**ИВАНОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

 Кафедра менеджмента

|  |
| --- |
| **Приложение 1****к рабочей программе дисциплины** |

**Методические указания для обучающихся**

**по самостоятельному освоению дисциплины**

**«Стратегический менеджмент»**

|  |  |
| --- | --- |
| Уровень высшего образования: | бакалавриат |
| Квалификация выпускника: | бакалавр |
| Направление подготовки: | 38.03.02 Менеджмент |
| Направленность (профиль) образовательной программы: | Производственный менеджмент |

Иваново, 2015 г.

**Методические рекомендации студентам по изучению дисциплины**

**«Стратегический менеджмент»**

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» предполагает следующие формы и особенности организации учебного процесса и самостоятельной работы студентов очной и заочной форм обучения:

Аудиторные занятия:

1. Лекции

Преподаватель при изложении лекционного материала следует содержанию курса, представленному в рабочей программе. Основные разделы курса, представленные в лекциях:

Раздел 1. Стратегический менеджмент: общие положения.

Раздел 2. Стратегический анализ среды организации.

Раздел 3. Выбор стратегии.

Раздел 4. Планирование и реализация стратегии.

Содержание лекций представлено в Комплекте учебных материалов по курсу «Стратегический менеджмент», учебной и методической литературе. В связи с этим основное внимание на лекциях студентам следует обратить не на дословную запись даваемого лектором материала, а на его усвоение в процессе занятий. Запись лекций следует осуществлять в тезисной форме, отражая структуру изучаемой темы, базовые положения и возможные приложения к практической деятельности хозяйственных организаций

2. Семинарские, практические и лабораторные занятия

2.1. Проверка усвоения теоретического материала

Преподаватель проверяет уровень усвоения теоретического материала студентами, проводя опрос в группе по плану семинарского занятия, предложенному в методических указаниях «Стратегический менеджмент. Планы и задания для практических занятий».

2.2. Предварительная установка на выполнение ситуационных заданий.

На каждом занятии преподаватель дает установку студентам на решение ситуационных заданий по курсу. Отмечается, какие методы решения заданий будут использованы, в каких направлениях следует проводить анализ и на кие выводы надо выйти. Ситуационные задания по курсу даются в Методических указаниях.

2.3. Решение ситуационных заданий.

Практические занятия по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводятся преимущественно в интерактивной форме. Конкретная реализация занятий в данной форме – разбор ситуаций, представленных самими студентами в рамках задания, выданного преподавателем.

Выступления студентов, в которых они дают решение ситуационных заданий:

- краткая характеристика ситуации представленной в задании Методических указаний,

- определение методов и подходов к решению,

- осуществление предварительных расчетов,

- проведение качественного и количественного анализа, построение стратегических матриц,

- оценка стратегической ситуации, выбор стратегических альтернатив, стратегии и определение путей ее реализации.

Самостоятельные занятия:

1. Подготовка к семинарским и практическим занятиям

1.1. Внеаудиторное изучение дисциплины

Студенты готовятся к опросу преподавателя по тем источникам основной литературы, которые рекомендуются в методических указаниях по курсу. Кроме того, студенты могут опираться на дополнительные источники, также указанные после каждой темы.

1.2. Подготовка к разбору ситуаций

Студенты осуществляют самостоятельную подготовку к разбору стратегических ситуаций, изучают основные методы стратегического анализа. Осваивается методика проведение расчетов, построения матриц стратегического анализа. Если в задании представлены развернутая база количественных данных проводятся подготовительные расчеты.

2. Подготовка к прохождению контроля

2.1. Подготовка к итоговому аудиторному тестированию

Основа подготовки – изучение лекционного материала, в том числе представленного в Комплекте учебных материалов по дисциплине, и основной рекомендуемой литературы, приведенной в методических указаниях. Студент должен показать знание базовых положений курса по основным дидактическим единицам Государственного образовательного стандарта.

