

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 «Стратегический менеджмент»
для студентов направления 38.03.02 Менеджмент
(направленность(профиль) «Управление бизнесом»)

Ставрополь, 2026 г.

Методические указания разработаны для студентов специальности 380302 «Менеджмент».

Методические указания содержат общие методологические подходы, которые способствуют развитию профессиональных навыков в области стратегического управления экономикой, указания по выполнению практических работ студентов, список рекомендованной литературы.

Методические указания предназначены для студентов специальности по специальности 380302 «Менеджмент», изучающих дисциплину «Стратегический менеджмент».

Составители

д.э.н., доцент Борис О.А.

д.э.н., профессор Парахина В.Н.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

Практическая работа 1. Необходимость, сущность и содержание менеджмента. Предмет и задачи стратегического управления.	стратегического	5
Практическая работа 2. Необходимость, сущность и содержание менеджмента. Особенности стратегического менеджмента.	стратегического	7
Практическая работа 3. Необходимость, сущность и содержание менеджмента. Этапы стратегического управления.	стратегического	9
Практическая работа 4. Миссия и стратегические цели. Миссия и видение организации. Виды стратегического менеджмента. Оценка миссии.		13
Практическая работа 5. Миссия и стратегические цели. Миссия и видение организации. Формирование видения и миссии фирмы.		16
Практическая работа 6. Миссия и стратегические цели. Цели и стратегии компании. Стратегические цели организации.		19
Практическая работа 7. Миссия и стратегические цели. Цели и стратегии компании. Стратегический анализ внешней и внутренней среды фирмы.		20
Практическая работа 8. Сущность и виды стратегий фирмы. Стратегии фирм, их сущность и классификация.		22
Практическая работа 9. Сущность и виды стратегий фирмы. Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор.		27
Практическая работа 10. Стратегический анализ внешней среды. Стратегическое планирование.		30
Практическая работа 11. Стратегический анализ внешней среды. Бизнес-план как элемент стратегического планирования.		40
Практическая работа 12. Стратегический анализ внутренней среды. SWOT-анализ. Реализация стратегии и контроль.		41
Практическая работа 13. Стратегический анализ внутренней среды. SWOT-анализ. Организация стратегического управления на макроуровне в Российской Федерации.		46
Практическая работа 14. Реализация стратегии и контроль. Виды стратегического управления		47
Практическая работа 15. Реализация стратегии и контроль. Выбор стратегии розничной организации		50
Практическая работа 16. Особенности стратегического менеджмента отраслей. Инструменты стратегического менеджмента. Целеполагание в современных розничных организациях		56
Практическая работа 17. Особенности стратегического менеджмента отраслей. Инструменты стратегического менеджмента. Определение корпоративной культуры фирмы		59
Практическая работа 18. Сбалансированная система показателей (ССП) как инструмент стратегического менеджмента. Анализ конкурентных преимуществ.		61
Список рекомендуемой литературы		65

ВВЕДЕНИЕ

Курс «Стратегический менеджмент» является специальной дисциплиной для специальности 380302 «Менеджмент».

Цель данного курса состоит в обеспечении будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Задачами дисциплины является:

- дать понимание основ стратегического менеджмента;
- обучить отраслевому анализу и ключевым факторам успеха в разных отраслях;
- показать особенности выполнения PEST и SWOT-анализов, в качестве основных инструментов стратегического управления;
- дать знания в области портфельного анализа;
- научить основам разработки и применения стратегий.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 1.

Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента.

Предмет и задачи стратегического управления.

Цель практической работы – обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегии.

Уметь: оценивать стратегическое окружение организации для принятия стратегических, тактических и оперативных решений для разработки корпоративных стратегий в рамках программ развития; разрабатывать программу стратегических изменений в организации в соответствии со стратегией компании; различать различные виды стратегических изменений в организации и уметь управлять ими.

Владеть: навыками разработки и оценки корпоративной стратегии организации; навыками разработки и реализации стратегических, тактических и оперативных решений; методами конкурентного анализа; навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Теоретическая часть

Как отмечают специалисты в области стратегического менеджмента В.Д.Маркова, С.А. Кузнецова, его сущность заключается в ответе на три важнейших вопроса:

В каком положении предприятие находится в настоящее время?

В каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет?

Каким способом достигнуть желаемого положения?[49, с.13].

По своему предметному содержанию стратегический менеджмент обращается лишь к основным, базисным процессам на предприятии и за его пределами, уделяя внимание не столько наличным ресурсам и процессам, сколько возможностям наращивания стратегического потенциала.

Стратегический менеджмент определяется как комплекс:

стратегических управленческих решений, определяющих долговременное развитие организации, а также

конкретных действий, обеспечивающих быстрое *реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры*, которое может повлечь за собой необходимость стратегического маневра, пересмотр целей и корректировку общего направления развития.

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

Анализ кейс-задачи. "Концерн "Энергия"

Успешный вариант конверсии и вхождения в рынок крупного предприятия продемонстрировал воронежский концерн "Энергия". За шесть лет он удвоил выпуск продукции, утроил объемы научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ, в четыре с лишним раза увеличил производство товаров народного потребления. Концерну удалось сохранить темпы жилищного и социального строительства, своими силами был построен кирпичный завод. И все это при неизменной численности работающих.

В "Энергии" задумались над неизбежностью конверсии раньше других и, пользуясь льготами, положенными "чистым" оборонщикам, коллектив концерна был вынужден постоянно решать проблему выживания. Годы ушли на разработку и реализацию комплексной программы, в основу которой были положены известные направления мировой экономической науки - "теория успеха" и "управление на спаде".

Первым серьезным шагом в реорганизации концерна стало формирование научно-производственных комплексов (НПК). Для промышленности России НПК на базе конструкторских отделов и производственных цехов - не новинка. Но в "Энергии" довели эту идею до логического завершения, объединив научные, производственные и экономические интересы. НПК занялись маркетингом: изучением спроса, разработкой, производством и сбытом продукции. В концерне - 20 НПК. На них легла основная тяжесть перехода с военной продукции на мирную, и они справились с этой задачей.

В 1989 г. концерн выступил инициатором создания и учредителем коммерческого банка "Энергия". Открытие банка решило проблему финансовой самостоятельности подразделений концерна.

Работники концерна стали получать зарплату через свой банк, а это позволило внедрить систему самокредитования. Ведь далеко не все работники берут зарплату со своих счетов полностью, и невостребованные суммы можно пустить в оборот. Поэтому резко (в пять раз) сократился удельный вес кредитов Госбанка.

Концерн "Энергия" отказался от традиционной "вертикальной" (линейно-функциональной) системы командования производством. Сейчас в нем более ста экономически и юридически самостоятельных предприятий, Различна численность их работников, разнообразны формы собственности. В целом "Энергия" - это акционерное общество закрытого

типа. Более 80 процентов работников стали совладельцами собственности, выкупив акции.

Идеология фирмы - семья, принятая в "Энергии", гарантирует всем ее работникам постоянную работу, но не постоянное место работы, которое может меняться в зависимости от экономической целесообразности.

Вопросы для обсуждения ситуации.

1. Охарактеризуйте роль и значение маркетинга на данном предприятии как обычной функциональной подсистемы менеджмента (операционный маркетинг) и как новой концептуальной основы стратегического управления.

2. Какая цель была у концерна до экономической реформы? Как изменились цели в ходе реформы? Как изменились остальные внутренние переменные под влиянием цели? Какие социальные ценности характеризуют руководителей концерна "Энергия"? Можно ли это назвать частью организационной культуры концерна?

3. Какой стратегический подход был использован в процессе реорганизации концерна? Как Вы считаете, какой из стратегических вариантов возможного развития организации был реализован на практике (совершенствования деятельности, обновления или инноваций)?

4. Можно ли считать достигнутые цели стратегическими?

5. Какие стратегические изменения в организации были реализованы на практике?

Литература: [1,4,9]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 2. Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента. Особенности стратегического менеджмента.

Цель практической работы – обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегии.

Уметь: оценивать стратегическое окружение организации для принятия стратегических, тактических и оперативных решений для разработки корпоративных стратегий в рамках программ развития; разрабатывать программу стратегических изменений в организации в соответствии со стратегией компании; различать различные виды стратегических изменений в организации и уметь управлять ими.

Владеть: навыками разработки и оценки корпоративной стратегии организации; навыками разработки и реализации стратегических, тактических и оперативных решений; методами конкурентного анализа; навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Теоретическая часть

Особенности стратегического менеджмента как комплекса стратегических решений

Стратегические решения характеризуются тем, что они:

- инновационны по своей природе
- направлены на перспективные цели предприятия, на возможности, а не на задачи, на будущее, а не настоящее;
- отличаются от тактических решений тем, что множество альтернатив не определено, процедура их формирования играет важную самостоятельную роль;
- направлены в будущее и являются, следовательно, неопределенными по своей природе;
- требуют знаний — результат, как правило, больше зависит от качества решения, чем от быстроты или своевременности его принятия. Для них нет жестких временных рамок;
- субъективны по своей природе, не поддаются, как правило, объективной оценке;
- необратимы и имеют долгосрочные последствия.

Анализ кейс-задачи. Переселение компаний.

Профессор Гарвардской школы бизнеса Майкл Портер - автор серии работ о том, как компании преуспевают на мировой арене. Его выводы парадоксальны: в условиях глобального рынка значение страны увеличивается, а не уменьшается; строгие правительственные стандарты помогают, а не вредят компаниям.

Немецкая фирма "Сименс" (медицинское оборудование) испытывала трудности, конкурируя с американскими компаниями, и перевела свою главную базу в США. В области медицины огромным преимуществом США является структура спроса - множество независимых больниц и независимых врачей, самостоятельно принимающих решения. Поэтому там есть все условия для нововведений. Всегда есть возможность испытать новое лекарство, лабораторный анализ и инструмент. В других странах медицинские системы имеют более сложную и жесткую структуру, в большей степени национализированы. Иногда все врачи проходят одинаковую подготовку и могут применять

лишь одобренные процедуры. В такой атмосфере едва ли мыслимы нововведения. Поэтому мы видим, как иностранные врачи и предприниматели приезжают в Америку, чтобы открыть фирмы медицинского профиля.

Какую роль играют правительственные регламентации в конкурентоспособности компаний? Следует различать два вида таких регламентаций. Первый - регулирование стандартов качества продукции, ее безопасности и влияния на окружающую среду. Здесь строгие правила помогают делу, лишают компании самодовольства и принуждают к улучшениям. В идеале нужны такие стандарты, которые слегка опережали бы время. Если вы примете нормы, не отвечающие мировым стандартам, это повредит вашим компаниям. Но если ваши нормы будут несколько строже, чем в Германии и Японии, это поможет вашим компаниям стать мировыми лидерами в соответствующих отраслях. Второй вид - регулирование конкуренции с помощью контроля цен или ограничения выхода на рынок. Такие меры ослабляют конкурентоспособность компаний, что подтверждается наблюдениями по всему миру.

Англичане сильны в таком бизнесе, как аукционная продажа произведений искусства, потому что они регулируют ее мало. По той же причине они лидируют в страховании. США преуспели в области здравоохранения, потому что регламентируют эту сферу меньше, чем другие страны. Аналогичное положение и с развитием банков в Швейцарии. Единственная сложность при отмене прямых регламентаций заключается в необходимости обеспечить адекватное соперничество. Нельзя снимать ограничений с компаний, не заручившись гарантией, что они не сольются и не образуют монополии. Потребитель всегда платит больше там, где нет конкуренции.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Опишите в понятиях сложности, подвижности и неопределенности условия среды, в которых приходится действовать медицинским компаниям в США и Германии? Почему фирмы стремятся работать в США?
2. Как возросло в последнее время число и сложность законов в России? Приведите примеры фирм, которые "перевели свой офис" из России в другую страну? Что повлияло на их решение?
3. Как принудительное использование законов сказывается на деятельности компаний?
4. Что такое "оффшорная" зона? Что такое "свободная экономическая зона"? Чем вызвано появление последних в структуре экономики РФ?
5. Какие факторы внешней среды, кроме законодательства, необходимо учитывать компаниям при "переселении"?

Литература: [3,7,9]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 3. Необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента . Этапы стратегического управления

Цель практической работы – обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегии.

Уметь: оценивать стратегическое окружение организации для принятия стратегических, тактических и оперативных решений для разработки корпоративных стратегий в рамках программ развития; разрабатывать программу стратегических изменений в организации в соответствии со стратегией компании; различать различные виды стратегических изменений в организации и уметь управлять ими.

Владеть: навыками разработки и оценки корпоративной стратегии организации; навыками разработки и реализации стратегических, тактических и оперативных решений; методами конкурентного анализа; навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Теоретическая часть

Обобщающий подход к определению этапов:

1 этап – Предварительная оценка состояния предприятия и влияния внешней среды, определение основных ориентиров (целей и миссии) фирмы и периода разработки стратегии.

2 этап – Углубленное исследование внешней среды организации и определение рынков сбыта.

3 этап – Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия.

4 этап – Выбор ориентиров и определяющей стратегической модели развития предприятия с учетом стадии его жизненного цикла и вариантов стратегии в рамках этой модели.

5 этап – Выбор и проработка собственной стратегии и формирование системы стратегических целей.

6 этап – Конкретизация целевых показателей стратегии по периодам ее реализации, разработка плана реализации стратегии.

7 этап – Реализация плана и оценка промежуточных результатов.

8 этап – Оценка результатов реализации стратегии.

Анализ кейс-задачи. «Форд» вчера, сегодня и завтра.

Генри Форд был великим руководителем. Он представлял собой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX века на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда были суммированы в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого цвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более того, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени — 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. «Форд Мотор» контролировала 56% рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок.

В то время как «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стилевых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мотор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск весьма запоздавшей модели «А». Это позволило «Дженерал Моторс» захватить 43,5% автомобильного рынка, оставив «Форду» менее 10%.

Несмотря на жестокий урок, Форд так и не смог прозреть. Вместо, того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. В следующие 20 лет фирма «Форд Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги. От банкротства ее спасало только обращение к резерву наличных в 1 млрд долл., который Форд скопил в удачные времена.

«Форд» — вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания — в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам. Впервые в своей истории компания ставила цель превратиться во всемирную корпорацию, разрушить национальные и региональные барьеры, которые мешают ей продвигаться по пути создания «универсальных» моделей автомобилей, ориентированных на общемировой рынок сбыта.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобилестроительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они

должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы — «Тойота», «Ниссан» и «Хонда» — сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом благодаря этому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Королла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если говорить об основных характеристиках, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов — «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» — создавались как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с ориентацией только на европейский рынок (иногда, правда, предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд АутомотивОперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний — производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимым региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции направлений — в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один — в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», — считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная

экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2 — 3 млрд долл. в год.

Уже более десяти лет компания нащупывала свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» — так называемого общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 70-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 80-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации 6-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд Темпо»/«Меркьюри Топаз» в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему.

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» — так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Дирборне (штат Мичиган). Другие главные центры — в Дантоне (Англия), Кельне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы может использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

«Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, скажем, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 месяцев против 35 месяцев, что ушли на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США — 54 месяца.

Замысел компании «Форд», говорят независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия.

Суть программы «Форд 2000» — «универсальность» и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом

Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Говорить о результатах программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет — ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании гораздо быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Сегодня, если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь — мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку) — время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель — сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора — с одного года до трех месяцев.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Как эволюционировал подход к управлению в данной компании? Можно ли последний подход считать стратегическим?
2. Каков стратегический образ («мечта») компании «Форд»?
3. Как бы вы охарактеризовали компанию «Форд» с точки зрения ее взаимодействия с внешним окружением? В чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 90-х г.? В чем преемственность подходов по взаимодействию с внешней средой в прошлом (начало XX века) и настоящем (программа "Форд 2000")? Какие параметры внешней среды влияют на компанию "Форд" и какие являются решающими для поведения компании в прошлом и настоящем?
4. Охарактеризуйте глобальную стратегию «Форда». С какими рисками, опасностями она связана? Какие преимущества позволит достичь при правильной реализации?
5. Если применить конкурентный стратегический подход, какие ответы, на Ваш взгляд, были бы сформулированы компанией «Фор» на основополагающие вопросы этого подхода: «что и кому продавать?», «где и как конкурировать?»

Литература: [1,4,9]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 4. Миссия и стратегические цели. Миссия и видение организации. Виды стратегического менеджмента

Цель практической работы — обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в

современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегий.

Уметь: оценивать стратегическое окружение организации для принятия стратегических, тактических и оперативных решений для разработки корпоративных стратегий в рамках программ развития; разрабатывать программу стратегических изменений в организации в соответствии со стратегией компании; различать различные виды стратегических изменений в организации и уметь управлять ими.

Владеть: навыками разработки и оценки корпоративной стратегии организации; навыками разработки и реализации стратегических, тактических и оперативных решений; методами конкурентного анализа; навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Теоретическая часть

И.Ансофф выделяет следующие виды стратегического управления, используемые в зависимости от степени нестабильности внешней среды:

1. управление на основе экстраполяции тенденций (долгосрочное планирование), применяющееся в условиях сравнительно невысокой степени нестабильности; оценка 2,5 - 3,0;

2. управление на основе предвидения изменений (стратегическое планирование, выбор стратегических позиций), применяющееся при средних значениях степени нестабильности; оценка 3,0 - 3,5;

3. ранжирование стратегических задач; управление по слабым сигналам; управление в условиях стратегических неожиданностей, применяющееся для условий существенной нестабильности внешней среды; оценка выше 3,5.

Анализ кейс-задачи. "Создание нефтехимического холдинга"

В процессе деятельности интенсивно развивающегося предприятия неминуемо встает вопрос о реорганизации, в том числе о создании новых форм организаций, таких как для российской экономики до недавнего времени были холдинги. *Газпром* и дружественные ему компании создают огромный нефтехимический холдинг, активы которого оцениваются в три с лишним миллиарда долларов, а годовая выручка должна составить 1,3 млрд.

Причины создания нефтехимического холдинга

Помимо природного газа, структуры *Газпрома* добывают и другие продукты, например, нефть и газовый конденсат. Из конденсата на предприятиях РАО вырабатывают прекрасное сырье для нефтехимии — прямогонный бензин и широкую фракцию легких углеводородов (ШФЛУ). Объем производства *Газпром*ом ШФЛУ составляет почти четверть

производства по России. Однако *Газпрому* этот вид деятельности значимой прибыли раньше не приносил. Первичная переработка конденсата убыточна, так как цена получаемой из него ШФЛУ регулируется государством и не покрывает даже затраты производства. Посредники перекупают эту продукцию, поставляют на нефтехимические заводы и после организации переработки ШФЛУ получают прибыль от реализации этого продукта.

Пути создания схемы, приносящей прибыль

Эта схема общеизвестна: надо контролировать не только выпуск полуфабриката, но и всю производственную цепочку, вплоть до изготовления конечных продуктов (на этой стадии норма прибыли возрастает и риск неплатежей существенно уменьшается).

Сферы деятельности холдинга, создаваемого на основе такого принципа, представлены на рис. 1. Так, например, из ШФЛУ можно получать мономеры для синтеза каучуков, а из каучука — автомобильные шины. Но чтобы эффективно использовать все получаемые при химических процессах продукты, предприятия холдинга должны выпускать еще и моторные топлива, минеральные удобрения, упаковочные и отделочные материалы.

Необходимо иметь в виду, что представленную схему могут реализовать немногие предприятия, так как она требует огромных организационных и финансовых затрат.

Расширение сырьевой базы

Проект создания вертикально интегрированной компании только на собственном сырье был оценен *Газпром* как слишком узкий. Главным российским производителем ШФЛУ является другая компания — холдинг *Сибур*, которому принадлежат девять западносибирских заводов, перерабатывающих попутный нефтяной газ.

Руководители *Сибура* в свое время тоже планировали строить полную производственную цепочку в связи с убыточностью отдельного функционирования только начальных этапов производства и неплатежами основного покупателя ШФЛУ — *Тобольского нефтехимкомбината*.

Лидером проекта вертикально интегрированной компании формально выступает ЗАО *Газонефтехимическая компания (ГНК)*.

