

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению практических работ
по дисциплине «Основы стратегического управления социально-экономическими системами и процессами»
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
(направленность(профиль) «Управление бизнесом»)

Ставрополь, 2026

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

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ

Практическое занятие № 1. Сущность социально-экономической системы и процесса. Основные элементы стратегического менеджмента.

Практическое занятие № 2. Сущность социально-экономической системы и процесса. Основные модели и школы стратегического менеджмента

Практическое занятие № 3 Управляемые социально-экономические системы и процессы. Стратегический менеджмент и уровень конкурентоспособности организации

Практическое занятие № 4. Управляемые социально-экономические системы и процессы. Стратегический внешний анализ организации.

Практическое занятие № 5. Организационное и ресурсное обеспечение исследования социально-экономических систем и процессов. Стратегический внутренний анализ организации

Практическое занятие №6. Организационное и ресурсное обеспечение исследования социально-экономических систем и процессов. Процесс стратегического планирования развития организации.

Практическое занятие № 7. Стратегическое управление социально-экономическим развитием (СУСЭР) систем и процессов. Система стратегического планирования и управления

Практическое занятие № 8. Стратегическое управление социально-экономическим развитием (СУСЭР) систем и процессов. Система стратегий организации

Практическое занятие №9. Взаимодействие федеральных и региональных органов власти в СУСЭРР. Характеристика ключевых моделей стратегического планирования организаций

Практическое занятие №10. Взаимодействие федеральных и региональных органов власти в СУСЭРР. Формирование функциональных стратегий развития организации.

Практическое занятие № 11. Стратегический анализ развития. Реализация стратегии организации

Практическое занятие №12. Стратегический анализ развития. Формирование эффективной организации

Практическое занятие № 13. Стратегический выбор социально-экономической системы. Управление стратегическими альянсами

Практическое занятие № 14. Стратегический выбор социально-экономической системы. Процесс формирования государственного стратегического управления.

Практическое занятие № 15. Результаты реализации стратегий развития регионов. Стратегическое управление развитием отдельных сфер национальной экономики

Практическое занятие № 16. Результаты реализации стратегий развития регионов.
Макроэкономическая стратегия.

Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

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

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

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

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

Предметом изучения дисциплины являются процессы разработки и реализации стратегического управления.

Практическое занятие № 1. Сущность социально-экономической системы и процесса. Основные элементы стратегического менеджмента

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

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие стратегического управления;
- основные этапы стратегического управления;
- основные методы стратегического управления;
- Студент будет уметь:
- определять отличия тактического и стратегического менеджмента;
- определять структуру экономической системы;

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

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

Теоретическая часть

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

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

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

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

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

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

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

1. Определения цели.

2. Формирования программы или плана.
3. Разработка алгоритма выполнения программы.
4. Формирования организационной структуры, обеспечивающей эффективное выполнение программы.
5. Определение уровня и источника необходимых источников финансирования.
6. Реализация стратегических программ, включая контроль за ходом реализации.
7. Корректировки стратегии в зависимости от изменения ситуации. В развитии менеджмента принято выделять три основных **уровня**:
 1. Административный менеджмент MBJ (*Management by Justructions*).
 2. Менеджмент по целям MBO (*Management by Objectives*).
 3. Менеджмент – обучение MBL (*Management by Learning*).
 Первый уровень характеризуется развитием стратегического планирования, как ос-

новной функции менеджмента. Второй уровень соответствует первому этапу стратегического менеджмента, третий – второму этапу стратегического менеджмента.

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

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

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

Вопросы для собеседования:

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

Литература: [1, 3, 4, 6].

Практическое занятие № 2. Сущность социально-экономической системы и процесса. Основные модели и школы стратегического менеджмента

Цель: ознакомиться с особенностями основных школ стратегического менеджмента

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- основные школы стратегического менеджмента, их представителей;
- сущность теории каждой из школ;

Студент будет уметь:

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

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

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

Теоретическая часть

Основными школами стратегического менеджмента являются следующие:

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

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

Школа планирования. Основатель школы – один из самых известных в области стратегического управления и планирования экономист – Игорь Ансоффа, опубликовавший в 1969 году основные положения школы планирования в работе «Планирование для высшего руководства».

Постулат школы планирования – предвидеть и готовиться: «в основе всех действий компании лежит механическое по своей сути допущение: поработай, как предписано, с каждой из составных частей, затем собери их по инструкции – и вот он результат – корпоративная стратегия».

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

К числу теоретических проблем данной школы Г. Минтцберг отнес следующие: необходимость использования большого массива первоначальной информации делает ее подходящей только для традиционных, стабильных, зрелых отраслей, имеющих возможность предоставить такого рода информацию; разделение процесса мышления и активной деятельности, что оставляет мало возможности для обучения, поскольку чаще всего

«стратегия существует как формула, а не «уникальный взгляд». Основной упор на процедуру анализа приводит к тому, что анализ подменяет стратегию, а не поддерживает процесс ее разработки.

Школа предпринимательства. К числу ее основателей относят П. Друкера. Основная идея школы - стратегия существует в сознании руководителя в виде перспективы, поэтому успешный выбор стратегии основан на интуиции и предпринимательском таланте руководителя.

Формирование стратегии в этом случае – провидческий процесс. Руководитель организации, основываясь на своей интуиции и прошлом опыте, обосновывает свое видение будущего организации и направление ее движения. При этом руководитель контролирует и разработку, и внедрение стратегии, а ее видение может меняться с учетом окружающих обстоятельств и больше всего подходит для предпринимательских стартапов или реструктуризации крупных организаций. По мнению Г. Минтцберг, это может являться важной частью процесса оживления организации.

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

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

Школа власти. По мнению представителей этой школы, процесс формирования стратегии организации основывается на процессе ведения переговоров. Г. Минтцберг выделяет два направления, на которых возможно признание политики как части осуществления стратегического процесса. Прежде всего, на микроуровне (внутренняя политика) возможны случаи использования политических средств отдельными влиятельными индивидами или их группами для достижения своих целей. Реализации такого подхода возможна в ситуации, когда «молодежь» хочет нарушить статус-кво и внедрить собственную стратегию или в период значительных перемен, характеризующихся значительными сдвигами в сферах влияния при отсутствии единой доминирующей силы.

Основные постулаты школы зачастую описывают реальное положение организации, но в значительно меньшей степени объясняют процесс формирования стратегии.

Школа культуры. В основе теоретических посылок данной школы относительно процесса формирования и реализации стратегий лежит мнение о том, что стратегия представляет собой коллективный процесс и формируется как результат усилий большого количества сотрудников компании.

По мнению сторонников школы, сложившиеся в организации убеждения, традиции, история или культура создают ожидания, которые в свою очередь формируют поведение, определяемое конкретным набором взглядов и намерений. Впоследствии их совокупность формирует возможные активные стратегии. Такой подход позволяет предположить, что выбираемая стратегия будет интегрированной и достаточно прочной. Однако, чем сильнее и богаче культура организации, тем сложнее будет изменить существующую стратегию в будущем.

Школа окружающей среды. Ее отличительной особенностью является подход, согласно которому внешнее окружение рассматривается как основной фактор, определяющий стратегию, в то время как большинство других школ рассматривают внешнее

окружение, как нечто, что нужно учитывать при разработке стратегии. Г. Минтцберг отмечает, что эта школа «выросла из теории непредвиденных обстоятельств, постулирующей, что окружающая среда навязывает организации конкретные характеристики», «организации, как члены популяции, рождаются, находят экологические ниши и, в конце концов, умирают».

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

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

Вопросы для собеседования:

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

Литература: [1, 3, 4, 6].

Практическое занятие № 3

Управляемые социально-экономические системы и процессы.

Стратегический менеджмент и уровень конкурентоспособности организации

Задача для решения «Выбор стратегии развития на основе модели ценностной цепи фирмы»

Цель: сформировать навыки использования модели ценностной цепи фирмы

Организационная форма: решение типовых задач

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

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

Студент будет уметь:

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

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

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

Теоретическая часть

Создателем модели ценностной цепи (Value Chain) фирмы является Майкл Портер. В модели все виды деятельности фирмы разделяются на две категории: основную деятельность (постоянное производство, сбыт, доставка и обслуживание товара) и поддерживающую деятельность (обеспечение компонентами производства: технологией, людскими ресурсами, инфраструктурой). Обобщенная ценностная цепь фирмы представлена на рисунке 2.1.



Рис. 2.1. Обобщенная ценностная цепь фирмы

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

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

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

Основная деятельность.

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

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

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

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

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

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

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

Поддерживающая деятельность.

Поддерживающая деятельность, показанная на рисунке 1 вверху, может быть разделена на 4 общих категории:

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

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

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

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

Задание

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

По исходным данным варианта необходимо:

- 1) найти среднюю экспертную оценку по каждому ценностному действию;

- 2) найти среднюю балльную оценку каждого вида деятельности;
- 3) представить результаты расчетов в виде таблиц 3.1 и 3.2;
- 4) сделать выводы по итогам расчетов и предложить корректирующие действия для усиления конкурентной позиции компании (самостоятельно)

Таблица 3.1

Общие выводы по ценностным блокам

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

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

- Вариант 1: Эксперты 2,3,4,5,6
- Вариант 2: Эксперты 1,3,4,5,6
- Вариант 3: Эксперты 1,2,4,5,6
- Вариант 4: Эксперты 1,2,3,5,6
- Вариант 5: Эксперты 1,2,3,4,6
- Вариант 6: Эксперты 1,2,3,4,5
- Вариант 7: Эксперты 1,2,3,4,7
- Вариант 8: Эксперты 1,2,3,6,7
- Вариант 9: Эксперты 1,2,3,5,7
- Вариант 10: Эксперты 2,3,4,6,7

Таблица 3.2

Исходные данные для индивидуальных вариантов

ВХОДНАЯ

ЛОГИСТИКА

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

ПРОИЗВОДСТВО

Ценностное действие	Эксперты							средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Оборудование отвечает современным требованиям (хуже, на том же уровне или лучше, чем у конкурентов)	4	5	4	3	4	4	3	
2. Применяемая технология производства (соответствует требованиям времени, передовая, отсталая)	4	4	3	4	4	4	4	
3. Уровень квалификации работающих	4	4	4	4	4	4	5	
4. Размер объема производства (относительно объема рынка)	5	5	5	4	4	4	4	
5. Количество работающих	5	4	4	4	4	4	5	
6. Качество выпускаемых изделий	5	5	5	4	5	5	4	

7. Соответствуют ли цели руководителей и цели вашей фирмы (не соответствуют, соответствуют, соот- ветствуют частично)	5	5	5	5	4	5	4	
8. Оцените производственные нововведения в Вашей фирме (их количество, качество, объем инвести- ций)	4	4	4	4	4	4	3	
9. Имеется ли план развития производства (не имеется, имеется, как выполняется)	5	5	5	4	5	5	4	
10. Имеется ли программа повышения качества продукции	0	4	4	0	0	0	3	
11. Ваше производство способно перестраиваться на другие типы продукции	3	3	3	3	3	3	3	
12. Насколько упаковка содействует продажам, привлекая внимание ?	3	3	3	3	3	4	4	
13. Оцените дизайн продукции, насколько он соответствует современным вкусам потребителей, продук- ция узнаваема	4	4	4	4	4	4	3	
14. Размер производственных затрат (оптимальны, могут быть снижены, высокие)	3	4	3	3	3	3	4	
Итого средняя оценка:								