2.2. Подготовка к написанию внеаудиторных контрольных работ

Студентам выдаются задания для выполнения внеаудиторных учебно-исследовательских контрольных работ. Их основной задачей является выработка умения практически использовать навыки и умения, полученные в ходе изучения курса. Студент должен оценить стратегическую ситуацию и произвести выбор стратегии.

В качестве источников для подготовки выступают основная и дополнительная рекомендуемая литература, приведенная в методических указаниях, а также интернет-источники.

2.3. Подготовка к экзамену

Такая подготовка должна включать повторение лекционного курса, материалов, обсужденных ранее на практических занятиях, и изучение основной рекомендуемой литературы.

3. Подготовка публикаций и выступлений на конференциях

Этот вид самостоятельной работы осуществляется по теме дисциплины, согласованной с преподавателем. Следует учитывать требования, характерные для определенной конференции или научного сборника.

**Планы и задания для практических занятий**

**для студентов направления 38.03.02 Менеджмент**

**(Производственный менеджмент)**

### Включает в себя информацию о распределении учебной нагрузки по темам курса, планы и задания для практических занятий, списки литературы по каждой теме курса.

### Составлены в соответствии с требованиями ФГОС ВПО с учетом рекомендаций ПрООП ВПО по направлению подготовки бакалавриата 38.03.02 Менеджмент (Производственный менеджмент)

Практические занятия по курсу включают в себя ситуационный стратегический анализ, специальный матричный анализ, выполнение конкретных заданий по выбору стратегии организации и определение путей ее реализации. На лабораторных занятиях в интерактивной форме разбирается сквозная ситуационная задача формирования стратегии конкретного предприятия.

### ТЕМА 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ:

ПРЕДПОСЫЛКИ И КЛЮЧЕВЫЕ ПОНЯТИЯ

1. Управление долгосрочное и управление стратегическое.
2. Основные понятия стратегического управления.
3. Процессы стратегического управления.

#### Контрольные вопросы

1. Каковы основные этапы развития управленческих систем в XX ве­ке?
2. Каковы основные предпосылки формирования системы стратегиче­ского управления?
3. Какие функции выполняет система стратегического управления в условиях нарастания нестабильности условий функционирования предприятий?
4. В чем заключаются принципиальные различия между стратегиче­ским управлением и долгосрочным управлением?
5. Почему будущее современных предприятий не может быть экстра­полировано из прошлого?
6. Какое управление, ориентированное на длительную перспективу, преобладает на российских предприятиях: стратегическое или долгосрочное?
7. Какую роль в стратегическом управлении играют понятия «миссия» и «цели»?
8. Какой процесс стратегического управления является исходным?
9. В чем основные особенности взаимосвязи между основными про­цессами стратегического управления?

##### Список рекомендованной литературы

###### Основная литература

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учеб. М.: Экономистъ, 2012.
2. Куликов В. И. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие. Иваново, Изд-во «Ивановский государственный университет», 2013.

###### Дополнительная литература

1. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008.
2. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. М.: Маркетинг, 2007.
3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Учеб. М.: ТК Велби, Проспект, 2008.
4. Кемпбелл Э., Лачс К. С. Стратегический синергизм. СПб.: Питер, 2004.
5. Лапыгин Ю. М. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Новосибирск: Сибирское соглашение, 2007.
7. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление/ Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002.
8. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С.ЗЗ-69.

ТЕМА 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

МАКРОСРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Стратегический анализ экономических факторов макросреды организации.
2. Стратегический анализ политических, социально-культурных и правовых факторов макросреды организации.
3. Стратегический анализ технологических, экологических и международных факторов макросреды организации.
4. Метод анализа поля сил в стратегическом анализе среды организации.

ЗАДАНИЕ 1

Применительно к существующей в стране и регионе ситуации провести комплексный анализ макросреды конкретного предприятия.

ЗАДАНИЕ 2

Провести анализ поля сил и установить баланс поля сил в следующей ситуации.