По результатам приватизации 72% акций *Сибура* были куплены на приватизационных конкурсах компаниями *Бонус-инвест* и *ГНК*. Пять мест в совете директоров *Сибура* заняли представители *Газпрома*. Таким образом, в настоящее время *Газпром* контролирует 70% производства ШФЛУ — основного сырья для нефтехимии.

Установление контроля над предприятиями, занимающимися более высоким уровнем переработки сырья

Параллельно с захватом рынка сырья велась активная работа по установлению контроля над предприятиями, выполняющими более высокий уровень переработки сырья. В соответствии с описанием проекта, перечень предприятий холдинга должен обеспечить комплексный подход к

производству и распределению продукции, получивший название «от скважины до прилавка». При выборе потенциальных объектов интеграции учитывались разнообразные факторы: технологическая потребность, финансовое состояние предприятия, затраты на приобретение контрольного пакета, состояние производственной базы и наличие схем сбыта. Для включения выбранных объектов в холдинг были выбраны три способа: покупка акций, получение в управление, перевод на договор процессинга. Предполагаемая структура газонефтехимического холдинга представлена на рис. 1.

Пакет «Газонефтяной компании»-«Газпром» (в собственности)	Предприятия с возможным получением в управление	Предприятия группы «Амтел» — потенци-альные партнеры по консолидации	Договорные отношения
Сырьевая база			
ОАО «Сургутский завод синтетического каучука» -100%			
ОАО «Сибнефтегазопереработка», г.Нижневартовск - 76%			
ОАО «Сургутский газоперерабатывающий завод» - 54%			
I передел			
ОАО «Тобольский нефтехимический комбинат» - 60%	ОАО «Уфаоргсинтез»		ОАО «Казань-Оргсинтез»
ОАО «Азот», г. Кемерово - 60%			ОАО «Нижнекамск-нефтехим»
ЗАО «Метафракс», г. Губаха - 34%			ОАО «Уфанефтехим»
ОАО «Уралнефтехим», г. Чайковск - 76%			
II передел			
ЗАО «Полипропилен», г. Уфа - 28%	ОАО «Химволокно» г. Кемерово	ОАО «Волжский завод техуглерода»	ОАО «Ярославский завод техуглерода»
ОАО «Синтезкаучук-Премьер», г.Ярославль -35%	ЗАО «Каучук», г. Стерлитамак	ОАО «Волжский сталепроволочно-канатный завод»	ЗАО «Завод синтетических тканей», г. Барнаул

	ОАО «ЕфремовскийСинте зкаучук»	ОАО «Волжский Синтезкаучук»	ЗАО «Каустик», г. Стерлитамак
	ОАО «Воронежский Синтезкаучук»	ОАО «Красноярский Синтезкаучук»	
III передел			
		ОАО «Волжский шинный завод»	ОАО «Ярославский шинный завод»
		ОАО «Красноярский шинный завод»	
		ОАО «Уральский шинный завод»	
		ОАО «Кировский шинный завод»	

Рис. 1. Планируемая структура газонефтехимического холдинга.

Кроме уже принадлежавших *Сибуру* предприятий *УралнефтехимиСК-Премьер* к схеме присоединились кемеровский *Азот*, полученный *Газпромом* за долги, и *Тобольский нефтехимкомбинат* (путем покупки акций этого комбината с инициированием процедуры банкротства и назначением подконтрольного внешнего управляющего).

Предварительные планы распределения долей акционеров формирующегося холдинга по стоимости вкладов составляют: РАО *Газпром* — 18,5% акций, ЗАО *ГНК* — 58,9%, *SunGroup* — 3,4%, прочие инвесторы — 18,9%.

Причины, способствующие вхождению в холдинг предприятий нефтехимической отрасли

Мощности нефтехимических предприятий рассчитаны на переработку вдвое большего количества ШФЛУ, чем выпускается сейчас в стране. Поэтому последние годы все они были недогружены. После сосредоточения двух третей ШФЛУ в руках *Газпрома* и *ГНК* сырье в первую очередь будет поступать на заводы, вошедшие в холдинг. Таким образом, основной объем полупродуктов для нефтехимии будет принадлежать холдингу, который будет определять завод для их дальнейшей переработки (аналогично по всей технологической цепочке). Дальнейшее развитие событий нетрудно предсказать: либо заводы, занимающиеся высокой степенью переработки сырья, добровольно войдут в холдинг, либо останутся без сырья и обанкротятся (речь идет о производителях каучуков, синтетических волокон и шин).

У нефтехимических заводов, желающих остаться независимыми от холдинга, имеется на сегодняшний день один выход — это сотрудничество с нефтяными компаниями, на заводах которых сейчас вырабатываются не охваченные холдингом 30 % ШФЛУ. Как считают специалисты, через год-

два крупным самостоятельным производителем этого сырья может стать АО Сургутнефтегаз.

Поддержка государства, ожидаемая участниками холдинга

Инициаторы создания вертикально интегрированной газонефтехимической компании надеются получить следующую поддержку государства:

- годовой мораторий на банкротства предприятий холдинга (газоперерабатывающие заводы являются крупными должниками бюджета и энергетиков);
- отсрочку по уплате задолженности предприятий холдинга в федеральный бюджет и внебюджетные фонды до 2002 г., а по пеням и штрафам — до 2008 г.;
- освобождение компаний холдинга от уплаты пошлин на импортируемое оборудование;
- снижение на 50% железнодорожного тарифа на транспортировку продукции в рамках холдинга;
- освобождение от НДС затрат холдинга на капитальные вложения;
- выделение из бюджета денег на развитие холдинга.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Какие стратегические цели ставит перед собой данный холдинг?
2. Какое объединение называется холдингом? Каковы основные причины создания газонефтехимического холдинга? Каким образом создается газонефтехимический холдинг? Какими способами может быть осуществлена покупка акций? Каким образом можно получить компанию в управление? Что такое договор процессинга? Какие причины способствуют вхождению в холдинг предприятий нефтехимической отрасли? Какие позитивные и негативные моменты можно отметить в построении такой мощной вертикально интегрированной компании в нефтехимической отрасли? Какова ситуация в газонефтехимическом холдинге в настоящее время?
3. Какой вид интеграции используется при создании нефтехимического холдинга? Каковы причины выбора именно этого вида интеграции?
4. Разработайте свой вариант стратегического плана, используя данную информацию.

Литература: [1,4,9]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 5. Миссия и стратегические цели. Миссия и видение организации. Формирование видения и миссии фирмы

Цель практической работы — обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегий. особенности разработки стратегических, тактических и оперативных решений в международном менеджменте; отраслевую специфику стратегического управления в разных странах; особенности разработки стратегии с учетом корпоративной социальной ответственности.

Уметь: проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия международного бизнеса; строить матрицу SWOT-анализа и делать по ней выводы; определять стратегические конкурентные преимущества международной организации.

Владеть: навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям; навыками стратегического анализа; методами отраслевого анализа международного рынка; навыками проведения SWOT-анализа; навыками разработки стратегии.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Занятие проводится в интерактивной форме: собеседование.

Теоретическая часть

По определению А.И. Пригожина, видение (VISION) - это качественное изображение желаемого состояния на более-менее длительную перспективу. Иногда даже дата ставится условная или отсутствует совсем. Это именно образ желаемого будущего. Видение - не есть ни проект, ни программа, хронологическое время заменяется временем социальным, где единица времени не год, месяц, день, а расстояние между двумя событиями.

Миссией некоторые исследователи называют самую общую цель, хотя, вероятно, это и имеет определенное обоснование, однако, на наш взгляд, более правильно определять миссию как предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике, это - утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Выполнение проектов. Стратегическое позиционирование организации

Взять белые листы бумаги, фломастеры и магнитики для их крепления на металлической доске. Бумагу и фломастеры раздать студентам.

Назвать номера студентов по списку или порядку за партами.

Вначале занятия на доске спозиционировать организации по осям – нужен – не нужен стратегический менеджмент – 5 минут

Ясны, видимы перспективы развития	<i>Инерционное развитие</i> 4	<i>Поиск путей ускорения развития</i> 2	<i>Целенаправленное развитие</i> 1
Перспектив	<i>Кризис</i>	<i>Поиск эффективных путей</i>	

нет или их не видно	5	развития	
		3	
	Стратегическ ий менеджмент не нужен	Стратегическ ий менеджмент нужен, но не используется	Стратегическ ий менеджмент используется

Вопрос 1. Что такое видение, миссия и цели организации.

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 6. Миссия и стратегические цели. Цели и стратегии компании. Стратегические цели организации

Цель практической работы – обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегий. особенности разработки стратегических, тактических и оперативных решений в международном менеджменте; отраслевую специфику стратегического управления в разных странах; особенности разработки стратегии с учетом корпоративной социальной ответственности.

Уметь: проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия международного бизнеса; строить матрицу СВОТ-анализа и делать по ней выводы; определять стратегические конкурентные преимущества международной организации.

Владеть: навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям; навыками стратегического анализа; методами отраслевого анализа международного рынка; навыками проведения СВОТ-анализа; навыками разработки стратегии.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Занятие проводится в интерактивной форме: решение типовых задач.

Теоретическая часть

Цели организации - конкретные конечные состояния системы или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе. Цели организации определяют то, к чему стремится организация, что она хочет получить в результате своей деятельности. Сложные, но достижимые цели помогают организации защититься от успокоенности, колебаний, внутрифирменного беспорядка, быть постоянно конкурентоспособной.

Цель выступает как идеальное описание результата деятельности, стратегия - как средство или способ достижения цели. Аристотель говорил, что «не цель бывает предметом решения, а средства к цели...».

Выполнение проекта. Формирование миссии и стратегических целей

Написать миссию и/или стратегические цели (/если не считают необходимым выработку миссии) своей организации на своих листочках (оставить пока у себя) - 10 минут

Вопросы при оценке

Миссия:

- 1 - видно ли к чему стремится организация
- 2 - может ли объединить персонал
- 3 - на какие преимущества организации опирается
- 4 - на какие заинтересованные группы направлена (потребителей, акционеров)

Цели:

Оценить по SMART-принципу. Согласно ему цели должны быть:

- Конкретными (Specific);
- Измеримыми (Measurable);
- Согласованными* (Agreeable, Accordant);
- Достижимыми (Realistic);
- Определенными во времени (Timebounded);

Цели должны быть согласованными:

- а) с миссией компании;
- б) между собой;
- в) с теми, кому предстоит их выполнять.

Литература: [1,4,9]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 7. Миссия и стратегические цели. Цели и стратегии компании. Стратегический анализ внешней и внутренней среды фирмы

Цель практической работы – обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегии. особенности разработки стратегических,

тактических и оперативных решений в международном менеджменте; отраслевую специфику стратегического управления в разных странах; особенности разработки стратегии с учетом корпоративной социальной ответственности.

Уметь: проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия международного бизнеса; строить матрицу СВОТ-анализа и делать по ней выводы; определять стратегические конкурентные преимущества международной организации.

Владеть: навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям; навыками стратегического анализа; методами отраслевого анализа международного рынка; навыками проведения СВОТ-анализа; навыками разработки стратегии.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Занятие проводится в интерактивной форме: собеседование.

Теоретическая часть

Анализ внешней среды предполагает изучение двух ее составляющих:

- макроокружения (среда косвенного воздействия);
- непосредственного окружения - прямого воздействия (микроокружения).

Логическим выходом стратегического анализа компании является оценка альтернатив для выбора стратегии.

Для результативного изучения состояния компонент макроокружения в организации создается специальная *система отслеживания внешней среды*.

Наиболее распространенными способами наблюдения являются:

- анализ материалов, опубликованных в периодической печати, книгах, других информационных изданиях;
- участие в профессиональных конференциях;
- анализ опыта деятельности организации;
- изучение мнения сотрудников организации;
- проведение собраний и обсуждений внутри организации.

Изучение компонент макроокружения должно вскрыть тенденции, которые характерны для изменения состояния отдельных важных факторов и попытаться предсказать тренды развития этих факторов, чтобы предвидеть то, какие угрозы могут ожидать организацию и какие возможности могут открыться перед ней в будущем.

Таблица 1 – Бланк SWOT-анализа

			Внутренняя среда					
			Силы (S)			Слабости (W)		
			S1	S2	S3	W1	W2	W3
Внешние факторы	Возможности	O1	Поле СВ			Поле СлВ		
		O2						
		O3						
Внутренние факторы	Организационные ресурсы		Поле СУ			Поле СлУ		
		T1						
		T2						
	Технологические ресурсы	T3						

Таблица 2 – Исходная информация для SWOT-анализа СКФО

[illegible]

Задание. Проведение SWOT-анализа Северо-Кавказского федерального округа (можно использовать данные Стратегии, опубликованной на Официальном сайте полномочного представителя Президента Российской Федерации в Северо-Кавказском федеральном округе <http://skfo.gov.ru/district/soc/sed/>)

Литература: [1,4,9]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 8. Сущность и виды стратегий фирмы.

Стратегии фирм, их сущность и классификация

Цель практической работы – обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегий. особенности разработки стратегических, тактических и оперативных решений в международном менеджменте; отраслевую специфику стратегического управления в разных странах; особенности разработки стратегии с учетом корпоративной социальной ответственности.

Уметь: проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия международного бизнеса; строить матрицу SWOT-анализа и делать по ней выводы; определять стратегические конкурентные преимущества международной организации.

Владеть: навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям; навыками стратегического анализа; методами отраслевого анализа международного рынка; навыками проведения SWOT-анализа; навыками разработки стратегии.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Занятие проводится в интерактивной форме: решение типовых задач.

Теоретическая часть

Стратегия – средство, способ, путь достижения цели, - это набор правил, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений, общий комплексный план осуществления миссии и достижения хозяйственных целей организации. Это эффективная деловая концепция бизнеса, дополненная набором реальных действий для достижения реального конкурентного преимущества, способного сохраняться длительное время.

Крупная фирма с дивизиональной структурой имеет, как правило, три уровня стратегий: 1) корпоративный, 2) деловой, 3) функциональный.

Самым верхним уровнем стратегий является базовая стратегия - фундаментальное решение по развитию организации.

Корпоративная стратегия – это решение по поводу отдельных предприятий, входящих в корпорацию.

Конкурентная (деловая) стратегия - выбор между ориентацией на весь рынок или на его часть, а также между основным конкурентным преимуществом (низкой ценой продукта или отличительными его особенностями). Отличительными особенностями могут быть высокое качество, сроки поставки, наличие сервиса или гарантий и т.п.

Портфельная стратегия (может быть и корпоративной, и деловой) выбор, связанный с увязкой различных объектов управления (продуктов, бизнес-единиц, предприятий, технологий, ресурсов) между собой и определение места каждого объекта в ряду других. Портфельными стратегиями являются продуктовая стратегия и корпоративная стратегия.

Продуктовая стратегия – решение по поводу ассортимента и объемов реализации основных продуктов, выпускаемых предприятием.

Функциональная стратегия – выбор правил принятия решений в каждой функциональной области (например, стратегия маркетинга, финансовая стратегия, стратегия стимулирования персонала фирм и т.д.).

Анализ кейс-задачи. Ставропольский край в настоящем и будущем

Ставропольский край расположен в центре Предкавказья и занимает пограничную зону между Европой и Азией, Кавказом и Россией, Черным и Каспийским морем, Кавказом и Россией. Это ставит регион в центр российского влияния на Кавказе. Площадь края 66,2 тыс. кв. км, наличное население на 1 января 2021 года составило 2792,8 тыс. человек. В состав края входит 26 административных районов, на его территории расположено 16 городов, наиболее крупными из которых являются Ставрополь, Невинномысск, Буденновск, Георгиевск, Минеральные Воды, Пятигорск, Кисловодск .

Природные ресурсы. Основным богатством и средством производства Ставрополья является земля. Территория края отличается разнообразием почвенно- климатических условий. На площади, составляющей 41,2% территории края залегают высокопродуктивные чернозёмные почвы. Край обладает определённой минерально - сырьевой базой, 66 млн. тонн нефти и 43 млрд. куб. метров газа подготовлено к разработке и 168 млн. тонн нефти и 22 млрд. куб. метров газа - неразведанные ресурсы. Текущие запасы конденсата промышленных категорий составляют 1 млн. тонн. Край богат ресурсами минеральной воды. При суммарных запасах минеральных вод, подготовленных для промышленного освоения в объёме 12450 куб. м./сутки в настоящее время используется 11% от

разведанных запасов. Запасы разведанного сырья для производства строительных материалов составляют: кирпично - черепичного сырья - 90 млн. куб. метров, керамзитового сырья - 12 млн. куб. метров, песков для строительных работ и производства силикатных изделий - 125 куб. метров, песчано - гравийных материалов - 290 млн. куб. метров, камня строительного - 170 млн. куб. метров, стекольного сырья - 4,6 млн. тонн [49,48].

Демографическая структура. Численность населения края традиционно росла, с 1959 года она выросла в 1,6 раз. Численность постоянного населения в 2021 году составила 2792,8 тыс. человек, причем соотношение городского и сельского населения составляет примерно 54% и 46% соответственно. Численность населения продолжает расти, но сегодня его рост обусловлен только миграцией. Рождаемость падает, а смертность растет. За 11 месяцев число умерших в 1,5 раза превысило число родившихся, а естественная убыль населения была в 2,4 раза больше, чем его миграционный прирост. Русские составляют примерно 4/5 населения, остальная часть – представители различных национальных групп (более 90). Их доля возростала на протяжении последних нескольких десятилетий, но особенно она выросла в последние годы благодаря притоку беженцев из других регионов. В настоящее время последствия этого процесса весьма существенно влияют на этническую, социальную и политическую ситуацию в регионе.

Край имеет хорошо развитую систему школьного образования, а также множество специализированных школ и широкую систему высших учебных заведений. Образовательная система края достаточно приспособлена к воспроизводству рабочей силы и способна сохранить эти позиции в будущем.

Экономика. В сложившейся системе государственного разделения и кооперации труда, Ставрополье традиционно выступало одним из основных поставщиков сельскохозяйственной продукции и сырья, прежде всего зерна пшеницы. В структуре сельскохозяйственного товарного потока, вывозимого за пределы края, преобладали натуральные сельхозпродукты, животноводческое сырьё и конечная продукция низкой степени переработки. Другой особенностью структуры производства Ставрополья является то, что на его территории размещены значительные производственные мощности предприятий ВПК, ранее производившие электронную, электротехническую и химическую продукцию. Снижение в стране производства военной техники и вооружений практически остановило данные предприятия в период перехода к рыночным отношениям.

Более того, диспропорции цен между промышленным и сельскохозяйственным отраслями производства, износ основных фондов в АПК края и отсутствие возможности их восстановления привели к

увеличению доли живого труда, снижению его стоимости и соответственно падению уровня производительности труда в аграрном секторе экономики. Длительная дестабилизация социально-экономической обстановки на Северном Кавказе, обусловленная разрывом хозяйственных связей, низкой конкурентоспособностью производства, затянувшимся Чеченским конфликтом и связанный с этим отток инвестиций негативно отразились на состоянии народнохозяйственного комплекса края. Объем промышленного производства в 2000 году составил 48,7 процента к уровню 1990 года, в 1996 году освоенные капитальные вложения составляли лишь 20 процентов от уровня 1990 года, валовая продукция сельского хозяйства снизилась на треть от среднегодового уровня 1991-1995 годов. Общая стабилизация экономики, а также проводимые органами государственной власти мероприятия за 1996 – 2000 годы привели к некоторым положительным переменам в экономике региона.