ИСХОДЯЩАЯ ЛОГИСТИКА

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

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Экспер ты</i>							<i>средн ий бал л</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Оцените знания и опыт фирмы в области маркетинга	4	4	4	4	4	4	3	
2. Квалификация работников отделов маркетинга и сбыта	5	5	5	5	4	4	4	

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

СНАБЖЕНИЕ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Оцените надежность системы доставки входных материалов	3	3	3	3	2	2	2	
2. Качество сырья	5	4	5	4	4	4	4	
3. Качество сборочных компонентов	4	4	3	4	4	4	3	
4. Расположение складов	4	4	3	3	3	3	3	
5. Доставка продукции клиентам минимизирует затраты	2	3	2	2	2	2	2	
Итого средняя оценка:								

РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИИ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Технология обеспечивает уникальные качества продукции	4	5	4	4	4	3	3	
2. Оцените технологию хранения и транспортировки	3	3	4	3	3	4	3	
3. Количество патентов	4	3	4	4	4	4	3	
4. Технология обеспечения качества	5	5	4	4	4	4	5	
5. Специальные компьютерные программы для обеспечения продаж	3	3	4	3	3	3	3	
6. Технология исследования рынка	4	4	4	4	4	3	4	
7. Технология снабжения запасными частями	4	3	4	4	3	3	4	

Итого средняя оценка:								
------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Квалификация персонала	5	4	5	5	4	4	4	
2. Существуют программы переобучения	5	5	4	5	4	4	4	
3. Стабильная политика в области управления персоналом	5	4	4	5	4	5	5	
4. Текучесть кадров	4	4	4	4	4	4	3	
5. Лучшие инженеры и ученые работают в исследуемой фирме	4	4	4	4	3	4	3	
Итого средняя оценка:								

ИНФРАСТРУКТУРА ФИРМЫ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Высший менеджмент обеспечивает эффективные связи с окружением	4	4	4	4	4	4	3	
2. Оцените эффективность внутрифирменных связей	4	5	4	4	4	4	4	
3. Имидж фирмы	5	5	4	4	4	5	5	
4. Значения коэффициентов финансовой устойчивости (соответствуют норме, выше, намного выше, банкротство)	3	3	3	3	3	3	4	
5. Оцените организационную структуру фирмы	4	4	4	4	4	5	4	
6. Квалификация высшего менеджмента	4	4	4	4	4	4	5	
Итого средняя оценка:								

Литература: [1, 2, 3, 4, 7].

Практическое занятие № 4
Управляемые социально-экономические системы и процессы.
Стратегический внешний анализ организации.

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

Организационная форма: собеседование, решение разноуровневых задач

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

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

Студент будет уметь:

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

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

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

Теоретическая часть

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

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

«Ближнее» окружение или среда прямого воздействия оказывает непосредственное влияние на организацию, увеличивает или

уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. В состав среды прямого воздействия обычно включают потребителей, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Любая организация достаточно тесно взаимодействует с этой частью среды, пытаясь воздействовать на нее, управлять ее параметрами с целью изменения их в благоприятном для организации направлении.

«Дальнее» окружение или среда косвенного воздействия включает факторы, оказывающее не прямое, а опосредованное воздействие на организацию. К их числу относят макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Влияние этих факторов на организацию достаточно сложно выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на

«ближнее» организационное окружение. Параметрами «дальнего» окружения невозможно управлять, однако необходимо отслеживать тенденции их изменения и учитывать их воздействие в своих планах.

Суть формулирования стратегии конкуренции заключается во взаимосвязи предприятия и внешней среды.

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

К числу основных ключевых факторов успеха можно отнести следующие:

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

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

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

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

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

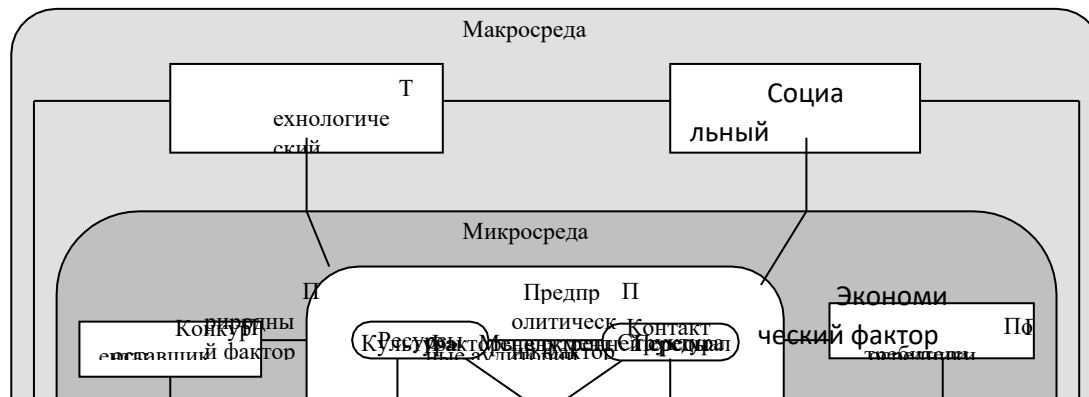


Рис. 4.1. Карта системы «предприятие-внешняя среда»

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

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

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

Составными частями понятия *SWOT*- анализ являются термины: S - Strength (сила, сильная сторона);

W - Weakness (слабость, слабая сторона); O - Opportunities (шанс, возможность);

T - Threats (угроза, опасность).

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

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

Сильные стороны:

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

Слабые стороны:

- нет ясных стратегических направлений;

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

Возможности:

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

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;

- возрастающее конкурентное давление;
- затухание делового цикла;
- возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические, экономические, социальные и т.п. изменения.

Рекомендации к решению типовой задачи

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

2. Стандартизированные значения рангов определяются как средние суммы мест, поделенных между собой различными факторами с равными оценками у одного эксперта.

Таблица 3.1 Результаты ранжирования экспертами

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

Номер ан- кеты (<i>i</i>)	Фактор(<i>j</i>)					Сумма рангов
	1	2	3	4	5	
Внешняя среда						
№1	2	2	1	4	3	
№2	2	3	1	5	4	
№3	2	4	1	5	3	
№4	1	3	2	5	4	
№5	3	2	1	4	5	
№6	3	2	1	3	2	
№7	3	2	1	5	4	
№8	1	2	2	4	3	
Внутренняя среда						
№9	5	1	2	5	5	

№10	2	5	1	4	3
№11	3	2	5	1	2
№12	5	4	4	1	2
№13	2	5	4	3	1
№14	3	1	4	1	2
№15	1	5	4	3	1
№16	1	5	4	1	2

3. Сумма рангов, назначенных экспертами j -му параметру, рассчитывается по формуле

n

$$R_j = \sum_{i=1}^m R_{ij} \quad (3.1)$$

где R_{ij} – ранг, данный i -м экспертом j -му параметру.

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

4. Оценку согласованности мнений экспертов осуществляют в следующей последовательности.

- определяется сумма R_j стандартизированных рангов по каждому фактору.

- рассчитывается средняя ожидаемая сумма в предположении, что ранг есть случайная величина:

$$S = \frac{mn(n+1)}{2n} \quad (3.2)$$

где m – число экспертов;
 n – число параметров.

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

$$d_j = R_j - S \quad (3.3)$$

● рассчитывается сумма квадратов алгебраических разностей:

$$K = \sum_{j=1}^n d_j^2. \quad (3.4)$$

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

$$K_{\max} = \frac{m^2 (n^3 - n)}{12}$$

и при этом коэффициент конкордации есть:

$$W = K / K_{\max}.$$

Коэффициент конкордации, вычисляемый по данной формуле, представляет собой случайную величину и рассматривается как оценка истинного значения. Для определения значимости оценки необходимо знать распределение частот для различных значений чис-

ла экспертов m и количества ранжируемых факторов n . При числе факторов $n > 7$

оценка значимости коэффициента конкордации может быть произведена по критерию

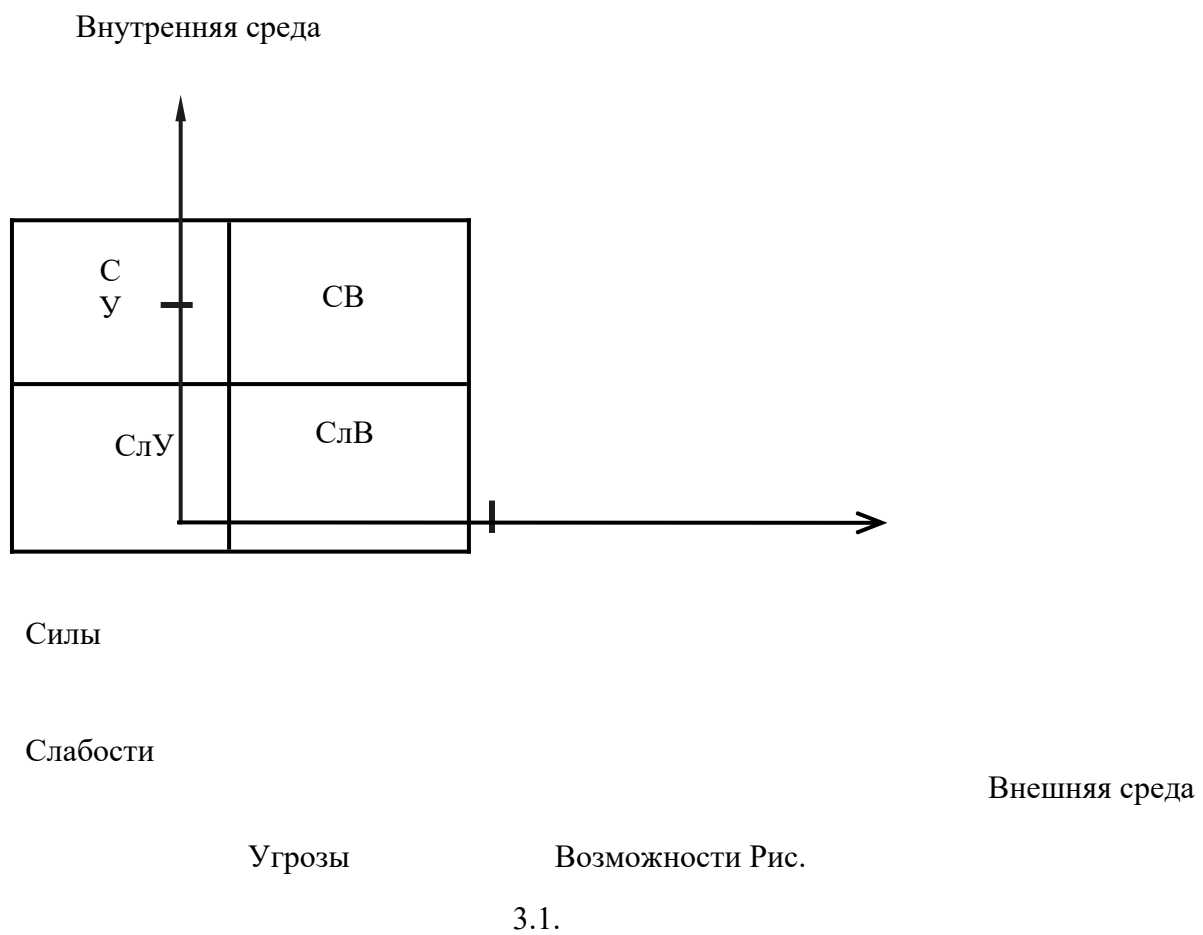
χ^2 Пирсона. имеет χ^2 -распределение с $= n - 1$ степенями.