Крупная коммерческая организация планирует построить и от­крыть на одной из центральных площадей города супермаркет. Для этого необходимо будет снести микрорынок, находящийся в данном месте. Принципиальное согласие ответственных должностных лиц городской администрации получено. При этом денежная компенсация владельцам киосков, находящихся на микрорынке, выплачиваться не будет. Им может быть предложено несколько вариантов размещения микрорынка на территории города, однако все они неблагоприятны для осуществления розничной торговли. Окончательное решение ад­министрации о возможности эффективного осуществления проекта по строительству супермаркета зависят от соотношения позиций различ­ных социальных сил общества.

Характеристики микрорынка:

1. Владельцы торговых киосков - мелкие предприниматели.
2. Реализуется широкий ассортимент товаров массового спроса.
3. Качество товаров - невысокое.
4. Цены на товары - низкие.
5. Качество бухгалтерского учета низкое. Собирается не белее 15% платежей в бюджет и внебюджетные фонды.

Характеристики супермаркета:

1. Секции магазина будут сдаваться в аренду средним и крупным предпринимателям.
2. Будут продаваться потребительские товары широкого ассорти­мента.
3. Гарантируется высокое качество товаров.
4. Цены на товары будут на 10-30% выше, чем на микрорынке.
5. Будет обеспечен полный учет реализации продукции. Гарантиру­ются полные платежи в бюджет и внебюджетные фонды.

Основные социальные силы общества выделить по следующим признакам:

* + по уровню дохода;
	+ по социальному статусу;
	+ по участию в предпринимательстве;
	+ по уровню и особенностям культурного развития;
	+ по наличию личной заинтересованности в определенном решении данного вопроса.

При выполнении задания используются следующие образовательные технологии, обеспечивающие интерактивную форму проведения занятия:

1. Технология коллективного обучения – коллективы группы и микрогрупп выступают в качестве коллективного эксперта при оценивании различных сторон управленческой деятельности организации.
2. Кейс-технология – выполнение внеаудиторной контрольной учебно-исследовательской задачи осуществляется на основе выданного студенту формализованного описания стратегической ситуации
3. Исследовательские технологии обучения – студенты выполняют внеуадиторную контрольную учебно-исследовательскую работу по разработке методики исследования управления для организаций заданного типа.

Контрольные вопросы

1. Для каких предприятий особенно актуален анализ динамики показателя валового национального продукта?
2. Для каких предприятий наиболее актуален анализ динамики дохода населения?
3. Какие направления анализа социально-культурной среды наиболее актуальны для предприятий, торгующих бытовой техникой? Производящих продукты питания? Осуществляющих бытовое обслуживание населения?
4. Какие направления анализа политической среды наиболее акту­альны в настоящее время?
5. В каких ситуациях целесообразно проводить анализ поля сил?
6. Каковы принципы выделения различных социальных сил общест­ва при проведении анализа поля сил?
7. Для каких предприятий особенно актуален анализ правовой сре­ды?
8. Для каких предприятий наиболее актуален анализ международной среды?
9. Для каких предприятий наиболее актуален анализ технологиче­ских факторов макросреды?
10. Для каких предприятий наиболее актуален анализ экологических факторов макросреды?

Список рекомендованной литературы

###### Основная литература

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учеб. М.: Экономистъ, 2012.
2. Куликов В. И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие,. Иваново, Изд-во «Ивановский государственный университет», 2013.
3. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 578 с. - 5-85173-059-5. Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page =book&id=118643](http://www.biblioclub.ru/index.php?page%20=book&id=118643)

###### Дополнительная литература

 Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С. 146-231.

1. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008.
2. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. М.: Маркетинг, 2007.
3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Учеб. М.: ТК Велби, Проспект, 2008.
4. Лапыгин Ю. М. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Новосибирск: Сибирское соглашение, 2007.
6. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление/ Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С.ЗЗ-69.