По итогам работы 2000 года наблюдается устойчивая стабилизация в большинстве отраслей реального сектора экономики. Этому во многом способствовали активная инвестиционная деятельность, сокращение процентных ставок за пользование привлеченными денежными средствами, относительно невысокие темпы инфляции, меры по поддержке обменного курса рубля, реально наметившийся рост денежных доходов населения, чем в полной мере воспользовалось большинство хозяйствующих субъектов края. Объем промышленного производства за 2000 год превысил 28,7 млрд. рублей. По индексу физического объема он на 5,4% выше уровня 1999 года. Из 9 основных отраслей промышленности рост объемов производства достигнут в шести (в электроэнергетике – 110,3%, химической и нефтехимической промышленности – 114,3%, топливная промышленность - 110,8%, деревообрабатывающей и стекольной - 119,2%, фарфорофаянсовой промышленности – 155,7 %, пищевой промышленности - 133,3 %). Потребительских товаров за 2000 год выпущено на сумму 8,9 млн. рублей, что на 9,8% выше, чем в 1999 году. При этом производство пищевых продуктов в общем объеме потребительских товаров увеличилось на 8,1%, непродовольственных товаров – на 14 %. Увеличился на транспорте и объем грузоперевозок: железнодорожном – на 24,1 %, автомобильном – на 20,5, воздушном – на 7,4 %. Наметила в 2000 году тенденция к стабилизации производства и в сельском хозяйстве края. Валовая продукция сельского хозяйства за 2000 год в хозяйствах всех категорий составила в действующих ценах 20 млрд. рублей, что в сопоставимой оценке на 7 процентов больше, чем в 1999 году. При этом производство продукции растениеводства возросло на 12, животноводства – на 2%. Производство зерновых культур во всех категориях хозяйств составило 3,8 млн. тонн и увеличилось против 1999 года на 682,3 тыс. тонн, или на 22%.

Анализ структуры производства продукции показывает традиционное преобладание значительной доли продукции электроэнергетики, пищевой, химической и нефтехимической промышленности.

Общая численность предприятий с 1997 по 1999 года увеличилась на 2,5%. По структуре численность предприятий солидно выросла в торговле и общественном питании, в ритейтерском бизнесе, ЖКХ, образовании. Снижение наблюдается в предприятиях, обслуживающих сферы финансов, кредита и страхования, науки, материально-технического снабжения и сбыта.

Рост объемных показателей в отраслях экономики края предопределяет и рост показателей эффективности работы предприятий. По результатам работы за 11 месяцев 2001 года предприятия и организации края получили прибыль в сумме 3,7 млрд.рублей, это в 1,4 раза больше, чем за 11 месяцев 2000 года. Систематически растет собираемость налогов. В 1999 году она возросла на 36,5 %, а за прошедший год она увеличилась в 1,5 раза.

Жизненный уровень населения. Положительные тенденции в экономике региона не могли не сказаться на преодолении спада жизненного уровня населения края, вызванного кризисом августа 1998 года. Если в 1999 году рост денежных доходов населения, среднемесячной заработной платы, пенсий наблюдался только в номинальном исчислении, то в 2000 году - и в реальном исчислении. Об этом же свидетельствуют рост объема розничной торговли на 15,9% и платных услуг, оказываемых населению – на 5,8 %.

Главным конкурентным преимуществом края является наличие квалифицированных трудовых ресурсов при относительно низкой стоимости рабочей силы. На рынке труда впервые за последние годы вместо постоянного снижения числа занятых в экономике, наблюдается их увеличение (994,8 тыс. человек против 963,4 тыс. человек в 1999 году). Основная часть (65,2%) занятого населения работала на крупных и средних предприятиях края. В ноябре 2001 года общая численность замещенных рабочих мест составила 621,6 тыс. человек, что на 1,1% меньше соответствующего периода прошлого года. Увеличилась занятость в промышленности, связи, в торговле и общественном питании, материально-техническом снабжении и сбыте, в коммунальном хозяйстве, науке и научном обслуживании, здравоохранении, культуре и искусстве, банковской деятельности, в органах управления. Сократилась численность работников в сельском хозяйстве, на транспорте, в строительстве, заготовках, жилищном хозяйстве, образовании, в органах страхования.

Рост показателей в отраслях экономики происходит на фоне общего роста инвестиций в основной капитал. Если в 1996 году их объем составил 3,7 млрд. рублей, то в 1999 году на эти цели было направлено 7,5 млрд. рублей, а в истекшем 2001 году – 16,7 млрд. рублей, что в 1,7 раза больше, чем в 1999 году. Непосредственными соседями Ставропольского края являются Краснодарский край и Ростовская область, показатели развития, которых свидетельствуют, что Ставропольский край по большинству из них уступает и Краснодарскому краю и Ростовской области.

Вопросы и задания для обсуждения ситуации.

1. Каковы, на Ваш взгляд, должны быть стратегические цели Ставропольского края?
2. Назовите основные сильные стороны, конкурентные преимущества края. Каковы его слабые стороны? Каковы пути преодоления слабых сторон. Проведите SWOT-анализ положения края на 2001 г. Какие стратегии для обеспечения устойчивого развития можно выдвинуть? Проведите PEST-анализ. Сравните с полученными ранее результатами.
3. Какие бы стратегии развития Ставропольского края Вы бы смогли предложить?
4. Какой стратегический подход Вы бы использовали при разработке возможных стратегий развития Ставропольского края?
5. В чём, на Ваш взгляд, специфика стратегического планирования развития города и региона?

Литература: [1,4,9]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 9. Сущность и виды стратегий фирмы

Подходы к формированию стратегических альтернатив и стратегический выбор

Цель практической работы – обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегий. особенности разработки стратегических, тактических и оперативных решений в международном менеджменте; отраслевую специфику стратегического управления в разных странах; особенности разработки стратегии с учетом корпоративной социальной ответственности.

Уметь: проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия международного бизнеса; строить матрицу SWOT-анализа и делать по ней выводы; определять стратегические конкурентные преимущества международной организации.

Владеть: навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям; навыками стратегического анализа; методами отраслевого анализа международного рынка; навыками проведения SWOT-анализа; навыками разработки стратегии.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Занятие проводится в интерактивной форме: решение типовых задач.

Теоретическая часть

По мнению А.И.Пригожина, 80-90% текстов с названием "Стратегия", составляемых на предприятиях, на самом деле всего лишь долгосрочные планы, линейное продолжение существующих тенденций в терминах "больше" и "лучше".

Не более половины написанных стратегий доживают до годового юбилея, т. к. быстро устаревают. Они слишком точны, чтобы быть надежными. Избыточная оцифровка стратегических разработок приводит к ускоренной несовместимости их с реалиями развития бизнеса.

Многим руководителям очень трудно, непривычно мыслить качественными категориями. Стоит вспомнить одну из управленческих ошибок: "ерунда все, что нельзя посчитать"?

Есть еще две противоположных крайности в работе над стратегией.

Первая - на предприятии создается отдел, служба стратегического планирования (управления). В наиболее толковых вариантах это аппарат, организующий работу руководителей и разных специалистов предприятия над стратегией. В этом аппарате кто-то должен знать методику и проблематику стратегической работы. Но, к сожалению, часто эти службы недостаточно компетентны и бюрократизируют всю работу, сводя ее к ритуалам, стандартным совещаниям, заслушиваниям.

На другом полюсе - абсурд весьма распространенный и даже модный - сдавать работу над стратегией на своего рода аутсорсинг: консультационная фирма приглашается разработать стратегию предприятия, не обременяя руководителей и специалистов этого предприятия затратами времени и мыслей. По принципу: "сделайте за нас".

Характерно, что такие разработки часто обходят стороной оргдиагностику по той же причине - неудобно отрывать внимание руководителей от их дел.

Между тем упускается важнейший принцип стратегического управления, который А.И.Пригожин сформулировал следующим образом: не из любого исходного состояния достижимо желаемое будущее. Способность движения организации к избранному будущему невозможно оценить без полной диагностики на старте, без понимания соотношения движущих и консервирующих сил, без оценки потенциала развития организации.

Можно утверждать, что есть прямая зависимость между вовлеченностью клиента в работу над стратегией и ее ценностью для его организации.

Есть еще одна трудность в работе над стратегией: она никогда не может быть закончена. Конечно, можно составить какой-то текст, отражающий итоги работ за отведенное время. Однако это нужно прежде всего по соображениям отчетно-расчетным. А по сути дела - весь этот процесс постоянен и никогда не должен быть остановлен. В связи с этим, имеет место формула: не то важно - есть на фирме стратегия или нет, а то

важно - ведется ли там работа над стратегией. Тут процесс важнее продукта, или, как говорил Рассел Акофф, планирование важнее плана [5], или, выражаясь современным консультационным языком, результат важнее продукта. Смысл в том, что работа акционеров, руководителей, специалистов над стратегией своей фирмы не только развивает их управленческое мышление, но и сплачивает их в единую управленческую команду, развивает в организации горизонтальные и диагональные связи.

Вот почему работа над стратегией фирмы должна происходить одновременно с работой над командообразованием, а затем плавно переходить в определение или пересмотр функций основных подразделений и руководителей [68].

Анализ кейс-задачи. ООО “Российские колбасы” (потребительские товары)

ООО “Российские колбасы” в течение 4-х лет успешно работает на рынке мясных продуктов. За это время компания развилась из полукустарного производства в холдинг, объединяющий несколько цехов и сбытовых площадок, разбросанных по разным районам крупного областного центра и в его пригородах.

До последнего времени компания занимала прочные позиции в своих традиционных нишах, и сейчас выходит на более широкие рынки: после последних приобретений основными конкурентами предприятие стало считать крупные мясные производства, работающие с крупными оптовыми торговыми базами города и близлежащих областей.

Как и у других отечественных компаний, развитие “Российских колбас” шло чисто предпринимательским способом: мнение генерального директора “давайте попробуем вот это” было главным инструментом стратегического планирования. При этом никаких определенных правил взаимодействия руководителей и сотрудников, правил поведения с клиентами, процедур управления и т.п. до последнего времени не было.

Шаг за шагом компания росла сначала в направлении увеличения объемов выпуска колбас, затем путем приобретения мелких мясных производств компания расширила ассортимент (был налажен выпуск других мясных продуктов высокой степени переработки: колбасы, паштеты, консервы и т.п.). Четкие “правила игры” для распределения собственности и доходов при отношениях между головной и дочерними компаниями были определены с самого начала, поэтому особых проблем при поглощениях не возникало.

Проблемы начинались при последующей совместной работе. Головная компания “приводила в порядок” новые приобретения: специалисты головного предприятия модернизировали производство, нанимали необходимых специалистов, обучали персонал, загружали заказами и т.д.

После первых нескольких месяцев успешной работы начинались споры о направлениях развития предприятия: руководители “дочек” считали, что все проблемы решены и нужно только наращивать объемы производства, а руководство холдинга полагало необходимым осваивать новые виды продуктов для расширения ассортимента. Эти вопросы решались на совещаниях у генерального директора холдинга, но возникали снова и снова, так как общего понимания деятельности компании не было ни у кого, в том числе и у самого директора. В конце концов, это привело к конфликту между руководителями дочерних подразделений и руководством холдинга. Его причиной, как было выяснено, явилось то обстоятельство, что из-за нескольких приобретений в последнее время произошло “размывание” прежней идеи фирмы – выпускать “русские колбасы для русских покупателей”.

Решение конфликта потребовало определения перспектив деятельности компании с учетом мнения всех руководителей отдельных производств. Для этого было проведено исследование рынка, которое показало, что со стороны предприятий общественного питания города и области существует неудовлетворенный спрос на качественную мясную продукцию в объеме, как минимум в два раза превышающем производственные возможности холдинга. Это подтвердило предположения о хороших внешних возможностях предприятия и потребовало разработки плана действий.

Вопросы для обсуждения ситуации

Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?

Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

Литература: [1,4,9]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 10. Стратегический анализ внешней среды. Стратегическое планирование

Цель практической работы – обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на русских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегий. особенности разработки стратегических, тактических и оперативных решений в международном менеджменте; отраслевую специфику стратегического управления в разных странах; особенности разработки стратегии с учетом корпоративной социальной ответственности.

Уметь: проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия международного бизнеса; строить матрицу СВОТ-анализа и делать по ней выводы; определять стратегические конкурентные преимущества международной организации.

Владеть: навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям; навыками стратегического анализа; методами отраслевого анализа международного рынка; навыками проведения СВОТ-анализа; навыками разработки стратегии.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Теоретическая часть

Анализ кейс-задачи. «Организационная архитектура Microsoft».

Современная международная конкуренция в высокотехнологических отраслях промышленности, таких как производство полупроводников, сфера информационных услуг и разработка компьютерных программ, - это жесткая борьба. Чтобы победить в ней и выжить, компаниям необходима всеобъемлющая концепция, четко формулирующая правила того, как добиваться преимущества перед конкурентами и укреплять его. Многие хорошо известные компании, например IBM, TexasInstruments, Philips, используют стратегию аккумуляирования высокотехнологического оборудования наряду с агрессивным управлением интеллектуальной собственностью. Однако такой стратегии часто оказывается недостаточно, чтобы обеспечить компании значительное превосходство над соперниками.

В борьбе на мировом рынке побеждают те фирмы, которые либо умеют адекватно реагировать на изменения окружающей обстановки и перестраивать корпоративную стратегию, либо сами создают свое будущее через формирование абсолютно новых рынков и изменение самой внешней среды, эффективно внедряя нововведения, перераспределяя внешние и внутренние компетенции и полностью используя потенциал управленческой команды.

Существует мнение, что опасно менять стратегию, которая приносит победу. Но есть фирмы, которые так делают. Сегодня Microsoft, серьезная компания с 24-летним стажем работы, находится на пике славы. Ее доходы и прибыль увеличиваются на 30% в год, прибыль после уплаты налогов составляет 250 тысяч долларов США в год на одного служащего (в среднем в американской промышленности - 17 тысяч долларов). Microsoft за последние пять лет вложила средства в 92 компании. На ее счетах сосредоточено 22 миллиарда долларов США. Компания обладает высочайшим на мировом рынке уровнем капитализации, достигающим 400 миллиардов долларов. И тем не менее, компания меняет свою корпоративную стратегию.

Председатель Совета директоров Microsoft Билл Гейтс и президент Microsoft Стивен Балмер провозглашают "Версию-2" будущего компании: "Интернет изменил все вокруг, теперь и корпорация Microsoft должна перестроиться". Логика руководителей компании заключается в том, что статические структуры рано или поздно приходят в упадок. Единственно возможный путь выживания - это постоянная адаптация стратегии к новым условиям и изменение самой внешней среды, поиск и создание новых рынков сбыта, разработка новой продукции, формирование новых альянсов и новых сетевых структур. Однако сам процесс изменения компаний может иметь различный характер: или это пассивный ответ на резко сократившийся объем продаж и усилившуюся конкуренцию, это или активные действия с целью приспособления к новым условиям.

Уникальность примера Microsoft состоит в том, что компания к началу программы реструктуризации уже выстроила организационную архитектуру реализации новой корпоративной стратегии. Эта архитектура поможет компании не только завершить текущую программу реструктуризации, но и создать компанию, способную изменять корпоративную стратегию, создавая новые технологические и организационные компетенции. Таким образом, для Microsoft стала нормой неуверенность в том, как решать следующую технологическую проблему, реагировать на новый вызов конкурентов или использовать новые возможности. Единственное, что реально сегодня волнует руководство компании, так это новая организационная архитектура, которая позволит выжить в реальности постоянно меняющейся внешней среды и возрастающей в геометрической прогрессии сложности технологий.

В корпорация Microsoft, сильные рыночные позиции и сверхвысокие прибыли основываются на трех ключевых компетенциях компании:

Во-первых, это контроль стандартов. Компания Microsoft успешно создает стандарты продукции в своей сфере производства. Операционная система Windows, разработанная компанией, претендует на 86% рынка, а набор программ MicrosoftOffice - на 87%. Логика контроля над стандартами отличается от обычной логики конкурентной борьбы. Производитель автомобилей, например, достигнув рыночной доли, определенной потребительскими характеристиками его продукции, в дальнейшем с трудом сможет наращивать объемы своих продаж. Microsoft же, наоборот, испытывает все меньше и меньше проблем с увеличением объема продаж, так как ее продукцию покупают все больше и больше: миллионный покупатель операционной системы Windows не просто отдает компании более 100 долларов США, он создает один миллион совместимых связей Windows-Windows. То есть, потребительская ценность продукции Microsoft, как и других товаров-стандартов, заключается в возрастающей в геометрической прогрессии совместимости продукции. В достижение контроля над отраслевыми стандартами компания Microsoft вложила огромные деньги, часто она просто раздавала свои программы бесплатно, лишь бы увеличивалось число пользователей. Сегодня Microsoft

ориентирует свою деятельность на захват контроля над стандартами в новых областях: в автоматических персональных компьютерах, кабельном телевидении и других видах информационного бизнеса, для чего не жалеет ни средств, ни времени. Стратегия компании в последние годы заключается во внедрении на новые рынки компьютерной техники, от рынка карманных компьютеров до рынка гигантских корпоративных сетей, со своими новыми версиями операционной системы Windows. Наибольшие надежды компания возлагает на версию Windows NT. Компания хочет сделать эту операционную систему стандартом практически для всех типов компьютеров. Грандиозность проекта создания программного обеспечения для такого широкого спектра компьютеров трудно переоценить как с точки зрения влияния на всю отрасль, так и с позиций создания долгосрочного конкурентного преимущества для компании Microsoft.

Во-вторых, системная совместимость. Компания Microsoft производит продукты, которые могут работать друг с другом. Потребитель, приобретающий MicrosoftOffice, знает, что все приложения совместимы и будут взаимодействовать на базе системы Windows. Компания разрабатывает дополнительные функции для своих ключевых продуктов, Office, BackOffice и Windows. Существует множество других программ, таких как VisualStudio, которые также важны, но Microsoft сегодня предпочитает совершенствовать свою основную продукцию. Частью этой стратегии является желание компании вкладывать средства не в разработку дорогостоящих дополнений, а в повышение функциональности и сетевого взаимодействия Windows. Около 30% денег, выделяемых на НИОКР, компания вкладывает в проекты расширения системной совместимости.

В-третьих, перекрестно-функциональные команды. Microsoft - компания с четкой ориентацией на *выполнение* поставленных задач, ее организация больше напоминает сложное переплетение команд и проектов, чем ясную вертикальную ориентацию. В ней нет внутренних организационных границ, но все совместно пытаются справиться с трудностями. Корпорация успешно направляет деятельность людей, работающих в различных подразделениях над различными программами, чтобы преодолеть проблемы, встающие перед компанией в целом. Подход Гейтса к работе команд состоит в том, чтобы сказать каждому: "Не беспокойся о других. Я гарантирую, что они выполнят свою работу и выпустят продукцию с нужной спецификацией в нужное время. Ты только делай свое дело и не думай об остальных". Благодаря такой организации самые разные команды могут действовать одновременно, а не последовательно, что убыстряет процесс разработок и позволяет избегать разногласий между служащими. Процесс производства превращается в продуманный план действий выпуска совместимой продукции.

Таким образом, ключевые компетенции Microsoft заключаются в интеграции технологий, они также заключаются в способности выстраивать организацию так, чтобы производить наивысшую потребительскую

стоимость. Такие ключевые компетенции основаны на опыте и знаниях, а не на станках, машинах и других физических активах. Поэтому, в отличие от основных элементов баланса, которые изнашиваются со временем, ключевые компетенции компании Microsoft не теряют своей ценности от их использования. С другой стороны, даже такие компетенции нуждаются в защите и усовершенствовании - без постоянного применения опыт утрачивается.

Но, постоянно меняющиеся условия конкурентной среды рано или поздно сделают неактуальными сегодняшние ключевые компетенции. Следовательно, рост компании зависит от создания будущих компетенций уже сегодня. Чтобы создавать компетенции для завтрашнего дня, компании необходимы особые качества - динамические возможности. Учитывая то, что достижение мирового лидерства в определенных ключевых компетенциях может занять от пяти до десяти лет, последовательность в действиях руководства корпорации становится одним из главных элементов успеха. Создание ключевых компетенций требует аккумуляции и интеграции навыков, находящихся как внутри, так и вне организации. Поэтому в деле создания ключевых компетенций способность интегрировать различные навыки и технологии важна настолько же, насколько и способность изобретать новое.

Динамические возможности (*dynamic capabilities*) - это способность фирмы к интеграции различных технологий в конечной продукции, к разработке и реформированию внешних и внутренних компетенций, с тем чтобы соответствовать быстро меняющимся окружающим условиям. Таким образом, динамические возможности отражают способность организации создавать новые, передовые формы ключевых компетенций в конкретной обстановке, сложившейся на рынке.

Ключевые компетенции не могут быть созданы путем простого монтирования имеющихся в наличии элементов. Но динамические возможности создать еще труднее. Если ключевые компетенции - это производная функция от экономических ресурсов, то динамические возможности - это производная второго порядка. Следовательно, чтобы понять возможности фирмы, необходимо рассматривать в первую очередь не статьи баланса, а организационные структуры и процессы управления, которые поддерживают ключевые компетенции, формируя новые возможности создания потребительской стоимости продукции.