Величина $Wm(n - 1)$ v

На практике пользуются следующими рекомендациями, обоснованными применением критерием Пирсона.

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

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



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

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

По совокупности всех m рассматриваемых факторов определяют:

k^+ - сумму числа факторов, отражающих силы во внутренней среде и возможности во внешней;

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

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

$$\frac{k^+}{k^- + 1} \geq F(\bar{P}; f_1; f_2)$$

где

$$f_1 = 2(k^- + 1) \text{ и}$$

$$f_2 = 2k^+, \text{ а } \bar{P} - \text{ заданная доверительная вероятность..}$$

Для проверки большей значимости отрицательных моментов в анализируемой стратегии пользуются формулой

$$\frac{k^-}{k^+ + 1} \geq F(\bar{P}; f_1; f_2)$$

где $f_1 = 2(k^+ + 1)$ и $f_2 = 2k^-$ интерпретируются как числа степеней свободы для статистики Фишера.

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

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

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

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

Постановка задачи:

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

Задание:

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

Вопросы для собеседования:

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

Литература: [1, 2, 4, 5, 6].

Практическое занятие № 5
Организационное и ресурсное обеспечение
исследования социально-экономических систем и
процессов.

Стратегический внутренний анализ организации

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

Организационная форма: собеседование, решение разноуровневых задач

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

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

Студент будет уметь:

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

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

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

Теоретическая часть

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

К числу основных ключевых факторов успеха можно отнести следующие:

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

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

Маркетинговые КФУ: использование маркетингового эффекта масштаба и освоения; квалифицированный торговый персонал; высокий уровень послепродажного обслуживания.

живания; широта и глубина ассортимента; привлекательная упаковка; оптимизация торговой сети; высокая скорость доставки продукции; низкие сбытовые затраты.

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

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

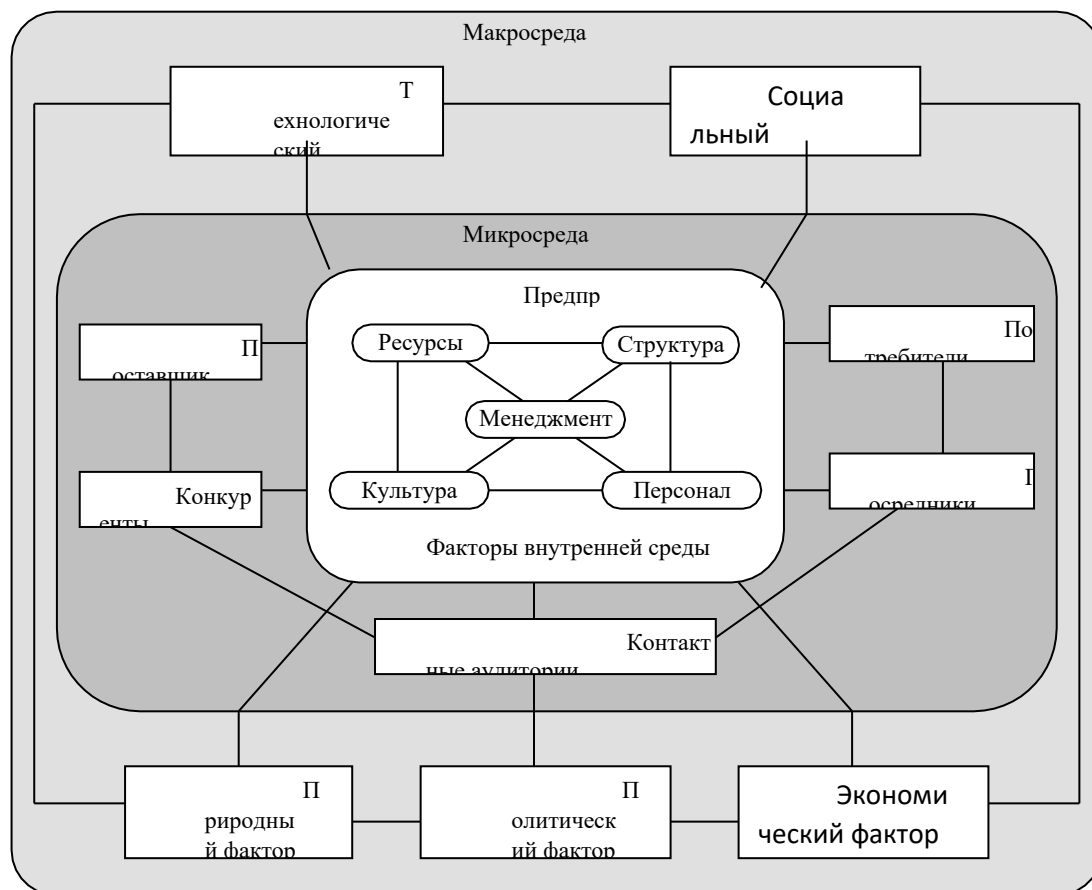


Рис. 3.1. Карта системы «предприятие-внешняя среда»

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

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

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

Составными частями понятия **SWOT- анализ** являются термины:

S - Strength (сила, сильная сторона);

W - Weakness (слабость, слабая сторона); O - Opportunities (шанс, возможность);

T - Threats (угроза, опасность).

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

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

Сильные стороны:

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

Слабые стороны:

- нет ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование;
- более низкая прибыльность потому, что...;
- недостаток управленческих знаний и отсутствие ключевой квалификации

по тем или иным вопросам;

- плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- сложности с внутренними производственными проблемами;
- уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
- отставание в области исследований и разработок;
- очень узкий производственный ассортимент;
- слабое представление о рынке;
- слабое представление о конкурентах;
- низкие маркетинговые способности;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Возможности:

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

Угрозы:

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

Рекомендации к решению типовой задачи

6. Среди рангов, присвоенных экспертами различным факторам, могут встречаться одинаковые. Поэтому необходимо производить их стандартизацию таким образом, чтобы

сумма рангов равнялась сумме членов натурального ряда от 1 до n , где n – число оцениваемых параметров.

7. Стандартизированные значения рангов определяются как средние суммы мест, поделенных между собой различными факторами с равными оценками у одного эксперта.

Таблица 3.1

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

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

8. Сумма рангов, назначенных экспертами j -му параметру, рассчитывается по формуле

$$R_j = \sum_{i=1}^n R_{ij} \quad (3.1)$$

где R_{ij} – ранг, данный i -м экспертом j -му параметру.

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

9. Оценку согласованности мнений экспертов осуществляют в следующей последовательности.

● определяется сумма R_j стандартизированных рангов по каждому фактору.

● рассчитывается средняя ожидаемая сумма в предположении, что ранг есть случайная величина:

n – число параметров.

$$S = \frac{mn(n+1)}{2n}$$

где m – число экспертов;

(3.2)

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

$$d_j = R_j - S \quad (3.3)$$

● рассчитывается сумма квадратов алгебраических разностей:

$$K = \sum_{j=1}^n d_j^2. \quad (3.4)$$

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

$$K_{\max} = \frac{m^2 (n^3 - n)}{12}$$

и при этом коэффициент конкордации есть:

$$W = K / K_{\max}.$$

Коэффициент конкордации, вычисляемый по данной формуле, представляет собой случайную величину и рассматривается как оценка истинного значения. Для определения значимости оценки необходимо знать распределение частот для различных значений чис-

ла экспертов m и количества ранжируемых факторов n . При числе факторов $n > 7$

оценка значимости коэффициента конкордации может быть произведена по критерию

имеет χ^2 -распределение с χ^2 Пирсона. χ^2 -распределение с $= n - 1$ степенями.

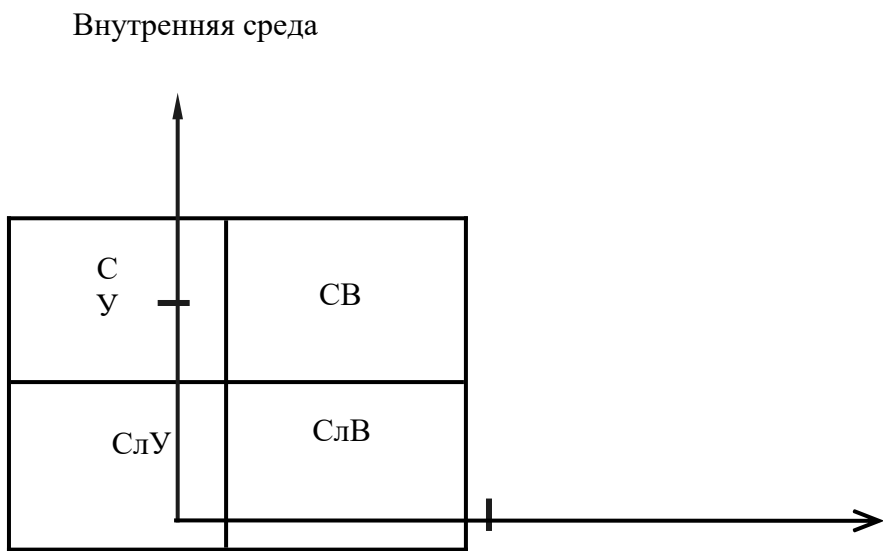
Величина $Wm(n - 1)$

ν

На практике пользуются следующими рекомендациями, обоснованными применением критерием Пирсона.

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

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



Силы

Слабости

Внешняя среда

Угрозы

Возможности Рис.

3.1.

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

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

По совокупности всех m рассматриваемых факторов определяют:

k^+ - сумму числа факторов, отражающих силы во внутренней среде и возможности во внешней;

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

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

$$\frac{k^+}{k^- + 1} \geq F(\bar{P}; f_1; f_2)$$

где

$$f_1 = 2(k^- + 1) \text{ и}$$

$$f_2 = 2k^+, \text{ а } \bar{P} - \text{ заданная доверительная вероятность..}$$

Для проверки большей значимости отрицательных моментов в анализируемой стратегии пользуются формулой

$$\frac{k^-}{k^+ + 1} \geq F(\bar{P}; f_1; f_2)$$

где $f_1 = 2(k^+ + 1)$ и $f_2 = 2k^-$ интерпретируются как числа степеней свободы для статистики Фишера.

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

m	$k^+ \geq (\text{или } k^- \geq)$	
	$P = 0,95$	$P = 0,99$
5	5	-
6	6	-
7	7	7
9	8	9
10	9	10
12	10	11
14	11	12
16	12	14
18	13	15
20	15	16
30	21	22
40	26	28
50	32	34
60	38	40
80	49	52

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

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

Постановка задачи:

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

Задание:

Базовый уровень:

5. Дать собственную вербальную интерпретацию для занумерованных факторов внешней и внутренней среды фирмы с учетом специфики анализируемой стратегии.
6. На основе данных таблицы 4, используя стандартную процедуру метода экспертных оценок, произвести оценку согласованности мнений экспертов и выявить наиболее значимые для реализации стратегии факторы организационной среды.

Повышенный уровень:

7. В отчете сформулировать предложения в стратегию фирмы и решение проиллюстрировать графически путем построения гистограммы важности факторов и матрицы SWOT.
8. Проверить выводы, следующие из матрицы SWOT, по критерию знаков (самостоятельно).

Вопросы для собеседования:

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

Литература: [1, 2, 4, 5, 6].

Практическое занятие №6 Организационное и ресурсное обеспечение исследования социально-экономических систем и процессов.

Процесс стратегического планирования развития организации.

