

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «Стратегический менеджмент»**

**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск, 2020**

Методические материалы дисциплины «Стратегический менеджмент», относящейся к базовой части учебного плана, составленного на основании ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, квалификация выпускника «Бакалавр», утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г. № 7.

Составители методических материалов:

Канд. экон. наук, доцент кафедры  
экономики и организации  
здравоохранения и фармации

  
\_\_\_\_\_ Д.Г. Багдасарян

Методические материалы переработаны, рассмотрены и одобрены на заседании кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации протокол № 1 от «27» августа 2020 г.

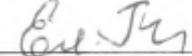
И.о. заведующий кафедрой экономики  
и организации здравоохранения  
и фармации, канд. социол. наук

  
\_\_\_\_\_ О.В. Котовская

Методические материалы одобрены учебно-методической комиссией по циклу гуманитарных дисциплин

протокол № 1 от 31 августа 2020 г.

Председатель УМК

  
\_\_\_\_\_ Е.В. Говердовская

Методические материалы утверждены на заседании Центральной методической комиссии

Председатель ЦМК

  
\_\_\_\_\_ М.В. Черников

## Содержание

1. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для преподавателей по дисциплине «Стратегический менеджмент» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	4
2. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	12
3. Методические материалы (указания, разработки, рекомендации) для самостоятельной работы студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	18
4. Методическое обеспечение занятий лекционного типа .....	33
5. Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации, обучающихся по дисциплине «Стратегический менеджмент» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	73
6. Методические рекомендации по написанию контрольной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» направление подготовки 38.03.02 Менеджмент, (уровень бакалавриата).....	104

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: Д.Г. Багдасарян**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для преподавателей  
по дисциплине «Стратегический менеджмент».**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Занятие № 1**

**Тема. Анализ внешней и внутренней среды организации.**

**Цель:** освоить анализ внешней и внутренней среды организации для разработки процедур и методов контроля.

**Место проведения:** учебная аудитория

**Трудоемкость:** 2 часа

**Перечень практических навыков:**

- оценивать анализ внешней среды организации;
- оценивать анализ внутренней среды организации;
- выявлять микроокружения и макроокружения организации;
- выявлять возможности, угрозы и стратегические проблем, возникающие в организации;
- выявлять понятия экономические кластеры.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Анализ внешней среды организации
2. Анализ внутренней среды организации
3. Разработка процедур и методов контроля

**Формируемые компетенции:** ПК-3, ПК-5

**МЕТОДИКА ПРОВЕДЕНИЯ ЗАНЯТИЯ**

### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Анализ внешней среды организации; анализ внутренней среды организации; разработка процедур и методов контроля.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 2**

**Тема. Комплексные методы и инструменты стратегического анализа**

**Цель:** освоить комплексные методы с применением инструментов стратегического анализа.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часа

**Перечень практических навыков:**

- выявлять преимущества комплексных методов стратегического анализа;
- разрабатывать стратегии SWOT-анализа;
- рассматривать стратегический анализ с использованием методик портфельного анализа.

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. SWOT- анализ и методика его проведения
2. Портфельный анализ
3. Разработка стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента

**Формируемые компетенции:** ПК-3, ПК-5.

#### **Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

SWOT- анализ и методика его проведения; портфельный анализ; разработка стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие №3**

#### **Раздел 2 Базисные стратегии бизнеса**

**Тема. Экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности**

**Цель:** освоить экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часов

**Перечень практических навыков:**

- оформлять миссии организации и последующее доведения ее до широкой общественности;
- выявлять цели развития организации и показатели использования в процессе определения целей
- рассматривать требования предъявляемые к целям развития организации;
- формировать представления «дерево целей».

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие миссии организации
2. Цели развития организации
3. Внедрение технологических и продуктовых инноваций
4. Современными технологиями управления персоналом

**Формируемые компетенции:** ПК-3, ПК-5, ПК-17.

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Понятие миссии организации; цели развития организации; внедрение технологических и продуктовых инноваций; современными технологиями управления персоналом

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Занятие № 4**

**Тема. Стратегии развития организации и формировании новых бизнес-моделей**

**Цель:** освоение основных областей выбора стратегии развития и видов стратегий организации при формировании бизнес-моделей.

**Место проведения:** учебная аудитория.

**Трудоемкость:** 2 часов

**Перечень практических навыков:**

- разрабатывать процесс стратегического выбора
- осваивать классификацию стратегии развития организации

– выявлять эталонные и базисные, стратегии развития организации.

**Вопросы для обсуждения:**

1. Основные области выбора стратегии развития
2. Виды стратегий развития организации
3. Методы принятия управленческих решений
4. Формирование новых бизнес моделей с применением инструментария стратегического менеджмента

**Формируемые компетенции:** ПК-3, ПК-5, ПК-17.

**Хронокарта карта занятия**

№	Этап занятия	Время/мин.
1	Организация занятия	10
2	Определения цели и темы занятия	5
3	Выявление исходного уровня знаний	10
4	Разбор основных вопросов практического занятия	20
5	Выполнение практической работы	30
6	Проведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний.	15

**Краткое содержание темы:**

Основные области выбора стратегии развития; виды стратегий развития организации; методы принятия управленческих решений; формирование новых бизнес моделей с применением инструментария стратегического менеджмента.

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

**Список литературы:**

7.1. Рекомендуемая литература				
7.1.1. Основная литература				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол-во
Л1.1	Михненко, П.А., Волкова, Т.А., Дрондин, А.Л. Вегера, А.В.	Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера; под ред. П.А. Михненко. – Москва: Университет «Синергия», 2017. – 305 с. : ил., табл. – (Легкий учебник). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва Университет «Синергия», 2017	
Л1.2	Кузнецов, Б.Т.	Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент / Б.Т. Кузнецов. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 623 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Юнити-Дана, 2015	
7.1.2. Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол-во

Л2.1	В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко.	Основы менеджмента / ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 271 с.: табл., схем. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Юнити-Дана, 2015.
Л2.2	Е.А Емельянова.	Емельянова, Е.А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Е.А. Емельянова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – 2-е изд., доп. – Томск: Эль Контент, 2015. – 114 с.: схем., табл. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Томск: Эль Контент, 2015.
<b>7.2. Электронные образовательные ресурсы</b>			
1	Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2018. – 468 с.: ил. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.	
2	Михненко П.А. Стратегический менеджмент / Михненко П.А. - М.: Университет "Синергия", 2017. - 304 с. (Серия "Легкий учебник") - ISBN 978-5-4257-0277-7 - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента": Режим доступа: <a href="http://www.studentlibrary.ru">http://www.studentlibrary.ru</a>	Контракт №73ИКЗ 19134440484722632430010009002639900 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.	
<b>7.3. Программное обеспечение</b>			
<p>1. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.</p> <p>2. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.</p> <p>3. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.</p> <p>4. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017</p> <p>5. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.</p> <p>6. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.</p> <p>7. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.</p> <p>8. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»</p> <p>9. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017</p> <p>10. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»</p> <p>11. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав № ИТ178496 от 14.10.2015 (бессрочно)</p> <p>Statistica Basic 10 for Windows Ru License Number for PYATIGORSK MED PHARM INST OF VOLGOGRAD MED ST UNI (PO# 0152R, Contract № IE-QPA-14-XXXX) order# 310209743.</p>			

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: Д.Г. Багдасарян**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для студентов  
по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Занятие № 1**

### **Тема 2. Анализ внешней и внутренней среды организации.**

**Цель:** освоить анализ внешней и внутренней среды организации для разработки процедур и методов контроля.

#### **Перечень практических навыков:**

- оценивать анализ внешней среды организации;
- оценивать анализ внутренней среды организации;
- выявлять микроокружения и макроокружения организации;
- выявлять возможности, угрозы и стратегические проблем, возникающие в организации;
- выявлять понятия экономические кластеры.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Анализ внешней среды организации
2. Анализ внутренней среды организации
3. Разработка процедур и методов контроля

#### **Краткое содержание темы:**

Анализ внешней среды организации; анализ внутренней среды организации; разработка процедур и методов контроля.

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

## **Занятие № 2**

### **Тема 3. Комплексные методы и инструменты стратегического анализа**

**Цель:** освоить комплексные методы с применением инструментов стратегического анализа.

#### **Перечень практических навыков:**

- выявлять преимущества комплексных методов стратегического анализа;
- разрабатывать стратегии SWOT-анализа;
- рассматривать стратегический анализ с использованием методик портфельного анализа.

#### **Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. SWOT- анализ и методика его проведения
2. Портфельный анализ
3. Разработка стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента

#### **Краткое содержание темы:**

SWOT- анализ и методика его проведения; портфельный анализ; разработка стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента

#### **Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие №3**

#### **Раздел 2 Базисные стратегии бизнеса**

#### **Тема 4. Экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности**

**Цель:** освоить экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности.

**Перечень практических навыков:**

- оформлять миссии организации и последующее доведения ее до широкой общественности;
- выявлять цели развития организации и показатели использования в процессе определения целей
- рассматривать требования предъявляемые к целям развития организации;
- формировать представления «дерево целей».

**Основные вопросы, выносимые на обсуждение семинара:**

1. Понятие миссии организации
2. Цели развития организации
3. Внедрение технологических и продуктовых инноваций
4. Современными технологиями управления персоналом

**Краткое содержание темы:**

Понятие миссии организации; цели развития организации; внедрение технологических и продуктовых инноваций; современными технологиями управления персоналом

**Основные этапы работы на практическом занятии:**

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### **Занятие № 4**

#### **Тема 5. Стратегии развития организации и формирования новых бизнес-моделей**

**Цель:** освоение основных областей выбора стратегии развития и видов стратегий организации при формировании бизнес-моделей.

**Перечень практических навыков:**

- разрабатывать процесс стратегического выбора
- осваивать классификацию стратегии развития организации
- выявлять эталонные и базисные, стратегии развития организации.

### Вопросы для обсуждения:

1. Основные области выбора стратегии развития
2. Виды стратегий развития организации
3. Методы принятия управленческих решений
4. Формирование новых бизнес моделей с применением инструментария стратегического менеджмента

### Краткое содержание темы:

Основные области выбора стратегии развития; виды стратегий развития организации; методы принятия управленческих решений; формирование новых бизнес моделей с применением инструментария стратегического менеджмента.

### Основные этапы работы на практическом занятии:

1. Организация занятия
2. Проведение входного контроля
3. Анализ допущенных ошибок
4. Выполнение практической работы
5. Подведение итогов занятия и проверка итогового уровня знаний

### Список литературы:

7.1. Рекомендуемая литература				
7.1.1. Основная литература				
№	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол-во
Л1.1	Михненко, П.А., Волкова, Т.А., Дрондин, А.Л. Вегера, А.В.	Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера; под ред. П.А. Михненко. – Москва: Университет «Синергия», 2017. – 305 с. : ил., табл. – (Легкий учебник). – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Москва Университет «Синергия», 2017	
Л1.2	Кузнецов, Б.Т.	Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент / Б.Т. Кузнецов. – Москва: Юнити-Дана, 2015. – 623 с. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Юнити-Дана, 2015	
7.1.2. Дополнительная литература				
	Авторы, составители	Заглавие	Издательство, год	Кол-во
Л2.1	В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко.	Основы менеджмента / ред. В.В. Лукашевич, И.В. Бородушко. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2015. – 271 с.: табл., схем. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Юнити-Дана, 2015.	
Л2.2	Е.А Емельянова.	Емельянова, Е.А. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] / Е.А. Емельянова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Томский Государственный Университет Систем Управления и Радиоэлектроники (ТУСУР). – 2-е изд., доп. – Томск: Эль Контент, 2015. – 114 с.: схем., табл. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	Томск: Эль Контент, 2015.	
7.2. Электронные образовательные ресурсы				
1	Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А.Н. Фомичев. – Москва: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К <sup>о</sup> »,	Договор №551-11/19 «Об оказании информационных услуг» от 02.12.2019 г. (ЭБС «Университетская библиотека		

	2018. – 468 с.: ил. – Режим доступа: <a href="http://biblioclub.ru">http://biblioclub.ru</a>	online»). Срок действия с «01» января 2020 г. по «31» декабря 2020 г.
2	Михненко П.А. Стратегический менеджмент / Михненко П.А. - М.: Университет "Синергия", 2017. - 304 с. (Серия "Легкий учебник") - ISBN 978-5-4257-0277-7 - Текст: электронный // ЭБС "Консультант студента": Режим доступа: <a href="http://www.studentlibrary.ru">http://www.studentlibrary.ru</a>	Контракт №73ИКЗ 19134440484722632430010009002639900 от 12 ноября 2019 г. (ЭБС «Консультант студента»). Срок действия с 1 января 2020 г. по 31 декабря 2020 г.
<b>7.3. Программное обеспечение</b>		
<p>12. Microsoft Office 365. Договор с ООО СТК «ВЕРШИНА» №27122016-1 от 27 декабря 2016 г.</p> <p>13. Kaspersky Endpoint Security Russian Edition. 100149 Educational Renewal License 1FB6161121102233870682. 100 лицензий.</p> <p>14. Office Standard 2016. 200 лицензий OPEN 96197565ZZE1712.</p> <p>15. Microsoft Open License :66237142 OPEN 96197565ZZE1712. 2017</p> <p>16. Microsoft Open License : 66432164 OPEN 96439360ZZE1802. 2018.</p> <p>17. Microsoft Open License : 68169617 OPEN 98108543ZZE1903. 2019.</p> <p>18. Операционные системы OEM, OS Windows XP; OS Windows 7; OS Windows 8; OS Windows 10. На каждом системном блоке и/или моноблоке и/или ноутбуке. Номер лицензии скопирован в ПЗУ аппаратного средства и/или содержится в наклеенном на устройство стикере с голографической защитой.</p> <p>19. Система автоматизации управления учебным процессом ООО «Лаборатория ММИС»</p> <p>20. Доступ к личному кабинету в системе «4Portfolio». Договор № В-21.03/2017 203 от 29 марта 2017</p> <p>21. Доступ к личному кабинету в системе «ЭИОС»</p> <p>22. Система электронного тестирования VeralTest Professional 2.7. Акт предоставления прав № ИТ178496 от 14.10.2015 (бессрочно)</p> <p>Statistica Basic 10 for Windows Ru License Number for PYATIGORSK MED PHARM INST OF VOLGOGRAD MED ST UNI (PO# 0152R, Contract № IE-QPA-14-XXXX) order# 310209743.</p>		

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Автор: Д.Г. Багдасарян**

**Методические материалы (указания, разработки,  
рекомендации) для самостоятельной работы студентов  
по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

**Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень  
бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## **Раздел 1. Сущность стратегического управления организацией**

### **Тема 1. Основные подходы стратегического менеджмента к управлению современной компанией**

#### **Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Предпосылки и история возникновения
2. стратегического менеджмента
3. Сущность стратегического менеджмента
4. Особенности стратегического мышления и стратегического менеджмента

#### **Вопросы для самопроверки:**

1. Раскройте предпосылки и собственно историю возникновения стратегического менеджмента.
2. Какое событие принято считать отправной точкой возникновения стратегического менеджмента и какие учения внесли наибольший вклад в его формирование и последующее развитие?
3. В чем причины возрастания роли и значения стратегического менеджмента в современных условиях?
4. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные этапы стратегического менеджмента.
5. Что понимается под внешней средой функционирования организации и какие факторы внешней среды влияют на деятельность организации?

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Инвестиции и их экономическая сущность.
2. Классификация инвестиций, виды, источники и направления инвестирования
3. Инвестиционный проект, его цель и содержание.

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

##### **1. Стратегия – это:**

- a) управление персоналом организации;
- b) выбор уровней управления;
- c) план деятельности по распределению ограниченных ресурсов во времени для достижения целей организации;
- d) система последовательных решений задач обеспечивающих перспективное движение организации к поставленной цели с учетом изменений внешней и внутренней среды.

##### **2. Стратегические цели имеют отношение к:**

- a) конкретным отделам организации;
- b) структуре управления;
- c) всей организации в целом.

##### **3. Стратегический план – это:**

- a) план деятельности руководства;
- b) план распределения этапов деятельности;
- c) совокупность этапов деятельности при помощи, которых организация намеревается достичь своих целей.

##### **4. К внутренним факторам, определяющим развитие стратегии, относятся следующие факторы:**

- a) организационные;
- b) культурные;
- c) финансовые;
- d) политические.

**5. Объектами стратегического менеджмента являются:**

- a) исследование и развитие;
- b) производство;
- c) мотивация;
- d) маркетинг;
- e) различные виды стратегий организации.

**6. На корпоративном уровне различают следующие виды стратегий:**

- a) функциональная;
- b) деловая;
- c) портфельная.

**7. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:**

- a) выбор структуры организации;
- b) поиск сферы деятельности;
- c) выбор стратегии выживания.

**8. К основным факторам, определяющим эффективность стратегического менеджмента, относятся:**

- a) использование количественных методов;
- b) финансовые и статистические методы;
- c) мотивация персонала;
- d) эффект различных систем оплаты по различным профессиям.

**9. Рабочая модель стратегического менеджмента включает:**

- a) выбор поставщиков ресурсов;
- b) разработку структуры организации;
- c) определение организационных и личностных ценностей;
- d) финансовые ресурсы;
- e) навыки персонала;
- f) выбор рынков сбыта.

**10. Исходным (начальным) этапом процесса стратегического менеджмента являются:**

- a) формирование стратегии;
- b) изучение внутренней среды;
- c) изучение внешней среды;
- d) анализ и оценка состояния организации.

**Тема 2. Анализ внешней и внутренней среды организации.**

**Вопросы выносимые на обсуждение**

1. Анализ внешней среды организации
2. Анализ внутренней среды организации
3. Разработка процедур и методов контроля

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Что понимается под внешней средой функционирования организации и какие факторы внешней среды влияют на деятельность организации?
2. Какую методику целесообразно использовать при анализе факторов общей, или дальней, окружающей среды?
3. Какие факторы М. Портер называет факторами конкурентного окружения?
4. Какие факторы относят к факторам внутренней среды организации, или факторам ресурсного потенциала?
5. Перечислите и кратко охарактеризуйте методики анализа внутренней среды организации.

### **Решение ситуационных задач:**

**Задание 1.** Дайте определения следующих понятий:

Внешняя и внутренняя среда организации

Микроокружение и макроокружение

Возможности, угрозы и стратегические проблемы

Экономические кластеры

**Задание 2.** Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры,

- 1) На какие части можно разделить среду обитания фирмы, дайте их характеристики?
- 2) Какие факторы внешней среды фирмы относят микроокружению и макроокружению?
- 3) Какая информация о внешней среде необходима для анализа ситуации фирмы? Дайте характеристику основным видам политической, экономической, социальной информации, приведите примеры ее использования при принятии стратегического решения.
- 4) Как могут использоваться в стратегическом анализе среды международные стандарты учета, отчетности и оценки (МСФО и МСО) и отчеты о корпоративной социальной ответственности (КСО)?
- 5) Назовите основные источники информации о внутренней среде фирмы.
- 6) Какие подразделения фирмы отвечают за сбор и обработку финансовой и маркетинговой информации, технической, нормативной, правовой обеспечение актуальности и использование в процессе оперативного и стратегического управления.

**Задание 3.** На примере организации базы – практики проанализируйте и охарактеризуйте информацию, имеющую стратегический характер, из следующих источников:

учредительные документы (предназначение организации, состав учредителей, участие в финансово-промышленных группах и др.);

первичные документы, фиксирующие состав основных и оборотных средств и их оценку;

первичные документы, отражающие хозяйственные операции и вызываемые ими движения денежных средств, а также доходы и расходы хозяйствующего субъекта;

проектно-техническая документация (технические паспорта, технологические карты и др.):

юридические документы, фиксирующие отношения с инвесторами, поставщиками и покупателями, заемщиками, эмитентами и вкладчиками;

данные оперативного учета и отчетности;

бухгалтерская отчетность, включая все приложения и пояснительную записку;

акты ревизий, аудиторских и налоговых проверок, заключения коммерческих банков;

планово-нормативная документация;

материалы, характеризующие состав персонала, особенно руководящий состав;

планы и отчеты предприятия, бизнес-планы;

документация системы менеджмента качества;

отчеты перед акционерами и отчеты о корпоративной социальной.

### **Перечень тем рефератов:**

1. Методы инвестирования.

2. Показатели и методы расчета экономической оценки инвестиций

3. Инвестиционная привлекательность предприятий

### **Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

#### **1. Осуществление стратегии производится путем изменений:**

- a) численности работающих;
- b) культуры руководства;
- c) системы используемой информации;
- d) поставщиков ресурсов.

#### **2. Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:**

- a) система мотивации персонала;
- b) технология менеджмента;
- c) структуризация целей.

#### **3. Планирование играет следующую роль в реализации стратегии:**

- a) определяет этапы разработки стратегических и оперативных планов;
- b) распределяет финансовые ресурсы между уровнями стратегии;
- c) распределяет возможные доходы между персоналом корпорации.

#### **4. Основными составляющими компонентами стратегического плана являются:**

- a) цели;
- b) политика;
- c) объекты продаж;
- d) структуры;
- e) финансирование.

#### **5. Процесс стратегического планирования включает:**

- a) выбор стратегии;
- b) изучение рынка;

- c) формулировку целей и задач;
- d) определение уровней иерархии;
- e) оценку возможностей и альтернативных вариантов;
- f) мотивацию;
- g) реализацию плана.

**6. Укажите основные задачи стратегического менеджмента:**

- a) определение сферы деятельности и формулирования стратегических установок;
- b) постановка стратегических целей и задач для их достижения;
- c) формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производителя;
- d) реализация стратегического плана;
- e) оценка результатов деятельности и изменения стратегического плана или методов его реализации;
- f) постановка и решение текущих задач предприятия.