В марте 1999 года компания Microsoft направила свои динамические возможности на создание новых ключевых компетенций и структурную реорганизацию, чтобы компания могла адекватно реагировать на изменения условий окружающей среды. Теперь в центре любой деятельности компании находится потребитель и его интересы, для чего отделения, контактирующие с потребителями, были усилены по сравнению с производственными отделами. Гейтс стимулирует руководителей новых торговых отделов

думать и действовать так, будто они управляют независимыми предприятиями. Таким образом, новые ключевые компетенции Microsoft - детальное знание интересов покупателей и близость к потребителю.

Руководители крупных торговых отделов теперь смогут сами активно планировать требующуюся им продукцию и продавать ее соответствующим покупателям, что позволит руководителям более четко и рационально определять приоритеты каждого торгового отдела, ставить задачи и отвечать за достигнутые результаты. В то время как каждый отдел будет выполнять свои собственные функции, члены различных групп останутся, как и ранее, партнерами в общем деле и смогут взаимодействовать в решении общих проблем. Например, подразделения по работе с индивидуальными потребителями и работе с корпоративными клиентами будут совместно разрабатывать программы маркетинга. Эти подразделения объединены некоторыми основными процессами, инфраструктурой, корпоративным управлением и технической базой. Наконец, в своей работе подразделения будут исходить из одинаковых свойств основных продуктов: так, все версии операционной системы Windows должны быть совместимыми с основными приложениями, такими как электронные таблицы Excel. Но с учетом этих свойств каждый отдел вправе разрабатывать для своих групп клиентов варианты Windows, отличающиеся друг от друга и внешним видом, и выполняемыми функциями.

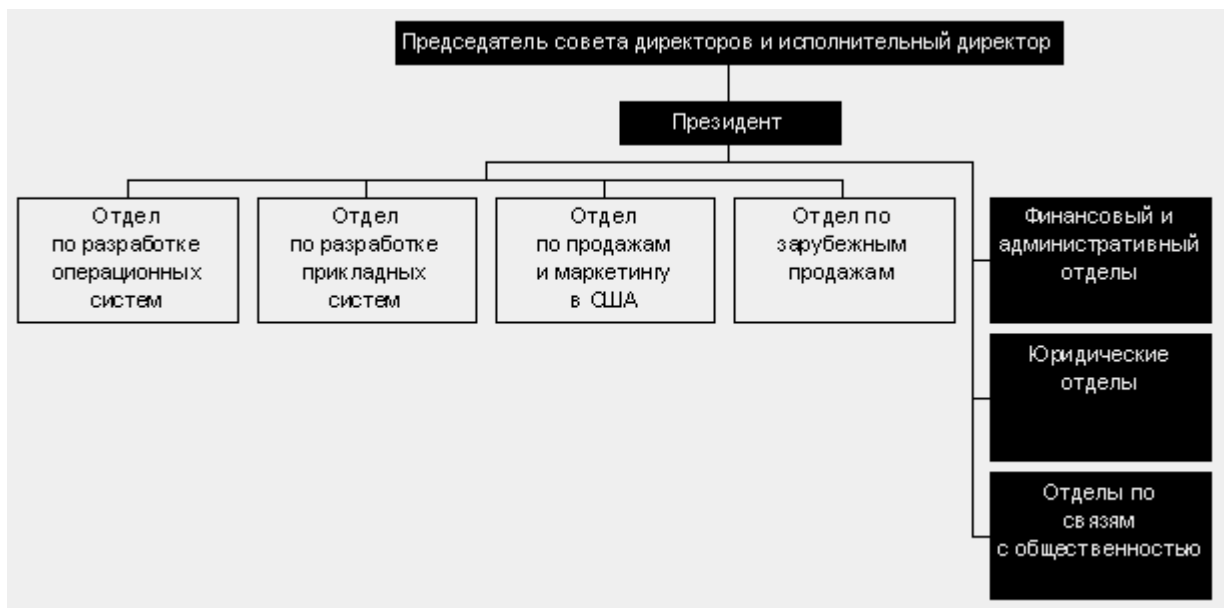


Рис. 1. Организационная структура компании Microsoft, принятая до 1999 г.



Рис. 2. Текущая организационная структура компании Microsoft.

Первостепенной задачей программы реструктуризации является подготовка компании к сокращению своей монопольной власти и усилению конкуренции во всех сферах деятельности, от ручных органайзеров до программного обеспечения, которое работает в сетях, серверах и не нуждается в персональном компьютере. Это может показаться противоречащим изложенному выше, но за всеми этими переменами стоит серьезная стратегическая организационная архитектура. Для того чтобы создать новые компетенции и сохранить конкурентное преимущество, компания Microsoft выстроила пять динамических возможностей.

Способность предвидеть будущее и соотносить с ним свои действия. Самая удивительная черта Билла Гейтса как бизнесмена заключается в его умении предвидеть будущее и соотносить с ним свои действия. Гейтс утверждает, что он тратит половину своего времени на непосредственные контакты с главными покупателями, отношения с промышленностью, визиты на вспомогательные предприятия, проверки и прочие мероприятия в качестве представителя компании. Оставшееся время он посвящает управлению процессом разработки новых продуктов. Гейтс так формулирует свою роль в этом: "Определить для компании направление производства продукции". Две основных написанных им книги, "Дорога в будущее" (The Road Ahead) и "Бизнес на скорости мысли" (Business @ Speed of Thought), - это, по сути, не более чем изложение видения Гейтсом будущего своей компании и вообще всего делового мира. В первой книге он рассматривает перспективы высоких технологий и роль компании Microsoft: что компания должна сделать, чтобы сохранить и повысить свое значение для высокотехнологических отраслей промышленности. Вторая книга является рекламно-пропагандистской брошюрой Microsoft. В ней рассказывается о том, что общие пути принятия решений в компаниях, способы перемещения информации внутри компании могут быть различными, и те компании, которые используют предоставляющиеся возможности, будут двигаться

вперед, а те, которые консервативны и не обращают внимания на изменения в окружающем мире, - проиграют. При этом автор намекает: чтобы быть среди первых, необходимо использовать продукцию Microsoft.

Способность учиться и изменяться. То, что дает компании Microsoft возможность выжить и *развиваться*, похоже на паранойю. Хотя компания тратит ежегодно 3 миллиарда долларов на исследования и разработки, с технологической точки зрения она все еще подражатель. Так, Microsoft потратила два года, чтобы догнать корпорацию NetscapeCommunications - лидера в производстве программ для Интернета. А в настоящее время компания намеревается кооперироваться с компанией SunMicrosystemsInc. в разработке языка программирования Java, который позволит писать программы, подходящие для любого компьютера. Microsoft часто опаздывает, но компания умеет учиться, быстро наверстывать упущенное и побеждать. Президент Microsoft Стивен Балмер говорит, что ошибки неизбежны. Но компания Microsoft будет продолжать ориентироваться на интересы потребителей и не устанет искать новые возможности для развития. "Возьмем, к примеру, текущую программу корпоративной реструктуризации "Версия-2", - говорит Балмер. - Мы будем чутко реагировать на изменения внутри и вокруг нас. Если нам будет нужно, мы разработаем "Версию-3". Если нам понадобится, мы разработаем и "Версию-4". Мы всего лишь работаем, работаем и еще раз работаем". Непрерывное движение - вот, кажется, единственная неизменная черта компании Microsoft.

Способность принимать долгосрочные планы. У компании есть способность и деньги для принятия долгосрочных планов. Понадобилось более пяти лет, чтобы Windows стали операционной системой. Windows CE - другой классический пример того, как Microsoft упорно следует по избранному пути. Три года безуспешных попыток закончились благополучно: сегодня операционная система CE используется более чем дюжиной производителей карманных компьютеров, и разрабатывается возможность ее применения на всех типах таких машин. Например, компания RadiantSystemsInc. планирует поставлять в рестораны и кафе кассовые аппараты с уставленной на них операционной системой Windows CE.

Способность приводить нужных людей в корпорацию. Гейтс хорошо осознает свои недостатки и умеет заблаговременно найти именно того человека, который отлично справится с предстоящим делом. Он также не выдвигает хороших инженеров на управленческие должности. Но все же главную роль в привлечении новых людей играет президент компании Стивен Балмер. Он создал систему поиска лучших выпускников колледжей с высокими способностями решать проблемы в жестких условиях. В противоположность этой практике находить программистов в колледжах, на ключевые управленческие должности компания Microsoft часто приглашает людей со значительным опытом работы в промышленности.

Способность выстраивать партнерские отношения. Компания Microsoft стала лидером среди производителей операционных систем благодаря своему стратегическому альянсу с компанией Intel в создании "Wintel" - компьютера, действующего на базе мощных микропроцессорных чипов Intel и оснащенного программным обеспечением Windows. Свои действия компания Microsoft основывает на ключевых компетенциях. Она оставляет право другим компаниям руководить второстепенными работами и использует современные технологии, чтобы вплотную контактировать с людьми - теперь не служащими, а партнерами - при выполнении поставленных задач. Сетевой подход к работе, предполагающий сложное переплетение различных проблем и исполнителей, оставляет служащим достаточно свободы для собственных действий. Партнерским компаниям часто предлагают брать на себя столько работы (второстепенной, конечно), сколько они смогут выполнить. Развитие сетевого подхода настолько велико, что, например, консультирующая фирма из Сан-Франциско BusinessMarketingGroup не делает ничего, кроме того, что помогает предприятиям формировать стратегическое партнерство с Microsoft. Недавно корпорация Microsoft приняла "Союзническую программу" для совершенствования работы с поставщиками. Компания привлекла к содействию 25 тысяч торговых посредников. Предполагается, что для Windows 2000 будет разработано 60 тысяч программных приложений. Уже сегодня крупнейшие создатели программного обеспечения, такие как SAP и BaanCo., ориентируют на это свою продукцию.

Рассматривая вопросы ключевых компетенций и динамических возможностей, необходимо отметить систему корпоративных ценностей компании Microsoft, то есть разделяемых практически всеми служащими компании убеждений и организационных норм. Ключевые ценности, или корпоративная культура, подобны цементу, который скрепляет всю организацию, и они вносят свой вклад, как положительный, так и отрицательный, в способность компании в целом достигать и сохранять конкурентное преимущество. Microsoft создает такие ключевые ценности, которые способствуют успеху корпорации.

Ориентация на результат. Корпоративная культура Microsoft обладает некоторыми примечательными чертами. Без сомнения, в корпорации царит культ личности, но служащие не просто преклоняются перед Гейтсом или слепо следуют его примеру, а пытаются перенимать и *воспроизводить* наиболее полезные его характерные особенности. Служащие постоянно пытаются предугадать, "что стал бы делать Билл", но они также говорят, что противоречить ему и победить - это большая честь. Гейтсу удалось внушить своим сотрудникам, что великие идеи - это только те идеи, которые можно продать. То, что действительно стимулирует высоко образованных рабочих, - это чувство гордости за выполненную работу. Стил, принятый в компании, отражает качества ее лидера: самоуверенность, энергичность, творчество и усердие. Атмосфера в компании неформальная, но целеустремленная,

целиком посвященная разработке новых программ и высоко конкурентная. Рабочий день служащих часто продолжается сверх нормы, многие остаются и на ночь, разрабатывая программы. Психологический метод мотивирования служащих Гейтса основан на определении целей, которые недостижимы, и внушении чувства поражения у служащих, которое заставляет их в другой раз приложить большие усилия. Философия личной ответственности, принятая в компании, усиливается системой отчетности управляющих, которая определяет состояние прибылей и убытков как для менеджера торгового отдела, так и для руководителя зарубежной дочерней компании.

Дух конкуренции. Может показаться странным, что компания Microsoft и ее служащие чувствуют себя неуверенно, тем не менее, в компании склонны считать, что даже краткосрочные неудачи равносильны проигрышу. Служащие компании в своей работе в значительной степени руководствуются боязнью неудачи и угрозой увольнения. В течение нескольких лет Гейтс мотивирует своих подчиненных напоминаниями о конкурентных опасностях, ждущих впереди компанию. Когда продукт уже выпущен, получил восторженные отзывы и цены на него возросли до небес, служащие компании Microsoft не празднуют, а выверяют, что следовало бы сделать лучше. И высшее руководство всегда указывает программистам компании их врага номер один - Novell в 1994 году, Netscape - в 1995 и 1996, Sun Microsystems - в 1997, 1998 и 1999 годах. "Помните, - говорит Гейтс, - компания Microsoft действует в духе "мы лучше будем продолжать работать". Но для Гейтса самым большим соперником является он сам: "Потребители обязательно будут выбирать, оставаться ли им с уже имеющимся у них программным обеспечением или заменить его новыми усовершенствованными программами Microsoft. Компания должна гарантировать, что все наши новые продукты намного лучше предыдущих. Если мы этого не сделаем, потребители не будут покупать новые программы".

Открытость плохим новостям. Гейтс говорит: "У меня от природы инстинкт выискивания плохих новостей. Если что-то *не* так, я хочу все знать. Люди, которые со мной работают, понимают это". Встречи с Гейтсом для проверки производимой продукции, известные как "встречи Билла", - это резкие и безжалостные вопросы, острая критика и жесткие сроки выполнения заданий. Иногда Гейтс заявляет, что самая важная его работа в качестве руководителя компании - выслушивать плохие новости.

Пример компании Microsoft - это не просто пример триумфа отдельной компании. Это свидетельство фундаментального сдвига в теории конкуренции - сдвига, который может радикально изменить корпоративную *стратегию*, так как уроки опыта этой компании универсальны. Следующие пункты представляют наиболее важные уроки успеха компании Microsoft.

● *Создавайте систему динамических возможностей изменения стратегии на уровне корпорации.* Компания Microsoft показала, что она

способна быстро двигаться по пути приобретения некоторых качеств, позволяющих изменять компетенции в цепочке создания потребительской стоимости: способности предвидеть и предвосхищать будущее, способности приводить в организацию людей с нужными навыками и нужным отношением к работе, способности создавать необходимые союзы.

●*Разрабатывайте необходимые компетенции в вашей цепочке создания потребительской стоимости.* Когда компания уже подготовила свои динамические возможности к созданию компетенций, она должна сконцентрироваться на достижении не каких-либо, а правильных компетенций. Для Microsoft это - сделать Windows стандартом и достичь возможности системной совместимости всех своих продуктов.

●*Имейте четкое видение будущего и доводите его до сведения всей организации.* В своей книге "Дорога в будущее" (TheRoadAhead) Гейтс рассказывает, что в подростковом возрасте он хотел сделать так, чтобы "компьютер был на каждой парте и в каждом доме". Но то, о чем он не рассказывает, гораздо более важно. Генеральная задача компании Microsoft - "компьютеры на каждой парте и в каждом доме, все до одного оснащенные программным обеспечением Microsoft".

●*Никогда не уставайте трудиться.* Многие из принятого в компании Microsoft можно обнаружить и в других компаниях. Но никто так не одержим желанием остаться на вершине, как Билл Гейтс. В той же книге Гейтс пишет: "Мы вынуждены зарабатывать наше ведущее положение каждый день... если мы упустим следующий крупный поворот в пути, которым следует промышленность, мы проиграем".

●*Провоцируйте разногласия.* Служащие компании Microsoft называют Гейтса "очень требовательным" и "всегда заставляющим". И все они хотят противостоять ему. Его конфронтационный стиль управления помогает компании удерживать свои позиции, сохранять свою интеллектуальную скрупулезность. Это - отличительные черты Microsoft. Это культура, которая не оставляет служащему шанса быть довольным собой, потому что тогда, когда он доволен собой, находится человек, который его критикует.

●*Позвольте неудачам быть вашим проводником.* Компания Microsoft сознательно наняла нескольких менеджеров с опытом работы в отстающих компаниях. Когда вам не везет, вы собираете все свои силы, чтобы творить, глубоко проникать в суть ошибок и думать день и ночь. Однажды Гейтс сказал: "Microsoft непременно столкнется с неудачами в будущем, и я хочу, чтобы в компании были люди, доказавшие, что они могут действовать правильно в тяжелых ситуациях".

Начальным этапом реструктуризации своих предприятий для российских управляющих должно стать фундаментальное изменение мышления, которое поможет им видеть их предприятие с точки зрения его стратегических возможностей. Затем они должны начать определять

основные действия компании и связывать их воедино с интересами потребителей. Наконец, они могут придать новую форму организации, включая роль управляющих и распределение ответственности, чтобы поощрить распространение нового типа поведения, необходимого для работы в соответствии с конкурентными возможностями компании.

Вопросы для обсуждения ситуации

1. Исходя из полученных знаний, определите, является ли управление, используемое в компании стратегическим. Аргументируйте свой ответ.
2. Сформулируйте Ваш вариант миссии и стратегических целей компании.
3. Какая стратегия реализовывалась компанией до недавнего времени? Перечислите её основные характеристики. Что будет лежать в основе новой стратегии?
4. Охарактеризуйте организационную архитектуру реализации новой корпоративной стратегии компании Microsoft. Охарактеризуйте ключевые компетенции и динамические возможности компании Microsoft. Как они изменялись с течением времени, какие факторы это определили?
5. В чём отличия стратегического плана от организационной архитектуры?
6. Перечислите основополагающие черты корпоративной культуры компании Microsoft, придающие ей уникальный характер. Какие изменения произошли в организационной структуре компании Microsoft? Что, на Ваш взгляд, является основой успеха компании Microsoft? Что из этого опыта может быть полезным для российских предприятий?

Литература: [1,4,9]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 11. Стратегический анализ внешней среды.

Бизнес-план как элемент стратегического планирования.

Цель практической работы – обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегии. Особенности разработки стратегических, тактических и оперативных решений в международном менеджменте; отраслевую специфику стратегического управления в разных странах; особенности разработки стратегии с учетом корпоративной социальной ответственности.

Уметь: проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия международного бизнеса; строить матрицу СВОТ-анализа и делать по ней выводы; определять стратегические конкурентные преимущества международной организации.

Владеть: навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям; навыками стратегического анализа; методами отраслевого анализа международного рынка; навыками проведения СВОТ-анализа; навыками разработки стратегии.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Теоретическая часть

Выполнение проекта. Составить примерный бизнес-план для выпуска новой продукции.

Литература: [6,8,9]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 12. Стратегический анализ внутренней среды. SWOT-анализ. Реализация стратегии и контроль

Цель практической работы – обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегий. особенности разработки стратегических, тактических и оперативных решений в международном менеджменте; отраслевую специфику стратегического управления в разных странах; особенности разработки стратегии с учетом корпоративной социальной ответственности.

Уметь: проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия международного бизнеса; строить матрицу SWOT-анализа и делать по ней выводы; определять стратегические конкурентные преимущества международной организации.

Владеть: навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям; навыками стратегического анализа; методами отраслевого анализа международного рынка; навыками проведения SWOT-анализа; навыками разработки стратегии.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Теоретическая часть

Стратегический контроль – это сбор и обработка информации о реализации стратегии, заданной заранее в стратегических планах или программах, выявление отклонений, анализ причин, вызвавших такие отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии. Задача стратегического контроля состоит в том, чтобы не допустить срыва и достичь стратегических целей.

Стратегический контроль должен обладать следующими характеристиками: своевременность; ориентация на результат; простота; экономичность; соответствие миссии организации и ее стратегии.

Реализация стратегии включает выбор правильной комбинации структуры и контроля реализации стратегии компании. Системы стратегического контроля являются системами формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий. Следовательно, система контроля должна реализовать четыре ступени действий:

установление стандартов оценки функционирования, которые должны разрабатываться одновременно со стратегией;

создание измерительной системы, которая покажет степень достижения целей, что является комплексной задачей, так как многие действия трудно оценить;

сравнение реального функционирования с установленными целями;

оценка результатов сравнения и выработка, при необходимости, корректирующих действий.

Анализ кейс-задачи. «Стратегия автомобильной компании BMW».

На протяжении последних лет производство автомобилей первого класса стало приоритетной сферой вложения капиталов крупнейших мировых автомобильных компаний. Легко понять причину – у автомобилей первого класса есть ряд таких преимуществ, как сравнительно большая степень лояльности потребителей и более высокий показатель прибыльности. Это и стимулирует компании увеличивать расходы на исследование и разработку усовершенствованных автомобилей этой категории с сильным брендом.