ТЕМА 3. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

МИКРОСРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ

1. Поэлементный стратегический анализ контактной среды организации.
2. Анализ собственного конкурентного статуса. Матрица Бостонской консультативной группы: возможности использования и основные недостатки.
3. Установление границ квадрантов матрицы БКГ.
4. Матрица «темп роста рынка – относительная доля» в формате 3\*3.
5. Коридорная матрица «темп роста рынка – доля на рынке».
6. Матрица сравнительной рентабельности.
7. Матрица «Рост рынка – рентабельность продукции».
8. Анализ закрепления.
9. Анализ приверженности.
10. Матрица "Дженерал-Электрик" - "Мак-Кинзи".
11. Дифференцированный стратегический анализ (матрица ДСА).
12. Анализ по стратегическим зонам хозяйствования. Выделение стратегических единиц бизнеса.
13. Анализ жизненного цикла продукта.
14. Матрица ADL/LC.

ЗАДАНИЕ 3

Применительно к существующей ситуации провести поэлементный анализ микросреды конкретного предприятия по следующим направлениям:

* + потребители;
	+ поставщики;
	+ конкуренты;
	+ финансовые партнеры;
	+ налоговые органы;
	+ местная администрация.

ЗАДАНИЕ 4

На основе матрицы БКГ, а также ее модификаций определить стратегическое положение швейного предприятия «А» и выбрать стратегию развития в следующей ситуации.

Предприятие «А» находится в регионе 1, который является ос­новным рынком сбыта продукции. Кроме этого оно реализует свою продукцию в регионе 2. Конкуренцию предприятию «А» составляют предприятия Б, В, Г, Д, Е.

Объем продаж на рынке региона 1

2015/2014/2013 млн. р.

|  |  |
| --- | --- |
| Предприятия  | Виды изделий |
| костюм мужской  | костюм женский  | костюм детский  | брюки мужские  | спецодежда  |
| А | 17,6/15,5/15,0 | 4,9/5,3/3,7 | 5,0/5,0/3,9 | 7,8/6,8/5,2 | 2,0/1,1/- |
| Б | 15.0/14,0/12,1 | 5.3/4,7/5,2 | 3,9/7,0/8,3 | 6,1/5,8/5,7 | 3,0/3,1/3,8 |
| В | 3,0/5,2/4,7 | 4,3/5,0/5,2 | 1,0/2,1/2,8 | 3,8/3,2/3,0 | 5,9/4,3/4,1 |
| Г | 12,1/12,7/12,5 | 7,6/5,2/3,7 | 2,3/3,7/4,8 | 4,6/4,3/3,6 | 2,4/2,7/2,5 |
| Д | 6,7/5,9/7,1 | 6,9/5,2/3,1 | 1,0/1,8/2,3 | 5,1/4,2/3,1 | 2,1/1,8/1,3 |

Объем продаж на рынке региона 2

2015/2014/2013 млн. р.

|  |  |
| --- | --- |
| Предприятия  | Виды изделий |
|  | костюм мужской  | костюм женский  | костюм детский  | брюки мужские  | спецодежда  |
| А | 12,7/8,1/6,1 | 9,4/2,1/- | 6,8/4,1/- | ЗД/1,1/- | 1,2/-/- |
| Б | 8,3/ -/ - | 7,8/5, 1/3,2 | -/-/- | -/4,1/6,3 | -/2,1/3,4 |
| В | 7,9/10,2/16,5 | 9,1/12,3/17,2 | 3,2/4,1/5,4 | *-/-/-* | -/5,1/10,3 |
| Е | 21,6/17,3/8,1 | 14,7/5,6/2,3 | 11,2/10,1/3,9 | 27,2/8,1/- | 31,6/18,3/- |

Средние цены реализации и себестоимость

производства продукции

2015/2014 гг. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды продукции | Средняя цена реализации  | Себестоимость производства продукции |
| А | Б | В | Г | Д |
| костюм мужской костюм женскийкостюм детский брюки мужскиеспецодежда | 2670/2383 2330/2135 1629/1439715/610 510/467 | 2285/2187 2190/2075 1498/1399 586/597 410/400 | 2565/2270  2070/2065  1587/1290 673/581 470/420 | 2365/2485 2083/1978 1500/1393  616/491   390/410 |  2465/2285  2254/2150 1482/1300 620/577 490/434 | 2370/2275 2267/2069 1538/1487 587/493 427/438 |

**ЗАДАНИЕ 5**

Провести анализ закрепления и анализ приверженности по от­ношению к предприятию А, производящему молочные продукты: сметану, йогурт, творог, сырковую массу, молоко пастеризованное. У данного предприятия имеется 5 конкурентов (Б, В, Г, Д, Е), выпус­кающих аналогичные продукты и имеющих разные доли на рынке каждого из указанных продуктов.