**7. Процесс стратегического управления включает:**

- a) разработка стратегии фирмы. Стратегическое видение в организации;
- b) реализация стратегии;
- c) оценка результатов деятельности;
- d) контролинг.

**8. Задачами создания стратегии являются:**

- a) разработка стратегического видения;
- b) разработка миссии фирмы;
- c) реализация стратегии;
- d) разработка стратегии;
- e) установление целей и определения направления развития.

**9. К факторам, формирующим стратегию, относятся:**

- a) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- b) ориентация коллектива предприятия на стратегию;
- c) привлекательность продукции, отрасли;
- d) конкурентоспособность фирмы;
- e) корпоративная культура.

**10. При выработке стратегии необходимо анализировать:**

- a) финансовое состояние фирмы;
- b) ситуации в отрасли;
- c) внутренние ситуации;
- d) внешние ситуации;
- e) цепочки ценностей;
- f) издержки и конкурентоспособность;
- g) общие ситуации.

**Тема 3. Комплексные методы и инструменты стратегического анализа**  
**Вопросы выносимые на обсуждение**

1. SWOT- анализ и методика его проведения

2. Портфельный анализ
3. Разработка стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента

**Вопросы для самопроверки:**

1. В чем преимущества комплексных методов стратегического анализа?
2. Какие комплексные методы стратегического анализа вы знаете?
3. В чем сущность SWOT-анализа и почему в его название вынесены именно эти буквы английского алфавита?
4. Перечислите и кратко охарактеризуйте содержание этапов осуществления SWOT-анализа.
5. Деятельность каких предприятий целесообразно рассматривать с использованием методик портфельного анализа?
6. Что означают следующие категории товаров: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» и «собаки» в Бостонской матрице?
7. На базе какой методики возникла матрица GeneralElectric, или матрица Мак-Кинси?

**Решение ситуационных задач:**

**Задание 1.** Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

- 1) Опишите роль стратегического анализа в процессе стратегического управления.
- 2) Раскройте содержание основных этапов стратегического анализа организационной среды и стратегии фирмы.
- 3) Дайте характеристику основных методов стратегического анализа.
- 4) Раскройте сущность метода GAP-анализа целей и стратегий фирмы.
- 5) Какие виды факторного анализа могут быть использованы при оценке позиции и стратегии фирмы?
- 6) Раскройте сущность регрессивно-корреляционного анализа.
- 7) В чем состоят сходство и различие методов кластерного и системного анализа?
- 8) Какие задачи стратегического управления помогает решать функционально-стоимостной анализ?
- 9) Для каких ситуаций среды фирмы возможно использование методов линейного программирования?
- 10) Как оценить оптимальность выбора метода в конкретной ситуации?

**Задание 2.** Используя систему FAROUT, оцените возможность применения перечисленных аналитических методов экономического анализа для получения ценной стратегической информации для следующих ситуаций.

Ситуация А. Организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями и конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам, а традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу. Вероятность появления новых конкурентов высокая.

Ситуация Б. Организация является монополистом, а увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация. Существующие рынки не насыщены продуктом организации. Норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти.

Заполните для каждой ситуацию табл. 1

**FAROUT – оценка приемлемости результатов аналитических методов**

	<b>Ф</b> ориентация на будущее	<b>А</b> точность	<b>Р</b> ресурсная эффекти вность	<b>О</b> объективн ость	<b>У</b> полезность	<b>Т</b> своевре нность	<b>Итого</b> (баллов)
GAP-анализ							
Факторный анализ							
Регрессивно-корреляционный анализ							
Функционально-стоимостной анализ							
Линейное программирование							

### Перечень тем рефератов:

1. Инвестор в системе реализации инвестиционного проекта.
2. Портфель инвестиционных проектов: принципы и методы его формирования и оценки
3. Стратегическое и оперативное регулирование инвестиционным портфелем.

### Фонд тестовых заданий по теме № 3:

#### 1. Принципами стратегического управления являются:

- a) опора на то, за счет чего компания преуспевает;
- b) создание конкурентных преимуществ;
- c) обеспечение наилучших возможностей для роста компании;
- d) повышение оплаты труда персонала.

#### 2. Основными типами конкурентных стратегий являются:

- a) стратегия низких издержек;
- b) стратегия дифференциации производства;
- c) наступательная стратегия;
- d) оборонительная стратегия;
- e) стратегия вертикальной интеграции;
- f) стратегия горизонтальной интеграции.

#### 3. Основными типами наступательной стратегии являются:

- a) противостояние сильным сторонам конкурента или превышение их;
- b) покупка предприятий конкурента;
- c) физическое недопущение конкурента на рынок;
- d) захват незанятых рыночных пространств;
- e) партизанская война (наступление-отход);
- f) использование слабых сторон конкурента;

g) активация и одновременное наступление фирмы на конкурента по нескольким направлениям, фронтам.

**4. Основными типами маркетинговых стратегий являются:**

- a) стратегия в независимых отраслях, фирмах;
- b) стратегия в отраслях, находящихся в стадии зрелости;
- c) стратегия в отношении к фирмам, находящимся в состоянии стагнации или спада;
- d) стратегия в раздробленных отраслях;
- e) стратегия в новых отраслях.

**5. Условия, обеспечивающие успех деловых стратегий:**

- a) предпочтение усилиям по обеспечению своей конкурентоспособности на длительный срок;
- b) избегать стратегии «застрявшего на полпути»;
- c) придерживаться тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ;
- d) недооценка действий конкурента;
- e) переоценка действий конкурента;
- f) остерегаться активных, сильных конкурентов;
- g) избегать снижения цен без достаточного обоснования издержек.

**6. Назначение стратегии диверсификации фирмы:**

- a) усиление своей привлекательности;
- b) многопрофильное развитие;
- c) повышение доходности;
- d) расширение ассортимента конкретного изделия;
- e) получение дополнительных выгод;
- f) расширение сферы своей деятельности.

**7. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:**

- a) поглощение;
- b) диверсификация в родственные отрасли;
- c) диверсификация в неродственные отрасли;
- d) стратегия свертывания и ликвидации;
- e) стратегия приватизации;
- f) стратегия многонациональной диверсификации;
- g) стратегия реструктурирования, восстановления и экономии.

**8. Определение текущей стратегии компании:**

- a) материальная поддержка убыточных хозяйственных подразделений;
- b) оценка направлений развития фирмы с учетом портфеля заказов;
- c) избавление от убыточных и непривлекательных хозяйственных подразделений;
- d) формирование хозяйственного портфеля заказов;
- e) выбор направлений капиталовложений в развитие и освоение новых производств.

**9. Реализация стратегии предусматривает:**

- a) активизацию менеджеров всех уровней;

- b) выделение средств на реализацию стратегии;
- c) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;
- d) стимулирование выполнения стратегического замысла;
- e) формирование корпоративной культуры;
- f) периодическую отчетность о выполнении стратегии.

**10. Основные условия выполнения стратегии:**

- a) формирование квалификационных и перспективных кадров;
- b) подбор и эффективное использование персонала;
- c) усиление конкурентных преимуществ фирмы;
- d) приведение организационной структуры в соответствии со стратегией развития фирмы;
- e) повышение роли первого руководителя фирмы.

**Раздел 2 Базисные стратегии бизнеса**

**Тема 4. Экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности**

**Вопросы выносимые на обсуждение:**

1. Понятие миссии организации
2. Цели развития организации
3. Внедрение технологических и продуктовых инноваций
4. Современными технологиями управления персоналом

**Вопросы для самопроверки:**

1. Как осуществляется определение общего направления развития организации?
2. В чем сущность и содержание миссии организации в широком и узком смысле?
3. Какие способы используются для оформления миссии организации и последующего доведения ее до широкой общественности?
4. Каким требованиям должна отвечать формулировка миссии и какие структурные компоненты она должна содержать?
5. Что понимается под целью развития организации и какие показатели могут быть использованы в процессе определения целей?
6. Какие требования предъявляются к целям развития организации и в каком случае цели становятся инструментом стратегического менеджмента?
7. Как классифицируются цели развития организации?
8. Что представляет собой «дерево целей» и как оно формируется?

**Решение ситуационных задач:**

**Задание 1.** Дайте определения следующих понятий:

Финансовые результаты

Рентабельность

Прибыль

Прибыль на инвестированный капитал

Денежный поток

Маржинальный доход  
Производственный левверидж  
Точка безубыточности  
Ликвидность  
Финансовая устойчивость

**Задание 2.** По каким показателям финансовых отчетов можно определить: объём и источники получения денежных средств и направления их использования;

способность компании в результате своей деятельности обеспечивать превышение поступлений денежных средств над выплатами;

способность компании выполнять свои обязательства;

степень самостоятельного обеспечения инвестиционных потребностей за счёт внутренних источников;

причины разности между величиной полученной прибыли и объёмом денежных средств;

общую картину производственных результатов, краткосрочной ликвидности, долгосрочной кредитоспособности.

**Задание 3.** Существует три основных подхода к оценке: доходный, рыночный и затратный. Поясните в чем преимущества и недостатки каждого из этих подходов.

**Задание 4.** Чем может быть мотивирован выбор руководством компании одной из следующих стратегий:

Стратегия максимизации маржи.

Стратегия увеличения объема.

Стратегия снижения себестоимости.

Подкрепите свои выводы о достоинствах и недостатках этих стратегия примерами из практики предприятий Ставропольского края.

**Перечень тем рефератов:**

1. Методы регулирования инвестиционной деятельностью
2. Резервы и пути повышения инвестиционной активности предприятий.

**Фонд тестовых заданий по теме 4:**

**1. Выберите характеристики, которые должны обязательно присутствовать в формировании миссии организации:**

- a) отраслевая принадлежность;
- b) получение прибыли;
- c) назначение;
- d) роль для общества;
- e) ассортимент продукции;
- f) политика по отношению к персоналу.

**2. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?**

- a) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;

- b) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
- c) изучение специфики товара конкурента.

**3. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:**

- a) портфельная;
- b) текущая;
- c) деловая (конкурентная);
- d) функциональная.

**4. Основной целью функциональной стратегии является:**

- a) разработка миссии организации;
- b) разработка целей и задач в подразделениях организации;
- c) определение сроков реализации продукции;
- d) выявление потребностей персонала.

**5. Основной целью деловой стратегии является:**

- a) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
- b) расширение портфеля ценных бумаг;
- c) определение работ в подразделениях организации;
- d) совершенствование структуры управления.

**6. Основной целью портфельной стратегии является:**

- a) разделение труда;
- b) определение специфики и особенностей товара конкурента;
- c) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг; ПС
- d) выявление конкурентных преимуществ.

**7. Каким характеристикам удовлетворяет стратегия, которая в настоящее время реализуется в вашей организации?**

- a) ментальная правильность;
- b) ситуационность;
- c) уникальность;
- d) будущая неопределенность;
- e) гибкая адекватность.

**8. Какие из следующих утверждений вы считаете верными?**

- a) существуют оптимальные для всех фирм стратегии;
  - b) процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;
  - c) фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;
  - d) при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы.
- a) первое;
  - b) второе;
  - c) третье;
  - d) четвертое;

**9. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:**

- a) текущего планирования к долгосрочному;

- б) стратегического планирования к стратегическому управлению;
- с) долгосрочного планирования к стратегическому.

**10. Миссия организации сформулирована следующим образом : «Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации». Такая формулировка миссии характерна для:**

- а) стратегического управления;
- б) оперативного управления;
- с) обоих видов управления.

## **Тема 5. Стратегии развития организации и формирование новых бизнес-моделей**

### **Вопросы выносимые на обсуждение**

1. Основные области выбора стратегии развития
2. Виды стратегий развития организации
3. Методы принятия управленческих решений
4. Формирование новых бизнес моделей с применением инструментария стратегического менеджмента

### **Вопросы для самопроверки:**

1. Какие действия включает в себя процесс стратегического выбора?
2. В каких областях может осуществляться выбор стратегии развития организации?
3. По каким основаниям классифицируют стратегии развития организации?
4. Как классифицируются стратегии развития организации, если за основу деления принять долю, которую предприятие занимает на рынке?
5. Какую классификацию стратегий предлагает Ф. Котлер?
6. Перечислите и кратко охарактеризуйте эталонные, или базисные, стратегии развития организации.

### **Решение ситуационных задач:**

Выберете 3 фирмы разных отраслей: промышленность, строительство, сельское хозяйство, торговля, транспорт. Сравните данные отчетов этих фирм за три прошедших года по следующим показателям: изменения объемов продаж, добавленной стоимости и прибыли. Заполните для каждого предприятия форму в табл. 1

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

**Результаты стратегических управленческих решений**

<i>Показатели</i>	<i>2010 год</i>	<i>2011 год</i>	<i>2013 год</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Выручка (Объем продаж), тыс. руб.)			
Прирост выручки, в % к предыдущему году			
Себестоимость, тыс. руб.)			
Прибыль, тыс. рублей			

### **Перечень тем рефератов:**

1. Малый бизнес: стратегии развития
2. Разработка механизма устойчивого развития организации
3. Разработка программы организационного развития.
4. Разработка программы управления стратегическими изменениями
5. Реорганизация деятельности: предпосылки, способы, условия эффективной реализации, последствия

### **Фонд тестовых заданий по теме 5:**

#### **1. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:**

- a) ориентация внутрь организации;
- b) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- c) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
- d) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
- e) ориентация на внешнюю среду.

#### **2. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления:**

- a) работники – это ресурс организации;
- b) персонал - это исполнители отдельных работ и функций;
- c) работники – это основа организации;
- d) работники – основная ценность организации;
- e) персонал – это источник благополучия фирмы.

#### **3. Эффективность деятельности и управления предприятием определяется прибыльностью и рациональностью использования производственного потенциала. Такая оценка эффективности характерна для:**

- a) стратегического управления;
- b) оперативного управления;
- c) текущего управления.

#### **4. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:**

- a) окружение не будет изменяться;
- b) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- c) в окружении постоянно будут происходить изменения.

#### **5. При стратегическом управлении планы организации:**

- a) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем;
- b) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии;
- c) фиксируют желаемое в будущем состоянии;
- d) позволяют организации реагировать на изменения в окружении.

#### **6. Определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы в одной стратегической зоне хозяйствования помогает:**

- a) оценить стратегическую уязвимость фирмы;
- b) оценить эффект синергии;

с) осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования на различных стадиях жизненного цикла.

**7. Большая эффективность труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товара является эффектом:**

- a) масштаба производства;
- b) кривой опыта;
- c) масштаба деятельности;
- d) синергии.

**8. Какое из следующих утверждений вы считаете правильным:**

- a. стратегическое управление – новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро;
- b. переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов;
- c. для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, требуются огромные усилия;
- d. переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов.
- e. первое;
- f. b) второе;
- g. первое и второе;
- h. второе и третье;
- i. третье;
- j. третье и четвертое;
- k. четвертое.

**9. Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышает сумму доходов от отдельного использования те же ресурсы, называют эффектом:**

- a) масштаба производства;
- b) кривой опыта;
- c) масштаба деятельности;
- d) синергии.

**10. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?**

- a) определение целей – определение миссии – выбор стратегии;
- b) выбор стратегии – определение миссии – определение целей;
- c) определение миссии – определение целей – выбор стратегии;
- d) определение миссии – выбор стратегии – определение целей.

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ –  
филиал федерального государственного бюджетного  
образовательного учреждения высшего образования  
«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации**

**Кафедра экономики и организации здравоохранения и  
фармации**

**Авторы: Д.Г. Багдасарян**

**Методическое обеспечение занятий лекционного типа  
по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

**направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент» (уровень бакалавриата)**

**Пятигорск 2020**

## РАЗДЕЛ 1 СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

### Тема 1. Основные подходы стратегического менеджмента к управлению современной компанией

Стратегический менеджмент является быстро развивающейся областью науки и практики управления, возникшей в ответ на возрастание динамизма внешней среды бизнеса. Теория стратегического планирования и управления была разработана американскими исследователями бизнеса и консультационными фирмами, далее этот аппарат вошел в арсенал методов внутрифирменного планирования всех развитых стран. В настоящее время существует множество определений стратегии, но всех их объединяет понятие стратегии как осознанной и продуманной совокупности норм и правил, лежащих в основе выработки и принятия стратегических решений, влияющих на будущее состояние предприятия, как средства связи предприятия с внешней средой. «Стратегия – это генеральная программа действий, выявляющая приоритеты проблем и ресурсы для достижения основной цели. Она формулирует главные цели и основные пути их достижения таким образом, что предприятие получает единое направление движения».

«Стратегическое управление – это процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует.

Стратегию можно рассматривать как основное связующее звено между тем, что организация хочет достичь: ее целями и линией поведения, выбранной для достижения этих целей». Термин «стратегическое управление» был введен на стыке 1960–70 гг. для того, чтобы внести различие между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость проведения такого различия была вызвана переходом к новой модели управления развитием организации в меняющейся среде. Выделяют четыре фактора-условия, определяющие актуальность стратегического управления:

1. Во второй половине XX в. число задач, обусловленных внутрифирменными и внешними изменениями, неуклонно возрастало. Многие из них были принципиально новыми и не подлежали решению, исходя из опыта, полученного в первой половине XX в.
2. Множественность задач наряду с расширением географических рамок деятельности национальных экономик приводила к дальнейшему усложнению управленческих проблем.

3. Возрастала роль высшего звена управления, в то время как совокупность управленческих навыков, выработанных в первой половине века, все меньше соответствовала условиям решения возникавших задач.

4. Усиливалась нестабильность внешней среды, что повышало вероятность стратегических внезапных изменений, их непредсказуемость.

Исключительно важным стало использование гибкого управления, которое обеспечивало бы адаптацию предприятия к быстроменяющейся окружающей среде. Своевременное реагирование на возникавшие изменения достигалось посредством стратегического управления развитием предприятия.

Быстрые изменения внешней среды отечественных предприятий также стимулируют появление новых методов, систем и подходов к управлению. Если внешняя среда практически стабильна, тонет особой нужды заниматься стратегическим менеджментом.

Однако в настоящее время большинство российских предприятий работают в быстро изменяющемся и трудно предсказуемом окружении, следовательно, нуждаются в методах стратегического менеджмента.

Необходимость становления системы стратегического менеджмента в отечественной практике обуславливается также происходящими интеграционными процессами. В российском бизнесе возникают промышленные группы, объединяющие технологически связанные предприятия, идет активный процесс образования финансово-промышленных групп (ФПГ), коммерческие компании почти одновременно с созданием основного бизнеса начали организовывать финансово-коммерческие группы. Следующей важной предпосылкой развития стратегического менеджмента является процесс глобализации бизнеса, который затронул и нашу страну. Глобальные фирмы рассматривают мир как единое целое, в котором стираются национальные различия и предпочтения, происходит стандартизация потребления. Продукция глобальных фирм – Mars, Siemens, Sony, Procter & Gamble, L'Oréal множества других продается во всех странах мира и является важным фактором конкуренции на национальных рынках. Противостоять натиску товаров глобальных фирм можно, только действуя аналогичными методами, т.е. разрабатывая стратегию работы в конкурентной среде.

Этапы развития стратегического менеджмента через корпоративное планирование. Появление приемов стратегического менеджмента и их внедрение в практику работы фирм легче всего понять в историческом контексте. Историки бизнеса обычно выделяют четыре этапа в развитии корпоративного планирования: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и, наконец, стратегический менеджмент.

1. Бюджетирование. В эпоху формирования гигантских корпораций до Второй мировой войны специальных служб планирования, особенно долгосрочного, в компаниях не создавалось. Вышшериководители корпораций регулярно обсуждали и намечали планыразвития своего бизнеса, однако формальное планирование, связанное с расчетами соответствующих показателей, ведением формфинансовой отчетности и т.д., ограничивалось лишь составлениемежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов наразные цели. Бюджеты составлялись, во-первых, по каждой изкрупных производственно-хозяйственных функций (НИОКР, маркетингу, капитальному строительству, производству). Во-вторых, по отдельным структурным единицам в рамках корпорации: отделениям, заводам и т.д. Аналогичные бюджеты и в современнойэкономике служат основным инструментом распределения внутри корпоративных ресурсов и контроля текущей деятельности. Особенностью бюджетно-финансовых методов является их краткосрочный характер и внутренняя направленность, т.е. организацияв этом случае рассматривается как закрытая система. При использовании лишь бюджетно-финансовых методов главной заботой менеджеров являются текущая прибыль и структура затрат. Выбортаких приоритетов, естественно, создает угрозу долгосрочномуразвитию организации.

2. Долгосрочное планирование. В конце 1950-х–начале 1960-хгодов характерными условиями хозяйствования американских компаний являлись высокие темпы роста товарных рынков, относительно высокая предсказуемость тенденций развития национального хозяйства. Эти факторы обусловили необходимость расширениягоризонта планирования и создали условия для развития долгосрочного планирования. Стержневая идея метода – составлениепрогноза продаж фирмы на несколько лет вперед. При этом в связис медленным нарастанием характеристик изменчивости внешнейсреды долгосрочное планирование основывалось на экстраполяцииисложившихся в прошлом тенденций развития фирмы. Главный показатель – прогноз сбыта – базировался на экстраполяции продажв предыдущие годы. Далее, на основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определялись все функциональные планы по производству, маркетингу, снабжению. Наконец, все планыагрегировались в единый финансовый план корпорации. Главнаязадача менеджеров состояла в выявлении финансовых проблем,лимитирующих рост фирмы. Другими словами, достаточно ливнутренних ресурсов фирмы или необходимо прибегать к заемнымсредствам? Этот подход, более известный у нас как метод «планирования от достигнутого», широко использовался в условиях

централизованного управления советской экономикой. Главными ориентирами для предприятий являлись заданные сверху объемы производства, а не объемы продаж, как в рыночной экономике, достижение которых, как правило, лимитировалось ограниченными ресурсами. При таком подходе широко использовались расчеты окупаемости капитальных вложений, соизмерение (дисконтирование) затрат во времени.