Цель: ознакомиться с основными этапами стратегического планирования развития организации

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- основные элементы процесса стратегического планирования;
- понятие миссии и целей;

Студент будет уметь:

- правильно выстраивать процесс формирования стратегии;
- определять миссию и цели организации;

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

Актуальность темы: как динамическая система процесс стратегического планирования представляет собой взаимосвязанные управленческие процессы, находящиеся в определенной последовательности, знание которых необходимо для целей стратегического управления. Планирование стратегии позволяет с максимальной эффективностью достичь желаемых целей. Как правило, возможно существование альтернативных стратегий, из

которых руководству фирмы приходится выбирать всего одну

Теоретическая часть

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

Рассмотрим подробнее основные элементы процесса стратегического планирования:

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

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

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

Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор оптимальной стратегической альтернативы. Выработка стратегии, как генеральной линии поведения компании, является прерогативой высшего уровня управления. На этом этапе стратегического планирования менеджеру, имея информацию относительно среды функционирования объекта, понимая миссию и философию данного вида бизнеса, необходимо оценить альтернативные направления деятельности фирмы и выбрать оптимальный вариант для достижения поставленных целей и задач. Зачастую базовыми стратегическими альтернативами развития фирмы являются: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий.

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

Успешной реализации стратегии способствует соблюдение следующих требований:

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

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

Миссия как комплексная категория состоит из ряда элементов. Характеристика основных элементов миссии представлена в таблице 4.1.

Таблица 4.1

Состав и характеристика основных элементов миссии компании

№	Наименован	Характеристи
---	------------	--------------

п/ п	ие элемента	ка элемента
1	<i>название и статус компании</i>	Миссия, содержащая в себе название или начинающаяся с названия компании, позволяет выделить, опознать и обособить конкретного экономического субъекта. Однако, это предполагает ответственность менеджмента и прочего персонала организации за выполнение данных в миссии «обещаний» потребителям, что выступает серьезным стимулом.
2	<i>товар или услуга</i>	Обязательным является описание основного товара или вида услуги организации. В случае многофункционального предприятия основное внимание внешнего окружения концентрируется определенном продукте или услуге, что позволяет выявить целевую аудиторию и произвести сег-

		ментирование рынка по виду продаваемого товара или предоставляемой услуги.
3	<i>стратегический ориентир</i>	Указывает определенный сегмент рынка по географическому, демографическому или поведенческому признаку, в границах которого необходимо осуществить позиционирование товара. Потребитель должен для себя уяснить настоящие и потенциальные преимущества продукта или услуги с учетом заявленных перспектив и стратегических ориентиров.
4	<i>конкурентные преимущества</i>	Базовыми преимуществами следует считать: материальные (осязаемые), нематериальные (неосязаемые) «активы» (своя технология, определенные достижения в своей сфере деятельности); особая компетентность; система ценностей компании; правила и нормы поведения, а также уникальность, источник надежности и гарантии реализуемого товара или услуги.

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

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

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

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

Вопросы для собеседования:

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

Литература: [1, 3, 4, 6, 7].

Практическое занятие №7
Стратегическое управление социально-экономическим развитием
(СУСЭР) систем и процессов.

Система стратегического планирования и управления

Цель: ознакомиться с системой стратегического планирования и управления

Организационная форма: решение заданий, собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- Особенности системы стратегического планирования и управления;
- Студент будет уметь:
- строить систему стратегического планирования и управления.

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

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

Теоретическая часть

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

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



Рис. Контур стратегического планирования

Задание:

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

В процессе занятия обсудить следующие вопросы:

1. Влияют ли на «контур стратегического планирования»:

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

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

Вопросы для собеседования:

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

6. Детальная схема этапов (элементов) процесса стратегического управления.
Литература: [1, 3, 4,6, 7].

Практическое занятие №8

Стратегическое управление социально-экономическим развитием (СУСЭР) систем и процессов.

Система стратегий организации

Цель: ознакомиться с системой стратегий организации, уровнями принятия стратегических решений

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- корпоративный, дивизиональный, функциональный уровни принятия стратегических решений;

- матричные модели стратегического выбора и анализа;

Студент будет уметь:

- определять уровни принятия стратегических решений;

- строить матричные модели стратегического выбора и анализа .

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

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

Теоретическая часть

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

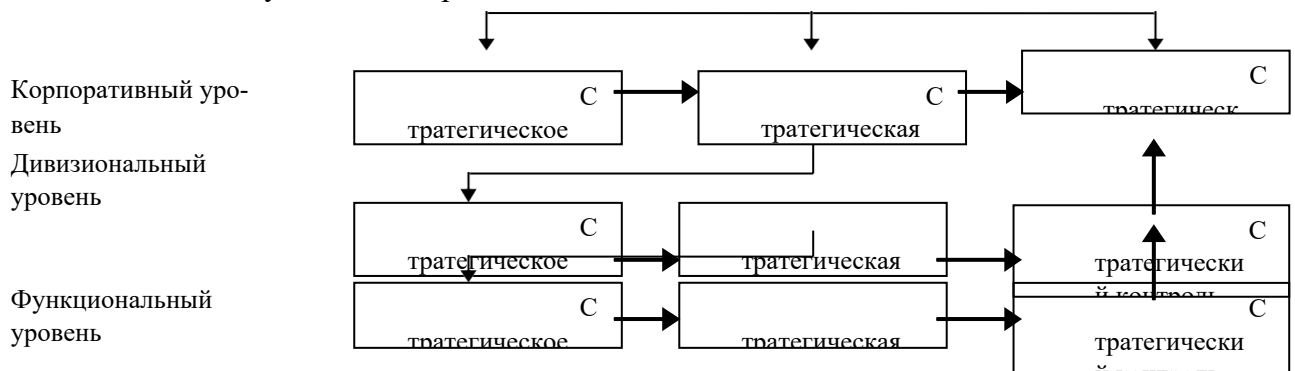


Рис. 4.1. Трехуровневая модель стратегического управления

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

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

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

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

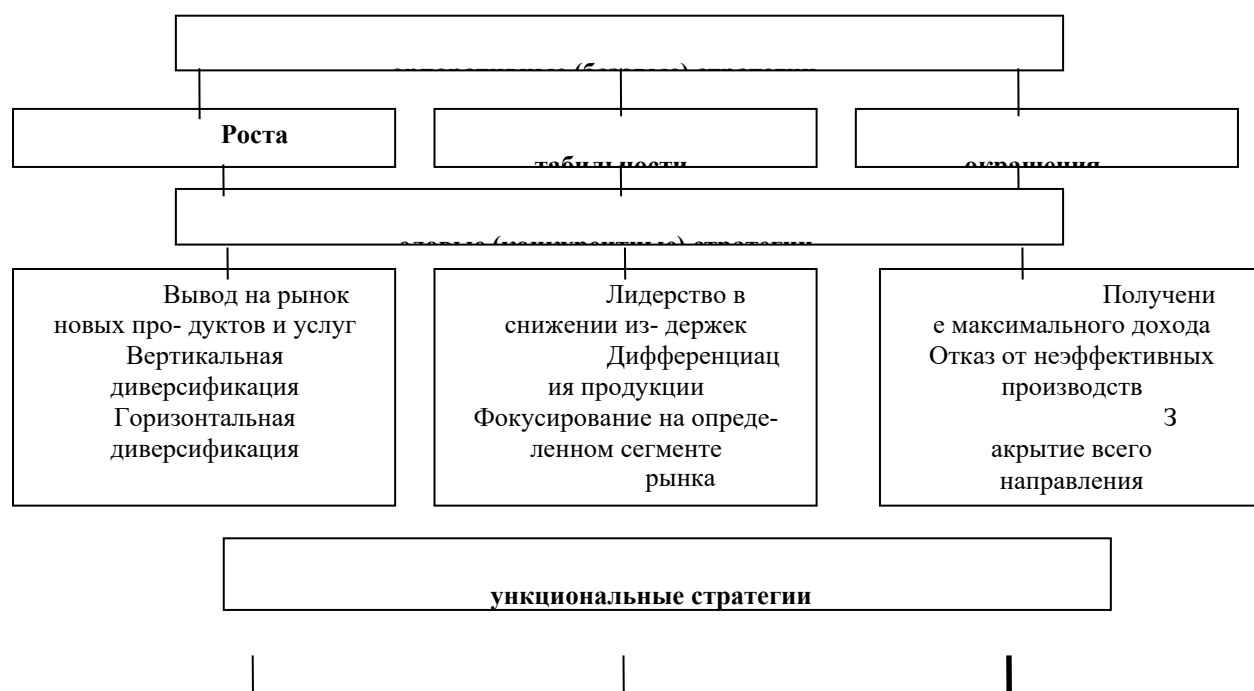


Рис. 4.2. Стратегии развития фирмы

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

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

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

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

На *первом этапе* для проведения анализа деятельности предприятия целесообразным является использование матрицы SWOT-анализ и SPACE-анализа в части оценки среды функционирования компании. Анализ соответствия миссии предприятия его имеющимся возможностям проводится посредством матрицы МСС. Матрица вектора эконо-

мического развития предприятия представляет собой таблицу, аккумулирующую инфор-

мацию относительно уровня базовых показателей деятельности и их динамики. Данная матрица формирует информацию, необходимую для других матриц.

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

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

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

Вопросы для собеседования:

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

Литература: [1, 3, 4,6, 7].

Практическое занятие №9

Взаимодействие федеральных и региональных органов власти в СУСЭРР

Характеристика ключевых моделей стратегического планирования организаций

Цель: ознакомиться с построением основных моделей стратегического управления.

Организационная форма: собеседование, решение типовых задач

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

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

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

Студент будет уметь:

- строить матрицу BCG;
- формировать проект управленческого решения по совершенствованию ассортимента в соответствии с полученными результатами анализа;

- строить матрицу И. Ансоффа для оценки стратегических позиций и принятия стратегических решений.

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

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

Теоретическая часть

В настоящее время предприятия, действующие в конкурентной среде, при изменчивых внешних воздействиях все большее значение придают проведению маркетинговых исследований своих товаров.

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

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

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

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

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

<i>Звезды</i>	<i>Трудные дети</i>
<i>Дойные коровы</i>	<i>Собаки</i>
2,0 0,1 Высокая Относительная	1,0 Низкая <i>Птицы</i>

<i>Боевые лошади</i>	<i>Додо</i>
--------------------------	-------------

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

20,0
Высокий

Темп роста рынка

Низ

0,0
Отрицательный

- 10,0

Рис. 5.1. Матрица БКГ

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

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

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

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

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

По сравнению с моделью BCG размерность матрицы увеличена до 3×3 , что позволяет более точно позиционировать бизнес. По осям откладываются многофакторные интегральные оценки: ось X – сильные стороны фирмы, ее преимущества; ось Y – привлекательность рынка, то есть факторы не контролируемые фирмой. Первоначально для оценки факторов использовалось 40 показателей, затем их число сократилось до 15. Шесть из них используются для оценки рыночной привлекательности (ось Y): темп роста рынка; дифференциация продукта; особенности конкуренции; отраслевая норма прибыли; ценность потребителя; преданность потребителя торговой марке. Оставшиеся девять группируются по двум позициям – рыночной и конкурентной мощи (ось X): относительная доля рынка; рост доли рынка; охват дистрибьюторской сети; эффективность сети дистрибуции; квалификация персонала; преданность потребителей продукции компании; технологические преимущества; патенты, ноу-хау; маркетинговые преимущества; гибкость. Оси условно делятся на три части, то есть поле матрицы состоит из девяти клеток, которые образуют три области стратегических позиций: победители, проигравшие, средняя область.