Смоделировать конкретную ситуацию путем ввода условных данных (бальная оценка от 1 до 10) по анализируемому предприятию, предприятиям-конкурентам и видам продукции:

* уровень значимых для покупателей качественных характеристик продукта;
* уровень значимости для покупателей соответствующих качественных характеристик;
* приверженность потребителей продукции предприятия;
* уровень проникновения предприятия на рынок соответствующих продуктов.

**ЗАДАНИЕ 6**

На основании матриц «Дженерал-Электрик» - «Мак-Кинзи» и ДСА определить стратегическое положение предприятия А, а также его конкурентов, предприятий Б, В, Г, Д. Предприятия выпускают следующие виды продукции: стенка мебельная, стол письменный, шкаф офисный, уголок школьника, парта школьная.

Смоделировать конкретную ситуацию путем ввода условных данных (бальная оценка от 1 до 10), а также соответствующих весо­вых значений факторов.

По рынкам отдельных видов продукции:

* размер рынка итемпы роста;
* сезонные и циклические колебания;
* технологическое состояние;
* интенсивность конкуренции;
* новые возможности и угрозы;
* потребность в капитале;
* прибыльность отрасли;
* социальные, политические факторы, государственное регулирование, факторы окружающей среды;

По анализируемому предприятию, предприятиям-конкурентам и видам продукции:

* относительная доля рынка;
* способность конкурировать по качеству товаров к ценам;
* знание потребителя и рынка;
* конкурентные силы и слабости;
* технические возможности;
* уровень управления;
* уровень прибыльности по отношению к конкурентам.

При выполнении заданий используются следующие образовательные технологии, обеспечивающие интерактивную форму проведения занятия:

1. Технология коллективного обучения – коллективы группы и микрогрупп выступают в качестве коллективного эксперта при оценивании различных сторон управленческой деятельности организации.
2. Кейс-технология – выполнение внеаудиторной контрольной учебно-исследовательской задачи осуществляется на основе выданного студенту формализованного описания стратегической ситуации
3. Исследовательские технологии обучения – студенты выполняют внеуадиторную контрольную учебно-исследовательскую работу по разработке методики исследования управления для организаций заданного типа.

**Контрольные вопросы**

1. Анализ каких элементов микросреды наиболее важен для предприятий станкостроения? Хлопчатобумажной промышленности? Хлебопекарной промышленности?
2. Какую роль в стратегическом анализе микросреды играет понятие «торговая сила»?
3. Для предприятий каких отраслей целесообразно использовать матрицы, основанные на статистических данных?
4. В чем принципиальное различие разных квадрантов матрицы БКГ между собой?
5. Каковы основные способы установления границ квадрантов мат­рицы БКГ?
6. Каковы основные недостатки матрицы БКГ? Проиллюстрировать на конкретном примере.
7. Каково назначение динамической модификации матрицы БКГ?
8. Каково назначение коридорной матрицы «рост рынка — до­ля на рынке»?
9. Для предприятий каких отраслей целесообразно использовать матрицы, основанные на экспертных оценках?
10. Каково назначение анализа закрепления?
11. Каковы принципы построения матрицы закрепления?
12. Каково назначение анализа приверженности?
13. Каковы принципы построения матрицы приверженности?
14. Каково назначение матрицы «Дженерал-Электрик» — «Мак-Кинзи»?
15. Каким образом при построении матрицы «Дженерал-Электрик» — «Мак-Кинзи» дается оценка привлекательности рынка? Позиции в конкуренции?
16. Чем матрица ДСА принципиально отличается от матрицы «Дженерал-Электрик» — «Мак-Кинзи»?
17. На каком принципе базируется построение матрицы ДСА?
18. Каково назначение матрицы ADL/LC?
19. Каковы принципы выделения стратегических единиц бизнеса?