3. Стратегическое планирование. В конце 1960-х годов экономическая обстановка во многих промышленно развитых странах существенно изменилась. По мере нарастания кризисных явлений и усиления международной конкуренции прогнозы на основе экстраполяции стали все более расходиться с реальными цифрами, при этом наиболее типичным явлением была постановка оптимистических целей, с которыми не сходились реальные итоги. Высшее руководство фирмы обычно исходило из того, что в будущем результаты деятельности улучшатся, однако часто предприятие не выходило на запланированные результаты функционирования. Таким образом, оказалось, что долгосрочное планирование не работает в условиях динамично изменяющейся внешней среды жесткой конкуренции. В системе стратегического планирования отсутствует предположение о том, что будущее непременно должно быть лучше прошлого, и отвергается предпосылка о возможности изучения будущего методом экстраполяции. Собственно в различном понимании менеджерами роли внешних факторов и заключается основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического. Во главу угла стратегического планирования поставлен анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации. Таким образом, можно сказать, что цель стратегического планирования заключается в улучшении реакции предприятия на динамику рынка и поведение конкурентов.

4. Стратегический менеджмент. К 1990-м годам большинство корпораций по всему миру начали переход от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Стратегический менеджмент определяется как комплекс не только стратегических управленческих решений, определяющих долгосрочное развитие организации, но и конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития. Часто стратегическое управление называют

рыночным стратегическим управлением (strategic market management). Включение в определение слова «рынок» означает, что стратегические решения должны в большей степени учитывать развитие рынка и внешнего окружения, чем внутренние факторы. Стратегическое управление означает также, что процесс управления должен быть упреждающим, а не реактивным. При упреждающей стратегии менеджеры пытаются воздействовать на события во внешнем окружении, а не просто реагировать на них. Сменявшие друг друга системы управления были ориентированы на растущий уровень нестабильности и все меньшую предсказуемость будущего. С этой точки зрения дается следующая классификация систем управления.

1. Управление на основе контроля исполнения (постфактум).
2. Управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказать путем экстраполяции тенденций прошлого.
3. Управление на основе предвидения изменений. Темп изменений ускорился, однако представляется возможным предвидеть шансы и опасности внешнего окружения и учесть их при разработке стратегического плана.
4. Управление на основе гибких экстренных решений, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

Бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент не противопоставляются друг другу. Стратегическое планирование, пришедшее на смену долгосрочному планированию, полностью интегрировало все его достижения, а затем само стало составной частью стратегического менеджмента. Можно утверждать, что в процессе реализации стратегического менеджмента вполне допустимо осуществление долгосрочного планирования на тех товарных рынках, которые отличаются высокой стабильностью. На более динамичных направлениях целесообразно прогнозировать несколько вариантов развития событий и соответственно разрабатывать как основной план реализации стратегии, так и резервные. Но все это было и раньше. Возникает вопрос, что изменилось с переходом от стратегического планирования к стратегическому менеджменту. Изменилось главное – сознание менеджеров. Пришло понимание того, что «косметические меры» уже не дадут эффекта и нужно радикально менять ментальность предпринимательской деятельности и учиться работать в новых экономических условиях. Стало ясно, что не всегда возможно предсказать развитие событий, а важнее создавать такие организации, которые будут способны функционировать в условиях неопределенности, оперативно реагировать на изменения окружающей среды.

С этой целью были реализованы следующие меры. Во-первых, в организациях были сформированы новые структуры, которые постоянно изучали ситуацию на рынке, оперативно обнаруживая изменения и предоставляя информацию руководству вновь выявленных тенденциях. Во-вторых, в руководящих структурах были созданы механизмы своевременного реагирования на обнаруженные изменения и принятия соответствующих управленческих решений. Здесь под реагированием понимается не только своевременная коррекция действующих планов или переход на резервные варианты развития, но и постоянная готовность к более радикальным действиям, например уход с одних товарных рынков и начало деятельности на других. Отправной точкой становления собственно стратегического менеджмента считается проведение в 1973 г. в США международной конференции по данной проблеме. Активное участие в его последующем развитии приняли такие ученые, как И. Ансофф, П. Друкер, Г. Минцберг, М. Портер и др. Параллельно с научными исследованиями началось практическое применение теоретических положений стратегического менеджмента в практике управления гигантами мировой экономики, например General Electric, Coca Cola, IBM. Большой вклад в развитие науки и воплощение ее выводов на практике внесли известные консалтинговые фирмы Boston Consulting Group и McKinsey. В итоге к концу XX в. был накоплен большой опыт стратегического управления различными субъектами экономической деятельности, в результате осмысления которого сформировалось множество научных школ и направлений.

Сущность стратегического менеджмента заключается в ответе на три важнейших вопроса:

- В каком положении предприятие находится в настоящее время?
- В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?
- Каким способом достигнуть желаемого положения?

Для ответа на первый вопрос менеджеры должны хорошо понимать текущую ситуацию, в которой находится предприятие, прежде чем решать, куда двигаться дальше. А для этого необходима информационная основа, обеспечивающая процесс принятия стратегических решений соответствующими данными для анализа прошлых, настоящих и будущих ситуаций.

Второй вопрос отражает такую важную особенность стратегического менеджмента, как его ориентация на будущее. Для ответа на него необходимо четко определить, к чему стремиться, какие цели ставить.

Третий вопрос стратегического менеджмента связан с реализацией выбранной стратегии, в ходе которой может происходить корректировка двух

предыдущих этапов. Важнейшими составляющими или ограничениями данного этапа являются имеющиеся или доступные ресурсы, система управления, организационная структура и персонал, который будет реализовывать выбранную стратегию. И. Ансофф рекомендует рассматривать стратегическое управление как состоящее из двух взаимодополняющих подсистем: анализа и выбора стратегической позиции и оперативного управления в реальном масштабе времени.

Таким образом, стратегический менеджмент, в отличие от стратегического планирования, является действенно ориентированной системой, которая включает в рассмотрение процесс реализации стратегии, а также оценку и контроль. Причем осуществление стратегии – это ключевая часть стратегического управления, так как при отсутствии механизмов реализации стратегический план остается лишь фантазией.

Отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования помимо того, что они связаны с процессом реализации стратегии, определяются еще несколькими важными факторами:

- информационное наполнение – в стратегическом менеджменте увеличивается мера неопределенности внешней среды при одновременном ослаблении сигналов об изменениях и, следовательно, уменьшается информационное наполнение системы управления. Это ведет к развитию более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой;
- появление стратегических неожиданностей типа секвестирования российского бюджета, которые вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования, т.е. стратегический менеджмент характеризуется быстрой реакцией на изменения внешней среды внутри плановых периодов. Для улавливания таких неожиданностей создаются системы сбора, анализа информации и принятия стратегических решений в реальном масштабе времени (система on-line);
- реакция стратегического менеджмента на внешние изменения является двойственной: долговременной и оперативной одновременно. Долговременная реакция закладывается в стратегические планы, оперативная – реализуется вне планового цикла в реальном режиме времени;
- в стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения;
- стратегический менеджмент включает элементы всех предшествующих систем управления, т.е. предполагает составление бюджетов, использование экстраполяции для оценки относительности стабильных факторов, применение элементов стратегического планирования, а также усовершенствования,

необходимые для адаптации стратегических решений, осуществляемых в реальном масштабе времени.

Другое определение стратегического менеджмента – это деятельность по обеспечению реализации целей организации в условиях динамичной, изменчивой и неопределенной среды, позволяющая оптимально использовать существующий потенциал и оставаться восприимчивой к внешним изменениям.

Подведем итоги:

1. Стратегический менеджмент является частью менеджмента и представляет собой науку о стратегических аспектах управления организацией – о принципах, методах и средствах достижения целей развития организации в долгосрочной перспективе.
2. Возникновение стратегического менеджмента и утверждение его как относительно самостоятельного направления менеджмента носило объективный характер и было обусловлено появлением неопределенности в экономике, которая возникла в начале второй половины XX в. и значительно усилилась после 1970-х гг.
3. Роль и значение стратегического менеджмента в последнее десятилетие значительно возросла, и в современных условиях именно эффективный стратегический менеджмент обеспечивает выживание предприятия на рынке.
4. Процесс выбора и последующей реализации стратегии развития предприятия включает в себя ряд диалектически взаимосвязанных этапов, среди которых выделяют анализ внешней и внутренней среды организации, определение общего направления ее развития и выбор конкретной стратегии, реализацию избранной стратегии и контроль этого процесса.

## Тема 2. Анализ внешней и внутренней среды организации

Принятие любого управленческого решения предваряют сбор и последующая обработка необходимой информации. В нашем случае таковой является информация о внешней и внутренней среде организации, которая может анализироваться автономно или комплексно. Поэтому выбор стратегии развития целесообразно начинать с определения, изучения и оценки факторов внешней окружающей среды и далее соизмерять их влияние с внутренними возможностями самой организации. Результаты этого анализа становятся основой дальнейшей деятельности.

Вынесение анализа внешней среды функционирования организации на первое место в системе стратегического анализа не случайно. Известно, что любое предприятие является организацией открытого типа и не может существовать без внешней среды. Именно из внешней среды организация получает ресурсы (сырье, энергию и т. д.) и во внешней среде осуществляет поиск потенциальных потребителей своей продукции. Успешное решение этих двух взаимосвязанных проблем (нахождение ресурсов и сбыт продукции) определяет основной смысл существования организации, ее функционирования и развития на рынке. Поэтому анализ целесообразно начинать с изучения внешней среды функционирования и, оценив возможности и угрозы организации, исходящие извне, рассматривать ресурсный потенциал и соответственно перспективы деятельности по удовлетворению потребностей рынка. Важность исследования внешней среды объясняется также тем, что ее возможности не безграничны. Бурный рост экономики в конце XX–начале XXI в. повлек за собой значительное увеличение числа хозяйствующих субъектов, усиление конкурентной борьбы как за значительно оскудевшие ресурсы, так и за своего потребителя на рынке. Внешняя среда – это совокупность факторов, которые находятся за пределами организации и способны оказывать влияние на эффективность ее функционирования и развития. Принято считать, что данная группа факторов в основном неподконтрольна руководству организации. Их необходимо учитывать и под них целесообразно подстраиваться.

Все факторы внешней среды функционирования организации можно условно разделить на две большие группы – факторы общей, или дальней, окружающей среды и факторы ближней окружающей среды, или, как их иногда называют, факторы непосредственного окружения. Факторы общей, или дальней, окружающей среды в основном показывают косвенное влияние на деятельность организации и условно подразделяются на несколько групп. Факторы влияния политической среды закономерно занимают первое место среди факторов влияния, так как именно политика оказывает определяющее

влияние на все стороны жизни и деятельности общества. Например, начатая по инициативе политиков полномасштабная война или локальный военный конфликт может мгновенно зачеркнуть все достижения хозяйствующего субъекта довоенный период и поставить его на грань краха. Значительный ущерб могут принести экономические санкции против тех или иных субъектов внешнеэкономической деятельности, разрыв дипломатических отношений между государствами и другие действия политиков. Естественно, эти моменты в первую очередь затрагивают уровень международных экономических отношений. Однако во внутриполитической жизни возможны действия, которые необходимо прогнозировать и постоянно отслеживать каждому участнику современных рыночных отношений, например изменение экономической и экологической политики правительства, налогового законодательства и многие другие инициативы власти. Влияние этих факторов на деятельность организации относительно, и в процессе их анализа приходится во многом полагаться на опыт интуицию аналитика. Факторы общеэкономического воздействия находятся в тесной взаимосвязи с факторами влияния политической среды, занимая по отношению к ним подчиненное положение, но в отдельные моменты оказывают определяющее влияние на политическую среду. Причина этого противоречия в том, что именно от действий властей зависит содержание экономической жизни в стране. Посредством принятия законодательства, бюджетной, налоговой и финансово-кредитной политики субъект власти воздействует на экономику и определяет направление ее развития. Однако неблагоприятные тенденции в экономике, нарастание кризисных явлений и другие отрицательные процессы могут вынудить власть радикально пересмотреть экономическую политику, а в ряде случаев – повлечь за собой смену самого субъекта власти. Отметим, что факторы общеэкономического воздействия оказывают конкретное влияние на деятельность хозяйственных организаций, и в ряде случаев это влияние выражается в цифровых показателях. Например, прогнозирование тенденций развития экономики, выраженное в таких показателях, как цикл деловой активности в стране и перспектива ее роста или снижения, позволяет аналитикам оценить увеличение или уменьшение числа потенциальных клиентов организации и соответственно рост или снижение прибыли; анализ уровня инфляции и прогнозы ее дальнейшего развития дают материал для оценки того, что ждет в будущем импортеров и экспортеров; занятость населения и состояние рынка труда позволяют работодателям правильно построить отношения с наемным персоналом и т. д.

Социально-культурные факторы – это общая социальная ситуация в стране, уровень доходов населения, демографическая ситуация, уровень образования населения, отношение населения к труду и отдыху; уровень потребления в стране и т. п. Данные факторы также оказывают вполне конкретное влияние на деятельность хозяйственных организаций, что обуславливает необходимость их постоянного изучения. Так, анализ и оценка социальной структуры населения, объединение в группы всех жителей страны, региона или муниципального образования (в зависимости от масштабов деятельности организации) по половым, возрастным и другим признакам позволяет реально оценить число потенциальных клиентов, а также перспективы их увеличения или уменьшения. Изучение доходов населения позволяет оценить платежеспособность своих потенциальных клиентов, т.е. ту часть доходов, которую они могут потратить для приобретения товаров организации. Исследование демографической ситуации дает понимание динамики изменения социальной структуры и соответственно изменения ситуации на рынке. Не менее важное значение имеет рассмотрение культурных, образовательных и этнических характеристик населения и анализ их влияния на ментальность и потребности людей. Факторы научно-технического воздействия включают в себя: последние достижения в области науки и техники и перспективы дальнейшего развития науки; вероятность появления новых технологий и перспективы их внедрения; вероятность появления пионерных товаров и их влияние на ситуацию на рынке. Проще говоря, речь идет о необходимости постоянного анализа тех достижений науки и техники, которые могут привести на рынок товар-заменитель. Например, сегодня ни у кого не вызывает сомнений тот факт, что по мере появления и массового распространения мобильных телефонов спрос на услуги городской телефонной сети значительно снизился. Массовое распространение компьютеров ознаменовало окончание «эры» пишущих машинок и т. д. Аналогичная ситуация с новыми технологиями. Из истории известно, что внедрение конвейерного производства на заводах «Форда» настолько серьезно сократило себестоимость выпускаемой продукции и соответственно цену на нее, что просто поставило в тупик всех конкурентов. Отметим, что в ряде источников подход, заключающийся в выделении политических, экономических, социальных и технологических факторов, получил название PEST-анализа.

Факторы ближней окружающей среды – это, в первую очередь, наличие и поведение потенциальных клиентов, возможности приобретать ресурсы для производства товаров и услуг и т.д. Анализ этой группы факторов подразумевает их ранжирование и оценку выявления тех факторов, которые

непосредственно определяют успех или, напротив, неудачу организации на рынке. Большинство исследователей считает, что главное внимание следует уделять конкурентам. Американский ученый М. Портер предлагает анализировать пять основных факторов конкурентной среды. Степень ожесточенности борьбы между функционирующими в отрасли конкурентами зависит от следующих условий:

- числа организаций в данной отрасли: чем больше организаций, тем острее конкуренция;
- прибыльности данного рынка, т. е. возможности получить высокую прибыль на этом товарном рынке;
- трудности ухода с данного рынка, например из-за наличия дорогостоящего и узкоспециализированного оборудования, которое не может быть использовано для производства другого товара.

Непосредственно анализ включает в себя ряд взаимосвязанных стадий:

- 1) формирование списка всех организаций, которые в той или иной степени могут быть отнесены к числу конкурентов;
- 2) изучение деятельности каждой из конкурирующих организаций и их ранжирование – размещение в порядке убывания с точки зрения их опасности для организации;
- 3) определение главного конкурента или нескольких конкурентов и сопоставление возможностей своей организации с возможностями организаций-конкурентов;
- 4) предварительные выводы о перспективах развития конкурентной борьбы и целесообразной линии поведения на рынке.

Некоторые специалисты рекомендуют также предварительно определять организацию, которую можно рассматривать как «эталонного конкурента», поведение которого на рынке может быть примером для подражания. Такая организация может функционировать в другом регионе или даже в другой стране и не представлять непосредственной угрозы для анализируемой организации.

Однако наличие эталона дает возможность критически оценить собственные возможности, выявить слабые стороны и продумать меры по их устранению.

Угроза появления новых конкурентов во многом зависит от того, в какой форме функционирует рынок того или иного товара. Например, товарные рынки, функционирующие в форме совершенной или монополистической конкуренции, открыты для вхождения. Для того чтобы начать работу на этих рынках, не требуется больших капиталовложений; здесь не существует правовых преград. Но именно на этих рынках наблюдается наиболее активная

конкуренция из-за наличия множества организаций, которые агрессивно ведут себя по отношению к конкурентам. На олигополистических рынках конкуренция несколько ниже вследствие значительно меньшего числа «игроков»; как правило, их не больше 5–6, что объясняется необходимостью больших капиталовложений в строительство предприятий, например металлургического или автомобильного завода. Напрашивается объективный вывод: чем труднее войти в отрасль, тем меньше конкуренция. Поэтому в процессе анализа угрозы появления новых конкурентов необходимо учитывать те барьеры, которые объективно придется преодолевать новому участнику рынка и оценивать его возможности и перспективы.

К числу таких барьеров М. Портер предлагал отнести:

- необходимость быстрого достижения больших объемов производства и последующей экономии за счет низкой себестоимости продукции;
- большие затраты на формирование бренда нового игрока на уже стабилизировавшемся рынке и завоевание своей доли рынка;
- отсутствие возможности быстро вернуть первоначальные инвестиции;
- трудности переключения потребителей на товар новой компании, если у них уже сформировались определенные стереотипы;
- проблемы с формированием каналов доведения товаров до потребителей;
- более высокие издержки производства и реализации продукции, чем у старых игроков на этом рынке;
- негативная позиция властей, не заинтересованных в появлении новых игроков.

Способность покупателей добиваться снижения цен как фактор становится значимым, если:

- клиенты приобретают товары большими партиями и требуют предоставления оптовых скидок;
- клиенты заинтересованы в экономии средств из-за высокой себестоимости своей продукции, в которой стоимость поставляемого анализируемой организацией сырья составляет значительную долю;
- при наличии большого числа производителей аналогичного товара конкуренты могут предложить более выгодные условия;
- переключение клиента на продукт-заменитель не требует больших затрат;
- клиенты могут организовать производство данного продукта.

Способность поставщиков добиваться повышения цен наиболее актуальна в тех случаях, когда: у покупателя (у рассматриваемой организации) небольшой выбор поставщиков, диктующих свои условия; поставщик не опасается появления продукта-заменителя, которым организация может заменить поставляемый им продукт; доля покупателя в общем объеме продаж

поставщика незначительна. Угроза появления на рынке заменителей товаров изучаемой организации становится реальностью в том случае, если цена новоготовара при равных или даже лучших потребительских качествах ниже, чем у предыдущего товара. Так как товары-заменители – это взаимозаменяемые товары, т.е. такие, которые предлагают разные способы удовлетворения каких-либо потребностей клиентов, то появление таких товаров возможно не только в той отрасли, где функционирует организация. Угроза может исходить оттуда, откуда ее совсем не ждут, в частности научное открытие в смежной отрасли может дать неожиданный побочный результат и повлечь за собой новое, нетрадиционное решение давно известной проблемы, в результате чего товар организации перестанет пользоваться спросом.

Анализ факторов ближней окружающей среды не ограничивается рассмотрением только конкурентной среды. Существует множество других региональных, местных или отраслевых факторов, которые также следует учитывать при анализе внешней среды.

Анализ внутренней среды, или ресурсного потенциала, подразумевает выяснение того, какими возможностями располагает организация, насколько правильно их использует, каким образом можно повысить эффективность ее функционирования. Результаты этого анализа в совокупности с результатами анализа внешней среды являются основой выработки стратегии развития организации.

Создание ценности товара включает в себя несколько последовательных стадий:

- 1) материально-техническое обеспечение (логистика);
- 2) непосредственный процесс производства продукции;
- 3) складирование, отгрузка и доставка товара потребителям;
- 4) маркетинговая деятельность, включая процесс продажи;
- 5) послепродажное обслуживание.

Значимость и, следовательно, приоритеты перечисленных направлений деятельности зависят от специфики отрасли и индивидуальных особенностей организации. Так, для посреднических организаций, например дистрибьюторских компаний, приоритетным направлением деятельности является логистика, для металлургических предприятий – производство, для банковских структур маркетинг.

Однако в той или иной степени все указанные направления присутствуют в деятельности любой организации, поэтому объектами аналитического исследования выступают: организационная структура управления, кадровый потенциал организации, технологический потенциал организации. Эти компоненты могут анализироваться автономно или комплексно. Наиболее

распространенной и адаптированной к условиям современной России является комплексная методика, предложенная авторами «Стратегического менеджмента» под редакцией А. Н. Петрова. Изучение ресурсного потенциала организации следует проводить в три этапа.

1. Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов, в свою очередь включающий:

1) анализ основных технико-экономических показателей, зависящих от специфики отрасли и каждого конкретного предприятия, но обязательно рассматриваются:

- объем произведенной продукции в натуральном и стоимостном выражении, что дает информацию о масштабах деятельности;

- объем реализованной продукции в натуральном и стоимостном выражении. Это позволяет сделать вывод о том, насколько продукция организации востребована на рынке и насколько эффективна организация, так как произвести товар не самое главное, важнее реализовать его;

- затраты на производство и реализацию продукции;

- прибыль до налогообложения и чистая прибыль.

Рассмотрение этих показателей позволяет сформулировать оценку масштабов и эффективности деятельности организации;

2) анализ производственной программы предприятия, осуществляемый по всем видам деятельности организации и предусматривающий:

- анализ структуры видов деятельности;

- анализ затрат по видам деятельности;

- анализ доходности по видам деятельности.

На данном этапе анализа выявляется наиболее эффективно направление предпринимательской деятельности, дающее основные доходы организации. Иными словами, выявляются приоритетные направления, заслуживающие повышенного внимания, и те направления деятельности, от которых можно отказаться и использовать высвободившиеся ресурсы в перспективных направлениях.

2. Анализ имущественного комплекса организации, подразумевающий:

1) анализ основных фондов, а именно:

- величины и структуры основных фондов;

- эффективности использования основных фондов;

- динамики выбытия и обновления основных фондов;

2) анализ материальных ресурсов, связанный с оценкой эффективности их использования и подразумевающий определение:

- обеспеченности производственными запасами;

- оборачиваемости производственных запасов;

- удельного расхода материалов на единицу продукции;
- 3) анализ трудовых ресурсов, осуществляемый по стандартной схеме и включающий определение:
  - характеристики персонала по возрасту, полу и другим признакам
  - квалификации персонала;
  - текучести кадров.
- 3. Финансовый анализ (анализ финансового состояния организации), выполняемый по давно известной и апробированной схеме включающий:
  - анализ ликвидности и платежеспособности организации;
  - анализ финансовой устойчивости организации;
  - анализ деловой активности организации;
  - анализ результатов финансовой деятельности и оценку перспектив дальнейшего развития.

Попытки формализовать этот процесс наталкиваются на множество проблем, возникающих в связи с различными условиями функционирования разных организаций. Качество анализа во многом зависит от личности аналитика, его образования, опыта и просто интуиции.

Подведем итоги:

1. Внешняя среда функционирования организации определяется как совокупность факторов, которые действуют вне организации, но могут оказывать влияние на эффективность ее функционирования и развития. Факторы внешней среды условно делятся на факторы общей, или дальней, окружающей среды и факторы ближней окружающей среды, или факторы непосредственного окружения.
2. Факторы общей, или дальней, окружающей среды, как правило, анализируются в рамках PEST-анализа, который подразумевает анализ влияния политических, экономических, социально-культурных и технологических факторов. При рассмотрении факторов ближней окружающей среды целесообразно использовать методику М. Портера, который предлагает анализировать факторы конкурентного окружения организации.
3. Анализ внутренней среды, или ресурсного потенциала, подразумевает выяснение того, какими возможностями располагает организация, насколько правильно их использует, каким образом можно повысить эффективность ее функционирования. К числу факторов внутренней среды, как правило, относят: организационную структуру управления, ее кадровый потенциал, технологический потенциал и организацию внутреннего материального обеспечения деятельности.

### **Тема 3. Комплексные методы и инструменты стратегического анализа**

SWOT-анализ является наиболее распространенной процедурой комплексного стратегического анализа. Само название образовано из первых букв следующих английских слов: strength – сильные стороны, weakness – слабые стороны, opportunity – возможности, threat – угрозы. Иными словами, в результате анализа определяется, чем сильна организация и чего она может достигнуть, используя эту силу; параллельно анализируются слабые стороны организации и угрозы, которые могут возникнуть в связи с этими слабостями, что позволяет сделать вывод, как минимизировать слабости и противодействовать угрозам, с одной стороны, и использовать свою силу и реализовать возможности – с другой.

Непосредственно анализ осуществляется в два этапа.

Этап 1. Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды организации. Единой универсальной методики проведения данной процедуры не существует, однако целесообразно следовать изложенному ниже алгоритму.

1. Комплексный анализ всех внешних факторов и идентификация возможностей и угроз по каждому из них. Так как основным смыслом существования организации является получение прибыли при рассмотрении факторов внешнего окружения в первую очередь необходимо обращать внимание на те из них, которые способны повлиять именно на прибыль. В свою очередь прибыль зависит, с одной стороны, от наличия и платежеспособности клиентов, с другой – от себестоимости продукции. Значит, сначала нужно проанализировать все, что потенциально способно повлиять на численность и платежеспособность клиентов организации, – увеличение или, наоборот, отток населения из интересующего региона, изменение демографической ситуации, банкротство крупных организаций или, напротив, усиление их позиций в связи с получением выгодных заказов. Результатом действия этих факторов может стать расширение географических границ рынка сбыта или привлечение новых сегментов на освоенных территориальных рынках благодаря увеличению численности покупателей или повышению их покупательской способности. Усиление конкуренции на рынке сырья, которое использует данная организация, объективно способно повлечь за собой снижение его стоимости и соответственно себестоимости продукции и повышение прибыли. Эти процессы могут иметь не только положительную направленность, но и отрицательную. В этом случае речь будет идти не о возможностях, а об угрозах организации.

2. Определение силы (мощности) конкретных возможностей и угроз. Под силой понимается степень влияния той или иной возможности или угрозы на

деятельность организации. В ходе анализа выявляются наиболее значимые факторы – такие возможности и угрозы, которые могут или значительно усилить организацию, или, напротив, серьезно ухудшить ее положение. Например, если организация приобретает комплектующие от поставщика, который контролирует не более 3–5 % рынка и при этом постоянно испытывает жесткое давление конкурентов, то ее уход с рынка создаст некоторый дискомфорт для клиентов. Но это не будет для них трагедией, так как можно будет воспользоваться услугами других поставщиков. Угроза совершенно иной силы возникнет в том случае, если в регионе один поставщик, а услуги поставщиков из других регионов нецелесообразны из-за их большой удаленности от предприятия и соответственно недопустимо высоких транспортных расходов. Отказ такого поставщика от сотрудничества может поставить организацию на грань банкротства.

3. Оценка вероятности возникновения конкретных возможностей или угроз. Предсказать наступление таких возможностей или угроз можно лишь относительно, и приходится доверять прогнозам и надеяться на интуицию. Вместе с тем нередко возникновение возможностей или угроз для организации связано с вполне реальными событиями, которые известны широким слоям населения.

Примерами могут служить решение о строительстве в городе крупного завода, прокладке через территорию региона (города) железнодорожной или автомобильной магистрали, размещении выгодных заказов на предприятиях города и т. д. Это объективно меняет ситуацию и создает новые условия для осуществления предпринимательской деятельности.

4. Классификация конкретных возможностей или угроз осуществляется с помощью двухмерной матрицы. По вертикали откладывается сила, или мощность фактора, т.е. возможности или угрозы, а по горизонтали – вероятность наступления. В этих координатах поле делится на четыре квадрата и классификация осуществляется отдельно для возможностей и отдельно для угроз.

Рассмотренные факторы – возможности или угрозы – отмечаются в точке пересечения их проекций на соответствующие оси – показатели силы данного фактора и вероятности его наступления. В итоге каждый фактор попадает в один из четырех квадратов (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Классификация возможностей организации

Размещение всех изученных возможностей в данной системе координат показывает, что наибольший интерес представляют возможности, попавшие в квадрат 2, так как наступление этих событий наиболее вероятно и может очень серьезно улучшить положение организации. Следовательно, деятельность по реализации этой возможности должна стать приоритетной. На втором месте по значимости факторы, размещенные в квадрате 1. Вероятность их наступления не очень высока, но зато значительно влияние на положение организации в случае их наступления. Поэтому перспективы использования этих возможностей должны быть изучены, составлены планы работы и организован контроль за развитием события. Когда данные возможности становятся реальностью, планы работы немедленно вводятся в действие. Аналогичным образом следует относиться к факторам квадрата 4. Их сила не очень велика, но наступление очень вероятно, и нужно детально изучить все варианты, чтобы извлечь максимальную пользу для организации.

Что касается факторов квадрата 3, то их, как правило, игнорируют, чтобы не отвлекать силы и средства от более перспективных направлений.

При классификации угроз так же, как и в процессе анализа возможностей, наибольшее внимание следует обратить на квадрат 2. Попавшие в этот квадрат угрозы имеют большую мощь и вероятность наступления, т.е. они могут сильно ударить по организации и нанести ей большой ущерб. Напрашивается вывод о том, что противодействовать данным угрозам нужно сразу при их возникновении и уделять этому процессу повышенное внимание. Угрозы в квадрате 1 менее вероятны, но очень сильны, поэтому необходимо проанализировать всю имеющуюся по данной угрозе информацию, разработать план противодействия и организовать мониторинг, т.е. постоянно отслеживать информацию, и в случае, если угрозы станут реальностью, немедленно начать противодействие.

Также серьезно нужно отнестись к угрозам из квадрата 4, хотя они менее сильны, но зато более вероятны. Значит, нужно детально продумать меры по

противодействию этим угрозам, а если они станут реальностью, немедленно ввести в действие заранее разработанный план.

Угрозы из квадрата 3 не очень сильны и менее вероятны. Конечно, их не следует полностью игнорировать. Однако, как правило, им уделяется значительно меньше внимания, чем трем предыдущим группам.

Этап 2. Оценка сильных и слабых сторон, определяемых ресурсным потенциалом организации. Данная часть анализа во многом похожа на рассмотренный во 2-й главе анализ внутренней среды организации. Не будем повторять содержащиеся в нем положения, рассмотрим только две стадии изучения сильных и слабых сторон деятельности организации:

1. Оценка собственного ресурсного потенциала предполагает изучение и оценку таких компонентов внутренней среды, как организационная структура управления, кадровый и технологический потенциалы предприятия. Каждый из них с одинаковым успехом может быть зачислен как в список сильных, так и слабых сторон.

2. Оценка операционного потенциала предполагает выяснение того, насколько правильно построена операционная работа в организации, т.е. деятельность по производству основных товаров или услуг и по доведению их до потребителей. Этот анализ включает в себя исследование всех структурных компонентов операционной деятельности – снабжение сырьем и материалами, организация процесса производства, эффективность маркетинговой деятельности и т. д.

Результатом проведенного анализа должно стать формирование стратегии развития организации. С этой целью составляется матрица корреляционного SWOT-анализа (рис. 3.2).

	1 Интенсивный рост	2 Интеграция (сов- местные предприя- тия)
Внешние возможности	3 Диверси- фикация	4 Ликвидация
	Внутренняя сила / Внутренняя слабость	

Рис. 3.2. Матрица корреляционного SWOT-анализа

Наибольший интерес представляют сведения из квадрата 1, куда заносится информация об обнаруженных во внешней среде возможностях для развития организации. При этом организация достаточно сильна, чтобы реализовать эти возможности. Поэтому в данном направлении следует запланировать интенсивный рост.

О возможностях для развития информирует квадрат 2, в этом направлении организация не столь сильна, в связи с чем стоит продумать возможности объединения своих усилий (интеграция, создание совместных предприятий) с теми организациями, которые имеют соответствующий потенциал в данной деятельности и в то же время их интересы не противоречат интересам изучаемого предприятия.

В квадрате 3 отражается информация об угрозах организации, возникающих на тех направлениях деятельности, где она довольно сильна. Оптимальным следует признать использование диверсификации, подразумевающей продолжение деятельности на главном направлении и одновременный поиск и освоение новых направлений, для того чтобы иметь пути отступления в случае проигрыша конкурентам в основной сфере.

Квадрат 4 является самым проблемным, так как сюда попадают сведения об угрозах, возникающих на тех направлениях, где организация является потенциально слабой. Наиболее разумна ликвидация деятельности в этих направлениях и использование высвободившихся ресурсов в более перспективных для организации сферах.

Методы портфельного анализа, как правило, применяются при рассмотрении крупных организаций, которые осуществляют деятельность одновременно в нескольких стратегических направлениях (в стратегических зонах хозяйствования) и имеют в своем составе обособленные структурные подразделения. Портфельный анализ позволяет объективно оценить положение организации и определить как наиболее перспективные, так и не очень эффективные направления развития.

Матрица Бостонской консультативной группы позволяет определить эффективность и целесообразность производства и реализации того или иного товара, производимого организацией. По результатам анализа формулируют предложения, от производства каких продуктов стоит отказаться, а на какие, напротив, сделать ставку.

Методика предусматривает построение матрицы. По вертикали отмечаются темпы роста («низкие» и «высокие») рынка тех или иных товаров. По горизонтали – доля на рынке, которую занимает товар данной организации (отсчет идет справа налево). В этой системе координат определяются четыре квадрата (рис. 3.3).

Все товары, производимые и реализуемые организацией, размещаются в данной матрице. Они обозначаются кругом, сегменты которого отражают долю данного товара, производимого организацией, в общем объеме рынка. В итоге каждый товар попадает в один из четырех квадратов и получает соответствующую характеристику:

- «звезды» – продукты, занимающие лидирующее положение в быстро развивающейся отрасли; доход, приносимый «звездами», в основном реинвестируется в производство и реализацию этого товара, так как рынок растет и, следовательно, необходимо использовать момент для завоевания большей доли на нем. Это, в свою очередь, требует затрат на расширение производства и активизацию маркетинговых усилий;
- «дойные коровы» – продукты, занимающие лидирующее положение в пока еще относительно стабильной или уже сокращающейся отрасли; доход от них частично направляется на раскрутку «звезд» и финансирование мероприятий по внедрению на рынок «диких кошек»;
- «дикие кошки» («трудные дети», «вопросительный знак») – продукты в быстроразвивающихся отраслях, но доля организации на этом рынке незначительна, а перспективы туманны; на данном этапе они практически ничего не приносят организации и требуют повышенного внимания. Однако при удачном стечении обстоятельств и активности организации «дикие кошки» могут перейти в категорию «звезд»;
- «собаки» – продукты, которые реализуются на сокращающихся и соответственно малоперспективных рынках; они уходят с рынка и необходимо использовать ситуацию для того, чтобы попытаться «снять сливки», а затем уйти с этого рынка.

Основной доход дают две первые категории – «звезды» и «дойные коровы», но, как мы убедились, расходование заработанных средств принципиально различается.



Рис. 3.3. Матрица Бостонской группы

Если данная матрица составляется систематически, то есть возможность выявить динамику развития товара на рынке. Нормальной динамикой является переход «диких кошек» в категорию «звезд», далее в «дойных коров» и лишь затем в «собак».

Матрица GeneralElectric, или матрица Мак-Кинси(рис. 3.4), была впервые использована консалтинговой компанией«Мак-Кинси» в процессе выполнения заказа GeneralElectric (GE).

Первоначально была сделана попытка применить матрицу Бостонской консультативной группы, однако в процессе работы она подверглась модернизации.

По вертикали отмечаются низкий, средний и высокий уровни привлекательности рынка, а по горизонтали – конкурентоспособность организации, также подразделяемая на низкую, среднюю и высокую. В итоге все поле делится на 9 квадратов.

При заполнении матрицы очень важна правильная оценка факторов привлекательности рынка и конкурентоспособности организации. Данная процедура слабоформализуема, так как каждый товарный рынок имеет свою специфику под влиянием региональных и отраслевых особенностей и множества условий, которые может выявить только специалист. Следовательно, успех анализа во многом зависит от опыта и интуиции аналитика. В любом случае рекомендуется акцентировать внимание на следующих факторах:

Привлекательность рынка	Высокая	1	2	3
	Средняя	4	5	6
	Низкая	7	8	9
		Низкая	Средняя	Высокая
		Конкурентоспособность		

Рис. 3.4. Матрица Мак-Кинси

1. Факторы оценки привлекательности рынка:

1) объем рынка, что предполагает оценку:

- территориальных размеров рынка и его географического положения;
- числа потенциальных потребителей и их готовности стать клиентами организации (приемлемые цена, качество товара и т. д.);
- доходности рынка;
- перспектив роста рынка;

2) доступность рынка, что подразумевает оценку:

- отсутствия юридических преград для вхождения в рынок;

- возможности доведения товара до потребителей посредством имеющихся каналов и т. д.

## 2. Факторы оценки конкурентоспособности организации:

- степень освоения организацией передовых технологий производства товара;
- качество товара в сравнении с качеством товаров конкурирующих организаций;
- бренд организации и его известность в сравнении с брендами конкурирующих организаций;
- способы доведения товаров до потребителей и т. д.

Далее каждый товар оценивается с позиций указанных факторов и размещается в одном из 9 квадратов матрицы.

Наибольший интерес представляют товары, которые попадают в квадрат 3, так как рынок этого товара наиболее привлекателен, а организация вполне конкурентоспособна в сфере его производства и реализации. На этом направлении рекомендуется реализовывать стратегию «агрессивного роста». Рынок сбыта товаров из квадратов 1 и 2 также необходимо расширять. Однако этот рост должен быть умеренным в связи с относительно меньшей конкурентоспособностью организации.

Аналогичного отношения требуют к себе товары из квадрата 6:

средняя привлекательность рынка компенсируется наличием сильных позиций организации на данном направлении. Доходы от реализации товаров из квадратов 7, 8 и 9 целесообразно инвестировать в более перспективные направления, а производство этих товаров постепенно сокращать. Причины понятны: данные рынки малоперспективны и с них все равно придется уходить.

Также малоперспективны товары из квадрата 4. При средней привлекательности рынков организация не очень конкурентоспособна на данном направлении.

Немного лучше положение с группой товаров из квадрата 5. Средней привлекательности рынка соответствует средняя конкурентоспособность организации на этом направлении.

Результатом анализа является довольно подробная информация о положении организации на рынке и перспективах ее дальнейшего развития.

Подведем итоги:

1. Комплексные методы стратегического анализа позволяют одновременно исследовать факторы внешней и внутренней среды организации и учесть их влияние на ее деятельность. На основе такого подхода можно более качественно соотнести положение организации на рынке с ее внутренними возможностями и определить перспективы дальнейшего развития.

2. Наибольшее распространение среди комплексных методик стратегического анализа получили методика SWOT-анализа и методики портфельного анализа – матрица Бостонской консультативной группы и матрица General Electric, которую иногда называют матрицей Мак-Кинси.
3. SWOT-анализ подразумевает комплексное исследование сильных и слабых сторон организации и открывающихся возможностей улучшения положения организации на рынке, а также возникающих угроз. Данный анализ целесообразно использовать при изучении деятельности организаций, которые развиваются в одном стратегическом направлении.
4. Портфельный анализ более эффективен при выработке стратегии развития крупных организаций, способных реализовывать одновременно несколько стратегических проектов, так как позволяет сопоставить их эффективность и выделить наиболее перспективные направления развития.

## **РАЗДЕЛ 2 БАЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА**

### **Тема 4. Экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности**

Определение общего направления развития организации подразумевает решение двух взаимосвязанных задач: выработку миссии организации и на основе этого определение целей ее развития.

Понятие миссии организации является одним из наименее изученных отечественной экономической наукой, так как в нашей стране считается, что выработка миссии в меньшей степени актуальна для малых и даже средних организаций, а опыта крупных российских организаций, которые успешно решили эту проблему, к сожалению, пока еще недостаточно для того, чтобы делать выводы. Вместе с тем изучение практики функционирования крупных западных компаний свидетельствует о том, что трудно рассчитывать на успех на рынке без правильного определения миссии.

Миссию организации можно рассматривать в широком и узком смысле.

Под миссией организации в широком смысле можно понимать своего рода жизненную философию – ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми данная организация намеревается осуществлять свою деятельность.

Под миссией организации в узком смысле понимается четко сформулированное утверждение, поясняющее, для чего существует данная организация и чем она отличается от других, подобных ей. Единых общепринятых подходов к решению проблемы оформления миссии не существует. Наибольшее распространение получили представленные ниже подходы.

Короткий, яркий запоминающийся лозунг или девиз активнораспространяется посредством визуальных и вербальных методов. Например, одна из крупных корпораций, претендующая на роль лидера на рынке аудио- и видеоаппаратуры, декларирует свою миссию следующим образом: «Мы никогда не были и не будем вторыми. Мы всегда идем впереди и увлекаем за собой человечество!». Крупный оператор сотовой связи, стремящийся к лидерству на своем товарном рынке, формулирует миссию в виде короткого девиза: «Мы призваны объединить народы всех стран и континентов!».

Небольшой текст миссии размещается на наиболее заметных местах в офисах и подразделениях организации, а также публикуется в рекламных буклетах и других материалах. Примером может служить текст миссии одной из крупных западных компаний по производству химических продуктов: «Наша миссия – обеспечить благосостояние наших акционеров, наших потребителей и наших сотрудников. Мы лучше других, и это означает, что сотрудники гордятся успехами нашей компании, потребители предпочитают именно нас, конкуренты вынуждены уважать нас! Мы не остановимся на достигнутом и всегда будем идти впереди всех!». Обращение главы компании к своим клиентам, поставщикам контрагентам в связи с каким-либо событием, например, юбилейным, – весьма распространенный способ доведения миссии до широких слоев общественности. Как правило, обращение включает в себя вводную часть, в которой дается информация о событии, в связи с которым глава компании обращается к общественности; далее кратко излагается история развития компании и описывается ее современное состояние в позитивном, выгодном для компании свете; обращение завершается заверением в том, что компания и далее будет процветать на рынке, и выражением благодарности всем, кто сотрудничает с ней.