Анализируемые виды бизнеса представлены на поле матрицы в виде кружков («пузырьков») с центром в точке пересечения интегральных оценок, отложенных на осях X и Y. Кружок визуально представляет общий объем продаж в данной бизнес-области.

Подход, устраняющий часть недостатков матрицы "рост/доля" (БКГ) в оценке бизнеса, был предложен компанией General Electric (GE). Разработанная для анализа собственного диверсифицированного портфеля (при участии консалтинговой фирмы McKensey and Company) эта девятиклеточная матрица расположена в двухмерной системе координат —

отраслевой привлекательности (привлекательности рынка) и силы/позиции в конкуренции конкретного бизнеса (стратегическое положение).

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

1. *Стратегия совершенствования деятельности* (проникновения на рынок). Данная стратегия компании нацелена на освоенные товары и существующие рынки. Стратегия предписывает провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.
2. *Товарная экспансия* (развитие продукта) предполагает разработку новых или совершенствование существующих товаров с целью увеличения объемов продаж. Стратегия может быть реализована лишь на известном для фирмы рынке, за счет поиска и завоевания свободной рыночной ниши. Подобная стратегия позволяет существенно снизить риск, за счет известного для организации рынка.
3. *Стратегия развития рынка*. Данная стратегия нацеливает компанию на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных товаров. Планируемый рост

доходов компании вызван расширением географии сбытовой деятельности. По сравнению с перечисленными ранее стратегиями, стратегия развития рынка более ресурсоемкая и рискованна. Однако в случае успеха данная стратегия приносит значительно больший доход.

4. *Стратегия диверсификации* совмещает необходимость разработки нового товара для нового рынка, в связи с этим является самой ресурсоемкой. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке или только для данного хозяйствующего субъекта. Данная стратегия способна приносить прибыль, а также гарантировать стабильность и устойчивость компании по истечении длительного периода времени.

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

Матрица модели образуется четырьмя осями, соответственно отражающими «отраслевые условия», «макроусловия», «рыночные условия» и «микроусловия».

Пример решения

Фирма производит 3 продукта. Построив матрицу БКГ, необходимо сформулировать предложения по оптимизации ассортимента фирмы. Расчеты и построение матрицы БКГ целесообразно проводить с применением стандартного приложения Excel (рис.10. 2). Результаты построения показали, что продукция фирмы занимает следующие стадии жизненного цикла: Продукт 1 – трудный ребенок; Продукт 2 – звезда; Продукт 3 – дойная корова.

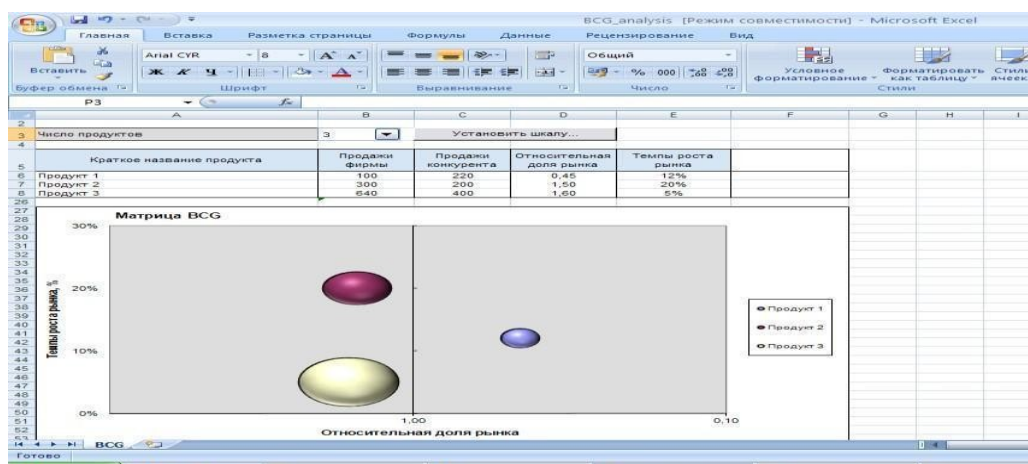


Рис. 5.2. Результаты построения матрицы БКГ с применением Excel

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

Задание

- 1) Используя исходные данные по варианту, построить матрицу БКГ для второго и третьего периодов и выявить стадии жизненного цикла отдельных видов продукции.

2) Сформировать проект управленческого решения по совершенствованию ассортимента в соответствии с полученными результатами анализа (самостоятельно)

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

Вариант 2 (тыс. шт.)				
Вид продукции	Г о д	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
1. Колбаса копченая	1	2510	320	400
	2	2630	295	410
	3	2700	280	418
2. Сосиски	1	1000	140	185
	2	910	130	179
	3	1030	126	190
3. Мясные консервы	1	1160	270	350
	2	1320	263	368
	3	1450	254	371

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

Вариант 4 (тыс. шт.)				
Вид продукции	Г о д	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
1 Молочные изделия	1	3100	840	960
	2	3250	822	980
	3	3360	800	1000
2. Мороженное	1	1540	360	457
	2	1820	320	510

	3	1890	340	460
3. Пряничные изделия	1	2200	720	810

	2	2290	713	880
	3	2370	690	895

Вариант 5 (тыс. шт.)				
Вид продукции	Г о д	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
1. Овощные консервы	1	2510	230	450
	2	2630	252	482
	3	2700	264	495
2. Фруктовые консервы	1	1000	140	320
	2	910	162	300
	3	1030	179	274
3. Мясные консервы	1	1160	200	360
	2	1320	185	365
	3	1450	180	387

Вопросы для собеседования:

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

Литература: [1, 3, 5, 7].

Практическое занятие №10

Взаимодействие федеральных и региональных органов власти в СУСЭРР

Формирование функциональных стратегий развития организации.

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

Организационная форма: решение разноуровневых задач, собеседование

Задача для решения: « *Выбор продуктовой стратегии* »

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- особенности формирования финансовой стратегии;
- особенности формирования продуктивно-маркетинговой стратегии;
- особенности формирования производственной стратегии;
- Студент будет уметь:
- строить дерево решений, отражающее различные варианты действий, открывающиеся перед предприятием;
- разработать программу действий для предприятия с расчетом современного (дисконтированного) дохода каждого варианта;
- отличать традиционный и ситуационный подходы к реализации стратегии;

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

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

Теоретическая часть

К отдельным блокам главной стратегической концепции, относятся:

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

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

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

Стратегия маркетинга рассматривается в зарубежной литературе как одна из ведущих функциональных стратегий развития предприятия. Важность маркетинговой стратегии обусловлена тем обстоятельством, что маркетинг обеспечивает комплексное взаимодействие предприятия с внешней средой. Вследствие чего непосредственное функционирование маркетинга тесно связано с другими подсистемами управления деятельностью предприятия.

Реализация маркетинговой стратегии направлена на создание комплекса конкурентных преимуществ и эффективное использование предприятием возможностей со стороны рынка для достижения его стратегической цели.

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

Стратегия управления персоналом связана с обоснованием и разработкой про-

граммы мероприятий для обеспечения нормального хода процесса воспроизводства рабочей силы на предприятии и сохранения благоприятного микроклимата в коллективе. Реализация таких программ мероприятий способствует повышению производительности труда работников предприятия и, следовательно, влияет непосредственно на протекание производственного процесса.

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



Рис. 6.1. Традиционный подход к реализации стратегии



Рис. 6.2. Ситуационный подход к реализации стратегии

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

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

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

Стратегические изменения обусловлены объективными тенденциями, характеризующими перспективу, и не являются самоцелью: стабильность бизнеса означает правильный выбор стратегии, а такие ситуации – объект стратегического управления, но при этом не являются предметом развития. К *причинам*, формирующим необходимость изменений, *относят*: разрыв роста, «перелет при запуске», прорывы в отрасли.

Выделяют четыре типа изменений:

1) *перестройка* - существенное изменение организации, затрагивающее ее миссию и

культуру. Изменения могут возникнуть, когда организация меняет отрасль, продукт, положение на рынке;

2) *преобразование* - проводится в случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения (например, слияние с аналогичной организацией);

3) *умеренное преобразование* - осуществляется при выходе на рынок с новым продуктом. Изменения касаются производственного процесса, маркетинга;

4) *обычные изменения* - связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту.

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

планы.

Постановка задачи:

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

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

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

Финансовая информация, необходимая для обоснования принимаемых решений включает:

- ежегодный доход при введении новой продукции (табл.6.1);
- ежегодный доход при выпуске традиционной продукции, в случае отказа от выпуска новой продукции (табл.6.2);
- увеличение ежегодного дохода в случае, если дополнительное исследование рынка сбыта даст благоприятный прогноз (табл.6.3);
- расчетная процентная ставка (табл.6.4).

Таблица 6.1

Ежегодный доход при введении новой продукции, тыс. руб.

Спрос	Вариант студента	Годы		
		1	2	3
высокий	1-5	40 0	6 0 0	80 0
	6-10	20 0	4 0 0	60 0
низкий	1-5	20 0	3 0	40 0

			0	
	6- 10	10 0	2 0 0	30 0

Таблица 6.2

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

Вариант студента	Годы		
	1	2	3

1-5	400	30 0	20 0
6-10	200	15 0	10 0

Таблица 6.3

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

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

Таблица 6.4

Расчетная процентная ставка, %

	Вариант студента									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ставка	10	15	20	25	30	35	40	45	50	55

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

Расчеты по основным ветвям дерева решений удобно представить в табличной форме (табл.6.5).

Таблица 6.5

Итоговые расчеты ветвей дерева решений

Вершина	Исследование рынка (да, нет)	Прогноз (благоприятный, неблагоприятный)	Спрос (высокий, низкий, прежний с указанием вероятности)	Ежегодный доход, тыс.руб.	Дисконтированный доход (расчет и итоговая сумма), тыс. руб.

Задание:

1. Построить дерево решений, отражающее различные варианты действий, открывающиеся перед предприятием.
2. Выработать программу действий для предприятия с расчетом современного

(дисконтированного) дохода каждого варианта.

Вопросы для собеседования:

1. Раскройте содержание понятия «реализация стратегии», выделив ее основные аспекты.

2. Каковы необходимые условия реализации стратегии?
 3. Укажите роль и значение стратегических изменений.
 4. В чем заключены основные причины сопротивления изменениям в организации?
- Литература: [1, 3, 4].

Практическое занятие №11 Стратегический анализ развития *Реализация стратегии организации*

Цель: ознакомиться с особенностями и этапами реализации стратегии организации

Организационная форма: решение разноуровневых задач, собеседование

Задача для решения: «*Выбор продуктовой стратегии*»

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

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

Студент будет уметь:

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

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

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

Теоретическая часть

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



Рис. 6.1. Традиционный подход к реализации стратегии



Рис. 6.2. Ситуационный подход к реализации стратегии

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

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

- обеспечение необходимыми знаниями и ресурсной базой;
- распределение ресурсов в зависимости от роли в принятой стратегии;

- выработка политики и процедур в поддержку стратегии;
- внедрение методик постоянного контроллинга и совершенствования стратегии;
- внедрение информационных и коммуникационных технологий в процесс реализации стратегии;
- разработка системы стимулирования персонала за достижение целей, обозначенных стратегией;
- создание корпоративной культуры и системы лидерства, формирующих основу для развития объекта стратегического менеджмента.