Наиболее удачно воспользоваться этой тенденцией на рынке удалось мюнхенской Bayerische Motoren Werke (BMW). По показателю прибыльности компания занимает второе после Porsche место в мире, при этом соотечественник BMW производит только 50 тыс. автомобилей в год, в то время как в 2002 году BMW намерена поставить на рынок 1 млн. автомобилей. И несмотря на то, что по объему мировых продаж BMW проигрывает General Motors и DaimlerChrysler, ее прибыль до выплаты налогов в 2001 году составила \$2,8 млрд. – больше соответствующих показателей этих двух компаний, вместе взятых.

В 2002 году показатели деятельности баварского автопроизводителя были еще лучше. В период с января по май BMW обогнала лидера по объему продаж автомобилей первого класса на рынке США ToyotaLexus. В первом квартале 2002 года прибыль до выплаты налогов BMW выросла на 5,9%, составив \$872 млн., причем объем продаж увеличился на 14%, достигнув \$9,4 млрд. В то же время у успеха BMW, занимающей 81-ю позицию в рейтинге 500 ведущих мировых компаний, есть и обратная сторона – самодостаточность, и перед компанией стоит задача сохранить стремление к лидерству среди других компаний сектора, которые пытаются реплицировать ее успех.

С целью укрепления позиций BMW в качестве крупнейшего производителя исключительно автомобилей первого класса компания намерена представить рынку большое количество новых машин. За последний год компания запустила производство частично переоборудованного Mini и нового автомобиля экстракласса стоимостью в \$75 тыс. В 2002 году также ожидается родстер Z4, а в 2003 году BMW выпустит Rolls-Royce. Производитель автомобилей 3, 5 и 7-ой серий намерен заполнить пустующие «бреши» обновленными автомобилями 3-ей и 5-ой серий, которые будут маркироваться как автомобили серий 4 и 6 соответственно. Кроме того, в поле зрения BMW также попали и водители небольших автомобилей – они увидят автомобиль 1 серии, который без сомнения станет конкурентом собственного Mini. Наряду с полноприводным X5 планируется продажа уменьшенного варианта X3.

Согласно оценкам DeutscheBank, к 2005 году объем продаж BMW составит 1,2 млн. автомобилей, что в 2 раза больше по сравнению с 2000 годом. Такой темп роста поднимает вопрос о вероятности снижения цен на автомобили марки BMW. Производство предметов роскоши подразумевает создание иллюзии эксклюзивности, и BMW не является исключением. Объем производства BMW 3-й серии (550 тыс. в год) уже превышает выпуск любого другого автомобиля за исключением миниванов, SUV или легких грузовиков. А в Европе аренда BMW 318i стоит дешевле, чем FordMondeo.

К счастью, благодаря довольно сильным индивидуальным чертам компании, риск ослабления бренда BMW невелик. Согласно оценкам консалтинговой компании FutureBrand, бренд BMW имеет более крепкие позиции по сравнению с остальными производителями автомобилей первого класса и более того – оценивается выше дома моды Chanel и сети отелей FourSeasons.

Самые из самых (рейтинг брендов предметов роскоши)		
1	Absolut	29,6
2	Harley-Davidson	29,5
3	Tiffany	28,7
4	Ritz-Carlton	27,3
5	BMW	27,1
6	Channel	26,8
7	Rolex	26,1
8	Gucci	26,1
9	Mercedes	25,9
10	Bacardi	25,5
Источник: FutureBrand		

В маркетинговой стратегии BMW есть много поучительного не только для компаний, производящих предметы роскоши, но и для всех брендов без исключения. Учитывая снижение эффективности ценовой конкуренции на мировом рынке, создание сильного бренда для компании является способом захвата части целевой аудитории.

Крепкие позиции бренда BMW объясняются тремя причинами: постоянством, терпением и простым меседжем – «с удовольствием за рулем». BMW довольно строго придерживается обещания обеспечить продуктовую линию, отображающую суть бренда.

Одной из отличительных деталей BMW является оригинальная форма решетки радиатора, впервые представленная компанией в 1933 году. Конечно, только этого недостаточно для того, чтобы сделать автомобиль особенным.

С самого основания в 1916 году в качестве производителя двигателей для самолетов BMW ассоциировалась с надежностью. Спустя 7 лет компания начала производить мотоциклы, а производство автомобилей было начато в 1928 году. На протяжении многих лет BMW славилась своими спортивными автомобилями. А построением бренда компания не занималась вплоть до 1977 года, когда возникла задача подготовить целевой рынок для автомобиля 7-й серии, который должен был вытеснить Mercedes S класса.

На маркетинговую кампанию ушло 7 лет. Специалисты отрасли отмечают, что именно столько времени занимает создание любого бренда, особенно с претензией на глобальную известность. Для начала необходимо определить 2-3 аспекта, с которыми ассоциируется бренд, и потом на протяжении многих лет постоянно и четко доносить соответствующий меседж рынку. Следует также отметить, что и время маркетинговой кампании было выбрано довольно удачно – ряды клиентов компании пополнились состоятельными бейбибумерами (сейчас – население в возрасте 40-50 лет). Эти потребители хотят от автомобиля большего, чем просто хорошее качество по умеренной цене. Акцент в маркетинге очень многих автомобильных компаний смещен в сторону практичности, в то время как BMW создала более эмоциональный имидж. Учитывая то, что в последние годы различия в качестве между автомобилями первого класса и массовыми сокращается, должна быть как минимум веская причина, причем эмоциональная, для оправдания более высоких расходов.

Залогом дальнейшего процветания BMW является продолжение роста благосостояния населения в Америке, Европе и Азии, а также его старение. Согласно прогнозам, в период с 2000 по 2010 год объем продаж автомобилей первого класса увеличится на 50%, в то время как продажи массовых автомобилей – на 25%. Согласно оценкам NextTrend, средний возраст владельца автомобиля BMW в Америке составляет 44 года по сравнению с 51 годом для Mercedes или Lexus. В Европе разница также составляет 7 лет. Так как владелец автомобиля первого класса, по статистике, в среднем покупает новый автомобиль каждые 3,5 года, BMW может продать больше автомобилей для своих клиентов по сравнению с Mercedes или Lexus.

Поэтому одним из наиболее важных новых продуктов в следующие несколько лет станут автомобили 1-й серии. Если они смогут привлечь покупателей в возрасте около 30 лет, средний возраст клиента компании снизится. Что касается Mini, то в этом отношении данный автомобиль особой роли не играет, так как является совершенно другим брендом компании. Лого BMW не используется на субкомпакте, который продается либо через отдельных дилеров, либо в разных демонстрационных залах. В 2002 году BMW планирует продавать, как минимум 115 тыс. автомобилей Mini. Успех

Mini свидетельствует, что BMW вполне способна создать сильную отдельную марку, при этом сохранив рынок автомобилей первого класса.

Что касается грядущего выкупленного бренда у одноименного производителя авиадвигателей Rolls-Royce, то его появление на рынке намечено на 2003 год. Этот бренд должен укрепить позиции BMW в качестве производителя автомобилей первого класса. Согласно расчетам компании, объем продаж автомобилей этой марки, которые будут производиться на новом заводе в Англии, составит 1 тыс. в год. Если Rolls-Royce будет недостаточно хорошо воспринят потребителями на рынке, это нанесет огромный удар по престижу компании.

Есть на счету BMW и неудачный опыт брендинга. В 1994 году за \$1 млрд. компания приобрела Rover, который из-за понесенных убытков в размере \$4,6 млрд. был продан в 2000 году группе частных инвесторов. Проблемы Rover угрожали ослабить BMW, отвлекая капитал и время менеджмента от более важной задачи – противостояния Mercedes. За огромные убытки от поглощения тогдашний глава компании Бернд Писхетридер (Bernd Pischetsrieder) поплатился рабочим местом (сейчас он возглавляет Volkswagen). Его заменил Йозхим Милберг (Joachim Milberg), который избавился от Rover, сохранив при этом Mini и подготовив BMW к текущему этапу выпуска новых продуктов.

Новый глава компании, занявший свой пост в мае, г-н Панке популярен как в компании, так и за ее пределами. Как и требует культура BMW, он серьезный и амбициозный. Каждый месяц он проводит, как минимум, один день за вождением нового автомобиля BMW или его прототипа, а также автомобилей конкурентов, впрочем, как и остальные члены высшего руководящего звена компании.

Очевидно одно – автомобильная компания не может достичь успеха, производя как машины для массового рынка, так и автомобили первого класса. «Компания не может одновременно находиться в обеих частях песочных часов», – заявил как-то г-н Панке, кивнув в сторону штаб-квартиры DaimlerChrysler. За следующие 10 лет при условии повышения эффективности Daimler сможет увеличить прибыль до уровня BMW, однако, когда Daimler вернет деньги, вложенные в слияние с Chrysler – неизвестно.

Если BMW выдержит натиск конкурентов и сможет избежать ослабления бренда из-за выпуска слишком большого числа автомобилей, какие еще опасности могут ожидать компанию? Одной из них является ослабление доллара в долгосрочном периоде. Выходом могло бы стать снижение зависимости от рынка США. Г-н Панке считает, что было бы неплохо за следующие 5 лет увеличить объем продаж на рынке Азии в два раза. В 2001 году компания на рынке Азии продала только 61 тыс. автомобилей, в то время как в целом объем мировых продаж составил 906 тыс. Большие надежды возлагаются на Китай, который в прошлом году импортировал 5,7 тыс. автомобилей BMW.

Еще одна опасность для BMW таится в том, что она может «перегнуть палку», производя слишком изощренные автомобили. Новый автомобиль BMW 7-й серии оснащен контрольной системой, называемой iDrive, которая выполняет не менее 700 функций, причем это стандарт, а не опционный вариант. Эта система настолько продвинута в техническом отношении, что управление ею становится даже увлекательным, что поднимает вопрос о возможном отвлечении внимания водителя на эти высокотехнологические элементы. В то же время, быть на пике технологии менее рискованно, чем просто следовать по пятам конкурентов. Как заявил г-н Панке, «вождение автомобиля BMW должно быть желанным, особенным. Наша цель – поднять эти ощущения на ступеньку выше».

Источник: <http://www.wdi.ru/default.php?art=58556779>

Вопросы для обсуждения ситуации

1. В чём суть бренда компании BMW? Чем объясняются его крепкие позиции на рынке?
2. Каковы причины неудачного опыта брендинга BMW?
3. Какие можно выделить возможности и угрозы внешней среды по отношению к компании?

Задание 1.

При обсуждении проекта строительства кондитерской фабрики у инвесторов возникло желание ознакомиться с расчетной дисконтированной стоимостью. Предполагается, что через 5 лет начальные инвестиции, которые составляют 10 млн.руб. полностью амортизируются, а чистый доход фабрики за это время составит 20 млн.руб. Годовая процентная ставка составляет 10%. Проведите расчет дисконтированной стоимости.

Задание 2.

Рассчитайте дисконтированную стоимость проекта, если известно, что для его реализации надо вложить 1000 \$, чистая прибыль от проекта через 10 лет предположительно составит 4000\$, а годовая процентная ставка составляет 4%.

Задание 3.

Рассчитайте дисконтированную стоимость проекта, исходя из кэш-флоу в 25 млн. руб., который предположительно будет получен за первые 3 года работы предприятия. Годовая процентная ставка – 20%.

Вопросы к практическому занятию.

1. Дайте определение понятию «бизнес-планирование».
2. На какой период составляется бизнес-план?
3. Перечислите этапы разработки бизнес-планов.
4. Какова структура бизнес-плана?

Литература: [1,4,9]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 13. Стратегический анализ внутренней среды. SWOT-анализ. Организация стратегического управления на макроуровне в Российской Федерации

Цель практической работы – обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегий. особенности разработки стратегических, тактических и оперативных решений в международном менеджменте; отраслевую специфику стратегического управления в разных странах; особенности разработки стратегии с учетом корпоративной социальной ответственности.

Уметь: проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия международного бизнеса; строить матрицу SWOT-анализа и делать по ней выводы; определять стратегические конкурентные преимущества международной организации.

Владеть: навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям; навыками стратегического анализа; методами отраслевого анализа международного рынка; навыками проведения SWOT-анализа; навыками разработки стратегии.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Задание

Изучение интернет-материалов по указанной тематике

Литература: [7,9]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 14. Реализации стратегии и контроль Выбор стратегии розничной организации

Цель практической работы – обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегий. особенности разработки стратегических, тактических и оперативных решений в международном менеджменте; отраслевую специфику стратегического управления в разных странах; особенности разработки стратегии с учетом корпоративной социальной ответственности.

Уметь: проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия международного бизнеса; строить матрицу СВОТ-анализа и делать по ней выводы; определять стратегические конкурентные преимущества международной организации.

Владеть: навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям; навыками стратегического анализа; методами отраслевого анализа международного рынка; навыками проведения СВОТ-анализа; навыками разработки стратегии.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Теоретическая часть

Стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность пяти взаимосвязанных управленческих процессов. Эти процессы логически вытекают (или следуют) один из другого. Однако существует устойчивая обратная связь и соответственно обратное влияние каждого процесса на остальные и на всю их совокупность. В этом заключена важная особенность структуры стратегического управления.

Схематически структура стратегического управления изображена на рисунке.

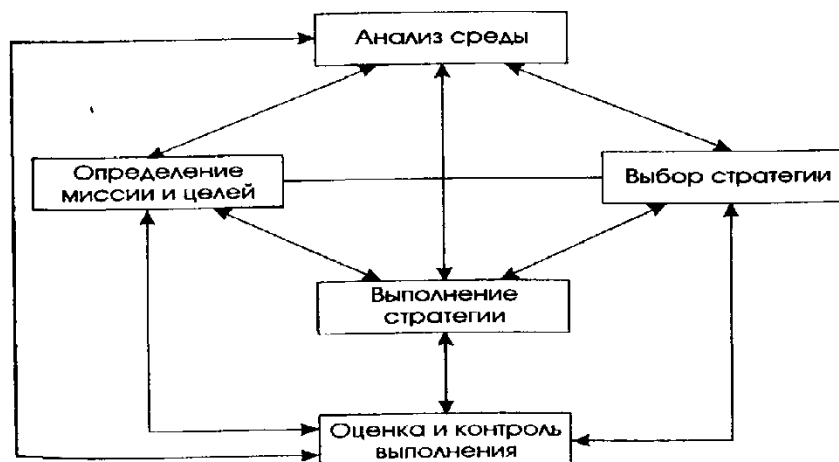


Рисунок – Структура стратегического управления

К одной и той же цели можно двигаться различными способами. Например, можно наращивать прибыль путем снижения издержек. Но можно добиться этого и путем увеличения полезности для потребителя производимого организацией продукта. Разные фирмы, исходя из обстоятельств, исходя из возможностей и их силы, примут различные решения по поводу того, как они будут решать эту задачу. Выбор способа достижения цели и будет являться решением по поводу стратегии фирмы. Как видно, если установление целей отвечает на вопрос, к чему организация будет стремиться, если план действий по достижению цели отвечает на вопрос, что надо делать, чтобы достичь поставленной цели, то стратегия отвечает на вопрос, каким из возможных способов, как организация будет

идти к достижению цели. Выбор стратегии означает выбор средств, с помощью которых организация будет решать стоящие перед ней задачи.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой она находится. В частности, это касается того, как руководство фирмы воспринимает различные рыночные возможности, какие сильные стороны своего потенциала фирма намеревается задействовать, какие традиции в области стратегических решений существуют на фирме, и т.д.

При определении стратегии фирмы руководство сталкивается с тремя основными вопросами, связанными с положением фирмы на рынке:

- какой бизнес прекратить;
- какой бизнес продолжить;
- в какой бизнес перейти.

При этом внимание концентрируется на том:

- что организация делает и чего не делает;
- что более важно и что менее важно в осуществляемой организацией деятельности.

Анализ кейс-задачи. Стратегия фирмы «Прома»

Фирма «Прома» специализируется на продажах оборудования и комплектующих для изготовления жалюзи, пластиковых и алюминиевых окон и дверей. Эта продукция пользуется повышенным спросом у тех фирм, которые сделали ставку не на быстрое обогащение путем торговой деятельности или чисто финансовых операций, а на стабильное развитие собственного производства. Дело в том, что предприниматели, закупающие станки и комплектующие в «Проме», способны в кратчайшие сроки выполнить заказы строительных компаний, ремонтностроительных фирм, а также частных лиц на установку жалюзи, окон и дверей.

Выступая в роли промежуточного звена между «Промой» и широким кругом заказчиков, эти фирмы, как правило, выходят на высокий уровень рентабельности, позволяющий в считанные месяцы окупить затраты на приобретенное оборудование.

За минувший год у фирмы втрое вырос объем продаж, более чем в два раза расширилась дилерская сеть, что позволяет сделать вывод о хороших финансовых перспективах. Важно, что весь этот рост достигнут без каких-либо банковских кредитов или другой помощи извне. Фирма опирается лишь на собственные силы. Эта производственно-сбытовая вертикаль представлена на схеме. Здесь видно, что «Прома» не замыкается на одном лишь импорте и последующей перепродаже оборудования и комплектующих, а многое производит собственными силами. Процесс наращивания «отечественной компоненты» шел в течение нескольких лет. Если в начале своей деятельности «Прома» ориентировалась на крупные закупки зарубежного оборудования и материалов и в результате стала эксклюзивным дистрибьютором на российском рынке продукции ряда

ведущих итальянских и немецких фирм, то впоследствии она наладила серийное изготовление станков собственной конструкции и выпуск ряда комплектующих непосредственно в России. Качество отечественной продукции не хуже зарубежной, а цена — намного меньше. Это постоянное замещение импорта отечественными аналогами выгодно отличает «Прому» от

других фирм, действующих в том же сегменте рынка, и значительно повышает ее конкурентоспособность. Достаточно сказать, что станок «Прома!» для изготовления особенно популярных горизонтальных жалюзи стоит 3,5 тыс. долл. Это в два с половиной раза ниже стоимости импортного оборудования. Но почему другим фирмам выгодно покупать в «Проме» именно оборудование, а не готовые изделия? Существует несколько причин.

Имея в своем распоряжении один или несколько станков, можно организовать в своем городе мини-цех по производству жалюзи из комплектующих, вложив в дело на начальном этапе 5—10 тыс. долл. (в зависимости от того типа жалюзи, которые намечено выпускать). Производство окон и дверей обойдется дороже — 25, 50, а то и 100 тыс. долл. (здесь все зависит от типа станков, наличия оборудования для вакуумирования стеклопакетов и т.д.). Важно отметить и то, что сама возможность изготовить изделия непосредственно по размерам заказчика, а не закупать готовые в Москве или других крупных городах, значительно повышает конкурентоспособность владельцев оборудования. Ведь они могут произвести все замеры непосредственно на месте (в офисе или квартире заказчика) и в считанные дни, а то и часы, смонтировать жалюзи. Да и такая трудоемкая операция, как установка пластиковых и алюминиевых окон и дверей с современными стеклопакетами, осуществляется гораздо качественнее и быстрее.

Важно, что комплексный сервис по оборудованию офисов, дачных коттеджей и городских квартир создает в помещениях элегантный интерьер. Нарядны жалюзи из синтетической ткани или алюминиевых сплавов — неотъемлемый атрибут любого евроремонта. Бизнес «Промы» и ее дилеров не мог бы процветать без постоянно растущего спроса на атрибуты современного интерьера среди широких слоев населения. Статистика утверждает, что объем продаж различных видов жалюзи ежегодно увеличивается почти втрое, эта же тенденция характерна для упомянутых выше окон и дверей. Эксперты «Промы» убеждены, что даже в городах с населением 50—100 тыс. человек могут успешно работать несколько фирм, производящих жалюзи и окна, притом не отбивая друг у друга заказчиков. Такая и даже более высокая «плотность» характерна для подобного бизнеса в городах Западной Европы и США. Кроме того, фирмы, начавшие с нехитрого изготовления жалюзи, смогут впоследствии расширить парк оборудования, освоить производство других видов изделий для дома и офиса, благо клиентская сеть у них уже имеется. Так, кстати, поступили многие из дилеров «Промы», которые действуют ныне более чем в 70

российских городах. Разумеется, чтобы идти в ногу со временем, представителям фирмы приходится постоянно посещать крупнейшие международные выставки товаров для дома и офиса. В результате переговоров на недавней выставке в Болонье «Прома» сумела заключить несколько выгодных контрактов, позволивших существенно снизить стоимость комплекта оборудования для изготовления оконных рам. В результате возникло новое деловое предложение и на российском рынке. Теперь фирма думает о том; какие комплектующие для такого производства можно изготавливать у нас в России, а не ввозить из-за рубежа. Следовательно, дилеры могут ждать нового понижения цен.