Независимо от способа распространения формулировка миссии должна содержать следующие элементы:

- деятельность, которой занимается организация, товары (услуги или работы), которые она производит, рынки, на которых работает;
- оценка внешней среды функционирования и, соответственно, условия деятельности;
- психологический климат, поддерживаемый в организации, и отношения с клиентами и контрагентами.

Для того чтобы сформулировать эти структурные компоненты миссии, необходимо предварительно ответить на три взаимосвязанных вопроса:

1. Каковы наиболее актуальные потребности рынка, в чем в данный момент больше всего нуждается потребитель?

2. Каким образом организация может отреагировать на потребности рынка и в какой степени удовлетворить запросы потребителя?

3. В какой степени руководство организации готово бороться за место на рынке?

Определение и распространение миссии организации не является самоцелью. Следствием всей этой деятельности должен стать положительный имидж.

Имидж – совокупное мнение об организации широких слоев общественности.

Благоприятный для организации имидж обладает следующими характеристиками:

- адекватность – формируемый имидж должен соответствовать реальности;
- оригинальность – организация должна быть узнаваемой, легко распознаваться среди множества других организаций; пластичность – способность оперативно реагировать на изменения окружающей среды и модифицироваться при сохранении узнаваемости;
- адресность – направленность на конкретную группу потребителей, которую организация рассматривает как своих потенциальных клиентов.

Категория «цели» носит общенаучный характер и не ограничивается рамками менеджмента. Любая сознательная деятельность подразумевает ориентацию на достижение результата и соответственно наличие целей. В общенаучном плане цель можно рассматривать как ожидаемый результат сознательной деятельности. Будем рассматривать цель (или цели) как категории стратегического менеджмента.

Цель развития организации – конкретное состояние организации в определенном будущем, достижение которого является желательным, на что направляются все усилия субъекта управления.

Показатели, которые могут быть положены в основу целеполагания, определим, учитывая, что цель является значительно более конкретным понятием, нежели миссия, и, как правило, выступает исходной категорией в процессе принятия управленческих решений, осуществления планирования и последующего контроля.

Увеличение стоимости активов организации – самый распространенный показатель. Например, металлургический завод планирует в течение 3–5 лет построить еще одну электроплавильную печь, энергетическая компания – ввести в действие новый энергоблок, туристская компания – освоить новый маршрут и т. д.

Увеличение прибыли является не менее распространенным показателем. Планируя свое дальнейшее развитие, организация может поставить цель в течение последующих 3–5 лет ежегодно увеличивать прибыль, выразив этот показатель в процентах от нынешнего состояния или в фиксированной цифре.

В итоге это повлечет за собой повышение благосостояния собственников и, как следствие, рост стоимости акций на фондовом рынке со всеми вытекающими отсюда последствиями.

Увеличение доли организации на рынке тех или иных товаров до определенного уровня. Например, в данный момент организация реализует такой объем товаров, который составляет 5 % общего объема продаваемых в течение года в стране или регионе товаров этой группы. Такие масштабы позволяют организации войти в десятку наиболее крупных производителей. Однако по каким-либо причинам (например, смена собственника или приход новой команды менеджеров) амбиции руководства значительно повысились, и такое положение его уже не устраивает. Поэтому ставится цель довести долю рынка до 15 % и войти в тройку лидеров в производстве и реализации данного товара.

Технологические факторы – закупка нового, более современного и, следовательно, эффективного оборудования, освоение новых, прогрессивных технологий и т. д. Следствием этого становится повышение качества производимой продукции, снижение себестоимости и другие факторы, что влечет за собой увеличение конкурентоспособности организации и улучшает ее положение на рынке.

Положительные изменения в деятельности работников организации – еще один критерий, который может рассматриваться как цель. К числу таких изменений могут быть отнесены: увеличение заработной платы, улучшение условий труда и др., от чего зависит качество жизни конкретного человека.

Эти и другие показатели могут быть положены в основу формирования целей развития организации. Следует учитывать, что показатели взаимосвязаны и изменение любого из них отражается на остальных. Так, увеличение активов организации позволяет производить больше товаров или услуг и, как следствие, дает возможность увеличить долю организации на рынке, а это в свою очередь, равно как и снижение себестоимости продукции в результате освоения новых технологий, отражается на прибыли организации, часть которой можно направить на улучшение положения собственных работников.

Цели развития организации должны отвечать следующим требованиям:

- достижимость – состояние организации, которое ей предстоит приобрести к концу периода реализации стратегии, должно соответствовать реальным возможностям: опираться на соответствующие материальные и финансовые ресурсы, а также потенциал персонала; именно недостижимые цели отбивают у людей желание работать, сводят к минимуму их мотивацию;

- измеримость – все показатели, которые лежат в основе целеполагания, выражаются в цифровых показателях, определенных объективными расчетами;
- определенность во времени – период, отведенный на реализацию цели, совпадает с периодом реализации стратегии (если речь идет о стратегии) или решения какой-либо менее масштабной проблемы, запланированной в рамках реализации этой стратегии;
- гибкость – возможность коррекции цели, которая становится или недостижимой в связи с ухудшением ситуации, или, напротив, у организации открываются дополнительные возможности и старая цель начинает сдерживать развитие, что не предусматривалось при формулировании цели вследствие сложности и возрастающей неопределенности окружающей среды, изменения многих факторов.

Цели развития организации становятся инструментом стратегического менеджмента только тогда, когда они:

- четко определены и сформулированы;
- доведены до работников и стали известны им;
- приняты работниками, и они готовы трудиться для их достижения.

Классификация целей развития организации осуществляется по разным основаниям.

В зависимости от важности и степени влияния на результаты деятельности организации выделяют цели:

- необходимые – это те цели, которые определяются в сфере основной деятельности организации и без достижения которых невозможно ее успешное развитие, проще говоря, это те цели, которых необходимо достигнуть обязательно. Например, автомобильный завод планирует освоить выпуск новой модели автомобиля и удержать с помощью этой модели свои позиции на рынке;
- желательные – добавляются к необходимым целям и позволяют еще более укрепить положение организации. Вместе с тем если они не будут достигнуты, то это не станет катастрофой для организации. Например, автомобильный завод с помощью новой модели стремится не только сохранить позиции на рынке, но и усилить их, освоив новый сегмент или географический регион;
- возможные – цели, не относящиеся напрямую к основной деятельности организации, однако способные косвенно повлиять на ее эффективность, например стремление руководства автомобильного завода ввести в эксплуатацию дом отдыха для своих работников, построить для них жилой дом или еще каким-либо способом улучшить положение персонала.

В зависимости от адресата выделяют цели:

-официальные – имеют внешнюю направленность, т. е. декларируются официально и поэтому носят обтекаемый характер. Главная их задача – сформировать положительный имидж организации;

- оперативные – предназначены для «внутреннего использования» и разъясняют работникам, каким образом предстоит реализовывать официальные установки;

- операционные – содержат цифровые показатели и трансформируются в конкретные задания работникам или каким-либо структурным подразделениям организации по реализации стратегических установок.

В зависимости от масштабов целей и временных рамок их реализации выделяют цели:

-долгосрочные, или стратегические, как правило, охватывают организацию в целом и ориентированы на длительную (10–15 лет) перспективу;

- среднесрочные, или оперативные, связаны с реализацией того или иного проекта, запланированного в рамках стратегии развития организации. Данный проект может осуществляться в масштабах организации в целом или какого-то структурного подразделения. Временные рамки таких проектов достигают 5 лет;

-краткосрочные, или тактические, подчинены стратегическим или оперативным целям и направлены на их реализацию. По времени они рассчитаны на 1 год. Субъектом реализации таких целей может быть организация в целом, однако в большинстве случаев их реализуют отдельные подразделения организации.

Порядок формулирования целей организации может быть систематизирован, но не формализован, так как каждая организация имеет специфические особенности, функционирует в уникальной окружающей среде и, соответственно, требует индивидуального подхода к оценке результатов своей деятельности и дальнейших перспектив развития. Речь может идти лишь о самых общих подходах к содержанию данной процедуры. Одним из них является построение дерева целей, предусматривающее упорядочения иерархии целей и их согласование между собой. Данная процедура состоит из нескольких этапов.

Главная цель развития организации определяется на первом этапе. Речь идет о стратегической цели, которая должна содержать описание состояния организации в целом к моменту завершения процесса реализации стратегии.

Цели второго уровня формируются в соответствии с главной целью. Как правило, к ним относят цели деятельности функциональных подразделений – маркетинговых, производственных, снабженческих структур, а также цели деятельности служб управления персоналом и финансовых служб. Данные

цели должны носить стратегический характер, ориентировать деятельность подразделений на длительную перспективу и быть подчинены главной цели, обеспечивая в совокупности ее реализацию.

Цели третьего уровня следуют из целей второго уровня. Реализация стратегии подразумевает осуществление двух или трех хронологически последовательных проектов. В связи с этим целесообразно определить состояние организации, которого она должна достигнуть при реализации каждого проекта, и, соответственно, сформулировать цели деятельности функциональных структурных подразделений.

Цели четвертого уровня носят тактический характер и направлены на реализацию целей третьего уровня, т.е. должны обеспечивать реализацию проектов. Они ставятся перед всеми структурными подразделениями организации – отделами, цехами, участками, бригадами и отдельными работниками, а по времени рассчитаны на период до 1 года.

Схематично дерево целей представлено на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Дерево целей

Цели на всех уровнях должны согласовываться между собой по вертикали, и по горизонтали, т. е. любая цель нижнего уровня должна вносить свой вклад в реализацию цели более высокого уровня и в то же время не только не препятствовать реализации других целей одного с ней уровня, но всячески способствовать их достижению.

Подведем итоги:

1. Определение направления развития организации включает в себя решение двух взаимосвязанных задач – формулировку миссии и ее конкретизацию.
2. Миссия организации в широком смысле – это своего рода жизненная философия – ценности, верования и принципы, в соответствии с которыми данная организация намеревается осуществлять свою деятельность. Под миссией организации в узком смысле понимается сформулированное утверждение, определяющее, для чего существует организация и чем она отличается от других, подобных ей организаций.
3. Следствием оформления и последующего распространения миссии организации должен стать положительный имидж ее среди клиентов, контрагентов и собственных работников.
4. Миссия организации конкретизируется в целях ее развития, под которыми понимается конкретное состояние организации, достижение которого желательно в определенном будущем, на что направляются все усилия субъекта управления.
5. Наиболее распространенным способом формулирования целей развития организации является построение «дерева целей», подразумевающее определение стратегических, оперативных и тактических целей и согласование их как по вертикали, так и по горизонтали.

## **Тема 5. Стратегии развития организации и формирования новых бизнес-моделей**

В настоящее время существует большое разнообразие экономических школ, исследующих проблему формирования и реализации стратегии организации. В частности, Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Дж. Лэмпел выделяют предписывающие, описывающие школы стратегии и школы трансформации. Предписывающие школы уделяют внимание нормативному аспекту стратегий. В рамках данной школы возможно выделить следующие направления:

- Школа дизайна (Ф. Слезник, Ф. Чандлер, К. Эндрюс) – важным вкладом данного научного направления в решении задач стратегического управления является развитие таких понятий, как стратегия, компетенции, конкурентные преимущества, SWOT-анализ. Согласно положениям данной школы, в ходе своего развития организация вырабатывает «отличительные компетенции», которые проявляются в особых «способностях и ограничениях», содержащихся в формирующейся со временем институциональной среде. Отличительная компетенция в одном виде деятельности может играть сдерживающую роль и становиться «отличительной некомпетенцией в другом виде деятельности», а искусство управления заключается в умении

менеджмента составить верное мнение относительно соответствия организации своей стратегии<sup>2</sup>.

- Школа планирования (И. Ансофф, Р. Акофф и др.) рассматривает разработку стратегии как формальный процесс, в рамках которого исследуются различные аспекты формализации целей, сценарного подхода, бюджетирования, позволяющие организации достичь максимального соответствия внутренним параметрам вызовам внешней среды и получить конкурентное преимущество.

- Школа позиционирования (М. Портер, Б. Джеймс, Дж. Куинн) основной акцент делает на исследование задач выбора конкурентных стратегий, ключевых позиций и конкурентных сил.

К школам, описывающим реальные процессы разработки стратегии, относятся:

- школа предпринимательства, которая рассматривает процесс разработки стратегии организации как процесс индивидуального творчества руководителя или собственника;

- когнитивная школа, трактующая разработку стратегии как перманентный развивающийся процесс, в стратегическом управлении особое внимание уделяется коллективному обучению, в результате которого развиваются ключевые компетенции.

В рамках школы трансформации (Р. Майлс, К. Сноу и др.) разрабатывается стратегия перехода организации из существующего состояния в желаемое.

Представители вышеперечисленных экономических школ выделяют различную типологию стратегий (табл. 5.1).

Таблица 5.1 Современная типология конкурентных стратегий

Авторы	Типы стратегий			
Кныш М.И.	Виолентная «силовая» стратегия	Патиентная «нишевая» стратегия	Коммутантная «приспособительная» стратегия	Эксплерентная «пионерская»
	стратегия стремление организаций доминировать на рынке за счет высокой внутренней производительности труда и низких издержек	на снижение ассортимента и объема продукции при усилении внимания к качеству (формирование на рынке сегментов со специфическими потребностями)	нацеливает на максимальное быстрое удовлетворение небольших по объему кратковременных и часто меняющихся потребностей	Ориентирует организацию на радикальные нововведения и развитие на рынке спроса на принципиально новые товары и услуги
М. Портер	Стратегия лидерства по издержкам	Стратегия фокуса на сегменте рынка	Стратегия дифференциации	Стратегия фокуса на новых товарах

И. Ансофф	Стратегия максимизации доли рынка	Стратегия развития рынка	Стратегия развития товара	Стратегия диверсификации
Г.Л. Азоев	Стратегия снижения себестоимости	Стратегия сегментирования рынка	Стратегия немедленного реагирования на потребности рынка.	Стратегия внедрения новшеств
А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд	Стратегии лидерства по издержкам	Стратегия концентрации на узком сегменте рынка на основе более низких издержек	Стратегия концентрации на более узком сегменте рынка на основе дифференциации Стратегия дифференциации	Стратегия наилучшей стоимости
Г. Хамела, К. Прахалад	Стратегия конкурентного позиционирования	Стратегия корневых компетенций по продуктам	Стратегии уникальных корневых компетенций по оптимизации структуры	Стратегия корневых компетенций по оптимизации объема

Уточним еще раз, что понимается под стратегией и как она соотносится с миссией и целью развития организации: цель – это описание результата деятельности организации, а стратегия – сампроцесс достижения результата; другими словами, стратегия – это не цель. Как и сама жизнь, стратегия должна быть сфокусирована на прохождении пути, а не на его конечном пункте. Перефразируем данную мысль: если цель подразумевает определение результата, которого хотелось бы достигнуть, то стратегия описывает дорогу, по которой следует идти.

Как правило, данная процедура выполняется в два этапа:

- 1) определяется область, в которой будет выбрана стратегия;
- 2) осуществляется выбор стратегии из числа эталонных, или базовых, стратегий.

Первоначально путем сопоставления своего потенциала с потенциалом конкурентов выбирается область, в которой организация может проявить свои преимущества и оказаться сильнее конкурентов (в ряде источников такой подход называют выбором конкурентного преимущества). Организация оставит «конкурентов за спиной» в том случае, если сможет уверенно сделать одно из следующих заявлений:

- Мы не претендуем на то, что наш продукт самый лучший.

Качество нашего товара (или услуги) такое же, как у всех, но зато он самый дешевый на рынке.

- Мы не претендуем на то, что предлагаем потребителям дешевые товары (или услуги). Мы работаем с теми, кому нужен очень качественный товар, и смело утверждаем, что наш товар хоть и дорогой, но зато самый лучший на рынке.

- Мы давно сотрудничаем со своим сегментом рынка и всегда знаем, в чем нуждаются наши клиенты. Мы не гонимся за дешевизной, мы не утверждаем, что наши товары самые качественные, но именно мы всегда первыми поставляем на рынок тот продукт, в котором в данный момент нуждаются наши постоянные клиенты.

Как видим, первые два случая – прямое противопоставление: товар (или услуга) не может быть одновременно качественным и дешевым, и потребителю следует выбрать что-то одно. Третий вариант иногда рассматривают как самостоятельный выбор, который можно сделать, предварительно приняв решение о направлении, которое будет приоритетным для организации: борьба за качество или за дешевизну. Как правило, выделяют три основные области.

1. Лидерство в минимизации издержек производства и реализации продукции возможно, если товар пользуется большим спросом и востребован на рынке, а организация считает, что конкурентоспособность обеспечивается посредством систематического снижения цен на производимую продукцию. Это требует сосредоточения основных усилий на процессе производства, его постоянном совершенствовании и удешевлении. Результатом становится снижение себестоимости продукции и, как следствие, возможность ценового маневрирования.

2. Специализация в производстве продукции соответствует случаю, когда организация не гонится за дешевизной. Заняв лидирующие позиции на каком-либо товарном рынке, она стремится удерживать их, производя и поставляя потребителям качественные товары. Для этого необходимо постоянно «держать руку на пульсе», акцентируя усилия на проведении исследовательских и опытно-конструкторских работ, совершенствовать уже производимую продукцию, модифицировать ее и по возможности поставлять на рынок пионерные товары, предлагающие принципиально новые способы удовлетворения потребностей.

3. Фиксирование определенного сегмента рынка подразумевает повышенное внимание организации к имеющимся и потенциально возможным потребностям определенного сегмента рынка. Имеется в виду, что организация постоянно анализирует нужды определенной группы потребителей и своевременно, а порой и с опережением предлагает им свою помощь в решении проблем с помощью соответствующих товаров или услуг.

Отметим, что метод описания областей выбора стратегии развития организации разработан известным американским ученым М. Портером.

Стратегии, как и цели, можно условно разделить на две большие группы:

- корпоративные, направленные на достижение цели (или целей) развития всей организации в целом;

- функциональные, носящие подчиненный по отношению к корпоративной стратегии характер и обеспечивающие ее реализацию в одном из функциональных направлений – снабжение, производство, маркетинговая деятельность, работа с персоналом, финансовая деятельность.

Некоторые специалисты выделяют также деловые стратегии – стратегии развития отдельных, относительно самостоятельных структурных компонентов организации, таких как филиалы, представительства и иные обособленные подразделения, а также отдельные цеха, крупные отделы, службы и т. д.

Классификация стратегий осуществляется по ряду оснований.

Классификация по внешним факторам подразумевает в первую очередь такое основание, как доля, которую организация занимает на рынке. Приняв ее за основу, можно выделить следующие стратегии.

1. Стратегия интенсивного роста применяется в том случае, если организация работает на быстро развивающемся и сохраняющем большой потенциал развития рынке. При этом руководство предприятия считает, что организация «твердо стоит на ногах» и вполне способна занять и в дальнейшем удержать лидирующие позиции, так как в организации функционирует эффективная служба маркетинга, обладают большим потенциалом исследовательские и опытно-конструкторские структуры, отработаны технологии производства, что в совокупности делает обоснованными претензии на лидерство. Фактически подразумевается агрессивно-наступательная линия поведения на рынке, которая несет, с одной стороны, большие возможности, а с другой – серьезные риски.

2. Стратегия ограниченного роста, или поддержания стабильности, используется, если руководство организации в результате проведенного анализа приходит к выводу, что на данном этапе организация исчерпала возможности интенсивного роста, захваченная доля рынка соответствует ее потенциальным возможностям устраивает собственников. Естественно, здесь не имеется в виду снижение активности на рынке в целом. Но известен простой рыночный принцип, согласно которому «стоять на месте нельзя. Тот, кто думает, что он стоит, на самом деле катится вниз». В этом случае следует изменить направление активности: организация концентрирует усилия на удержании своего сегмента рынка, а по возможности и его небольшом

увеличении. Данная стратегия является в большей степени оборонительной, нежели наступательной, как стратегия интенсивного роста.

3. Стратегия целенаправленного сокращения применяется в тех случаях, когда организация столкнулась с какими-либо трудностями и приняла решение в стратегической перспективе уйти с данного товарного рынка. Однако в настоящий момент еще не весь потенциал исчерпан и можно использовать его для получения и аккумуляции прибыли с целью последующего инвестирования ее в новые проекты на других товарных рынках. В процессе реализации этой стратегии «организованного отступления» может быть проведено сокращение ряда структурных подразделений (филиалов, представительств и т.д.), являющихся, по мнению руководства, недостаточно эффективными. Альтернативой сокращению является введение режима предельной экономии в рамках существующих структур или другой способ максимизации прибыли. Американский ученый Ф. Котлер в качестве основы классификации стратегий также использует долю организации на рынке тех или иных товаров и классифицирует стратегии следующим образом.

1. Стратегия «лидера» применяется теми организациями, которые объективно лидируют на данном товарном рынке, реализовали предыдущую стратегию и стоят перед выбором дальнейшего пути, при этом подразумевается дальнейшее наступление с целью еще большего укрепления своих авангардных позиций. Этого можно достигнуть, если:

- усиливать свои позиции на уже освоенных товарных рынках, привлекая новых потребителей;
- расширять сферу своей деятельности путем освоения новых территориальных рынков;
- улучшать свой продукт за счет совершенствования уже выпускаемых товаров, производства их модификаций, создания новых товаров, позволяющих более эффективно удовлетворять потребности своих клиентов.

2. Стратегия «бросающего вызов лидеру» носит не просто наступательный, а агрессивно-наступательный характер, так как речь идет о вытеснении лидера с первой позиции и занятии его места. Это объективно подразумевает одновременное решение двух взаимосвязанных проблем:

- реализации комплекса мероприятий, позволяющих значительно расширить свою долю на данном товарном рынке;
- прогнозирования ответных шагов лидера и выработки комплекса мер по противодействию этим шагам.