Стратегические изменения обусловлены объективными тенденциями, характеризующими перспективу, и не являются самоцелью: стабильность бизнеса означает правильный выбор стратегии, а такие ситуации – объект стратегического управления, но при этом не являются предметом развития. К *причинам*, формирующим необходимость изменений, *относят*: разрыв роста, «перелет при запуске», прорывы в отрасли.

Выделяют четыре типа изменений:

5) *перестройка* - существенное изменение организации, затрагивающее ее миссию и культуру. Изменения могут возникнуть, когда организация меняет отрасль, продукт, положение на рынке;

6) *преобразование* - проводится в случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения (например, слияние с аналогичной организацией);

7) *умеренное преобразование* - осуществляется при выходе на рынок с новым продуктом. Изменения касаются производственного процесса, маркетинга;

8) *обычные изменения* - связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту.

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

Реализация стратегии предполагает внесение неких изменений в деятельность организации.

В практике бизнеса существуют различные подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений.

Стратегический контроллинг – это подсистема стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения.

Стратегический контроллинг основной задачей ставит отслеживание хода реализации разработанной стратегии в целом и достижимости, тогда как тактический контроллинг сосредотачивается на отдельных функциях, операциях и подсистемах. Итогом стратегического контроллинга является решение о том возможности и целесообразности дальнейшего следования заданной стратегии для достижения основных стратегических целей и миссии организации.

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

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

Финансовый контроль является индикатором качества общего управленческого контроля и осуществляется на основе получения от каждого подразделения финансовой отчетности по стандартным формам. Финансовый контроль охватывает все аспекты жизнедеятельности организации: производство, маркетинг и непосредственно само управле-

ние. Он включает в себя – бюджеты, анализ рентабельности, анализ относительных показателей и отдачу инвестиций.

планы.

Производственный контроль включает в себя шесть функций:

- маршрутизацию, то есть последовательность операции;
- загрузку, то есть распределение работ;
- диспетчирование – процесс текущего упорядочения работы;
- отправку – завершающую деятельность, в которой проверяется, выполнены ли

Маркетинговый контроль базируется на:

- анализе возможностей сбыта;
- анализе доли рынка;
- анализе соотношения между затратами на маркетинг и сбытом,
- наблюдении за отношением клиентов.

Контроль качества, включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов

при исполнении, надежность в эксплуатации, является одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке.

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

Задание:

Если вероятность того, что дополнительное исследование рынка даст благоприятный прогноз изменится с 0,6 до 0,5, то изменит ли это Ваши указания для предприятия (самостоятельно)

Вопросы для собеседования:

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

Литература: [1, 3, 4].

Практическое занятие №12 Стратегический анализ развития

Формирование эффективной организации.

Цель: ознакомиться с особенностями и подходами формирования эффективной организации.

Организационная форма: решение типовых задач, собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие эффективной организации;
- виды организационных структур управления;
- направления адаптации организационной структуры к стратегии организации;

Студент будет уметь:

- определять комплексные критерии эффективности организации;
- определять направления адаптации организационной структуры к стратегии организации;

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

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

Теоретическая часть

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

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

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

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

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

Приобретение ресурсов характеризует эффективность функционирования органи-

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

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

Внутренние процессы, или «здоровые системы» предполагают минимум конфликтов и разрушительных политических действий, ответственность и доверие между сотрудниками, а также эффективное продвижение информации внутри организации (информация, не искажаясь, достигает работника).

Показатели эффективности организации с точки зрения подхода внутренних процессов включают:

- сильную корпоративную культуру и доброжелательный рабочий климат;
- взаимовыручку, групповую лояльность и работу единой командой;
- взаимное доверие и общение между работниками и руководством;
- принятие решений лицами, находящимися близко к источникам информации, независимо от того, где именно эти источники расположены в иерархической структуре организации;
- незатрудненность горизонтальных и вертикальных коммуникаций, согласие относительно существенных фактов и оценок;

- систему вознаграждения менеджеров за хорошую работу, рост и развитие своих подчиненных, а также за умение создать эффективно работающую группу;
- такое взаимодействие организации и ее частей, при котором проблемы, возникающие в ходе работы над каким-либо проектом, разрешаются в пользу интересов всей организации.

Удовлетворение потребностей стратегических групп рассматривается как важный критерий эффективности организации.

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

Системный подход в управлении организацией определяет общие принципы проектирования структуры управления. В соответствии с ним количество функциональных подразделений, их соподчиненность и место в общей структуре напрямую зависят от целей организации.

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

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

В современной теории управления выделяются два типа управления организациями: механистический (бюрократический) и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Бюрократический тип структур управления имеет много разновидностей, но наиболее распространенной является *линейно-функциональная* организация, которая и в настоящее время широко используется компаниями всего мира.

Основу линейно-функциональной структуры составляет "шахтный" принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации. В рамках отдельной подсистемы создается "иерархия" служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, свидетельствующими об уровне достижения целей и выполнения задач.

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

Органический тип структур управления возник в противовес бюрократической организации достаточно недавно. В соответствии с новым подходом отвергается представление об эффективности организации как "организованной" и работающей с четкостью часового механизма. В соответствии с органическим представлением эффективная организация - это модель, которая позволяет проводить радикальные изменения, обеспечивающие приспособляемость организации к объективным требованиям реальной действительности. Таким образом, в настоящее время постепенно вырисовывается иной тип организации, в которой на смену сложившейся взаимосвязи между подразделениями приходит новый формат связей, целью которого является максимальное использование возможностей, а не учет ограничений.

Возникновение идеи глобального управления связано с процессом образования глобальных корпораций.

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

Задание:

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

ВАРИАНТ №1

1. Реактивное планирование сориентировано на определение вариантов действий на основе:	1.1. Предшествующего опыта 1.2. Опроса потребителей 1.3. Волевого решения топ-менеджера 1.4. Действий конкурентов
2. Укажите элемент, не относящийся к внутренней среде фирмы.	2.1. Производство 2.2. Финансы 2.3. Поставщики 2.4. Персонал фирмы
3. Конкурентная стратегия фокусирования – это:	3.1. Создание продукта с уникальными свойствами и продвижение его на рынках 3.2. Максимальная концентрация финансов в одной стратегической хозяйственной зоне 3.3. Сосредоточение внимания и усилий на одном из сегментов рынка
4. Используя принцип построения кривой опыта, укажите величину затрат фирмы на единицу продукции при объеме производства в 5 тыс. штук, если при производстве в 2,5 тыс. они составляли 100 д.е. на единицу продукции	4.1. 200 д.е. 4.2. 80 д.е. 4.3. 50 д.е. 4.4. 100 д.е.
5. По данным, приведенным в таблице, определите место продукта №9 в портфеле фирмы и выберите стратегическое решение для него:	5.1. Увеличить объем реализации 5.2. Уменьшить объем реализации 5.3. Поддерживать дополнительными инвестициями для увеличения относительной доли рынка 5.4. Исключить из продуктового портфеля

№ продукта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Показатель										
Темпы роста рынка	0,86	1,10	1,14	1,13	1,16	1,17	0,06	0,07	0,04	
Относительная доля рынка	2,00	1,06	0,07	1,12	1,15	0,01	2,12	1,00	0,05	

Вариант №2

1. Конкурентная стратегия «преимущества в издержках» предполагает:	1.1. Сильные навыки маркетинговой деятельности 1.2. Наличие крепких связей в каналах распределения 1.3. Эффективное нормирование работ
2. По данным, приведенным в таблице, определите:	2.1. Уменьшить объем реализации

лите место продукта №6 в портфеле фирмы и	2.2. Поддержать дополнительными
---	------------------------------------

выберите стратегическое решение для него:										инвестициями для увеличения относительной доли рынка 2.3. Исключить из продуктового портфеля
№ продукта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Показатель										
Темпы роста рынка	0,86	1,10	1,14	1,30	1,60	1,70	0,60	0,67	0,44	
Относительная доля рынка	2,00	1,67	0,75	1,25	1,55	0,11	2,22	1,00	0,55	
3. Эффект экономии на масштабах означает, что:										3.1. Фирма сокращает свой бизнес 3.2. Государство проводит антимонопольную политику 3.3. При увеличении объемов производства снижаются затраты на единицу продукции
4. Модель «продукт-рынок», предложенная А. Дж. Стейнером, сопоставляет:										4.1. Уровень риска и степень вероятности успеха для различных сочетаний продуктов и рынков 4.2. Степень известности продукта и степень новизны рынка 4.3. «Возраст» продукта и долю рынка
5. Используя принцип построения кривой опыта, укажите величину затрат фирмы на единицу продукции при объеме производства в 4 тыс. штук, если при производстве в 1 тыс. они составляли 10 д.е. на единицу продукции										5.1. 20 д.е. 5.2. 5 д.е. 5.3. 6 д.е. 5.4. 10 д.е.

Вариант №3

1. Конкурентная стратегия дифференциации предполагает:	1.1. Высокий уровень маркетинга 1.2. Значительное расширение производства 1.3. И то, и другое
2. Относительная доля рынка – это:	2.1. Доля отраслевого рынка, принадлежащая фирме 2.2. Отношение доли рынка фирмы к доле рынка ведущего конкурента 2.3. Отношение доли рынка фирмы к суммарной доле остальных конкурентов в отрасли

3. Реактивное планирование сориентировано на определение вариантов действий на основе:										3.1. Предшествующего опыта 3.2. Опроса потребителей 3.3. Волевого решения топ- менеджера 3.4. Действий конкурентов
4. Используя принцип построения кривой опыта, укажите величину затрат фирмы на единицу продукции при объеме производства в 4 тыс. штук, если при производстве в 1 тыс. они составляли 10 д.е. на единицу продукции										4.1. 20 д.е. 4.2. 5 д.е. 4.3. 6 д.е. 4.4. 10 д.е.
5. По данным, приведенным в таблице, определите место продукта №6 в портфеле фирмы и выберите стратегическое решение для него:										5.1. Уменьшить объем реализации 5.2. Поддержать дополнительными инвестициями для увеличения относительной доли рынка 5.3. Исключить из продуктового портфеля
№ продукта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Показатель										
Темпы роста рынка	0,86	1,10	1,14	1,30	1,60	1,70	0,60	0,60	0,40	
Относительная доля рынка	2,00	1,60	0,70	1,20	1,50	0,10	2,20	1,00	0,50	

ВАРИАНТ №5

1. Сбор информации о критических точках рабочей среды организации методом сканирования среды означает:	1.1. Поиск уже сформированной (собранной в ретроспективе) информации 1.2. Отслеживание текущей (вновь появляющейся) информации 1.3. Попытку создать информацию о будущем состоянии среды
2. Укажите элемент, не относящийся к внутренней среде фирмы.	2.1. Производство 2.2. Финансы 2.3. Поставщики 2.4. Персонал фирмы
3. Для выбора инвестиционной стратегии целесообразно использовать:	3.1. Модель Бостонской консультационной группы 3.2. Матрицу МакКинси 3.3. Модель жизненного цикла товара
4. Фирма выбирает стратегию инвестирования. Данные о первоначальных затратах (I_0) и чистых потоках платежей (CF_i) по проектам приведены в таблице. Норма дисконта для	4.1. Инвестировать в проект №1 4.2. Инвестировать в проект №2 4.3. Отказаться от инвестирования, так как чистая современная стои-

проектов одинакова и равна 10%.	мость обоих проектов отрицательна
------------------------------------	-----------------------------------

Проект	I_0	CF_1	CF_2	
1	100	200	250	
2	10 000	15 000	25 000	
Используя в качестве критерия индекс рентабельности, выберите стратегию инвестирования.				
5. Используя принцип построения кривой опыта, укажите величину затрат фирмы на единицу продукции при объеме производства в 4 тыс. штук, если при производстве в 1 тыс. они составляли 10 д.е. на единицу продукции.				5.1. 20 д.е. 5.2. 5 д.е. 5.3. 6 д.е. 5.4. 10 д.е.