Вопросы к ситуации.

1. Каковы сильные стороны стратегии фирмы «Прома»?
2. Каковы ее слабые стороны?
3. Какие преимущества имеет данная фирма?
4. Какие угрозы могут быть для дальнейшего успешного развития фирмы ?
5. Какой тип стратегии Вы можете рекомендовать для данной фирмы?

Литература: [1,4,9]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 15. Реализации стратегии и контроль Выбор стратегии розничной организации

Цель практической работы – обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегий. особенности разработки стратегических, тактических и оперативных решений в международном менеджменте; отраслевую специфику стратегического управления в разных странах; особенности разработки стратегии с учетом корпоративной социальной ответственности.

Уметь: проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия международного бизнеса; строить матрицу СВОТ-анализа и делать по ней выводы; определять стратегические конкурентные преимущества международной организации.

Владеть: навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям; навыками стратегического анализа; методами отраслевого анализа международного рынка; навыками проведения СВОТ-анализа; навыками разработки стратегии.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Теоретическая часть

Как и для любого другого процесса, для успешной реализации стратегии необходимо выполнение следующих основных управленческих функций:

- планирование;
- организация - создается организационная структура и наполняется ресурсами;
- мотивация - создаются условия, в которых сотрудники будут эффективно работать;
- контроль - вырабатываются критерии оценки, собирается, анализируется информация, сравнивается с критериями, принимается решение о допустимости имеющихся разночтений.

После выполнения контроля следуют корректировки, то есть вносятся изменения в тот этап процесса стратегического управления, на котором были допущены ошибки либо которые требуют изменения ввиду изменившихся условий внешней или внутренней среды. Затем процесс повторяется заново – процесс стратегического управления является постоянным процессом, как и любой управленческий процесс.

Основными необходимыми условиями реализации стратегии можно выделить следующие:

- она должна быть обеспечена необходимыми средствами, в первую очередь, финансовыми;
- менеджеры всех уровней должны иметь стратегию организации в виде системы четких стратегических указаний и осуществлять такие указания строго в соответствии с оперативным планом реализации стратегических изменений;
- все основные моменты корпоративной стратегии, текущие стратегические указания должны быть хорошо доведены до всего персонала организации.

Достаточная мотивация всего персонала организации на осуществление именно данной стратегии – это существенное, абсолютно необходимое условие ее успешной реализации.

Анализ кейс-задачи. Выбор стратегии ПАО «Северсталь»

До приватизации по территории комбината валялись листы железа, какие-то чушки, уголки – все, что производят металлурги. Теперь территория этого предприятия удивляет чистотой и ухоженностью. «Попробовал бы кто бросить в отходы цинковую или алюминиевую заготовку, – говорит экономист одного из цехов, – можно и с работой расстаться. Хотя лет пять назад на такую «мелочь» никто не обращал внимания...»

Комбинат всегда был на виду. Из Японии целые делегации специалистов приезжали в Череповец. С блокнотами и диктофонами в руках

изучали передовой опыт организации сложного металлургического цикла, получения высококлассной продукции.

Потом они создавали у себя по русскому образцу «группы качества», без стеснения брали технические новинки, покупали лицензии на наше оборудование. Увы, это в прошлом. Впрочем... Череповецкие металлурги не падали духом, хотя предприятие потеряло огромные оборотные средства. Издержки приватизации, шахтерские забастовки, разорительные цены на сырье и энергоресурсы внутри страны — все это не обошло комбинат стороной. Но в «Северстали» не допустили распрей в руководстве. Известно, что дележка собственности «вывела из строя» такие локомотивы экономики, как «Забсиб» и Челябинский металлургический комбинат.

В Череповце сохранили управляемость гигантом-предприятием. Обретение металлургами хозяйственной самостоятельности благотворно повлияло на раскрепощение частной инициативы. Был сделан ряд крупных инвестиций в развитие предприятия. Заняв прочные позиции на мировом рынке, в том числе в США и Канаде, металлурги вскоре поняли: если металл будет дорогим, им не удержатся в конкурентах. А львиную долю в цене составляют затраты. Выход один — сокращать затраты везде, где можно. В цехе разливки стали конвертерного производства обратили внимание: нигде не летели искры-брызги от льющихся огненных потоков. Оказалось струя «спрятана» в кварцевую трубу. И экономия металла и сам он чище. Никуда мы не денемся от экономии, -- рассуждает старший оператор установки непрерывной разливки стали Сергей Смирнов. Только сейчас начинаем понимать, что это такое. Я лично экономлю на огнеупорах, применяю по 6—7 плавок, хотя и с риском для себя: прогорят огнеупоры -- вычтут из зарплаты. Но Бог миловал. Система поощрения действует в цехе безотказно. И не только в этом. По словам Юрия Липухина, председателя совета директоров, за год получена значительная экономия средств. Естественно, руководители поощряли тех, кто старался. Знаете, что последовало за выдачей премии? Поток конкретных предложений из цехов. Материальный стимул сработал, люди проявили интерес. Конвертерное производство, одно из ведущих в России, стало своего рода полигоном для отработки модели сокращения затрат. Экономист Надежда Зенченко рассказала, как снижают себестоимость. Любое отклонение от технологии обсчитывается в рублях, а счет потерь предъявляется бригаде или виновному работнику. Подобная жесткость привела к тому, что на блюминге - - ведущем прокатном стане — нарушения технологии сократились в десятки раз. Главный прокатчик комбината Иван Кудряшов пояснил: Раньше у нас на первом месте был вал. Гони больше — героем будешь. Теперь главное — экономия и качество. Посудите сами — блюминг выдал 108 тыс. тонн проката «из ничего», за счет экономии. Другого не оставалось. В себестоимости металла только 7% занимает зарплата, а сырье, материалы, энергоресурсы — свыше 70%.

Если мы не удешевим продукцию, не повысим качество, ее никто не купит. Разоримся. В начале рынка мы диктовали цену. Теперь, наоборот, —

рынок нам, — говорит Юрий Луканин, кандидат технических наук, замначальника техотдела, автор и ведущий координатор программы по сокращению затрат, в которой заняты тысячи людей.

Едва мы потянули за золотую ниточку — открылось необозримое поле работы. Пока поставили скромную цель — сократить себестоимость хотя бы на 5%. При наших оборотах — это немалая сумма.

Но добиться успеха можно в том случае, если подчинить этой цели всю политику «Северстали». Нужно «массовое наступление» при обязательном условии - - изменить технологию. На первый план выходит фигура технолога, на чьи плечи ложится основная тяжесть. Одно только изменение режима на доменных печах существенно сократило расход кокса. Модернизация производства холоднокатанного листа в короткий срок подняла производство на 31%, освоен выпуск тончайшего листа — 1,5 миллиметра...Вслед за этим потребовали решения другие глобальные проблемы комбината. Например, отказ от мартеновского метода получения стали. Не только потому, что это дорого в условиях рынка, но еще и потому, что мартены — колоссальные источники загрязнения атмосферы. Уже существует проект, как расстаться с мартеновскими печами, с изложницами для разливки стали. Упор — на конвертерное производство, где предполагается в ближайшее время удвоить выпуск стали.

Мы работаем без показного оптимизма, но и без стенаний, рассказывает генеральный директор «Северстали» Алексей Мордашов. — Нарращиваем производство, платим самую высокую отрасли зарплату, не ходим в должниках перед бюджетами. Весной впервые экспорт (он у нас составляет 58% от выпуска металлопродукции) стал рентабельным, потому что мы отказались за границей от посредников, улучшили деятельность маркетинговой службы.

Сказывается ли это на положении сорока с лишним тысяч работников комбината? Один из специалистов по управлению экономикой, пояснил: рынок «передвинули» вниз в цеха и подразделения. Для этой цели ввели так называемые трансфертные цены и бюджетирование. За скучными терминами скрывается не что иное, как предоставление низовым подразделениям полного «суверенитета».

У нас в конвертерном, — говорит Надежда Зенченко, — теперь свой кошелек. С доменщиками, поставщиками чугуна, рассчитываемся сами. Если сырье хорошее - доплачиваем, если брак удерживаем. Точно так же поступают с нами на стане «2000». отличную сталь поощряют, за низкосортную — штрафуют.

Такие бюджеты составлены, правда, пока не для всех подразделений. Если в цехе не хватает средств, руководители обращаются за помощью в управление комбината. Наличие бюджета решает еще одну задачу — вводит персональную ответственное расходование денег.

По итогам работы в минувшем году «Северстали» присуждена престижная награда — «Гран-при Америки за качество и обслуживание».

Сегодня ЧерМК (ПАО «Северсталь») — один из крупнейших интегрированных заводов по производству стали в мире.

Одним из преимуществ ЧерМК является его географическое положение. Череповец, где построен комбинат, находится на стыке трех экономических районов: Европейского Севера, Северо-Запада и Центра РФ.

Основные виды выпускаемой предприятием продукции — это арматура, катанка, круг, уголок, швеллер, шестигранник, судовая сталь, сталь для мостостроения, строительства зданий и сооружений, сталь для сосудов, работающих под давлением, электротехническая сталь, оцинкованная сталь, оцинкованная сталь с полимерным покрытием, автолист, гнутые профили, двухслойная плакированная сталь, трубная заготовка.

Клиентская база предприятия насчитывает свыше 40 тысяч российских и зарубежных компаний, работающих в основных секторах промышленности, таких как стройка, автомобилестроение, ТЭК, машиностроение, судостроение и других.

Предприятие ведет активную работу по расширению сортамента реализуемой металлопродукции, требовательно подходит к обеспечению ее качества, уровень которого подтверждается как международными (ABS, BureauVeritas, DetNorskeVeritas, GermanischerLloyd's, Lloyd'sRegister), так и российскими (Российский Морской Регистр Судоходства, Российский Речной Регистр, ГОСТ Р) сертификатами.

В 2012-2013 годах на ЧерМК освоено 54 новых вида продукции для стратегически важных отраслей российской экономики. При этом акцент делается на разработке в секторе продуктов с высокой добавленной стоимостью. В 2013 году наибольшее количество НВП было разработано для автопроизводителей, в том числе компаний, локализующих производство в РФ, а также для топливно-энергетического комплекса и судостроения.

В 2010-2013 годах разработки сотрудников Череповецкого металлургического комбината удостоены премий Правительства Российской Федерации в области науки и техники. В числе удостоенных высокой награды:

- разработка технологии производства высокопрочных труб нового поколения для стратегических газотранспортных проектов (2010 г.);
- создание ресурсосберегающих технологий, оборудования и экономичного промышленного производства высокопрочных корпусных сталей и крупнотоннажных сварных металлоконструкций для серийного строительства перспективной морской техники (2011 г.);
- разработка и внедрение инновационных технологий производства и применения новых комплексных магнезиальных флюсов,

обеспечивающих значительное повышение стойкости футеровки и производительности сталеплавильных агрегатов на ведущих металлургических комбинатах Российской Федерации (2012 г.);

- разработка и освоение высококачественных экономичных автолистовых сталей нового поколения для обеспечения потребности отечественного автомобилестроения и повышения конкурентоспособности металлопродукции на мировом рынке (2013 г.).

Премией Правительства Президента Российской Федерации в области науки и инноваций для молодых ученых в 2011 году отмечена разработанная технология производства высокопрочных хладостойких сталей для добычи и транспортировки углеводородов в сложных природных условиях.

В 2014 году на Международной отраслевой выставке «Металл-Экспо» «Северсталь» получила очередное признание заслуг в области создания новых технологий и продуктов:

- Золотую медаль и диплом выставки за разработку и внедрение технологии производства высокопрочного экономнолегированного хладостойкого проката для судостроения и освоения арктического шельфа (сталь типа АБ);

- Серебряная медаль и диплом выставки за разработку и внедрение технологии производства горячеоцинкованного проката с полимерным покрытием ("Стальной шелк" и "Стальной бархат");

- Серебряная медаль и диплом выставки за разработку и внедрение технологии производства молотков для шредерной установки из стали 40XC2H2M.

Политика в области качества является основой для функционирования и совершенствования системы менеджмента качества ПАО «Северсталь», которая соответствует требованиям международных стандартов ISO 9001:2008, ISO/TS 16949:2009.

Предприятие первым в российской металлургии получило международный сертификат соответствия системы экологического менеджмента стандарту ИСО 14001. В феврале 2012 г. «Северсталь» признана победителем конкурса РСПП «Лучшие российские предприятия. «Динамика, эффективность, ответственность – 2011» в номинации «Социальная ответственность»: «За экологически ответственный бизнес».

На ЧерМК много внимания уделяется социальной сфере: жилье, медицина, отдых, спорт, культура. В 2010 году на предприятии стартовал и сегодня успешно реализуется проект Социально-бытовой стандарт, предусматривающий реализацию программ, направленных на укрепление здоровья сотрудников, профилактику заболеваний, улучшение условий труда и отдыха. С этой целью предприятие инвестирует в развитие физкультуры и спорта, совершенствование медицинской базы лечебных учреждений, а также санаториев, домов отдыха.

На предприятии действует Коллективный договор, отличающийся широким спектром социальных льгот и гарантий, предоставляемых работникам, и позволяющий реализовать принцип создания лучших условий труда и развития для сотрудников компании. Социальный пакет признан одним из лучших в отрасли.

Вопросы к ситуации.

1. Каковы сильные и слабые стороны АО «Северсталь»?
2. Каковы его преимущества и возможные опасности для его существования?
3. Какие стратегии реализует «Северсталь» в настоящее время?
4. Какие другие виды стратегий Вы можете рекомендовать этому предприятию?

Литература: [1,4,9]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 16. Особенности стратегического менеджмента отраслях. Инструменты стратегического менеджмента Целеполагание в современных розничных организациях.

Цель практической работы – обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегий. особенности разработки стратегических, тактических и оперативных решений в международном менеджменте; отраслевую специфику стратегического управления в разных странах; особенности разработки стратегии с учетом корпоративной социальной ответственности.

Уметь: проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия международного бизнеса; строить матрицу СВОТ-анализа и делать по ней выводы; определять стратегические конкурентные преимущества международной организации.

Владеть: навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям; навыками стратегического анализа; методами отраслевого анализа международного рынка; навыками проведения СВОТ-анализа; навыками разработки стратегии.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Теоретическая часть

Цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

Значимость целей для организации невозможно переоценить. Цели являются исходной точкой планирования деятельности, цели лежат в основе построения организационных отношений, на целях базируется система мотивирования, используемая в организации, наконец, цели являются точкой отсчета в процессе контроля и оценки результатов труда отдельных работников, подразделений и организации в целом.

В зависимости от периода времени, требуемого для их достижения, цели делятся на долгосрочные и краткосрочные.

В любой крупной организации, имеющей несколько различных структурных подразделений и несколько уровней управления, складывается иерархия целей, представляющая собой декомпозицию целей более высокого уровня в цели более низкого уровня. Специфика иерархического построения целей в организации обусловлена тем, что:

- цели более высокого уровня всегда носят более широкий характер и имеют более долгосрочный временной интервал достижения;
- цели более низкого уровня выступают своего рода средствами для достижения целей более высокого уровня.

Иерархия целей играет очень важную роль, так как она устанавливает «связность» организации и обеспечивает ориентацию деятельности всех подразделений на достижение целей верхнего уровня. Если иерархия целей построена правильно, то каждое подразделение, достигая своих целей, вносит необходимый вклад в достижение целей организации в целом.

Типовое задание 1. Цели фирмы

Ситуация № 1.

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

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

Задание: Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Ситуация № 2.

Предприятие «Б» начинает производить новый лак для пола под названием «Осинка». Этот лак более долговечен, чем имеющийся на рынке.

Известно, что конкуренты через месяц выбросят на рынок аналогичные по качеству лаки «Березка» и «Дубок».

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

Задание: Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Ситуация № 3.

Предприятие «С» является маленькой частной авторемонтной станцией, организованной тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный «Кадиллак», на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы.

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

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

Задание: Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации. Предложите возможные пути ее достижения.

Ситуация № 4.

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

Анализ цели. Предприятие «Д» находится в тяжелом положении.

Лучший выход — добиться, чтобы повышение оптовых цен на сырье как можно меньше отразилось на потребителях.

Задание: Сформулируйте цель в данной ситуации.

Типовое задание 2. Построение «дерева целей»

Ситуация № 5.

ОАО «Кубарус-молоко» производит выпуск молочных продуктов, сливочного масла, мороженого, сыров, творога и др. Реализация продукции осуществляется магазинами города, имеется сеть фирменных магазинов, часть продукции реализуется в прилегающих районах.

Ситуация № 6.

Швейное предприятие- ОАО «Шатл» осуществляет пошив швейных изделий(халатов, рабочей спецодежды и др). Реализуется продукция торговыми точками города и прилегающих районов.

Ситуация № 7.

Косметический салон «Клеопатра» оказывает следующие услуги населению:

- мужская и женская стрижка волос;
- маникюр и педикюр;
- массаж лица и др.

В штате салона работают высококлассные специалисты: парикмахеры, массажисты.

Салон работает ежедневно с 8 до 20 ч.

Вопросы к ситуации:

Изобразить модель предприятия в виде “дерева целей”:

- Сформулировать общую цель предприятия.
- Показать ключевые цели предприятия.
- Показать подцели (2-3) по каждой из ключевых целей.

Вопросы к практическому занятию.

1.Дайте определение понятиям: «общие цели», «промежуточные цели», «подцели».

2.В чем разница между общими и специфическими целями?

3 Для чего осуществляется ранжирование целей?

4 По какой схеме строится «дерево целей»?

Литература: [1,4,9]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 17. Особенности стратегического менеджмента отраслях. Инструменты стратегического менеджмента. Определение корпоративной культуры фирмы

Цель практической работы – обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегии.особенности разработки стратегических, тактических и оперативных решений в международном менеджменте; отраслевую специфику стратегического управления в разных странах; особенности разработки стратегии с учетом корпоративной социальной ответственности.

Уметь: проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия международного бизнеса; строить матрицу СВОТ-анализа и делать по ней выводы; определять стратегические конкурентные преимущества международной организации.

Владеть: навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям; навыками стратегического анализа; методами отраслевого анализа международного рынка; навыками проведения СВОТ-анализа; навыками разработки стратегии.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Теоретическая часть

То, что компания собирается делать и чем она хочет стать, в общем смысле и является предназначением (миссией) фирмы. Формулируя миссию, менеджер определяет сферу деятельности компании, а также те услуги, которые она будет предоставлять клиентам.

Миссию можно рассматривать как стратегический инструмент, идентифицирующий целевой рынок и широко определяющий бизнес или основную деятельность предприятия. Определение миссии позволяет персоналу и руководителям фирмы взглянуть на ее деятельность как бы «с высоты птичьего полета», что необходимо для обеспечения долгосрочной конкурентоспособности. Кроме того, корпоративная миссия играет важную коммуникационную роль, как внутреннюю, так и внешнюю, — информирует акционеров, поставщиков, потребителей и др.

Понятие миссия организации имеет два значения: широкое и узкое.

В качестве примера приведем формулировки миссий ряда американских компаний.

IBM. Мы создаем, разрабатываем и производим наиболее передовые в отрасли информационные технологии, включая компьютерные системы, программное обеспечение, сетевые системы, устройства хранения и микроэлектронику.

У нас две основные миссии.

Мы стремимся лидировать в создании, разработке и производстве наиболее передовых информационных технологий.

Как крупнейшая компания по информационным услугам в мире мы превращаем передовые технологии в ценности для наших потребителей. Наши профессионалы по всему миру предоставляют экспертизу в конкретных отраслях, консультативные услуги, услуги в системной интеграции, а также в разработке и техническом сопровождении решений.

