Стратегия лидерства по ценам

б. Стратегия инноваций

в. Стратегия дифференциации сервиса

1. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?

а. Строго на круг его обязанностей

б. Строго на область приложения усилий

в. На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий

1. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами? а. Античных философов

б. Китайских философов

в. Немецких военных стратегов

Тест - 19. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса? а. Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов

б. Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить

в. Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки

1. Стратегия, которая предполагает отказ от долгосрочных взглядов на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – это стратегия: а. Сокращения расходов

б. Развития продукта

в. «Сбора урожая»

1. Что такое функциональный бенчмаркинг?

а. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые являются прямыми конкурентами

б. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые не являются прямыми конкурентами

в. Проведение независимой экспертной оценки работы фирмы

1. Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора?

а. Она реализуема лишь с дисциплинированными работниками

б. Она оторвана от реальных условий принятия решений

в. Уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда

1. Кто является автором научного труда «Общее и промышленное управление»? а. Г. Форд

б. Ф. Тейлор

в. А. Файоль

1. Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов? а. Цели и принципы

б. Цели и задачи

в. Задачи и методы

1. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:

а. Изменение условий внутренней среды

б. Изменение условий внешней среды

в. Конкурентные преимущества

1. Что является основным недостатком стратегического планирования?

а. Невозможность создать потенциал для развития фирмы

б. Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой

в. Невозможность дать точную и детальную картину будущего 27. Стратегия определяет:

а. Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений

б. Сознательность управления фирмой

в. Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала

1. Японские компании, сосредоточившие свои усилия на сегменте дешевых автомобилей, которые лидеры американской автоиндустрии считали не заслуживающими внимания, применили стратегию: а. Подражания

б. Фланговой атаки

в. Обходного маневра

1. Что является исходным этапом процесса стратегического планирования? а. Анализ среды

б. Изучение конкурентов

в. Поиск ресурсов

1. Тест. Стратегическая зона хозяйствования – это:

а. Перспективный сегмент рынка

б. Свободная экономическая зона

в. Сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти

**9. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ**

Допуск к экзамену происходит при наличии у студентов письменного варианта решения практических работ их защите и положительных ответов на вопросы преподавателя.

Студент, не выполнивший все виды самостоятельной работы к экзамену по дисциплине «Основы стратегического управления социально-экономическими системами и процессами» не допускается.

**Вопросы к экзамену**

по дисциплине «Основы стратегического управления социально-экономическими системами и процессами»

* 1. Стратегия и стратегическое управление. Основные понятия.
  2. Стратегическое управление в коммерческой фирме и аппарате публичной власти: общее и особенное.
  3. Стратегическое решение и его реализация как процесс осуществления стратегического государственного управления и планирования.
  4. Этапы осуществления стратегического управления и планирования
  5. Миссия в стратегическом управлении и ее формулировка.
  6. Основы стратегического управления как вид социального управления.
  7. Основные этапы развития и школы стратегического управления.
  8. Субъекты и объекты стратегического государственного управления и планирования 9. Цели и приоритеты стратегического государственного управления и планирования
  9. Цели и критерии развития регионов и стран.
  10. Цели стратегического государственного управления и планирования. Их формирование в РФ и в Ставропольском крае.
  11. Прямая связь и ее значение в стратегическом государственном управлении и планировании.
  12. Обратная связь и ее значение в стратегическом государственном управлении и планировании
  13. Исторические особенности и традиции стратегического государственного управления и планирования в России.
  14. Традиции стратегического государственного управления в Ставропольском крае.
  15. Государственная стратегия. Основные характеристики и особенности ее формирования.
  16. Внешняя и внутренняя среда управления.
  17. STEP-анализ среды управления. Назначение и особенности.
  18. SWOT-анализ среды управления. Основные характеристики.
  19. Конкурентное преимущество стран, регионов. Маркетинговые стратегии территорий.
  20. Подготовка и принятие стратегических решений в государственном управлении и планировании .
  21. Виды планирования и их назначение.
  22. Стратегическое планирование – основное звено стратегического управления.
  23. Стратегическое планирование в современных холдингах с участием государства.
  24. Стратегическое планирование социально-экономического развития региона. Цикл стратегического планирования.
  25. Схема процесса стратегического планирования развития региона.
  26. Реализация стратегии.
  27. Стратегический контроль: критерии и показатели оценки.
  28. Методы контроля реализации стратегии.
  29. Современные тенденции развития стратегического контроля. Бенчмаркинг.
  30. Организационные ресурсы стратегического государственного управления и планирования.
  31. Правовые ресурсы стратегического государственного управления и планирования.
  32. Кадровый потенциал стратегического государственного управления и планирования
  33. Информационные ресурсы стратегического государственного управления и планирования 35. Роль Федерального Собрания РФ в стратегическом государственном управлении и планировании
  34. Роль Президента РФ в государственном управлении России.
  35. Место и роль Правительства РФ в осуществлении стратегического государственного управления 38. Роль судебной системы РФ в осуществлении стратегического государственного управления.
  36. Высшие должностные лица субъектов РФ в стратегическом государственном управлении.
  37. Прогнозирование в стратегическом управлении.
  38. Персонал органов стратегического управления: структура, подбор, оценка и подготовка.
  39. Кадровые стратегии в государственном управлении.
  40. Роль государственной службы в реализации стратегического государственного управления и планирования
  41. Основные направления совершенствования стратегического государственного управления и планирования в РФ.