Вопросы для собеседования:

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

Литература: [1, 4, 5].

Практическое занятие №13

Стратегический выбор социально-экономической системы

Управление стратегическими альянсами

Цель: ознакомиться с понятием стратегического альянса, его типами

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие стратегического альянса;
- типы стратегических альянсов.

Студент будет уметь:

определять преимущества и недостатки стратегических альянсов.

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

Актуальность темы: Процесс становления отечественной теории и практики стратегического управления требует учета важнейших тенденций развития мирового сообщества и экономики, в частности таких, как разработка теоретических основ глобального управления (менеджмента). В том числе создания стратегических альянсов.

Теоретическая часть

Наиболее простой и перспективной формой глобальной корпорации являются стратегические альянсы (союзы).

Стратегический альянс (Strategic Alliance) – соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для полу-

чения объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний, развития значительных конкурентных преимуществ.

К *целям* создания стратегических альянсов относятся:

- снижение риска;
- экономия на расширении масштабов производства;
- обмен передовыми технологиями;
- устранение или уменьшение конкуренции;
- преодоление государственных торговых и инвестиционных барьеров при

выходе на перспективные зарубежные рынки.

К числу *особенностей* стратегических альянсов можно отнести:

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

Укрупненно стратегические альянсы представлены двумя группами:

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

Вопросы для собеседования:

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

Литература: [1, 4, 5].

Практическое занятие № 14.

Стратегический выбор социально-экономической системы

Процесс формирования государственного стратегического управления.

Цель: рассмотреть основы формирования концепции социально-экономического развития региона

Организационная форма: решение типовых задач, собеседование

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

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- сущность государственного управления;
- систему задач государственного управления;
- особенности формирования стратегии региона;

Студент будет уметь:

- разработать иерархическое дерево целей социально-экономического развития региона по методу «Паттерн»;
- обосновывать выбор направлений развития региона на основе разработанного дерева решений.

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

Актуальность темы: Метод «Паттерн», являясь разновидностью экспертных методов, позволяет анализировать и ранжировать по степени важности сведения в любой области деятельности таким образом, чтобы можно было представить сложное и взаимное соотношение постоянных и переменных факторов, на которых основываются принимаемые решения.

Теоретическая часть

Экономический потенциал представляет собой совокупность имеющихся в обществе материальных и иных средств, а также скрытых возможностей экономической сферы. Это те силы, средства и возможности, которые необходимы обществу для осуществления хозяйственной деятельности, воспроизводства необходимых людям благ и услуг для удовлетворения своих потребностей.

Экономический потенциал может рассматриваться также как обобщенная характеристика уровня развития экономики в стране. В понятие экономического потенциала, таким образом, входят экономические ресурсы и экономические результаты.

Экономические ресурсы страны составляют все накопленные ею и располагающиеся как на своей территории, так и за рубежом материальные ценности, научные, интеллектуальные, информационные и трудовые ресурсы, включая предпринимательские способности, а также природные ресурсы. Они характеризуются общим объемом, структурой, качеством в наиболее широком смысле этого слова.

Экономические результаты отражаются в объеме, структуре, качестве и техническом уровне производимых в стране товаров и услуг. Обобщенной характеристикой экономических результатов выступают: валовой внутренний и валовой национальный продукт, национальный доход и их структура. Кроме того, в качестве показателей экономических результатов могут выступать физические объемы производства отдельных видов товаров, признаваемых на данном историческом этапе важнейшими.

Объективно необходимым условием нормального функционирования экономической системы является соответствие между отдельными ее элементами, называемое пропорциями.

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

- общеэкономические;
- межотраслевые;
- внутриотраслевые.

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

стей.

Для макроэкономического прогнозирования и планирования наибольшее значение имеют воспроизводственная, социальная, отраслевая и территориальная структуры экономики.

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

Социальная структура характеризует деление экономики на государственный и частный сектор.

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

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

Методические указания к решению задачи

Инициатором создания метода «Паттерн» считают вице-президента организации «Хониуэлл» Ч. Дэвиса (1963).

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

Дерево целей для оценки относительной важности всех входящих в метод «Паттерн» элементов строится сверху вниз исходя из сценария, поэтапно, уровень за уровнем, так, чтобы мероприятия последующего уровня обеспечивали задачи предыдущего. В методе «Паттерн» дерево целей состоит из восьми уровней (национальные цели, мероприятия, задачи, задания, принципы систем, функциональные подсистемы, конструкции функциональных подсистем, технические проблемы). Каждый уровень имеет определенное количество элементов.

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

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

Присвоение коэффициентов проводится в несколько туров. После получения результатов первого тура подсчитывают средние значения коэффициентов и оставляют мнения тех специалистов, коэффициенты которых значительно отличаются от средних.

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

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

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

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

Концепция развития региона, с одной стороны, это система взглядов, генеральный замысел, определяющий стратегию действий при осуществлении проектов, планов, программ, с другой стороны, это увязанный к ресурсам, исполнителям и срокам осуществления комплекс социальных, демографических, производственных, экономических, экологических, организационно-хозяйственных мероприятий, обеспечивающих устойчивое развитие региона.

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

Постановка задачи:

Основная цель (А) при формировании концепции социально-экономического развития региона - создать условия для всестороннего и гармоничного развития человека.

При этом следует учесть следующее:

1. Общее количество уровней в дереве решений – 4 уровня.
 2. Количество мероприятий (В) – 2.
 3. Число задач (С) – 7.
 4. Количество заданий (D) – 21.
 5. Число семейств в дереве решения – 10.
 6. Каждой задаче (С) соответствует 3 возможных задания (D).
- Показатели дерева целей:
- 1) внедрить современные экологически чистые безотходные технологические процессы;
 - 2) максимально удалять и рационально перерабатывать отходы производства;
 - 3) обеспечить гарантированное бесплатное образование;
 - 4) обеспечить население жильем,
 - 5) обеспечить социальную безопасность, законность и правопорядок;
 - 6) обеспечить целенаправленную политику поддержки и укрепления правоохранительных органов,
 - 7) организовать подготовку и переподготовку кадров с учетом изменения структуры экономики и занятости;
 - 8) повысить занятость населения,
 - 9) повысить уровень жизни населения региона;
 - 10) привлечь к участию в общественных работах работников, высвобождаемых с организаций в результате структурной перестройки,
 - 11) развить государственные формы социального страхования и пенсионного обеспечения;
 - 12) развить предпринимательство, индивидуальную трудовую деятельность;
 - 13) развить сеть бытового обслуживания населения;
 - 14) развить систему адвокатуры и нотариата;
 - 15) развить сферу здравоохранения;
 - 16) разработать региональные программы социальной защиты различных слоев населения;
 - 17) расширить профилактические меры для снижения производственного травматизма и охраны здоровья граждан;
 - 18) содействовать развитию сети негосударственных образовательных учреждений;
 - 19) создать дополнительные рабочие места для социально слабо защищенных категорий населения;
 - 20) создать условия для борьбы с алкоголизмом и наркоманией,
 - 21) создать условия профессиональной адаптации и профессиональной ориентации подростков;
 - 22) социально защитить граждан в случае утраты здоровья;
 - 23) стабилизировать экологическую обстановку в регионе;
 - 24) стимулировать посредством целевых бюджетных ассигнований природоохранную деятельность организаций в регионе;
 - 25) стимулировать развитие медико-социальной и физкультурно-оздоровительной инфраструктуры региона,
 - 26) удовлетворить потребности граждан в образовании,
 - 27) улучшить качество быта;
 - 28) улучшить качество жизни населения региона;
 - 29) улучшить работу общественного транспорта;
 - 30) улучшить социальное обеспечение и социальную защиту населения.

Задание

1. Из представленной выше совокупности показателей разработать иерархическое дерево целей социально-экономического развития региона по методу «Паттерн».

Вопросы для собеседования:

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

Литература: [1, 2, 5].

Практическое занятие № 15.

Результаты реализации стратегий развития регионов

Стратегическое управление развитием отдельных сфер национальной экономики

Цель: рассмотреть особенности формирования стратегии для отдельных сфер национальной экономики

Организационная форма: решение типовых задач, собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- особенности стратегического управления развитием производства;
- особенности стратегического управления развитием социальной сферы

Студент будет уметь:

- характеризовать Государственную Программу по развитию промышленности;
- характеризовать Государственную Программу по социальной поддержке граждан;
- обосновывать выбор направлений развития региона на основе разработанного дерева решений;

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

Актуальность темы: Основной задачей государственного стратегического управления развитием производства является расширение и повышение степени использования экономического потенциала общества. В современных условиях социальная сфера представляет собой совокупность соц. отношений и условий, влияющих на характер и поведение людей, охватывающих интересы различных социальных общностей, интересы общества и личности, отношений труда, быта, культуры, здравоохранения, социального обеспечения.

Теоретическая часть

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

В основу приоритетов государственной политики в сфере реализации государственной программы заложен отраслевой принцип со следующими критериями определения приоритетов по типу рынков:

Новые рынки (не существующие или незначительные по объему, но в долгосрочной перспективе являющиеся основой новой промышленности, например, новые материалы): композиты; редкие и редкоземельные металлы;

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

спрос:

- легкая промышленность;
- народные художественные промыслы.

Традиционные отрасли, продукция которых ориентирована на инвестиционный

- металлургия;
- тяжелое машиностроение;
- транспортное машиностроение;
- энергомашиностроение;
- станкостроение;
- лесная промышленность;
- сельскохозяйственное машиностроение, пищевая и перерабатывающая промыш-

ленность;

- машиностроение специализированных производств;
- химический комплекс.

В сфере технического регулирования и обеспечения единства измерений:

- создание системы стандартизации, отвечающей положениям Соглашения Всемирной торговой организации (ВТО) по техническим барьерам в торговле;
- разработка и применение единых межгосударственных стандартов на всем постсоветском пространстве, включая страны Таможенного союза и СНГ;
- обновление фонда национальных стандартов путем их гармонизации с международными стандартами;
- разработка стандартов в инновационных отраслях экономики и приоритетных направлениях;
- вовлечение бизнес сообщества в процесс разработки национальных стандартов;
- повышение научно-технического уровня государственной эталонной базы России.

Социальная направленность государственной деятельности является сущностной характеристикой государства с социально ориентированной моделью рыночной экономики. Социальная сфера - одна из основных подсистем общества, сложный, интегрированный объект, требующий правильного понимания и представления. Социальная сфера связана с человеком, его жизнедеятельностью, удовлетворением его разнообразных и разнонаправленных интересов и потребностей. Качество жизни характеризует, с одной стороны, субъекта общественной жизни и потребностей - человека (продолжительность жизни, уровень физического и психического здоровья, образования, культурного и интеллектуального потенциала), а с другой - комфортность, удобство жизненных условий, состояние среды обитания людей. Уровень жизни отражает обеспеченность населения необходимыми для его жизнедеятельности материальными и духовными благами, достигнутый уровень их потребления и степень удовлетворения потребностей людей в этих благах.

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

В Российской Федерации разработан ряд государственных программ развития социальной сферы.