Следует уточнить, что отличие данной стратегии от стратегии 1 заключается в исходной позиции организации. Лидер утвердился в этой роли и может диктовать свои условия (создавать правила игры) на рынке, а субъект данной

стратегии начинает борьбу за лидерство со вторых ролей. Поэтому он должен ориентироваться на лидера и стремиться во всем (качество и стоимость продукции, маркетинговая деятельность и т. д.) превзойти его.

3. Стратегия «следующего за лидером» используется теми организациями, которые занимают незначительную долю рынка, но удовлетворены своим положением и стремятся сохранить его. Формируя свою стратегию, такие организации должны постоянно анализировать позицию лидера (лидеров), находить те участки, которые не интересны лидеру, и оперативно занимать их. Здесь под участками рынка понимаются незанятые лидером территории, свободные сегменты, а также модификации товаров, которые ему невыгодно производить. Субъект такой стратегии должен реагировать на любую активность лидера на рынке.

4. Стратегия специалиста вытекает из предыдущей стратегии и может рассматриваться как ее разновидность, поскольку такую стратегию реализуют организации, которых вполне устраивает их доля рынка. Последняя определяется тем, что данная организация специализируется на производстве какой-либо одной модификации товара или обслуживании узкого сегмента рынка, однако обеспечивает очень высокое качество этой деятельности. Поэтому главным направлением состоит в постоянном анализе деятельности конкурентов и реакции на их шаги.

Внутренние факторы развития организаций служат основанием для многих классификаций. Один из наиболее распространенных подходов рассматривает три основные группы эталонных, или базисных, стратегий развития организации.

1. Стратегии интегрированного роста – группа стратегий, в основе которых лежит стремление организации расширить масштаб своей деятельности путем присоединения новых структурных компонентов, реализуемого двумя способами:

1) стратегия вертикальной интеграции осуществляется в том случае, если организация, производящая какой-либо товар или группу товаров, не удовлетворена деятельностью своих поставщиков и (или) структур, которые занимаются реализацией продукции данной организации. В итоге может быть принято решение об установлении контроля над поставщиками путем, например, приобретения контрольного пакета акций или другим способом; или об отказе от сотрудничества с этими структурами и создании собственных дочерних организаций, которые внутри холдинга будут производить сырье или комплектующие и поставлять его производителям;

2) стратегия горизонтальной интеграции подразумевает объединение усилий организации с другими организациями, которые также функционируют на

данном товарном рынке. Такое объединение может осуществляться на протяжении всей технологической цепочки – на этапе производства, этапах снабжения и сбыта продукции – и носить как добровольный характер (слияние), так и недружественный (поглощение).

2. Стратегии диверсифицированного роста – группа стратегий, предполагающих, как и предыдущая, увеличение масштабов деятельности организации путем освоения новых видов деятельности, но не за счет концентрации усилий организации на главном направлении, как в стратегиях интегрированного роста, а в результате изъятия части средств с основного направления деятельности и инвестирования в другие проекты. Дело в том, что решение о переходе к стратегии диверсификации обычно является вынужденным и принимается под влиянием ухудшения положения организации, например, из-за негативных тенденций на рынке. В этих условиях вполне оправдано стремление обезопасить себя путем освоения других видов деятельности. Возможно несколько вариантов реализации этой стратегии:

1) стратегия концентрической диверсификации подразумевает, что организация ищет возможности производства нового товара на имеющемся оборудовании с использованием освоенных технологий. При этом новый товар адресован тем потребителям, которые уже являются клиентами организации и могут быть заинтересованы в его приобретении;

2) стратегия горизонтальной диверсификации подразумевает, что организация по-прежнему ориентируется на своего потребителя, но предлагает ему такой товар, производство которого требует использования новых технологий, которые не связаны с производством основного продукта. В перспективе этот товар будет предложен другим потребителям, которые пока не являются клиентами организации. Но на начальном этапе опираются на установившиеся связи со старой группой потребителей, используя как плацдарм завоеванный у них авторитет;

3) стратегия конгломеративной диверсификации предполагает, что организация начинает осваивать производство нового товара с использованием новых технологий для новых сегментов рынка. Эта стратегия подразумевает реализацию рассчитанного на длительную перспективу проекта по освоению выпуска нового товара и проникновению на данный товарный рынок. При этом отношение к деятельности на старом товарном рынке может варьироваться от стремления постепенно свернуть свою деятельность на этом рынке до сохранения и даже усиления своих позиций.

3. Стратегии концентрированного роста применяются в том случае, если организация закрепилась на каком-либо товарном рынке, обрела свой сегмент

рынка и считает перспективным развитие в этом направлении. Тогда магистральным направлением деятельности становится концентрация усилий на главном направлении без принципиального изменения структуры организации.

Возможны три варианта реализации этой стратегии:

1) стратегии усиления позиций на рынке подразумевают, что организация не собирается менять ни товар, ни свой сегмент рынка, однако из-за жесткой конкурентной борьбы все силы организации брошены на усиление своих позиций по отношению к позициям конкурентов. Это достигается путем проведения маркетинговых акций, призванных повысить привлекательность товаров организации и самого производителя в глазах потребителей;

2) стратегии развития рынка, реализуемые в случае, если организация стремится увеличить объемы продаж путем освоения новых рынков за счет территориального расширения сферы своей деятельности или освоения новых сегментов рынка на функционирующих региональных рынках. В любом случае основным субъектом реализации этой стратегии являются маркетинговые службы организации;

3) стратегии развития продукта, в которых основная роль отводится конструкторам, инженерам и производственникам, которые постоянно совершенствуют товар, создавая или модификации путем добавления новых функций к уже имеющимся, или новые модели. При этом остаются неизменными товарная группа и группа потребителей, которой адресован этот товар.

Подведем итоги:

1. Процесс стратегического выбора состоит из решения двух взаимосвязанных проблем – выбора области, в которой в последующем будет формироваться стратегия, и определения собственноразвития стратегии развития организации.

2. К числу областей, в которых в дальнейшем формируется стратегия, относят: лидерство в минимизации издержек производства и реализации продукции, специализацию в производстве продукции и фиксирование определенного сегмента рынка.

3. Все стратегии, которые потенциально могут быть использованы организациями, можно классифицировать по ряду оснований.

Наибольшее распространение получила классификация стратегий в зависимости от доли, которую организация занимает на рынке. В этом случае выделяют стратегию интенсивного роста, стратегию ограниченного роста, или стабилизации, и стратегию целенаправленного сокращения.

4. Стратегии развития предприятий малого бизнеса принято делить на две группы – стратегии самостоятельного развития малых предприятий и стратегии встраивания малых предприятий в деятельность крупных.

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ**  
– филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
**«ВОЛГОГРАДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ**  
**УНИВЕРСИТЕТ»**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ**  
**ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И**  
**ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО**  
**ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**  
**ДЛЯ НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ: 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»**

**Пятигорск, 2020**

**РАЗРАБОТЧИКИ:**

Доцент кафедры экономики и организации здравоохранения и фармации, канд. экон. наук, доцент Багдасарян Д.Г.

**РЕЦЕНЗЕНТ:**

Доцент кафедры экономики, менеджмента и государственного управления, ФГБАОУ ВО «Северо-Кавказский Федеральный университет», Институт сервиса, туризма и дизайна (филиал) в г. Пятигорске, доцент, кандидат экономических наук, Жуковская Наталья Петровна

**В рамках дисциплины формируются следующие компетенции, подлежащие оценке настоящим ФОС:**

- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК 3)
- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК 5)
- способностью оценивать экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности, выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели (ПК 17).

# 1. ВОПРОСЫ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ

## Раздел 1 Сущность стратегического управления организацией

№	Вопросы для текущего контроля успеваемости студента	Проверяемые компетенции
	<b>Основные подходы стратегического менеджмента к управлению современной компанией</b>	ПК-3, ПК-5
1	Предпосылки и история возникновения стратегического менеджмента	ПК-3, ПК-5
2	Сущность стратегического менеджмента	ПК-3, ПК-5
3	Особенности стратегического мышления и стратегического менеджмента	ПК-3, ПК-5
	<b>Анализ внешней и внутренней среды организации.</b>	ПК-3, ПК-5
1	Анализ внешней среды организации	ПК-3, ПК-5
2	Анализ внутренней среды организации	ПК-3, ПК-5
3	Разработка процедур и методов контроля	ПК-3, ПК-5
	<b>Комплексные методы и инструменты стратегического анализа</b>	ПК-3, ПК-5
1	SWOT- анализ и методика его проведения	ПК-3, ПК-5
2	Портфельный анализ	ПК-3, ПК-5
3	Разработка стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента	ПК-3, ПК-5

## Раздел 2 Базисные стратегии бизнеса

№	Вопросы для текущего контроля успеваемости студента	Проверяемые компетенции
	<b>Экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности</b>	ПК-3, ПК-5, ПК-17
1	Понятие миссии организации	ПК-3, ПК-5, ПК-17
2	Цели развития организации	ПК-3, ПК-5, ПК-17
3	Внедрение технологических и продуктовых инноваций	ПК-3, ПК-5, ПК-17
4	Современными технологиями управления персоналом	ПК-3, ПК-5, ПК-17
	<b>Стратегии развития организации и формирование новых бизнес-моделей</b>	ПК-3, ПК-5, ПК-17
1	Основные области выбора стратегии развития	ПК-3, ПК-5, ПК-17
2	Виды стратегий развития организации	ПК-3, ПК-5, ПК-17
3	Методы принятия управленческих решений	ПК-3, ПК-5, ПК-17
4	Формирование новых бизнес-моделей с применением инструментария стратегического менеджмента	ПК-3, ПК-5, ПК-17

## **ПРИМЕРЫ ТИПОВЫХ КОНТРОЛЬНЫХ ЗАДАНИЙ ИЛИ ИНЫХ МАТЕРИАЛОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ХОДЕ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ СТУДЕНТОВ**

**Примеры заданий текущего контроля успеваемости по разделу 1  
Сущность стратегического управления организацией**

**Тема 1. Основные подходы стратегического менеджмента к управлению современной компанией**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Предпосылки и история возникновения стратегического менеджмента
2. Сущность стратегического менеджмента
3. Особенности стратегического мышления и стратегического менеджмента

**Задания для самостоятельной работы:**

Самостоятельная работа включает в себя подготовку к занятию по следующим вопросам:

1. Предпосылки и история возникновения стратегического менеджмента
2. Сущность стратегического менеджмента
3. Особенности стратегического мышления и стратегического менеджмента

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Раскройте предпосылки и собственно историю возникновения стратегического менеджмента.
2. Какое событие принято считать отправной точкой возникновения стратегического менеджмента и какие учения внесли наибольший вклад в его формирование и последующее развитие?
3. В чем причины возрастания роли и значения стратегического менеджмента в современных условиях?
4. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные этапы стратегического менеджмента.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

**Перечень тем рефератов:**

1. Инвестиции и их экономическая сущность.
2. Классификация инвестиций, виды, источники и направления инвестирования
3. Инвестиционный проект, его цель и содержание.

**Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

**11. Стратегия – это:**

- e) управление персоналом организации;
- f) выбор уровней управления;
- g) план деятельности по распределению ограниченных ресурсов во времени для достижения целей организации;
- h) система последовательных решений задач обеспечивающих перспективное движение организации к поставленной цели с учетом изменений внешней и внутренней среды.

**12. Стратегические цели имеют отношение к:**

- d) конкретным отделам организации;
- e) структуре управления;
- f) всей организации в целом.

**13. Стратегический план – это:**

- d) план деятельности руководства;
- e) план распределения этапов деятельности;
- f) совокупность этапов деятельности при помощи, которых организация намеревается достичь своих целей.

**14. К внутренним факторам, определяющим развитие стратегии, относятся следующие факторы:**

- e) организационные;
- f) культурные;
- g) финансовые;
- h) политические.

**15. Объектами стратегического менеджмента являются:**

- f) исследование и развитие;
- g) производство;
- h) мотивация;
- i) маркетинг;
- j) различные виды стратегий организации.

**16. На корпоративном уровне различают следующие виды стратегий:**

- d) функциональная;
- e) деловая;
- f) портфельная.

**17. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:**

- d) выбор структуры организации;
- e) поиск сферы деятельности;
- f) выбор стратегии выживания.

**18. К основным факторам, определяющим эффективность стратегического менеджмента, относятся:**

- e) использование количественных методов;
- f) финансовые и статистические методы;
- g) мотивация персонала;
- h) эффект различных систем оплаты по различным профессиям.

**19. Рабочая модель стратегического менеджмента включает:**

- g) выбор поставщиков ресурсов;
- h) разработку структуры организации;
- i) определение организационных и личностных ценностей;
- j) финансовые ресурсы;
- k) навыки персонала;
- l) выбор рынков сбыта.

**20. Исходным (начальным) этапом процесса стратегического менеджмента являются:**

- e) формирование стратегии;
- f) изучение внутренней среды;
- g) изучение внешней среды;
- h) анализ и оценка состояния организации.

**Тема 2. Анализ внешней и внутренней среды организации**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Анализ внешней среды организации
2. Анализ внутренней среды организации
3. Разработка процедур и методов контроля

**Задания для самостоятельной работы:**

1. Анализ внешней среды организации
2. Анализ внутренней среды организации
3. Разработка процедур и методов контроля

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Что понимается под внешней средой функционирования организации и какие факторы внешней среды влияют на деятельность организации?
2. Какую методику целесообразно использовать при анализе факторов общей, или дальней, окружающей среды?
3. Какие факторы М. Портер называет факторами конкурентного окружения?
4. Какие факторы относят к факторам внутренней среды организации, или факторам ресурсного потенциала?
5. Перечислите и кратко охарактеризуйте методики анализа внутренней среды организации.

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

**Задание 1.** Дайте определения следующих понятий:

Внешняя и внутренняя среда организации

Микроокружение и макроокружение

Возможности, угрозы и стратегические проблемы

Экономические кластеры

**Задание 2.** Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры,

- 1) На какие части можно разделить среду обитания фирмы, дайте их характеристики?

2) Какие факторы внешней среды фирмы относят микроокружению и макроокружению?

3) Какая информация о внешней среде необходима для анализа ситуации фирмы? Дайте характеристику основным видам политической, экономической, социальной информации, приведите примеры ее использования при принятии стратегического решения.

4) Как могут использоваться в стратегическом анализе среды международные стандарты учета, отчетности и оценки (МСФО и МСО) и отчеты о корпоративной социальной ответственности (КСО)?

5) Назовите основные источники информации о внутренней среде фирмы.

6) Какие подразделения фирмы отвечают за сбор и обработку финансовой и маркетинговой информации, технической, нормативной, правовой обеспечение актуальности и использование в процессе оперативного и стратегического управления.

**Задание 3.** На примере организации базы – практики проанализируйте и охарактеризуйте информацию, имеющую стратегический характер, из следующих источников:

учредительные документы (предназначение организации, состав учредителей, участие в финансово-промышленных группах и др.);

первичные документы, фиксирующие состав основных и оборотных средств и их оценку;

первичные документы, отражающие хозяйственные операции и вызываемые ими движения денежных средств, а также доходы и расходы хозяйствующего субъекта;

проектно-техническая документация (технические паспорта, технологические карты и др.);

юридические документы, фиксирующие отношения с инвесторами, поставщиками и покупателями, заемщиками, эмитентами и вкладчиками;

данные оперативного учета и отчетности;

бухгалтерская отчетность, включая все приложения и пояснительную записку;

акты ревизий, аудиторских и налоговых проверок, заключения коммерческих банков;

планово-нормативная документация;

материалы, характеризующие состав персонала, особенно руководящий состав;

планы и отчеты предприятия, бизнес-планы;

документация системы менеджмента качества;

отчеты перед акционерами и отчеты о корпоративной социальной.

**Перечень тем рефератов:**

1. Методы инвестирования.
2. Показатели и методы расчета экономической оценки инвестиций
3. Инвестиционная привлекательность предприятий

**Фонд тестовых заданий по теме № 2:**

**21. Осуществление стратегии производится путем изменений:**

- e) численности работающих;
- f) культуры руководства;
- g) системы используемой информации;
- h) поставщиков ресурсов.

**22. Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:**

- d) система мотивации персонала;
- e) технология менеджмента;
- f) структуризация целей.

**23. Планирование играет следующую роль в реализации стратегии:**

- d) определяет этапы разработки стратегических и оперативных планов;
- e) распределяет финансовые ресурсы между уровнями стратегии;
- f) распределяет возможные доходы между персоналом корпорации.

**24. Основными составляющими компонентами стратегического плана являются:**

- f) цели;
- g) политика;
- h) объекты продаж;
- i) структуры;
- j) финансирование.

**25. Процесс стратегического планирования включает:**

- h) выбор стратегии;
- i) изучение рынка;
- j) формулировку целей и задач;
- k) определение уровней иерархии;
- l) оценку возможностей и альтернативных вариантов;
- m) мотивацию;
- n) реализацию плана.

**26. Укажите основные задачи стратегического менеджмента:**

- g) определение сферы деятельности и формулирование стратегических установок;
- h) постановка стратегических целей и задач для их достижения;
- i) формулирование стратегии для достижения намеченных целей и результатов деятельности производителя;
- j) реализация стратегического плана;
- k) оценка результатов деятельности и изменения стратегического плана или методов его реализации;

l) постановка и решение текущих задач предприятия.

**27. Процесс стратегического управления включает:**

- e) разработка стратегии фирмы. Стратегическое видение в организации;
- f) реализация стратегии;
- g) оценка результатов деятельности;
- h) контролинг.

**28. Задачами создания стратегии являются:**

- f) разработка стратегического видения;
- g) разработка миссии фирмы;
- h) реализация стратегии;
- i) разработка стратегии;
- j) установление целей и определения направления развития.

**29. К факторам, формирующим стратегию, относятся:**

- f) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- g) ориентация коллектива предприятия на стратегию;
- h) привлекательность продукции, отрасли;
- i) конкурентоспособность фирмы;
- j) корпоративная культура.

**30. При выработке стратегии необходимо анализировать:**

- h) финансовое состояние фирмы;
- i) ситуации в отрасли;
- j) внутренние ситуации;
- к) внешние ситуации;
- l) цепочки ценностей;
- м) издержки и конкурентоспособность;
- п) общие ситуации.

**Тема 3. Комплексные методы и инструменты стратегического анализа**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. SWOT- анализ и методика его проведения
2. Портфельный анализ
3. Разработка стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента

**Задания для самостоятельной работы:**

1. SWOT- анализ и методика его проведения
2. Портфельный анализ
3. Разработка стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. В чем преимущества комплексных методов стратегического анализа?
2. Какие комплексные методы стратегического анализа вы знаете?
3. В чем сущность SWOT-анализа и почему в его название вынесены именно эти буквы английского алфавита?

4. Перечислите и кратко охарактеризуйте содержание этапов осуществления SWOT-анализа.

5. Деятельность каких предприятий целесообразно рассматривать с использованием методик портфельного анализа?

6. Что означают следующие категории товаров: «звезды», «дойные коровы», «дикие кошки» и «собаки» в Бостонской матрице?

7. На базе какой методики возникла матрица GeneralElectric, или матрица Мак-Кинси?

**Задания для практического (семинарского) занятия:**

**Задание 1.** Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

1) Опишите роль стратегического анализа в процессе стратегического управления.

2) Раскройте содержание основных этапов стратегического анализа организационной среды и стратегии фирмы.

3) Дайте характеристику основных методов стратегического анализа.

4) Раскройте сущность метода GAP-анализа целей и стратегий фирмы.

5) Какие виды факторного анализа могут быть использованы при оценке позиции и стратегии фирмы?

6) Раскройте сущность регрессивно-корреляционного анализа.

7) В чем состоят сходство и различие методов кластерного и системного анализа?

8) Какие задачи стратегического управления помогает решать функционально-стоимостной анализ?

9) Для каких ситуаций среды фирмы возможно использование методов линейного программирования?

10) Как оценить оптимальность выбора метода в конкретной ситуации?

**Задание 2.** Используя систему FAROUT, оцените возможность применения перечисленных аналитических методов экономического анализа для получения ценной стратегической информации для следующих ситуаций.

Ситуация А. Организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями и конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам, а традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу. Вероятность появления новых конкурентов высокая.

Ситуация Б. Организация является монополистом, а увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта

управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация. Существующие рынки не насыщены продуктом организации.

Норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти.

Заполните для каждой ситуацию табл. 1

**FAROUT – оценка приемлемости результатов аналитических методов**

	<b>Ф</b> ориентация на будущее	<b>А</b> точность	<b>Р</b> ресурсная эффектив- ность	<b>О</b> объектив- ность	<b>У</b> полезность	<b>Т</b> своевре- нность	<b>Итого</b> (баллов)
GAР-анализ							
Факторный анализ							
Регрессивно-корреляционный анализ							
Функционально-стоимостной анализ							
Линейное программирование							

### Перечень тем рефератов:

1. Инвестор в системе реализации инвестиционного проекта.
2. Портфель инвестиционных проектов: принципы и методы его формирования и оценки
3. Стратегическое и оперативное регулирование инвестиционным портфелем.

### Фонд тестовых заданий по теме № 3:

#### 1. Принципами стратегического управления являются:

- e) опора на то, за счет чего компания преуспевает;
- f) создание конкурентных преимуществ;
- g) обеспечение наилучших возможностей для роста компании;
- h) повышение оплаты труда персонала.

#### 2. Основными типами конкурентных стратегий являются:

- g) стратегия низких издержек;
- h) стратегия дифференциации производства;
- i) наступательная стратегия;
- j) оборонительная стратегия;
- k) стратегия вертикальной интеграции;
- l) стратегия горизонтальной интеграции.