McDonald's. Видение McDonald's состоит в том, чтобы быть лучшей в мире в предоставлении быстрого ресторанного обслуживания. Быть лучшей означает постоянное удовлетворение потребителей лучше других через отличное качество, обслуживание, чистоту и цены. Это видение обеспечивается пятью стратегиями: (1) способствовать развитию наших людей на всех уровнях организации, начиная с уровня ресторанов; (2) способствовать нововведениям в меню, производстве, маркетинге,

оперативном управлении и технологии; (3) расширять наш глобальный кругозор путем обмена передовым опытом и потенциалом человеческих ресурсов со всего мира; (4) в долгосрочном измерении воссоздать категорию, в которой мы конкурируем, и создать другие возможности для бизнеса и роста; (5) продолжать успешное внедрение нововведений в США.

В более узком значении миссия рассматривается как сформулированное утверждение о том, для чего или по какой причине существует организация. То есть миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных. Правильно сформулированная миссия хотя и имеет всегда общий философский смысл, тем не менее, обязательно несет в себе что-то, что делает ее уникальной, характеризующей именно эту организацию, в которой она была выработана.

В этом контексте миссия фирмы должна быть фактором привлечения клиентов, она должна показывать, какие потребности клиента фирма может удовлетворить наиболее эффективно. Общеизвестны формулировки миссии компании Ford – «предоставление людям дешевого транспорта», а фирмы McDonald's – «быстрая еда».

Типовое задание 1

Основные виды деятельности ОАО «Кубарус-молоко» являются: обеспечение населения продовольственными кисло-молочными продуктами, такими как- молоко, кефир, сметана, творог, масло сливочное, сыры и т. д.

Потребителями товаров являются все торговые точки г. Армавира, а также продукция вывозится за пределы края. Предприятие осуществляет как розничную, так и оптовую торговлю, имеется сеть фирменных магазинов. Для удобства покупателей продукция расфасовывается в разнообразную упаковку.

Требуется выполнить:

- Сформулировать миссию ОАО «Кубарус-молоко».

Типовое задание 2.

Предметом деятельности ООО «10-й комплекс» является любая коммерческая деятельность, не запрещенная на территории Российской Федерации действующим законодательством России.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- риэлторская деятельность,
- экскурсионно-туристическая деятельность с организацией перевозок пассажиров,
- организация и проведение культурных, культурно-массовых и зрелищных мероприятий,

- внешнеэкономическая деятельность.

Требуется выполнить:

- Сформулировать миссию ООО «10-й комплекс».

Типовое задание 3

Основными видами деятельности ОАО «Клен» является изготовление:

- мебельных стенок, корпусной мебели, кухонных наборов, шкафов, тумбочек, нестандартных изделий по заказу.

Коллектив общества с каждым годом осваивает дополнительные, не менее сложные, виды продукции.

В последние годы произошло повышение объема реализации на 30 %, клиентам- пенсионерам – скидка 10%.

Требуется выполнить:

- Сформулировать миссию ОАО « Клен».

Вопросы к практическому занятию.

1. Что является миссией фирмы?
2. Каков положительный эффект от правильного понимания миссии фирмы- ее сотрудниками,- ее руководством,- ее клиентами?
3. Расшифруйте понятие миссии – в широком и узком смыслах.

Литература: [1,4,9]

ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА 18. Сбалансированная система показателей (ССП) как инструмент стратегического менеджмента. Анализ конкурентных преимуществ

Цель практической работы – обеспечение будущих экономистов-менеджеров знаниями и навыками в области современных методов стратегического управления в современных условиях для решения актуальных проблем хозяйствующих субъектов.

Знать: особенности управления стратегическими изменениями; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и корпоративных стратегии.особенности разработки стратегических, тактических и оперативных решений в международном менеджменте; отраслевую специфику стратегического управления в разных странах; особенности разработки стратегии с учетом корпоративной социальной ответственности.

Уметь: проводить стратегический анализ внешней и внутренней среды предприятия международного бизнеса; строить матрицу СВОТ-анализа и делать по ней выводы; определять стратегические конкурентные преимущества международной организации.

Владеть: навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды международной фирмы; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям; навыками стратегического анализа; методами отраслевого анализа международного рынка; навыками проведения СВОТ-анализа; навыками разработки стратегии.

В результате освоения темы формируется компетенция:

ОП способностью проектировать организационные структуры, участвовать в
К-3 разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

Теоретическая часть

Как организация может обеспечивать свое выживание в долгосрочной перспективе, что должно быть ей присуще, чтобы она могла справляться со своими задачами?

Ее продукт должен быть, во-первых, интересен покупателю настолько, что он готов отдать за него деньги, и, во-вторых, интересен покупателю более, чем аналогичный или схожий по потребительским качествам продукт, производимый другими фирмами.

Если продукт обладает этими двумя свойствами, то говорят, что продукт имеет конкурентные преимущества.

Следовательно, фирма успешно существовать и развиваться может только в том случае, если ее продукт обладает конкурентными преимуществами. Создавать же конкурентные преимущества призвано стратегическое управление.

Находясь в конкурентном окружении, фирмы прибегают ко множеству различных форм и методов конкурентной борьбы, зачастую далеко выходящих за пределы традиционной конкуренции продуктом. Однако значение и роль конкуренции продуктом в общей конкурентной борьбе фирмы не уменьшается. Более того, именно конкуренция продуктом в конечном счете является решающей для долгосрочного выживания фирмы. Ничто не в состоянии оградить фирму от краха, если ее продукция проигрывает в конкурентной борьбе продукции других фирм.

Силы, формирующие конкурентную среду продукта и его конкурентные возможности, распадаются на пять групп. Далее анализ конкурентной среды излагается в соответствии с концепцией стратегии конкуренции М. Портера.

1.Первую группу составляют конкурентные силы производителей аналогичной продукции.

2. Вторую группу формируют поставщики сырья, материалов, комплектующих изделий и полуфабрикатов.

3. В третью группу входят покупатели продукта.

4. Четвертая группа состоит из потенциальных производителей аналогичной продукции.

5. И наконец, пятую группу составляют производители замещающих продуктов

Фирме необходимо также ясно представлять свое положение в конкурентной среде. Выделяется четыре достаточно четко определенных позиции, в которых могут находиться фирмы на поле конкуренции:

- позиция лидера на рынке;

- позиция бросающего вызов рыночному окружению;
- позиция последователя;
- позиция знающего свое надлежащее место на рынке. Находясь в разных конкурентных позициях, фирмы выбирают совершенно различные стратегии конкуренции, даже если они имеют совершенно одинаковые стратегии роста. Рассмотрим возможные стратегии конкуренции фирм, занимающих различное положение на рынке, при условии, что все они реализуют стратегию концентрированного роста.

Анализ кейс-задачи. Конкурентная позиция АО «Салаватнефтеоргсинтез»

Конкурентная позиция АО «Салаватнефтеоргсинтез» на российском рынке шариковых катализаторов казалась незыблемой. Являясь единственным на всей территории бывшего СССР производителем шариковых катализаторов (так называемых хрустальных шариков), используемых в процессе нефтепереработки в установках каталитического крекинга, «Салаватнефтеоргсинтез» не испытывал никаких проблем со сбытом своей продукции. Более того, спрос со стороны нефтеперерабатывающих заводов был столь высок, что в 1993 г. компания пошла на расширение производства, потребовавшее существенных инвестиций. В результате реконструкции объем выпуска шариков мог быть увеличен почти на 50%. Это означало бы, что фирма «Салаватнефтеоргсинтез» выведет мощности производства на такой уровень, при котором она сможет полностью обеспечить потребности рынка всех стран СНГ в шариковых катализаторах.

Однако существенные изменения произошли и у потребителей продукции, производимой АО «Салаватнефтеоргсинтез». Нефтеперерабатывающие заводы, проводя реконструкцию с помощью иностранных фирм, переходили на использование западных шариковых катализаторов, принципиально отличающихся от отечественных. При этом различие состояло не только в том, что российские катализаторы и западные по-разному воздействуют на перерабатываемое сырье, но и в том, что они сильно отличаются друг от друга по физическим характеристикам. Российские шарики из жидкого стекла более легкие и хрупкие, чем изготавливаемые из глины американские шарики.

Американская фирма «Энхельгарт», производящая шариковые катализаторы, ощутив, что ряд российских нефтеперерабатывающих заводов оказался в результате реконструкции привязанным к ее продукции, предложила АО «Салаватнефтеоргсинтез» перейти к производству глиняных шариков вместо хрустальных. При этом она предложила оказать услуги по льготному переоборудованию производства шариковых катализаторов.

Однако российский производитель хрустальных шариков решил сохранить свое производство. При этом было принято решение не только ориентироваться на российские нефтеперерабатывающие заводы, но и

попытаться компенсировать потерю части российского рынка за счет приобретения покупателей на западном рынке.

Естественно, АО «Салаватнефтеоргсинтез» пришлось пойти на частичную модификацию хрустальных шариков, с тем чтобы они соответствовали требованиям западных потребителей. Проведенная на основе научных разработок модификация шарика сделала его более тяжелым и существенно более прочным. В результате этого хрустальные шарики стало возможным применять в установках каталитического крекинга, приспособленных для использования глиняных шариков. Получив возможность выхода на западный рынок, АО «Салаватнефтеоргсинтез» получило одновременно возможность начать конкуренцию с американской фирмой «Энхельгарт» за тех российских потребителей шариковых катализаторов, которые реконструировали свое производство под западные стандарты.

Требуется выполнить задания:

- 1) определить, какие формы и методы конкурентной борьбы использовало предприятие;
- 2) перечислить методы конкурентной борьбы, которые может еще использовать предприятие.

Задание 2

В 1997 г. в России в бизнесе авиаперевозок участвовало свыше 350 авиакомпаний. Наиболее крупные авиакомпании, такие, как Аэрофлот, Трансаэро и даже лидер перевозок на внутрироссийских авиалиниях компания «Внуковские авиалинии», достаточно мало внимания уделяли местным авиарейсам. Причина этого состояла в том, что основная конкурентная борьба велась за выгодные международные рейсы и рейсы, связывающие столицу с большими городами России. Крупнейший российский грузоперевозчик, авиакомпания «Истлайн», практически не осуществлявшая перевозок пассажиров, неожиданно открыла регулярный пассажирский авиарейс по маршруту Москва — Волгоград — Москва. Ни одна из крупных авиакомпаний не осуществляла перевозки пассажиров по этой авиалинии. Полеты по этому маршруту выполняла только местная авиакомпания «Волга», которая оказалась на грани банкротства. Руководство «Истлайн» объявило, что оно намеревается начать перевозку пассажиров еще по нескольким маршрутам в Центральной России, а в будущем и в Сибири и на Дальнем Востоке. Авиакомпания «Аэрофлот» также объявила о намерении открыть свыше 20 российских маршрутов.

Требуется:

определить, в какой позиции находится фирма на поле конкуренции.

Вопросы к практическому занятию.

1. Дайте определение понятию « конкурентные преимущества».
2. Охарактеризуйте силы, формирующие конкурентную среду продукта и его конкурентные возможности
3. Перечислите позиции, в которых могут находиться фирмы на поле конкуренции:

Литература: [5,4,9]

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература

1. Квашина, О. Н. Учебно-практическое пособие по дисциплине «Стратегический менеджмент» для проведения практических занятий обучающихся очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.02 Менеджмент Электронный ресурс / Квашина О. Н. - Великие Луки : Великолукская ГСХА, 2020. - 135 с., экземпляров неограничено
2. Панов, А.И.; Стратегический менеджмент Электронный ресурс : учебное пособие / В.А. Панов / И.О. Коробейников / А.И. Панов. - Стратегический менеджмент, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 304 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-01052-4, экземпляров неограничено
3. Борис, О. А. (СКФУ). Стратегический менеджмент : учебное пособие (практикум) : направление подготовки - Менеджмент (бакалавриат) / О. А. Борис, Д. М. Тадтаев. - Ставрополь : Фабула, 2019. - 164 с. : табл., схемы. - Библиогр.: с. 157-164. - ISBN 978-5-91903-208-3, экземпляров 3

Дополнительная литература

1. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент : [учебник] / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко. - 6-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2012. - 496 с. - (Для бакалавров). - На учебнике гриф: Доп.УМО. - Библиогр.: с. 488-492. - ISBN 978-5-406-02054-8, экземпляров 1

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего
образования
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Методические указания

по выполнению самостоятельных работ
по дисциплине «Стратегический менеджмент»
для студентов направления подготовки 38.03.02 Менеджмент
направленность (профиль) «Управление бизнесом»

Ставрополь, 2026 г.

Методические указания разработаны в соответствии с рабочей программой дисциплины «Стратегический менеджмент» и содержат задания к самостоятельной работе, порядок их выполнения и методические указания к ним. Предназначены для студентов ОФО направления подготовки 38.03.02 Менеджмент (направленность (профиль) «Управление бизнесом»)

Составители: д. э. н., доцент О.А. Борис, д.э.н., проф. В.Н. Парахина

Рецензент: д.э.н., профессор Максименко Л.С.

СОДЕРЖАНИЕ

Введение

1. Общая характеристика самостоятельной работы
2. План – график выполнения самостоятельной работы
3. Методические указания по изучению теоретического материала
4. Методические указания по выполнению практических работ
5. Методические указания к написанию контрольной работы
6. Методические указания по самотестированию, подготовке к тестированию
7. Методические указания к подготовке к экзамену
7. Список рекомендуемой литературы

ВВЕДЕНИЕ

Самостоятельная работа является индивидуальной учебной работой студента. Ее выполнение способствует развитию практических навыков самостоятельного решения задач, углубленному изучению наиболее актуальных вопросов, связанных с организацией принятия стратегических решений и стратегического управления.

Самостоятельная работа состоит в изучении теоретических вопросов и выполнении работ по темам: необходимость, сущность и содержание стратегического менеджмента; миссия и стратегические цели; сущность и виды стратегий фирмы; стратегический анализ внешней и внутренней среды; реализации стратегии и контроль; особенности стратегического менеджмента в розничной торговле; формирование цепочки ценности в стратегии розничной торговли; отношения, формируемые в розничной торговле; сбалансированная система показателей (ССП) как и инструмент стратегического менеджмента; метод анализа «GAP»; инструменты стратегического менеджмента; портфельный анализ.

В результате выполнения самостоятельной работы обучающиеся получают практические навыки по стратегическому менеджменту.

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

Цель освоения дисциплины заключается в формировании у студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, следующих компетенций: ОПК-3.

Применение метода системного анализа к изучению данного курса определяет следующие его задачи:

- развить концептуальное видение, позволяющее объединить ранее изученные проблемы управления предприятиями, отраслями, экономикой в целом;
- изучить основные аспекты теории и практики стратегического управления в РФ и за рубежом;
- рассмотреть методики стратегического анализа, позволяющие выделить основные тенденции внешнего окружения и главные проблемы развития экономических объектов;
- изучить отраслевую специфику стратегического управления;
- исследовать различные виды стратегий;
- выявить проблемы применения стратегического управления на российских предприятиях.

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» предполагает освоение следующих компетенций:

ОПК-3 способностью проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия

В ходе изучения дисциплины обучающийся должен:
по компетенции ОПК-3:

Понимать основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений; основные аспекты теории и практики стратегического управления в РФ и за рубежом; различные виды стратегий; отраслевую специфику стратегического управления; особенности разработки стратегии с учетом корпоративной социальной ответственности; проблемы применения стратегического управления изменениями на российских предприятиях; взаимосвязь изменений и стратегии.

Уметь обосновывать, разрабатывать и реализовывать организационно-управленческие решения; оценивать ожидаемые результаты предлагаемых организационно-управленческих решений; проводить оценку организационных и социальных последствий принятых решений; формулировать миссию организации, ее стратегические цели и стратегии; анализировать и применять на практике достижения зарубежных стран в области стратегического управления социально ответственных корпораций; разрабатывать программу стратегических изменений в организации в соответствии со стратегией компании; различать различные виды стратегических изменений в организации и уметь управлять ими. Владеть методами отраслевого анализа; навыками проведения SWOT-анализа; методами управления стратегическими изменениями; навыками снижения сопротивления изменениям; навыками оценки стратегии организации; навыками разработки и реализации стратегических, тактических и оперативных решений; методами конкурентного анализа; навыками стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы; навыками анализа различных финансовых инструментов в стратегическом менеджменте.

Самостоятельная работа по дисциплине «Менеджмент инноваций» 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, индикатора(ов)	Вид деятельности студентов	Итоговый продукт самостоятельной работы	Средства и технологии оценки
6 семестр			
И-3. ОПК-3	Подготовка к лекции	Конспект лекций	Собеседование
И-3. ОПК-3	Подготовка к практическому занятию	Ответы в письменном виде	Собеседование
И-3. ОПК-3	Самостоятельное изучение литературы	Собеседование	Собеседование
И-3. ОПК-3	Самотестирование, подготовка к тестированию	Ответы на тестовые задания	Тестирование
И-3. ОПК-3	Выполнение контрольной работы	Контрольная работа	Комплект заданий для контрольной работы
И-3. ОПК-3	Подготовка к экзамену	Экзамен	Вопросы к экзамену

3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ИЗУЧЕНИЮ ТЕОРЕТИЧЕСКОГО МАТЕРИАЛА

При изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» предусмотрено изучение теоретического материала. Форма контроля данного вида СРС: собеседование. Вопросы для проведения собеседования:

1. SWOT-анализ.
2. Анализ внешней среды фирмы.
3. Анализ внутренней среды организации.
4. Анализ среды как важнейший этап стратегического управления.
5. Базовые стратегии.
6. Виды разрывов
7. Виды целей.
8. Выделение видов стратегического управления.
9. Выполнение основных функций управления реализацией стратегии.

10. Достоинства системы сбалансированных показателей
11. Значение миссии.
12. Классификация стратегий.
13. Комплексный анализ внешней и внутренней среды.
14. Матрица Артура Д. Литтла
15. Матрица БКГ
16. Матрица Мак-Кинси
17. Многофакторная модель Э. Альтмана
18. Модель DuPont
19. Модель Менделоу «заинтересованное лицо».
20. Недостатки и ограничения стратегического управления.
21. Обобщающий подход к определению этапов стратегического управления и их характеристика.
22. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив.
23. Особенности стратегического менеджмента как комплекса стратегических решений.
24. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты.
25. Отраслевые стратегии.
26. Ошибки внедрения системы сбалансированных показателей
27. Понятие и типы стратегических альтернатив.
28. Понятие миссии фирмы.
29. Портфельные стратегии.
30. Предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях.
31. Принципы стратегического управления.
32. Проведение GAP-анализа
33. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора.
34. Процесс реализации стратегии.
35. Процесс создания миссии.
36. Процесс стратегического планирования и его этапы.
37. Различные подходы к выделению этапов.
38. Реализация GAP-анализа
39. Совокупность целей организации и их приоритеты.
40. Содержание бизнес-плана.
41. Составляющие миссии.
42. Социальное рыночное хозяйство как объект государственного регулирования и стратегического управления.
43. Стратегии конкурентных преимуществ.
44. Стратегическая карта
45. Структура бизнес-плана.
46. Сущность и особенности портфельного анализа
47. Сущность системы сбалансированных показателей

48. Сущность стратегического менеджмента.
49. Сущность стратегического планирования и его варианты.
50. Типология стратегического планирования.
51. Укрупненный подход к выделению этапов стратегического управления.
52. Управление «по слабым сигналам».
53. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
54. Управление путем выбора стратегических позиций.
55. Управление путем ранжирования стратегических задач.
56. Установление долгосрочных стратегических целей.
57. Установление цели.
58. Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование.
59. Формулировка миссии.
60. Функциональные стратегии.
61. Этапы развития корпоративного планирования.
62. Этапы разработки системы сбалансированных показателей
63. Эффективность стратегического управления.

4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ

Необходимые указания по проведению практических занятий отражены в Методических указаниях по выполнению практических работ по дисциплине «Стратегический менеджмент» для студентов направления 38.03.02 Менеджмент, 2021- [Электронная версия]

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К НАПИСАНИЮ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Контрольная работа объемом 15–25 страниц состоит из оформленных по установленным правилам и нормативам ГОСТа следующих структурных элементов:

- титульного листа;
- содержания;
- введения;
- основного текста;
- заключения;
- библиографического списка;
- приложения (при необходимости).