**Типовые задачи к экзамену** *Задача 1.*

1. Используя 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», опишите участников стратегического планирования на федеральном, региональном и муниципальном уровне.

*Задача 2.*

Определите, какие виды взаимодействия осуществляются между органами исполнительной власти и органами местного самоуправления региона в сфере стратегического планирования.

*Задача 3.*

Предложите механизмы методической поддержки регионам для совершенствования системы стратегического планирования.

*Задача 4.*

На основе описанной ситуации провести конкурентный анализ в рамках модели «5 сил» М. Портера.

1. Угроза появления новых конкурентов. (Определение барьеров для входа в отрасль (5–7 барьеров)
2. Рыночная власть покупателей. (Каким образом покупатели оказывают давление на деятельность компании?)
3. Рыночная власть поставщиков. (Каким образом поставщики оказывают давление на деятельность компании?)
4. Опасность появления товаров-заменителей. (Поиск новых альтернатив, их плюсы и минусы.)
5. Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция. (Определение основных конкурентов и их преимуществ.) *Задача 5.*

На основе проведенного конкурентного анализа выбрать и обосновать конкурентную стратегию по М. Портеру из предложенных вариантов:

1. Конкурентная стратегия лидерства в продукте. (Создание уникального товара в отрасли.)
2. Конкурентная стратегия лидерства в издержках. (Ценовое лидерство, низкие издержки на производство продукции.)
3. Конкурентная стратегия фокусирования лидерства в продукте.

(Производство нового типа продукции ориентированной для определенной группы потребителей.)

1. Конкурентная стратегия фокусирования лидерства в издержках (Производство продукции с учетом минимизации издержек, ориентированной для определенной группы потребителей.)

**10. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

*Основная литература:*

* 1. Берман, С. С. Стратегическое государственное управление Электронный ресурс / Берман С. С., Воробьев А. А. : учеб. пособие. - Казань : КФУ, 2018. - 172 с. - ISBN 978-5-00019-958-9, экземпляров неограничено
  2. Краснова,, О. В. Стратегическое управление организацией : учебное пособие / О. В. Краснова. - Стратегическое управление организацией,2031-06-08. - Электрон. дан. (1 файл). - Саратов : Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2020. - 108 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 978-5-7433-3376-9, экземпляров неограничено

*Дополнительная литература:*

* 1. Стратегическое управление предприятием: теория и практика / Е. В. Михалева, Н. Ю. Малова, Я. В. Калустян [и др.]. - Стратегическое управление предприятием: теория и практика,Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан. (1 файл). - Макеевка : Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2020. - 428 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено
  2. Лаженцев, В. Н. Теория и практика территориального планирования: научно-методические материалы по курсу «Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития региона» : сборник научно-методических материалов / В.Н. Лаженцев ; отв. ред. В. А. Ильин ; Федеральное агентство научных организаций ; Вологодский научный центр РАН ; Научнообразовательный центр экономики и информационных технологий. - Вологда : ФГБУН ВолНЦ РАН, 2017. - 76 с. : схем., табл., ил. - http://biblioclub.ru/. - ISBN 978-5-93299-374-3, экземпляров неограничено
  3. Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов ; И.О. Коробейников ; В.А. Панов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 302 с., экземпляров неограничено
  4. Попович, А.М. Стратегический менеджмент / А.М. Попович : учебное пособие Электронный ресурс : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского ; Омск, 2016. - 320 c., экземпляров неограничено

7.Родионова, Е. В. Стратегическое управление организациями : учебное пособие / Е.В. Родионова, А.Н. Рида, Л.С. Ширшова ; под общ. ред. Е. В. Родионова ; Поволжский государственный технологический университет. - Йошкар-Ола : ПГТУ, 2015. - 272 с. : ил., схем., табл. - http://biblioclub.ru/. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-8158-1500-1, экземпляров неограничено