#### 3. Основными типами наступательной стратегии являются:

- h) противостояние сильным сторонам конкурента или превышение их;
- i) покупка предприятий конкурента;
- j) физическое недопущение конкурента на рынок;
- k) захват незанятых рыночных пространств;
- l) партизанская война (наступление-отход);
- m) использование слабых сторон конкурента;

n) активация и одновременное наступление фирмы на конкурента по нескольким направлениям, фронтам.

**4.Основными типами маркетинговых стратегий являются:**

f) стратегия в независимых отраслях, фирмах;

g) стратегия в отраслях, находящихся в стадии зрелости;

h) стратегия в отношении к фирмам, находящимся в состоянии стагнации или спада;

i) стратегия в раздробленных отраслях;

j) стратегия в новых отраслях.

**5.Условия, обеспечивающие успех деловых стратегий:**

h) предпочтение усилиям по обеспечению своей конкурентоспособности на длительный срок;

i) избегать стратегии «застрявшего на полпути»;

j) придерживаться тактики агрессивного наступления для создания конкурентных преимуществ;

k) недооценка действий конкурента;

l) переоценка действий конкурента;

m) остерегаться активных, сильных конкурентов;

n) избегать снижения цен без достаточного обоснования издержек.

**6.Назначение стратегии диверсификации фирмы:**

g) усиление своей привлекательности;

h) многопрофильное развитие;

i) повышение доходности;

j) расширение ассортимента конкретного изделия;

k) получение дополнительных выгод;

l) расширение сферы своей деятельности.

**7.Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:**

h) поглощение;

i) диверсификация в родственные отрасли;

j) диверсификация в неродственные отрасли;

k) стратегия свертывания и ликвидации;

l) стратегия приватизации;

m) стратегия многонациональной диверсификации;

n) стратегия реструктурирования, восстановления и экономии.

**8.Определение текущей стратегии компании:**

f) материальная поддержка убыточных хозяйственных подразделений;

g) оценка направлений развития фирмы с учетом портфеля заказов;

h) избавление от убыточных и непривлекательных хозяйственных подразделений;

i) формирование хозяйственного портфеля заказов;

j) выбор направлений капиталовложений в развитие и освоение новых производств.

**9.Реализация стратегии предусматривает:**

g) активизацию менеджеров всех уровней;

- h) выделение средств на реализацию стратегии;
- i) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;
- j) стимулирование выполнения стратегического замысла;
- k) формирование корпоративной культуры;
- l) периодическую отчетность о выполнении стратегии.

#### **10. Основные условия выполнения стратегии:**

- f) формирование квалификационных и перспективных кадров;
- g) подбор и эффективное использование персонала;
- h) усиление конкурентных преимуществ фирмы;
- i) приведение организационной структуры в соответствии со стратегией развития фирмы;
- j) повышение роли первого руководителя фирмы.

### **Примеры заданий текущего контроля успеваемости по разделу 2 Базисные стратегии бизнеса**

#### **Тема 4. Экономические и социальные условия осуществления предпринимательской деятельности**

##### **Перечень вопросов к занятию:**

1. Понятие миссии организации
2. Цели развития организации
3. Внедрение технологических и продуктовых инноваций
4. Современными технологиями управления персоналом

##### **Задания для самостоятельной работы:**

1. Понятие миссии организации
2. Цели развития организации
3. Внедрение технологических и продуктовых инноваций
4. Современными технологиями управления персоналом

##### **Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Как осуществляется определение общего направления развития организации?
2. В чем сущность и содержание миссии организации в широком и узком смыслах?
3. Какие способы используются для оформления миссии организации и последующего доведения ее до широкой общественности?
4. Каким требованиям должна отвечать формулировка миссии и какие структурные компоненты она должна содержать?
5. Что понимается под целью развития организации и какие показатели могут быть использованы в процессе определения целей?
6. Какие требования предъявляются к целям развития организации и в каком случае цели становятся инструментом стратегического менеджмента?
7. Как классифицируются цели развития организации?
8. Что представляет собой «дерево целей» и как оно формируется?

### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

**Задание 1.** Дайте определения следующих понятий:

Финансовые результаты

Рентабельность

Прибыль

Прибыль на инвестированный капитал

Денежный поток

Маржинальный доход

Производственный левверидж

Точка безубыточности

Ликвидность

Финансовая устойчивость

**Задание 2.** По каким показателям финансовых отчетов можно определить:

объём и источники получения денежных средств и направления их использования;

способность компании в результате своей деятельности обеспечивать превышение поступлений денежных средств над выплатами;

способность компании выполнять свои обязательства;

степень самостоятельного обеспечения инвестиционных потребностей за счёт внутренних источников;

причины разности между величиной полученной прибыли и объёмом денежных средств;

общую картину производственных результатов, краткосрочной ликвидности, долгосрочной кредитоспособности.

**Задание 3.** Существует три основных подхода к оценке: доходный, рыночный и затратный. Поясните в чем преимущества и недостатки каждого из этих подходов.

**Задание 4.** Чем может быть мотивирован выбор руководством компании одной из следующих стратегий:

Стратегия максимизации маржи.

Стратегия увеличения объема.

Стратегия снижения себестоимости.

Подкрепите свои выводы о достоинствах и недостатках этих стратегия примерами из практики предприятий Ставропольского края.

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Методы регулирования инвестиционной деятельностью

2. Резервы и пути повышения инвестиционной активности предприятий.

## **Фонд тестовых заданий по теме № 4:**

**1. Выберите характеристики, которые должны обязательно присутствовать в формировании миссии организации:**

- g) отраслевая принадлежность;
- h) получение прибыли;
- i) назначение;
- j) роль для общества;
- k) ассортимент продукции;
- l) политика по отношению к персоналу.

**2. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?**

- d) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
- e) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
- f) изучение специфики товара конкурента.

**3. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:**

- e) портфельная;
- f) текущая;
- g) деловая (конкурентная);
- h) функциональная.

**4. Основной целью функциональной стратегии является:**

- a) разработка миссии организации;
- b) разработка целей и задач в подразделениях организации;
- c) определение сроков реализации продукции;
- d) выявление потребностей персонала.

**5. Основной целью деловой стратегии является:**

- e) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
- f) расширение портфеля ценных бумаг;
- g) определение работ в подразделениях организации;
- h) совершенствование структуры управления.

**6. Основной целью портфельной стратегии является:**

- e) разделение труда;
- f) определение специфики и особенностей товара конкурента;
- g) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг; ПС
- h) выявление конкурентных преимуществ.

**7. Каким характеристикам удовлетворяет стратегия, которая в настоящее время реализуется в вашей организации?**

- f) ментальная правильность;
- g) ситуациональность;
- h) уникальность;
- i) будущая неопределенность;
- j) гибкая адекватность.

**8. Какие из следующих утверждений вы считаете верными?**

- a) существуют оптимальные для всех фирм стратегии;
- b) процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;
- c) фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;
- d) при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы.

- a) первое;
- b) второе;
- c) третье;
- d) четвертое;

**9. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:**

- d) текущего планирования к долгосрочному;
- e) стратегического планирования к стратегическому управлению;
- f) долгосрочного планирования к стратегическому.

**10. Миссия организации сформулирована следующим образом : «Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации». Такая формулировка миссии характерна для:**

- d) стратегического управления;
- e) оперативного управления;
- f) обоих видов управления.

**Тема 5. Стратегии развития организации и формирования новых бизнес-моделей**

**Перечень вопросов к занятию:**

1. Основные области выбора стратегии развития
2. Виды стратегий развития организации
3. Методы принятия управленческих решений
4. Формирование новых бизнес-моделей с применением инструментария стратегического менеджмента

**Задания для самостоятельной работы:**

1. Основные области выбора стратегии развития
2. Виды стратегий развития организации
3. Методы принятия управленческих решений
4. Формирование новых бизнес-моделей с применением инструментария стратегического менеджмента

**Вопросы для устного опроса студентов:**

1. Какие действия включает в себя процесс стратегического выбора?

2. В каких областях может осуществляться выбор стратегии развития организации?

3. По каким основаниям классифицируют стратегии развития организации?

4. Как классифицируются стратегии развития организации, если за основу деления принять долю, которую предприятие занимает на рынке?

5. Какую классификацию стратегий предлагает Ф. Котлер?

6. Перечислите и кратко охарактеризуйте эталонные, или базисные, стратегии развития организации.

#### **Задания для практического (семинарского) занятия:**

Выберете 3 фирмы разных отраслей: промышленность, строительство, сельское хозяйство, торговля, транспорт. Сравните данные отчетов этих фирм за три прошедших года по следующим показателям: изменения объемов продаж, добавленной стоимости и прибыли. Заполните для каждого предприятия форму в табл. 1

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

#### **Результаты стратегических управленческих решений**

<i>Показатели</i>	<i>2010 год</i>	<i>2011 год</i>	<i>2013 год</i>
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Выручка (Объем продаж), тыс. руб.)			
Прирост выручки, в % к предыдущему году			
Себестоимость, тыс. руб.)			
Прибыль, тыс. рублей			

#### **Перечень тем рефератов:**

1. Малый бизнес: стратегии развития
2. Разработка механизма устойчивого развития организации
3. Разработка программы организационного развития.
4. Разработка программы управления стратегическими изменениями
5. Реорганизация деятельности: предпосылки, способы, условия эффективной реализации, последствия

#### **Фонд тестовых заданий по теме № 1:**

**1. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:**

- f) ориентация внутрь организации;
- g) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- h) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
- i) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;

j) ориентация на внешнюю среду.

**2. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления:**

- f) работники – это ресурс организации;
- g) персонал - это исполнители отдельных работ и функций;
- h) работники – это основа организации;
- i) работники – основная ценность организации;
- j) персонал – это источник благополучия фирмы.

**3. Эффективность деятельности и управления предприятием определяется прибыльностью и рациональностью использования производственного потенциала. Такая оценка эффективности характерна для:**

- d) стратегического управления;
- e) оперативного управления;
- f) текущего управления.

**4. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:**

- d) окружение не будет изменяться;
- e) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- f) в окружении постоянно будут происходить изменения.

**5. При стратегическом управлении планы организации:**

- e) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем;
- f) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии;
- g) фиксируют желаемое в будущем состоянии;
- h) позволяют организации реагировать на изменения в окружении.

**6. Определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы в одной стратегической зоне хозяйствования помогает:**

- d) оценить стратегическую уязвимость фирмы;
- e) оценить эффект синергии;
- f) осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования на различных стадиях жизненного цикла.

**7. Большая эффективность труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товара является эффектом:**

- e) масштаба производства;
- f) кривой опыта;
- g) масштаба деятельности;
- h) синергии.

**8. Какое из следующих утверждений вы считаете правильным:**

- стратегическое управление – новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро;

- переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов;

- для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, требуются огромные усилия;

- переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов.

- a) первое;
- b) второе;
- c) первое и второе;
- d) второе и третье;
- e) третье;
- f) третье и четвертое;
- g) четвертое.

**9. Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышает сумму доходов от отдельного использования те же ресурсов, называют эффектом:**

- e) масштаба производства;
- f) кривой опыта;
- g) масштаба деятельности;
- h) синергии.

**10. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?**

- e) определение целей – определение миссии – выбор стратегии;
- f) выбор стратегии – определение миссии – определение целей;
- g) определение миссии – определение целей – выбор стратегии;
- h) определение миссии – выбор стратегии – определение целей.

### **Контрольная работа**

#### **ВАРИАНТ 1**

##### **Задание 1**

Ниже приведен перечень мероприятий стратегии. Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей направлениям компании). Достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании как основы ее конкурентного преимущества Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности. Каков уровень стратегии, включающей эти мероприятия?

## **Задание 2**

Действуя на рынке гостиничных услуг, компания Motel 6 ориентируется на придающих значение цене путешественников, которым надо переночевать в чистом, уютном и без излишеств номере. Чтобы обеспечить себе низкие издержки в гостиничном бизнесе, компания: 1) выбирает относительно недорогие площадки для строительства своих зданий, обычно недалеко от автомагистралей с интенсивным движением, но достаточно далеко, чтобы не платить лишнего за землю; 2) строит только необходимые здания, никаких баров и ресторанов, только лишь иногда компания сооружает бассейны 3) ориентируется на стандартные архитектурные проекты с использованием недорогих материалов и строительной техники; 4) комнаты просто обставлены и декорированы. Эти моменты снижают затраты как на строительство, так и на обслуживание мотелей. Без баров, ресторанов и других гостиничных услуг компания может работать только с персоналом по регистрации, уборке, строителями и технической службой. Для того чтобы привлечь путешественников, которые хотят получить простой, но комфортабельный ночлег, компания использует уникальную, хорошо узнаваемую рекламу по радио. В рекламе подчеркивается чистота комнат, отсутствие излишеств, дружелюбная атмосфера и, конечно, низкие цены. Определить, что является основой конкурентного преимущества компании и ее стратегию.

## **Задание 3**

Фирма в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди других компаний, действующих в отрасли. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования. Определить тип стратегии фирмы.

## **ВАРИАНТ 2**

### **Задание 1**

Разработка кабельных систем связи позволила компаниям Prodigy, CompuServe, AmericaOnline, обслуживающим домашние компьютеры, предоставлять своим абонентам услуги по передаче компьютерных игр, бюллетеней, статистической информации, использованию электронной системы покупок через кабельное телевидение. Заинтересованность потребителей в радиотелефонах открыла новый сегмент рынка для производителей телефонного оборудования. Какое отношение приведенные факты имеют к разработке стратегии указанных фирм и других компаний, работающих на тех же сегментах рынка?

### **Задание 2**

Компания LL Bean, занимающаяся выполнением заказов по почте, гарантирует покупателям замену некачественного товара вне зависимости от времени покупки: «Вся наша продукция удовлетворит вас на 100 %. Если этого не произойдет, вы можете в любое время вернуть товар, мы заменим его, вернем вам деньги или перечислим на ваш счет, в зависимости от ваших пожеланий». Определите характер конкурентной стратегии компании *LL*.

### **Задание 3**

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

### **Задание 4**

Деятельность компании строится на основе стратегии, в рамках которой стратегическая цель – ориентация на узкую рыночную нишу, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка. Основой конкурентных преимуществ являются более низкие издержки в обслуживаемой нише. Ассортиментный набор строится так, чтобы удовлетворить особые нужды целевого сегмента. Производство ориентируется на товар, соответствующий данной нише. Маркетинговая стратегия строится на увязке сфокусированных особенностей товара с удовлетворением специфических требований покупателя. Поддержка стратегии выражается в обслуживании ниши на более высоком уровне, чем конкуренты. Определите тип стратегии фирмы.

## **ВАРИАНТ 3**

### **Задание 1**

«Компания John Hancock намерена не только контролировать, но и развиваться, завоевывая свою долю рынка, предлагая частным лицам и учреждениям самый широкий круг товаров и услуг. Помимо страхования

компания John Hancock занимается банковским делом, представляет полный набор брокерских услуг, занимается инвестированием, – и это только несколько сфер ее диверсифицированной деятельности. Мы надеемся, что эти новые направления выбраны нами верно и что они приведут к процветанию нашей компании». Определить, выполнение какой из задач стратегического управления отражает текст ситуации. В чем особенность ее выполнения?

### **Задание 2**

Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Единственное изменение состоит в том, что она теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей. Определить стратегию фирмы.

### **Задание 3**

В компании MarsInc. каждый работник, включая президента, получает еженедельный бонус в размере 10 % заработной платы, если в течение этой недели он приходит на работу вовремя. Такое поощрение имеет целью сведение к минимуму количества опозданий и прогулов, что стимулирует рост производительности труда за счет производства большего количества шоколадных батончиков в единицу рабочего времени. На что делается ставка в компании?

### **Задание 4**

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан.

Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода. Определить тип стратегии компании.

### **Задание 5**

Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бета – в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8 баллов, а вторая в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов. Оценить конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с колонией Бета.

## **ВАРИАНТ 4**

### **Задание 1**

Для трех подразделений компании были найдены следующие формулировки миссии:

1. «Назначением отдела кадров является обеспечение успеха компании путем подготовки руководителей, создании высокоэффективных коллективов и увеличения потенциальных возможностей каждого служащего».

2. «Миссией отдела претензий является снижение общей стоимости предъявляемых рекламаций, суммы выплачиваемых компенсаций и числа заявлений по поводу порчи имущества, что обеспечивается использованием эффективных инструментов сдерживания роста стоимости претензий, предотвращения убытков, организацией эффективного контроля».

3. «Миссия системы охраны состоит в проведении мероприятий по защите персонала и имущества, используя предупредительные превентивные меры и проводя соответствующие расследования».

Определить особенности приведенных формулировок, характер подразделений и уровень миссий.

### **Задание 2**

Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров. Определить стратегию производителя компьютеров.

### **Задание 3**

Фирма в своей деятельности реализует предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В течение короткого периода времени она ликвидирует (закрывает) отдельные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности и отказывается от некоторых других направлений своей деятельности. Определить тип стратегии фирмы.

### **Задание 4**

Руководители компании TexasInstruments&DanaCorp. настаивают на том, чтобы группы (команды) и подразделения устанавливали свои собственные задачи по выполнению стратегии и проводили тщательный анализ их выполнения. В чем особенности подхода компании к выполнению стратегии?

### **Задание 5**

Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам. Сформулировать миссию ресторана.

## **ВАРИАНТ 5**

### **Задание 1**

Сферу стратегии компании представляют страны, которые являются важнейшими рынками сбыта продукции: Северо-Американские страны, страны Тихоокеанского кольца (Австралия, Япония, Южная Корея, Южно-Азиатские страны).

Стратегия бизнеса основана на однотипной базовой стратегии по всему миру, при необходимости допускаются небольшие отклонения по странам. Стратегия по продукции предполагает высокий уровень ее стандартизации по всему миру. Заводы размещаются по принципу обеспечения максимального конкурентного преимущества (в странах с низкими затратами, близко к основным рынкам, географически распределены для минимизации транспортных расходов, используются несколько крупных заводов для максимизации экономии на масштабах производства). Поставщики выбираются наиболее выгодные, из любого района мира. Маркетинг и сбыт в значительной степени скоординированы в мировом масштабе. При необходимости осуществляется некоторая адаптация к условиям страны, где компания ведет деятельность. Все основные стратегические решения принимаются в тесной координации с головной компанией. Организационная структура используется компанией для унификации операций, осуществляемых в каждой стране. Определите характер международной стратегии компании.

### **Задание 2**

Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной фирмы на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу.

Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции. Определить, что должна делать фирма в стратегическом направлении в этой ситуации.

### **Задание 3**

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области бизнеса очень незначительный. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой получить большую долю рынка вызывает немедленную контратаку доминирующих в этой отрасли конкурентов.

Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать позиции бизнес-области. Определить, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

#### **Задание 4**

Фирма реализует одну из конкурентных стратегий, используя один из принятых подходов. Последний состоит в создании таких особенностей товаров, которые повышают результативность в его применении потребителем. При этом фирма предлагает покупателям продукцию с большими возможностями, более долговечную, удобную, легкую в использовании. Определить тип конкурентной стратегии фирмы и назвать другие подходы, которые фирма может реализовать в рамках этой стратегии.

#### **ВАРИАНТ 6**

##### **Задание 1**

В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на то, как сложно им добиться роста объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение длительного времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке. Определить, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.

##### **Задание 2**

Компания FederalExpress новаторски изменила цепочку ценностей в области доставки небольших посылок. Фирмы, работающие по традиционной схеме, комплектовали оплаченные отправления всех размеров и перевозили скомплектованную партию в пункты назначения, используя грузовые и коммерческие авиарейсы, а затем доставляли посылки получателю. FederalExpress сфокусировала свое внимание на рынке оказания почтовых услуг, связанных с доставкой посылок малых размеров и документов в течение ночи. Посылки собирались в специализированных пунктах сбора в конце дня, а затем отправлялись самолетами компании в центральное отделение компании в Мемфисе, где они с 23.00 до 3 часов утра сортировались по пунктам назначения и в утренние часы самолетами переправлялись в нужные города. Этим же утром посылки на специальных автомобилях доставлялись получателю. Таким образом, затраты компании были достаточно низкими, что позволило ей гарантировать доставку посылок в течение ночи по всей территории США по цене не выше 11 дол. В итоге в 1996 г. FederalExpress имела 58 % рынка по доставке посылок самолетами против 15 % AirbureExpress и 10 Emery/Purolator. Определите основные черты конкурентной стратегии компании *FederalExpress*.

##### **Задание 3**

Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия. Определить стратегию фирмы.

#### **Задание 4**

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – это «звезда» в прошлом, которая в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Определить, к какому типу относится данное направление, и дать характеристику потока денежной наличности в этой области.

#### **Задание 5**

Рынок ЕС объединяет более 380 млн. потребителей. К единому рынку присоединяется все большее число стран. Определить, как это влияет на стратегические решения фирм, производящих сливочное масло.