Пример титульного листа приведен в Приложении.
Основной текст состоит из следующих элементов:

- теоретическая часть (тема согласно порядковому номеру студента в группе)
- практическая часть (комплексная работа)

В заключении указываются выводы по всей работе.

Библиографический список (минимум 10 наименований) включает учебную и научную литературу, периодические издания, Интернет–ресурсы, на которые в тексте работы имеются ссылки в виде номера источника в квадратных скобках. Используются алфавитный порядок расположения источников).

Контрольная работа выполняется на бумаге стандартного формата А4 (210х297мм) в редакторе MicrosoftWord, начиная с версии 2000и должна иметь:

- *поля*(слева– 2,5 см, сверху и снизу – 2см,справа – 1,5см);
- *абзацный отступ*–1,27см;
- *шрифт*–TimesNewRoman;
- *межстрочный интервал* – 1,5,
- *кегель(размер шрифта)*–14,
- *ориентация*– книжная, *переплет*–0см).

Защита контрольной работы происходит во время занятия и состоит из выступления студента по теме и ответов на вопросы.

Критерии оценки следующие:

«отлично»: тема полностью раскрыта, использовано оптимальное количество источников литературы, автор продемонстрировал высокий уровень владения материалом, работа правильно оформлена, защита прошла успешно, автор содержательно выступил и ответил на поставленные вопросы, график выполнения и представления работы соблюден;

«хорошо»: тема в целом раскрыта, однако работа имеет недостатки в проведенном исследовании, защита прошла неубедительно, автор не сумел ответить на ряд вопросов, есть ошибки в оформлении работы.

«удовлетворительно»: работа выполнена с минимальной авторской работой с литературой, число источников явно недостаточно для полного раскрытия темы, имеются ошибки в оформлении работы;

«неудовлетворительно»: установлен факт плагиата, когда работа большей частью списана, является копией чужой работы.

Проверку подготовленной контрольной работы проводит преподаватель, ведущий практические занятия по дисциплине.

Срок сдачи контрольной работы - начало апреля.

Примерные темы контрольной работы:

1. Определение оптимального стратегического периода для различных институциональных организаций.
2. Классификация методов стратегического менеджмента, их сущность и применение.
3. Оценка стратегической позиции организации и разработка совокупного показателя для оценки.
4. Вероятностная оценка успешности стратегии организации.
5. Выбор стратегий многопрофильных предприятий на основе портфельного анализа.

6. Создание научно обоснованного алгоритма разработки стратегии организации.
7. Классификация методов принятия стратегических решений и области их применения.
8. Разработка спортивно-оздоровительной стратегии для населения г. Ставрополя.
9. Автоматизированные методы принятия стратегических решений.
10. Разработка системы стратегического управления на предприятии: процесс разработки, структура системы, управление реализацией.
11. Методы прогнозирования в стратегическом планировании и управлении.
12. Сравнительный анализ и выбор конкурентных стратегий для экспортно-ориентированного предприятия.
13. Проблемы адаптации конкурентной стратегии фирмы к условиям внешней среды и их разрешение.
14. Организационный механизм разработки эффективных стратегий на предприятии (инновационных, инвестиционных, антикризисных и т.д.).
15. Стратегические проблемы развития производства в России.
16. Математические методы принятия стратегических решений и прогнозирования.
17. Формирование стратегического интеллектуального ресурса в соответствии с мировыми тенденциями развития инноваций.
18. Методы обеспечения надежности принятия ответственных стратегических решений на уровне региона и государства.
19. Разработка дезинформирующих стратегий в конкурентной борьбе и их внедрение в практику.
20. Стратегические показатели организационно-технического развития фирмы и их достижение.
21. Разработка кадровой стратегии на промышленном предприятии и в банке (сравнительный анализ).
22. Стратегия диверсификации: планирование и реализация.
23. Разработка стратегии реструктуризации и выживания.
24. Инвестиционные стратегии: виды и особенности.
25. Стратегическое управление инвестициями.
26. Закономерности стратегического управления предприятиями и организациями.
27. Методика разработки стратегии коммерческой безопасности фирмы.
28. Разработка стратегии обеспечения качества товара и ее реализация.
29. Разработка стратегии международной деятельности фирмы.
30. Предпосылки к выбору стратегии развития промышленности в РФ..
31. Организационный механизм и технология выработки стратегии.
32. Индивидуальные и коллективные методы разработки и принятия стратегических решений.
33. Обоснование целесообразности привлечения иностранных инвестиций для развития экспортного потенциала региона.
34. Особенности разработки стратегических проектов развития государства.
35. Методы анализа рыночных стратегических тенденций при разработке стратегии развития предприятия.
36. Стратегические пути выхода из международного финансового кризиса.

37. Управление фирмой в условиях отклонений от стратегического плана при его реализации.
38. Стратегические риски предприятий и управление ими.
39. Методы оценки стратегического состояния компании.
40. Методы стратегического прогнозирования развития цивилизации.
41. Оценка стратегического потенциала предприятия при определении конкурентной позиции.
42. Стратегическая адаптивность предприятий и ее обеспечение.
43. Основные показатели стратегического развития государства.
44. Технология выработки стратегии на предприятии.
45. Методы моделирования стратегий и перспективы их развития.
46. Классификация и анализ проблемных ситуаций в стратегическом управлении.
47. Проблемы реализации инновационных стратегических изменений и пути их разрешения.
48. Планирование и формирование стратегического бюджета региона.
49. Минимизация субъективных ошибок при разработке стратегии и принятии стратегических решений.
50. Анализ стратегии развития Ставропольского края.

Комплексное практическое упражнение

Цель: комплексная проверка навыков и умения применить их на практике.

Задание. Выберите предприятие СКФО, материалами которого Вы располагаете.

Ответьте, по возможности, полно и конкретно на следующие вопросы:

1. Опишите кратко свое предприятие. Какова его миссия и цели?
2. Назовите лиц, заинтересованных в разработке стратегии предприятия. Как можно привлечь их для работы над перспективой развития предприятия?
5. Как вы оцените возможности и угрозы внешней среды? Назовите их в порядке значимости для предприятия. Как вы оцениваете влияние внешней среды на конкурентные позиции вашего предприятия?
6. Назовите сильные и слабые стороны предприятия. Какие ключевые факторы обеспечивают успех предприятию на рынке?
7. Какие географические районы охватывает ваша деятельность?
8. Кто ваши основные конкуренты? Что делает ваше предприятие конкурентоспособным?
9. Воспользуйтесь одним из методов (SWOT, матрица БКГ, матрица Игоря Ансоффа и др.) и предложите возможные стратегии предприятия.

Оценка «*отлично*» выставляется студенту, если студент своевременно подготовил контрольную работу, самостоятельно изложил видение выбранной проблемы в работе и свободно владел профессиональной лексикой при защите, при оформлении контрольной работы учел требования к текстовому и иллюстративному материалу. Компетенция ОПК-3 освоена в полном объеме на базовом и повышенном уровнях.

Оценка «*хорошо*» выставляется студенту, если студент своевременно подготовил контрольную работу на проверку, при ее оформлении учел требования к текстовому и иллюстративному материалу. Компетенция ОПК-3 освоена в полном объеме на базовом уровне.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если при оформлении контрольной работы студент учел требования к текстовому и иллюстративному материалу. Компетенция ОПК-3 освоена не в полном объеме на базовом уровне.

На доработку с оценкой «неудовлетворительно» возвращается контрольная работа, не раскрывающая содержание темы, небрежно или неправильно оформленная, а также взятая в основном из базы сети Интернет. Компетенция ОПК-3 освоена фрагментарно на базовом уровне.

6. Методические указания к подготовке к тестированию

Оценочное средство: тестовые задания

Успешное выполнение тестовых заданий является необходимым условием итоговой положительной оценки. Выполнение тестовых заданий предоставляет обучающимся возможность самостоятельно контролировать уровень своих знаний, обнаруживать пробелы в знаниях и принимать меры по их ликвидации. Форма изложения тестовых заданий позволяет закрепить и восстановить в памяти пройденный материал. Тестовые задания охватывают основные вопросы по изучаемой теме. Для формирования заданий использована как закрытая, так и открытая форма. У обучающегося есть возможность выбора правильного ответа или нескольких правильных ответов из числа предложенных вариантов. Для выполнения тестовых заданий обучающиеся должны изучить лекционный материал по теме, соответствующие разделы учебников, учебных пособий и других источников. Тест выполняется обучающимся самостоятельно во время семинарских занятий. Обучающийся имеет возможность самостоятельно в режиме обучения готовиться к тестированию.

Критерии выполнения тестового задания:

«отлично»	90-100%
«хорошо»	70-90%
«удовлетворительно»	50-70%
«неудовлетворительно»	меньше 50%

Примерные тесты по дисциплине

I:

S: К числу стратегических решений можно отнести (выберите несколько ответов)

- + : реконструкцию предприятия
- : внедрение новой технологии
- : пересмотр условий поставки
- + : выход на новые рынки сбыта
- + : приобретение, слияние предприятий

I:

S: Выберите правильное продолжение приведенного ниже утверждения. Перефразируя П.Друкера, И.Ансофф пишет: «стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по

- : ориентирам»
- : целям»

- : программам»
- +: результатам»
- : проектам»

I:

S: Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной цели фирмы - это

- : политика
- : тактика
- : миссия
- +: видение
- : план

I:

S: Предпосылками развития стратегического управления в России являются (выберите несколько ответов)

- : формирование демократического стиля управления
- +: быстрые изменения внешней среды предприятий
- +: происходящие интеграционные процессы
- +: глобализация бизнеса
- : диверсификация бизнеса

I:

S: По очередности достижения цели делятся на

- +: большие и малые
- : краткосрочные, промежуточные и долгосрочные
- : конкурирующие, независимые и дополнительные
- : экономические и неэкономические

I:

S: Какое из восьми ключевых пространств установления целей является решающим

- : положение на рынке
- : Инновации
- : Производительность
- : Ресурсы
- +: Доходность (прибыльность)
- : Управленческие аспекты
- : Персонал: выполнение трудовых функций и отношение к работе
- : Социальная ответственность

I:

S:

По мнению Г.Минцберга определение положения организации во внешней среде и относительно своих главных конкурентов - это понятие стратегии

- : как плана
- +: как позиции
- : как «ловкого приема»
- : как принципа поведения

-: как перспективы

I:

S: Перед началом анализа в распоряжении организации находится достаточно много информации, часть которой не понадобится в дальнейшем. Необходимы своеобразные «фильтры», позволяющие отсеивать ненужную информацию. Такими «фильтрами» являются

- : технология
- +: цели
- : стратегия
- +: миссия

I:

S: На какой из пяти ступеней ситуационного анализа происходит SWOT-анализ

- : на 1-й
- +: на 2-й
- : на 3-й
- : на 4-й
- : на 5-й

I:

S: Портфельная матрица Игоря Ансоффа «товар-рынок»:

- : предлагает ряд стратегий для рынка, находящегося на стадии зрелости
- : предлагает ряд стратегий для сегментов матрицы «пат», «объём», «специализация», «фрагментация»
- +: в качестве одной из стратегий предлагает стратегию развития рынка
- : предлагает стратегии, в зависимости от количества конкурентных преимуществ и способов их реализации

I:

S: Стратегия организации это:

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

I:

S: Косметическая компания «Петров и Ко», работающая под торговой маркой «Чародейка», является одной из лучших производителей косметических средств. Более 15 лет компания успешно функционирует не только на российском, но и на международном рынках. На предприятии действует цикличность производства, включающая в себя в том числе разработки уникальных рецептов косметических средств и препаратов. Поскольку особое внимание руководство фирмы уделяет исследованию и применению инновационных технологий производства, продуктовая линейка косметологических средств представлена в недостаточно широком ассортименте. Проведенный стратегический портфельный анализ показал, что компания функционирует в условиях

нестабильной внешней экономической среды и для укрепления своих позиций компания должна выходить на рынок с продуктами невысокой степени риска. В целях развития компании руководство принимает решение о производстве новых средств ухода за кожей рук, которые ранее в продуктовой линейке не были представлены. Новое средство отличают такие потребительские свойства товара, как надёжность, функциональность и эргономичность. Известно, что в скором времени конкуренты предложат аналогичное по качеству косметическое средство. Планируемый объем реализации косметического средства в первый год продаж составит 12500 тыс. руб., во второй – 15000 тыс. руб.

При выпуске новой продукции компания «Петров и Ко» использует стратегию

- + : ограниченного роста
- : интегрированного роста
- : сокращения
- : диверсификации

I:

S: Косметическая компания «Петров и Ко», работающая под торговой маркой «Чародейка», является одной из лучших производителей косметических средств. Более 15 лет компания успешно функционирует не только на российском, но и на международном рынках. На предприятии действует цикличность производства, включающая в себя в том числе разработки уникальных рецептов косметических средств и препаратов. Поскольку особое внимание руководство фирмы уделяет исследованию и применению инновационных технологий производства, продуктовая линейка косметологических средств представлена в недостаточно широком ассортименте. Проведенный стратегический портфельный анализ показал, что компания функционирует в условиях нестабильной внешней экономической среды и для укрепления своих позиций компания должна выходить на рынок с продуктами невысокой степени риска. В целях развития компании руководство принимает решение о производстве новых средств ухода за кожей рук, которые ранее в продуктовой линейке не были представлены. Новое средство отличают такие потребительские свойства товара, как надёжность, функциональность и эргономичность. Известно, что в скором времени конкуренты предложат аналогичное по качеству косметическое средство. Планируемый объем реализации косметического средства в первый год продаж составит 12500 тыс. руб., во второй – 15000 тыс. руб.

Угрозами внешней среды при выходе на рынок нового косметического средства компании «Петров и Ко» являются

- + : появление на рынке новых товаров-аналогов
- : высокие потребительские свойства нового косметического средства
- : использование компанией новых инновационных технологий
- + : нестабильная экономическая среда

7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К ПОДГОТОВКЕ К ЭКЗАМЕНУ

Вопросы к экзамену по дисциплине «Стратегический менеджмент»

1. SWOT-анализ.
2. Анализ внешней среды фирмы.
3. Анализ внутренней среды организации.
4. Анализ среды как важнейший этап стратегического управления.
5. Базовые стратегии.
6. Виды разрывов
7. Виды целей.
8. Выделение видов стратегического управления.
9. Выполнение основных функций управления реализацией стратегии.
10. Достоинства системы сбалансированных показателей
11. Значение миссии.
12. Классификация стратегий.
13. Комплексный анализ внешней и внутренней среды.
14. Матрица Артура Д. Литтла
15. Матрица БКГ
16. Матрица Мак-Кинси
17. Многофакторная модель Э. Альтмана
18. Модель DuPont
19. Модель Менделоу «заинтересованное лицо».
20. Недостатки и ограничения стратегического управления.
21. Обобщающий подход к определению этапов стратегического управления и их характеристика.
22. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив.
23. Особенности стратегического менеджмента как комплекса стратегических решений.
24. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты.
25. Отраслевые стратегии.
26. Ошибки внедрения системы сбалансированных показателей
27. Понятие и типы стратегических альтернатив.
28. Понятие миссии фирмы.
29. Портфельные стратегии.
30. Предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях.
31. Принципы стратегического управления.
32. Проведение GAP-анализа
33. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора.
34. Процесс реализации стратегии.
35. Процесс создания миссии.
36. Процесс стратегического планирования и его этапы.
37. Различные подходы к выделению этапов.
38. Реализация GAP-анализа
39. Совокупность целей организации и их приоритеты.
40. Содержание бизнес-плана.
41. Составляющие миссии.

42. Социальное рыночное хозяйство как объект государственного регулирования и стратегического управления.
43. Стратегии конкурентных преимуществ.
44. Стратегическая карта
45. Структура бизнес-плана.
46. Сущность и особенности портфельного анализа
47. Сущность системы сбалансированных показателей
48. Сущность стратегического менеджмента.
49. Сущность стратегического планирования и его варианты.
50. Типология стратегического планирования.
51. Укрупненный подход к выделению этапов стратегического управления.
52. Управление «по слабым сигналам».
53. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
54. Управление путем выбора стратегических позиций.
55. Управление путем ранжирования стратегических задач.
56. Установление долгосрочных стратегических целей.
57. Установление цели.
58. Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование.
59. Формулировка миссии.
60. Функциональные стратегии.
61. Этапы развития корпоративного планирования.
62. Этапы разработки системы сбалансированных показателей
63. Эффективность стратегического управления.

Типовые задачи к экзамену

Задача1

Построение «дерева целей»

Изобразите модель организации в виде “дерева целей” для приведенной ситуации:

- Сформулировать общую цель предприятия.
- Показать ключевые цели предприятия.
- Показать подцели (2-3) по каждой из ключевых целей.

Задача2

На основе анализа приведенной ситуации ответить на вопросы:

Какие факторы внешней и внутренней среды наиболее существенно влияют на деятельность предприятия?

Какие стратегические цели может поставить руководство предприятия?

Задача3

Представьте в виде таблицы основные заинтересованные группы компании и их ожидания.

Таблица - Основные заинтересованные группы и их ожидания, определяющие постановку целей ОАО МИСК

Заинтересованная группа	Ожидания заинтересованной группы
...	...

Задача 4. Провести оценку миссии / стратегии крупной компании.

Этапы работы:

1. Обосновать методику оценки миссии/стратегии
2. Найти на интернет-сайтах 4 компаний их миссии/стратегии.
3. Провести оценку миссии/стратегии по выбранной методике
4. Предложить указания по улучшению миссии/стратегии каждой компании.

1. Критерии оценивания компетенций

Оценка «отлично» выставляется студенту, если он глубоко и прочно усвоил программный материал, исчерпывающе, последовательно, четко и логически стройно его излагает, умеет тесно увязывать теорию с практикой, свободно справляется с задачами, вопросами и другими видами применения знаний, причем не затрудняется с ответом при видоизменении заданий, использует в ответе материал монографической литературы, правильно обосновывает принятое решение, владеет разносторонними навыками и приемами выполнения практических задач.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, не допуская существенных неточностей в ответе на вопрос, правильно применяет теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеет необходимыми навыками и приемами их выполнения.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, если он имеет знания базового уровня, но не усвоил его деталей, допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, испытывает затруднения при выполнении практических работ.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, если он не знает значительной части программного материала, допускает существенные ошибки, неуверенно, с большими затруднениями выполняет практические работы.

2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Процедура проведения экзамена осуществляется в соответствии с Положением о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по образовательным программам высшего образования в СКФУ.

В экзаменационный билет включаются два теоретических вопроса базового уровня, задача, один вопрос повышенного уровня и.

Для подготовки по билету отводится 45-60 минут.

При проверке практического задания, последовательность, логичность, рассудительность.

8. РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Квашина, О. Н. Учебно-практическое пособие по дисциплине «Стратегический менеджмент» для проведения практических занятий обучающихся очной и заочной форм обучения направления подготовки 38.03.02 Менеджмент Электронный ресурс / Квашина О. Н. - Великие Луки : Великолукская ГСХА, 2020. - 135 с., экземпляров - неограничено

2. Панов, А.И. Стратегический менеджмент Электронный ресурс : учебное пособие / В.А. Панов / И.О. Коробейников / А.И. Панов. - Стратегический менеджмент, 2020-10-10. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 304 с. - Книга находится в базовой версии ЭБС IPRbooks. - ISBN 5-238-01052-4, экземпляров - неограничено

3. Борис, О. А. (СКФУ). Стратегический менеджмент : учебное пособие (практикум) : направление подготовки - Менеджмент (бакалавриат) / О. А. Борис, Д. М. Тадтаев. - Ставрополь : Фабула, 2019. - 164 с. : табл., схемы. - Библиогр.: с. 157-164. - ISBN 978-5-91903-208-3, экземпляров -3

Дополнительная литература

1. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент : [учебник] / В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко, О.А. Борис - 7-е изд., дораб. - М. : КНОРУС, 2022. - 496 с. - (Для бакалавров). - На учебнике гриф: Доп.УМО. - Библиогр.: с. 488-492. - ISBN 978-5-406-02054-8, экземпляров -1

Интернет-ресурсы:

- 1 <http://www.aup.ru> — Административно-управленческий портал
- 2 <http://www.elibrary.ru> — Электронная научная библиотека.