Задание

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

Вопросы для собеседования:

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

Литература: [1, 2, 5].

Практическое занятие № 16.
Результаты реализации стратегий развития регионов
Макроэкономическая стратегия.

Цель: рассмотреть основные виды макроэкономической стратегии

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

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

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

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

Теоретическая часть

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

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

Протекционизм представляет собой политику государства, направленную на защиту внутреннего рынка от конкурентов, а зачастую и на захват внешних рынков. В противоположность этому политика *либерализации* (фритредерство) имеет целью открытость внутреннего рынка для иностранных товаров, капиталов, рабочей силы, усиливая тем самым конкуренцию на внутреннем рынке. И протекционизм, и либерализм отражают реакцию тех или иных государств на изменения в международном разделении труда, на события, происходящие в международных экономических отношениях.

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

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

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

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

Вопросы для собеседования:

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

Литература: [1, 3, 4].

Рекомендуемая

литература

Основная литература:

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

Дополнительная литература:

3. Стратегическое управление предприятием: теория и практика / Е. В. Михалева, Н. Ю. Малова, Я. В. Калустян [и др.]. - Стратегическое управление предприятием: теория и практика, Весь срок охраны авторского права. - Электрон. дан. (1 файл). - Макеевка : Донбасская национальная академия строительства и архитектуры, ЭБС АСВ, 2020. - 428 с. - электронный. - Книга находится в премиум-версии ЭБС IPR BOOKS. - ISBN 2227-8397, экземпляров неограничено
4. Лаженцев, В. Н. Теория и практика территориального планирования: научно-методические материалы по курсу «Прогнозирование и стратегическое планирование социально-экономического развития региона» : сборник научно-методических материалов / В.Н. Лаженцев ; отв. ред. В. А. Ильин ; Федеральное агентство научных организаций ; Вологодский научный центр РАН ; Научно-образовательный центр экономики и информационных технологий. - Вологда : ФГБУН ВолНЦ РАН, 2017. - 76 с. : схем., табл., ил. - <http://biblioclub.ru/>. - ISBN 978-5-93299-374-3, экземпляров

неограничено

5. Панов, А. И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов ; И.О. Коробейников ; В.А. Панов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юнити-Дана, 2015. - 302 с., экземпляров неограничено

6. Попович, А.М. Стратегический менеджмент / А.М. Попович : учебное пособие Электронный ресурс : Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского ; Омск, 2016. - 320 с., экземпляров неограничено

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

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по организации самостоятельной работы
по дисциплине **«Основы стратегического управления социально-экономическими системами и процессами»**
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент
(направленность(профиль) «Управление бизнесом»)

Ставрополь, 2026

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

СОДЕРЖАНИЕ

1. Общая характеристика самостоятельной работы
2. План – график выполнения самостоятельной работы
3. Методические указания по изучению теоретического материала
- 4, Методические указания по подготовке к практическим занятиям
5. Методические указания к написанию реферата
6. Методические указания по самостоятельному решению задач
7. Методические указания по самотестированию, подготовке к тестированию
8. Методические указания к подготовке к экзамену

Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

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

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

Предметом изучения дисциплины являются процессы разработки и реализации стратегического управления.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

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

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

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

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

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

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

2. ПЛАН – ГРАФИК ВЫПОЛНЕНИЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Виды и содержание самостоятельной работы студента и формы контроля

Технологическая карта самостоятельной работы студента

Коды реализуемых компетенций	Вид деятельности студентов	Средства и технологии оценки
2 семестр		
ИД-3 ОПК-3.	Подготовка к лекции	Собеседование
ИД-3 ОПК-3.	Подготовка к практическому занятию	Собеседование
ИД-3 ОПК-3.	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование
ИД-3 ОПК-3.	Подготовка реферата	Темы рефератов
ИД-3 ОПК-3.	Самостоятельное решение задач	Собеседование
ИД-3 ОПК-3.	Самотестирование, подготовка к тестированию	Тестирование
ИД-3 ОПК-3.	Подготовка к экзамену	Вопросы к экзамену

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

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

Вопросы для проведения собеседования:

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

- 28. Типы внутрифирменного планирования
- 29. Виды внутрифирменного планирования
- 30. Стратегическое планирование как новый подход в менеджменте

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

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

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

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К НАПИСАНИЮ РЕФЕРАТА

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

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

28. Совершенствование стратегического государственного управления муниципальным образованием.

29. Совершенствование системы и методов управления предприятием (организацией).

30. Исследование внешней среды предприятия (организации).

31. Исследование внутренней среды предприятия (организации).

32. Стратегия развития предприятия (организации, отрасли, муниципального образования).

33. Совершенствование системы разработки и принятия управленческих решений в организации.

34. Управление рисками на предприятии (в отрасли).

35. Стратегия оценки качества и эффективности работы персонала.

36. Кадровое планирование в системе государственного (муниципального) стратегического управления.

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

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

Для реферата рекомендуется следующая структура:

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

Содержание представляет собой перечень разделов и подразделов реферата.

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

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

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

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

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

Процедура проведения данного оценочного мероприятия включает в себя:

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

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

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

6. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОСТОЯТЕЛЬНОМУ РЕШЕНИЮ ЗАДАЧ

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

Задача 1.

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

Задача 2.

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

Задача 3.

Предложите механизмы методической поддержки регионам для совершенствования системы стратегического планирования.

Задача 4.

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

1. Угроза появления новых конкурентов. (Определение барьеров для входа в отрасль (5–7 барьеров)
2. Рыночная власть покупателей. (Каким образом покупатели оказывают давление на деятельность компании?)

3. Рыночная власть поставщиков. (Каким образом поставщики оказывают давление на деятельность компании?)

4. Опасность появления товаров-заменителей. (Поиск новых альтернатив, их плюсы и минусы.)

5. Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция. (Определение основных конкурентов и их преимуществ.)

Задача 5.

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

1) Конкурентная стратегия лидерства в продукте. (Создание уникального товара в отрасли.)

2) Конкурентная стратегия лидерства в издержках. (Ценовое лидерство, низкие издержки на производство продукции.)

3) Конкурентная стратегия фокусирования лидерства в продукте.

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

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

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО САМОТЕСТИРОВАНИЮ, ПОДГОТОВКЕ К ТЕСТИРОВАНИЮ

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

Примерные тесты по дисциплине

Примерные тестовые задания:

ОПК-3

1. Стратегическое планирование – это:

а. Комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы
б. Процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана

в. Процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы

2. Виды корпоративной стратегии диверсификации:

а. Связанная и несвязанная

б. Общая и частная

в. Конкретная и абстрактная

3. Высший уровень стратегического менеджмента – это:

а. Корпоративный

б. Деловой

в. Общественный

4. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:

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

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

в. Стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование

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

- а. Среднесрочное планирование
 - б. Долгосрочное планирование
 - в. Прогнозирование
6. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?
- а. Отсутствуют необходимые ресурсы
 - б. Необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка
 - в. Новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру
- 7 - Тест. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом?
- а. Выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу
 - б. Калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу
 - в. Сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее
8. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:
- а. SWOT-анализ
 - б. STEP-анализ
 - в. Управленческий анализ
9. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?
- а. Стратегия отличительного имиджа
 - б. Стратегия специализации
 - в. Стратегия активной обороны
10. Что подразумевает PEST-анализ?
- а. Анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы
 - б. Группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы
 - в. Изучение наиболее сильных конкурентов фирмы
11. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:
12. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:
- а. Корпоративная стратегия
 - б. Функциональная стратегия
 - в. Бизнес-стратегия
13. Для чего может использоваться модель Бостонской консультативной группы?
- а. Для формирования конкурентной стратегии фирмы
 - б. Для формирования портфельной стратегии фирмы
 - в. Для формирования бизнес-стратегии фирмы
14. Какой из элементов не входит в состав стратегического плана?
- а. Инвестиционный план
 - б. Финансовый план
 - в. Маркетинговый план
15. Что лежит в основе конгломератной интеграции?
- а. Отношения собственности
 - б. Единое управление
 - в. Общность финансов
16. Если преобладает ценовая конкуренция, то наиболее эффективной стратегией является:
- а. Стратегия лидерства по ценам
 - б. Стратегия инноваций
 - в. Стратегия дифференциации сервиса
17. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?
- а. Строго на круг его обязанностей
 - б. Строго на область приложения усилий
 - в. На желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий
18. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?
- а. Античных философов
 - б. Китайских философов
 - в. Немецких военных стратегов

Тест - 19. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?

- а. Принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов
- б. Придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить
- в. Повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки

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

- а. Сокращения расходов
- б. Развития продукта
- в. «Сбора урожая»

21. Что такое функциональный бенчмаркинг?

- а. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые являются прямыми конкурентами
- б. Процесс изучения товаров, услуг, процессов работы фирм, которые не являются прямыми конкурентами
- в. Проведение независимой экспертной оценки работы фирмы

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

- а. Она реализуема лишь с дисциплинированными работниками
- б. Она оторвана от реальных условий принятия решений
- в. Уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда

23. Кто является автором научного труда «Общее и промышленное управление»?

- а. Г. Форд
- б. Ф. Тейлор
- в. А. Файоль

24. Какие критерии используются для дифференциации стратегических планов?

- а. Цели и принципы
- б. Цели и задачи
- в. Задачи и методы

25. Стратегия представляет собой заранее спланированную реакцию фирму на:

- а. Изменение условий внутренней среды
- б. Изменение условий внешней среды
- в. Конкурентные преимущества

26. Что является основным недостатком стратегического планирования?

- а. Невозможность создать потенциал для развития фирмы
- б. Отсутствие альтернатив развития, кроме принятой
- в. Невозможность дать точную и детальную картину будущего

27. Стратегия определяет:

- а. Границы возможных действий фирмы и принимаемых управленческих решений
- б. Сознательность управления фирмой
- в. Эффективность использования внутреннего и внешнего потенциала

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

- а. Подражания
- б. Фланговой атаки
- в. Обходного маневра

29. Что является исходным этапом процесса стратегического планирования?

- а. Анализ среды
- б. Изучение конкурентов
- в. Поиск ресурсов

30. Тест. Стратегическая зона хозяйствования – это:

- а. Перспективный сегмент рынка
- б. Свободная экономическая зона
- в. Сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация вышла или желает выйти

8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

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

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

Вопросы к экзамену

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

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

Типовые задачи к экзамену

Задача 1.

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

Задача 2.

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

Задача 3.

Предложите механизмы методической поддержки регионам для совершенствования системы стратегического планирования.

Задача 4.

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

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

Задача 5.

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

- 1) Конкурентная стратегия лидерства в продукте. (Создание уникального товара в отрасли.)
- 2) Конкурентная стратегия лидерства в издержках. (Ценовое лидерство, низкие издержки на производство продукции.)
- 3) Конкурентная стратегия фокусирования лидерства в продукте.
(Производство нового типа продукции ориентированной для определенной группы потребителей.)
- 4) Конкурентная стратегия фокусирования лидерства в издержках (Производство продукции с учетом минимизации издержек, ориентированной для определенной группы потребителей.)

9. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

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

Дополнительная литература:

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

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

Методическая литература:

1.Методические указания по выполнению практических по дисциплине «Основы стратегического управления социально-экономическими системами и процессами» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент , 2023-[Электронная версия]

2.Методические указания по организации самостоятельной работы по дисциплине «Основы стратегического управления социально-экономическими системами и процессами» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент , 2023-[Электронная версия]