## **2. ВОПРОСЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ И ПРОВЕРЯЕМЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ**

### **Вопросы к зачету**

№	Вопросы для промежуточной аттестации студента	Проверяемые компетенции
1.	Становление стратегического менеджмента, характеристика его основных этапов	ПК-3,ПК-5,ПК-17
2.	Сущность понятия «стратегия» и «стратегический менеджмент».	ПК-3,ПК-5,ПК-17
3.	Главные задачи стратегического менеджмента.	ПК-3,ПК-5,ПК-17
4.	Подходы к определению стратегического менеджмента	ПК-3,ПК-5,ПК-17
5.	Характеристика функций стратегического менеджмента.	ПК-3,ПК-5,ПК-17
6.	Факторы, обуславливающие необходимость стратегического управления	ПК-3,ПК-5,ПК-17
7.	Школы стратегического менеджмента	ПК-3,ПК-5,ПК-17
8.	Формирование миссии и стратегического видения	ПК-3,ПК-5,ПК-17
9.	Миссия организации: сущность, место и роль в стратегическом управлении	ПК-3,ПК-5,ПК-17
10.	Формулировка и установление целей организации.	ПК-3,ПК-5,ПК-17
11.	Виды целей и их классификация	ПК-3,ПК-5,ПК-17
12.	Совокупность целей фирмы и их приоритеты	ПК-3,ПК-5,ПК-17
13.	Построение дерева целей организации. Основные требования, предъявляемые к целям	ПК-3,ПК-5,ПК-17
14.	Сущность и уровни стратегии. Распределение задач разработки стратегии по уровням иерархии	ПК-3,ПК-5,ПК-17
15.	Характеристика корпоративной стратегии	ПК-3,ПК-5,ПК-17
16.	Характеристика деловой стратегии	ПК-3,ПК-5,ПК-17

17.	Характеристика функциональной стратегии	ПК-3,ПК-5,ПК-17
18.	Характеристика операционной стратегии	ПК-3,ПК-5,ПК-17
19.	Причины, пробуждающие руководство организации заниматься вопросами стратегического управления	ПК-3,ПК-5,ПК-17
20.	Алгоритм разработки стратегии	ПК-3,ПК-5,ПК-17
21.	Факторы, определяющие стратегию организации	ПК-3,ПК-5,ПК-17
22.	Подходы к разработке стратегии (главный, делегирование полномочий, совместный, инициативный)	ПК-3,ПК-5,ПК-17
23.	Характеристика стратегий концентрированного роста	ПК-3,ПК-5,ПК-17
24.	Характеристика стратегий интегрированного роста	ПК-3,ПК-5,ПК-17
25.	Характеристика стратегий диверсификационного роста	ПК-3,ПК-5,ПК-17
26.	Характеристика стратегий целенаправленного сокращения	ПК-3,ПК-5,ПК-17
27.	Понятие и характеристика внешнего окружения (среды) организации, ее взаимосвязь с элементами стратегического менеджмента	ПК-3,ПК-5,ПК-17
28.	Понятие и составные компоненты общей среды организации (уровня внешней среды)	ПК-3,ПК-5,ПК-17
29.	Понятие и составные компоненты оперативной среды организации (уровня внешней среды)	ПК-3,ПК-5,ПК-17
30.	PEST- анализ изменения макросреды организации (часть внешней среды организации): цель и порядок проведения	ПК-3,ПК-5,ПК-17
31.	Понятие и характеристика внутренней среды организации системе стратегического управления, ее составные элементы	ПК-3,ПК-5,ПК-17
32.	SWOT - анализ внутренней и внешней среды как метод определения стратегической позиции организации.	ПК-3,ПК-5,ПК-17
33.	Анализ внутренней среды организации (управленческий анализ).	ПК-3,ПК-5,ПК-17
34.	Стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей» М. Портера	ПК-3,ПК-5,ПК-17
35.	Понятие и характеристика конкуренции и конкурентоспособности организации в системе стратегического менеджмента. Методы конкуренции	ПК-3,ПК-5,ПК-17
36.	Оценка степени конкуренции в отрасли на основе модели «пяти сил» Майкла Портера	ПК-3,ПК-5,ПК-17
37.	Варианты изменения конкуренции между фирмами. Факторы, влияющие на конкурентную борьбу организации	ПК-3,ПК-5,ПК-17
38.	Оценка конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену	ПК-3,ПК-5,ПК-17
39.	Базисные конкурентные стратегии компании и основные предпосылки их использования.	ПК-3,ПК-5,ПК-17
40.	Основные преимущества и риски использования различных базовых конкурентных стратегий.	ПК-3,ПК-5,ПК-17

### 3. КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ ОТВЕТА СТУДЕНТА ПРИ 100-БАЛЛЬНОЙ СИСТЕМЕ

ХАРАКТЕРИСТИКА ОТВЕТА	Оценк а ECTS	Балл ы в БРС	Уровень сформиро- ванности компетен т- ности по дисциплине	Оценка
-----------------------	--------------------	--------------------	---	--------

<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.</p>	А	100-96	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показана совокупность осознанных знаний об объекте, проявляющаяся в свободном оперировании понятиями, умении выделить существенные и несущественные его признаки, причинно-следственные связи. Знание об объекте демонстрируется на фоне понимания его в системе данной науки и междисциплинарных связей. Ответ формулируется в терминах науки, изложен литературным языком, логичен, доказателен, демонстрирует авторскую позицию студента. В полной мере овладел компетенциями.</p>	В	95-91	ВЫСОКИЙ	5 (отлично)
<p>Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, доказательно раскрыты основные положения темы; в ответе прослеживается четкая структура, логическая последовательность,</p>	С	90-86	СРЕДНИЙ	4(хорошо)

отражающая сущность раскрываемых понятий, теорий, явлений. Ответ изложен литературным языком в терминах науки. В ответе допущены недочеты, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.				
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен литературным языком в терминах науки. Могут быть допущены недочеты или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	D	85-81	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
Дан полный, развернутый ответ на поставленный вопрос, показано умение выделить существенные и несущественные признаки, причинно-следственные связи. Ответ четко структурирован, логичен, изложен в терминах науки. Однако допущены незначительные ошибки или недочеты, исправленные студентом с помощью «наводящих» вопросов преподавателя. В полной мере овладел компетенциями.	E	80-76	СРЕДНИЙ	4(хорошо)
Дан полный, но недостаточно последовательный ответ на поставленный вопрос, но при этом показано умение выделить	F	75-71	НИЗКИЙ	3(удовлетв о- рительно)

<p>существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Ответ логичен и изложен в терминах науки. Могут быть допущены 1-2 ошибки в определении основных понятий, которые студент затрудняется исправить самостоятельно.</p> <p>Достаточный уровень освоения компетенциями</p>				
<p>Дан недостаточно полный и недостаточно развернутый ответ. Логика и последовательность изложения имеют нарушения. Допущены ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов. Студент не способен самостоятельно выделить существенные и несущественные признаки и причинно-следственные связи. Студент может конкретизировать обобщенные знания, доказав на примерах их основные положения только с помощью преподавателя. Речевое оформление требует поправок, коррекции.</p> <p>Достаточный уровень освоения компетенциями</p>	G	70-66	НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)
<p>Дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях. Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины. Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения.</p> <p>Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя приводят</p>	H	61-65	КРАЙНЕ НИЗКИЙ	3(удовлетворительно)

<p>к коррекции ответа студента на поставленный вопрос.          Обобщенных знаний не показано.          Речевое оформление требует поправок, коррекции.          Достаточный уровень освоения компетенциями</p>				
<p>Не получены ответы по базовым вопросам дисциплины или дан неполный ответ, представляющий собой разрозненные знания по теме вопроса с существенными ошибками в определениях.          Присутствуют фрагментарность, нелогичность изложения. Студент не осознает связь данного понятия, теории, явления с другими объектами дисциплины.          Отсутствуют выводы, конкретизация и доказательность изложения.          Речь неграмотная.          Дополнительные и уточняющие вопросы преподавателя не приводят к коррекции ответа студента не только на поставленный вопрос, но и на другие вопросы дисциплины.          Компетенции не сформированы</p>	I	60-0	НЕ СФОРМИРОВАНА	2

**ПЯТИГОРСКИЙ МЕДИКО-ФАРМАЦЕВТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ-**

**филиал федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего образования  
«Волгоградский государственный медицинский университет»  
министерства здравоохранения Российской Федерации**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ  
ПО НАПИСАНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

**«Стратегический менеджмент»**

**(направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»)**

**Пятигорск, 2020**

## **1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ**

Основная задача данных методических рекомендаций — оказать необходимую помощь, а также правильно направить усилия студента на качественное выполнение контрольной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент». Методические рекомендации предназначены для студентов заочной формы обучения направления 38.03.02 «Менеджмент» и составлены с учётом современных требований к контрольным работам.

**Контрольная работа** – это письменная работа, которая является обязательной составной частью учебного плана основной образовательной программы высшего образования. Контрольная работа – письменная работа, предполагающая проверку знаний заданного к изучению материала и навыков его практического применения.

Написание контрольной работы практикуется в учебном процессе в целях приобретения студентом необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т.п. С помощью контрольной работы студент постигает наиболее сложные проблемы курса, учится лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу.

## **2. ТРЕБОВАНИЯ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ**

Контрольная работа состоит из двух частей – теоретической и практической. В теоретической части студент должен письменно ответить на вопросы в варианте контрольной работы. В практической части – необходимо решить представленные задачи.

Завершенная контрольная работа, оформленная должным образом, подписывается студентом на титульном листе и сдается для проверки в методический кабинет факультета заочного обучения не позднее, чем за 2 недели до сдачи зачета или экзамена.

Зачет по контрольной работе является обязательным условием допуска к экзамену или зачету.

**Электронный вариант** выполненной работы после получения зачета по контрольной работе, подлежит сдаче преподавателю, принимающему зачет по контрольной работе.

Организация учёта и выполнения контрольных работ возлагается на кафедру в соответствии с закреплением дисциплин.

## **3. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ**

За все сведения, изложенные в контрольной работе, и за правильность всех данных ответственность несет студент - автор работы.

Структура контрольной работы содержит следующие обязательные элементы:

- титульный лист;
- план работы;
- основная часть;

- библиографический список;
- приложение(я) (при необходимости).

**Титульный лист** является первой страницей контрольной работы и оформляется по установленной форме (Приложение 1). Титульный лист не нумеруется.

В **плане работы** перечисляют основную часть контрольной работы, библиографический список и приложения (если имеются).

Содержание **основной части** работы должно соответствовать и раскрывать название вопросов контрольной работы. Изложение теоретического материала должно иметь самостоятельный характер, сопровождаться ссылками на использованные источники информации.

**Библиографический список** включает изученные и использованные в контрольной работе источники. Библиографический список свидетельствует о степени изученности проблемы и сформированности у студента навыков самостоятельной работы.

В **приложения** включаются связанные с выполненной контрольной работой материалы, которые по каким-либо причинам не могут быть внесены в основную часть: справочные материалы, таблицы, схемы, нормативные документы, образцы документов, инструкции, методики (иные материалы), разработанные в процессе выполнения работы и т.д.

## **ВАРИАНТ 1**

### **Теоретическая часть:**

1. Раскройте предпосылки и собственно историю возникновения стратегического менеджмента.
2. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные этапы стратегического менеджмента.

### **Практическая часть:**

#### **Задание 1**

Ниже приведен перечень мероприятий стратегии. Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей направлениям компании). Достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании как основы ее конкурентного преимущества. Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности. Каков уровень стратегии, включающей эти мероприятия?

#### **Задание 2**

Действуя на рынке гостиничных услуг, компания Motel 6 ориентируется на придающих значение цене путешественников, которым надо переночевать в чистом, уютном и без излишеств номере. Чтобы обеспечить себе низкие издержки в гостиничном бизнесе, компания:

- 1) выбирает относительно недорогие площадки для строительства своих зданий, обычно недалеко от автомагистралей с интенсивным движением, но достаточно далеко, чтобы не платить лишнего за землю;
  - 2) строит только необходимые здания, никаких баров и ресторанов, только лишь иногда компания сооружает бассейны
  - 3) ориентируется на стандартные архитектурные проекты с использованием недорогих материалов и строительной техники;
  - 4) комнаты просто обставлены и декорированы. Эти моменты снижают затраты как на строительство, так и на обслуживание мотелей. Без баров, ресторанов и других гостиничных услуг компания может работать только с персоналом по регистрации, уборке, строителями и технической службой.
- Для того чтобы привлечь путешественников, которые хотят получить простой, но комфортабельный ночлег, компания использует уникальную, хорошо узнаваемую рекламу по радио. В рекламе подчеркивается чистота комнат, отсутствие излишеств, дружелюбная атмосфера и, конечно, низкие цены. Определить, что является основой конкурентного преимущества компании и ее стратегию.

### **Задание 3**

Фирма в пределах выбранного сегмента усиливает дифференциацию продукции, пытаясь выделиться среди других компаний, действующих в отрасли. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования. Определить тип стратегии фирмы.

## **ВАРИАНТ 2**

### **Теоретическая часть:**

1. Какие факторы относят к факторам внутренней среды организации, или факторам ресурсного потенциала?
2. Перечислите и кратко охарактеризуйте методики анализа внутренней среды организации.

### **Практическая часть**

#### **Задание 1**

Разработка кабельных систем связи позволила компаниям Prodigy, CompuServe, AmericaOnline, обслуживающим домашние компьютеры, предоставлять своим абонентам услуги по передаче компьютерных игр, бюллетеней, статистической информации, использованию электронной системы покупок через кабельное телевидение. Заинтересованность потребителей в радиотелефонах открыла новый сегмент рынка для производителей телефонного оборудования.

Какое отношение приведенные факты имеют к разработке стратегии указанных фирм и других компаний, работающих на тех же сегментах рынка?

#### **Задание 2**

Компания LL Bean, занимающаяся выполнением заказов по почте, гарантирует покупателям замену некачественного товара вне зависимости от времени покупки: «Вся наша продукция удовлетворит вас на 100 %. Если этого

не произойдет, вы можете в любое время вернуть товар, мы заменим его, вернем вам деньги или перечислим на ваш счет, в зависимости от ваших пожеланий».

Определите характер конкурентной стратегии компании *LL*.

### **Задание 3**

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

Определить, какую стратегию реализует фирма и уточнить ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

### **Задание 4**

Деятельность компании строится на основе стратегии, в рамках которой стратегическая цель – ориентация на узкую рыночную нишу, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка. Основой конкурентных преимуществ являются более низкие издержки в обслуживаемой нише. Ассортиментный набор строится так, чтобы удовлетворить особые нужды целевого сегмента. Производство ориентируется на товар, соответствующий данной нише. Маркетинговая стратегия строится на увязке сфокусированных особенностей товара с удовлетворением специфических требований покупателя. Поддержка стратегии выражается в обслуживании ниши на более высоком уровне, чем конкуренты.

Определите тип стратегии фирмы.

## **ВАРИАНТ 3**

### **Теоретическая часть:**

1. В чем сущность SWOT-анализа и почему в его название вынесены именно эти буквы английского алфавита?
2. Деятельность каких предприятий целесообразно рассматривать с использованием методик портфельного анализа?

### **Практическая часть:**

#### **Задание 1**

«Компания John Hancock намерена не только контролировать, но и развиваться, завоеывая свою долю рынка, предлагая частным лицам и учреждениям самый широкий круг товаров и услуг. Помимо страхования компания John Hancock занимается банковским делом, представляет полный набор брокерских услуг, занимается инвестированием, – и это только несколько сфер ее диверсифицированной деятельности. Мы надеемся, что эти новые направления выбраны нами верно и что они приведут к процветанию нашей компании». Определить, выполнение какой из задач стратегического управления отражает текст ситуации. В чем особенность ее выполнения?

### **Задание 2**

Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Единственное изменение состоит в том, что она теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей. Определить стратегию фирмы.

### **Задание 3**

В компании MarsInc. каждый работник, включая президента, получает еженедельный бонус в размере 10 % заработной платы, если в течение этой недели он приходит на работу вовремя. Такое поощрение имеет целью сведение к минимуму количества опозданий и прогулов, что стимулирует рост производительности труда за счет производства большего количества шоколадных батончиков в единицу рабочего времени. На что делается ставка в компании?

### **Задание 4**

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан.

Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода. Определить тип стратегии компании.

### **Задание 5**

Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бета – в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8 баллов, а вторая в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов. Оценить конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с колонией Бета.

## **ВАРИАНТ 4**

**Теоретическая часть:**

1. В чем сущность и содержание миссии организации в широком и узком смыслах?
2. Что понимается под целью развития организации и какие показатели могут быть использованы в процессе определения целей?

### **Практическая часть:**

#### **Задание 1**

Для трех подразделений компании были найдены следующие формулировки миссии:

1. «Назначением отдела кадров является обеспечение успеха компании путем подготовки руководителей, создании высокоэффективных коллективов и увеличения потенциальных возможностей каждого служащего».
2. «Миссией отдела претензий является снижение общей стоимости предъявляемых рекламаций, суммы выплачиваемых компенсаций и числа заявлений по поводу порчи имущества, что обеспечивается использованием эффективных инструментов сдерживания роста стоимости претензий, предотвращения убытков, организацией эффективного контроля».
3. «Миссия системы охраны состоит в проведении мероприятий по защите персонала и имущества, используя предупредительные превентивные меры и проводя соответствующие расследования».

Определить особенности приведенных формулировок, характер подразделений и уровень миссий.

#### **Задание 2**

Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров. Определить стратегию производителя компьютеров.

#### **Задание 3**

Фирма в своей деятельности реализует предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В течение короткого периода времени она ликвидирует (закрывает) отдельные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности и отказывается от некоторых других направлений своей деятельности. Определить тип стратегии фирмы.

#### **Задание 4**

Руководители компании TexasInstruments&DanaCorp. настаивают на том, чтобы группы (команды) и подразделения устанавливали свои собственные задачи по выполнению стратегии и проводили тщательный анализ их выполнения. В чем особенности подхода компании к выполнению стратегии?

#### **Задание 5**

Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам. Сформулировать миссию ресторана.

## ВАРИАНТ 5

### **Теоретическая часть:**

1. Как классифицируются стратегии развития организации, если за основу деления принять долю, которую предприятие занимает на рынке?
2. Какую классификацию стратегий предлагает Ф. Котлер?

### **Практическая часть:**

#### **Задание 1**

Сферу стратегии компании представляют страны, которые являются важнейшими рынками сбыта продукции: Северо-Американские страны, страны Тихоокеанского кольца (Австралия, Япония, Южная Корея, Южно-Азиатские страны).

Стратегия бизнеса основана на однотипной базовой стратегии по всему миру, при необходимости допускаются небольшие отклонения по странам. Стратегия по продукции предполагает высокий уровень ее стандартизации по всему миру. Заводы размещаются по принципу обеспечения максимального конкурентного преимущества (в странах с низкими затратами, близко к основным рынкам, географически распределены для минимизации транспортных расходов, используются несколько крупных заводов для максимизации экономии на масштабах производства). Поставщики выбираются наиболее выгодные, из любого района мира. Маркетинг и сбыт в значительной степени скоординированы в мировом масштабе. При необходимости осуществляется некоторая адаптация к условиям страны, где компания ведет деятельность. Все основные стратегические решения принимаются в тесной координации с головной компанией. Организационная структура используется компанией для унификации операций, осуществляемых в каждой стране. Определите характер международной стратегии компании.

#### **Задание 2**

Местная фирма производит шины для автомобилей. Выход иностранной фирмы на рынок, на котором ранее доминировали местные фирмы, изменяет условия конкуренции. Иностранная фирма обладает определенным опытом и ресурсами, привносит новые элементы в конкурентную борьбу.

Выход на рынок крупной фирмы может изменить не только расстановку сил конкурирующих компаний, но и сам характер конкуренции. Определить, что должна делать фирма в стратегическом направлении в этой ситуации.

#### **Задание 3**

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области бизнеса очень незначительный. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой получить большую долю рынка вызывает немедленную контратаку доминирующих в этой отрасли конкурентов.

Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать позиции бизнес-области. Определить, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

#### **Задание 4**

Фирма реализует одну из конкурентных стратегий, используя один из принятых подходов. Последний состоит в создании таких особенностей товаров, которые повышают результативность в его применении потребителем. При этом фирма предлагает покупателям продукцию с большими возможностями, более долговечную, удобную, легкую в использовании. Определить тип конкурентной стратегии фирмы и назвать другие подходы, которые фирма может реализовать в рамках этой стратегии.

### **ВАРИАНТ 6**

#### **Теоретическая часть:**

1. Какие факторы М. Портер называет факторами конкурентного окружения?
2. Какие факторы относят к факторам внутренней среды организации, или факторам ресурсного потенциала?

#### **Практическая часть:**

##### **Задание 1**

В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на то, как сложно им добиться роста объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение длительного времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке. Определить, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.

##### **Задание 2**

Компания FederalExpress новаторски изменила цепочку ценностей в области доставки небольших посылок. Фирмы, работающие по традиционной схеме, комплектовали оплаченные отправления всех размеров и перевозили скомплектованную партию в пункты назначения, используя грузовые и коммерческие авиарейсы, а затем доставляли посылки получателю. FederalExpress сфокусировала свое внимание на рынке оказания почтовых услуг, связанных с доставкой посылок малых размеров и документов в течение ночи. Посылки собирались в специализированных пунктах сбора в конце дня, а затем отправлялись самолетами компании в центральное отделение компании в Мемфисе, где они с 23.00 до 3 часов утра сортировались по пунктам назначения и в утренние часы самолетами переправлялись в нужные города. Этим же утром посылки на специальных автомобилях доставлялись получателю. Таким образом, затраты компании были достаточно низкими, что позволило ей гарантировать доставку посылок в течение ночи по всей территории США по цене не выше 11 дол. В итоге в 1996 г. FederalExpress имела 58 % рынка по доставке посылок самолетами против 15 %

AirbureExpress и 10 Emery/Purolator. Определите основные черты конкурентной стратегии компании *FederalExpress*.

### **Задание 3**

Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия. Определить стратегию фирмы.

### **Задание 4**

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление – это «звезда» в прошлом, которая в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции. Определить, к какому типу относится данное направление, и дать характеристику потока денежной наличности в этой области.

### **Задание 5**

Рынок ЕС объединяет более 380 млн. потребителей. К единому рынку присоединяется все большее число стран. Определить, как это влияет на стратегические решения фирм, производящих сливочное масло.