**Список рекомендованной литературы**

###### Основная литература

1. Куликов В. И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие,. Иваново, Изд-во «Ивановский государственный университет», 2013.
2. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 578 с. - 5-85173-059-5. Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page =book&id=118643](http://www.biblioclub.ru/index.php?page%20=book&id=118643)

###### Дополнительная литература

 Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008.

1. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. М.: Маркетинг, 2007.
2. Кемпбелл Э., Лачс К. С. Стратегический синергизм. СПб.: Питер, 2004.
3. Лапыгин Ю. М. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Новосибирск: Сибирское соглашение, 2007.
5. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление/ Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С.ЗЗ-69.

**ТЕМА 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

**ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

1. Стратегический анализ внутренней среды: организация общего управления, технический потенциал, финансы.
2. Стратегический анализ организационной структуры.
3. Стратегический анализ состояния системы маркетинга.
4. Стратегический анализ состояния системы производства.
5. Стратегический анализ уровня развития персонала.
6. Стратегический анализ организационной культуры.

**ЗАДАНИЕ 7**

Применительно к определенной ситуаций провести комплексный анализ внутренней среды конкретного предприятия.

**Контрольные вопросы**

1. Каковы основные направления стратегического анализа кадрово­го потенциала?
2. Какие направления анализа организации общего управления наи­более актуальны для крупного машиностроительного предпри­ятия? Для продовольственного магазина? Для финансовой компании?
3. Какие параметры структуры предприятия исследуются при проведении анализа внутренней среды?
4. Каковы основные направления: стратегического анализа производственных мощностей предприятия?
5. Для каких предприятий наиболее актуален анализ уровня НИОКР?
6. В какой ситуации анализ системы маркетинга становится наибо­лее актуальным?
7. Какие параметры финансового состояния предприятия наиболее актуальны для торговой фирмы? Промышленного предприятия?
8. Каковы основные способы и направления стратегического анали­за организационной культуры?

**Список рекомендованной литературы**

###### Основная литература

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учеб. М.: Экономистъ, 2012.
2. Куликов В. И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие,. Иваново, Изд-во «Ивановский государственный университет», 2013.

###### Дополнительная литература

1. Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008.
2. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. М.: Маркетинг, 2007.
3. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Учеб. М.: ТК Велби, Проспект, 2008.
4. Кемпбелл Э., Лачс К. С. Стратегический синергизм. СПб.: Питер, 2004.
5. Лапыгин Ю. М. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Новосибирск: Сибирское соглашение, 2007.
7. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление/ Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002.
8. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С.ЗЗ-69.

**ТЕМА 5. ОБЩИЕ МЕТОДЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО**

**АНАЛИЗА СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИИ**

1. Анализ среды по слабым сигналам.
2. Метод составления профиля среды.
3. Оценка сильных и слабых сторон предприятия.
4. Оценка возможностей и угроз.
5. Качественная версия матрицы "SWOT".
6. Количественная версия матрицы"SWOT".

**ЗАДАНИЕ 8**

ОАО «А» - предприятие по производству электронагрева­тельных приборов. Контрольный пакет акций находится у крупной финансовой компании, которая определяет стратегию фирмы и назна­чение администрации предприятия. Конкуренцию предприятию со­ставляют отечественные предприятия Б, В, Г, Д и зарубежные произ­водители.

### Объем продаж на рынке

### электронагревательных приборов

2015/2014/2013 гг. млн. р.

|  |  |
| --- | --- |
| Предприятия  | Виды изделий |
|  | Электроплитка 2-х конфо­рочная с авто­ма­тическим регулятором  | Электрочайник  | электро­сково­рода  | Электро­кипятильник |
| А  | 350/330/390  | 220/200/230  | 75/89/87  | 50/49/53  |
| Б  | 270/210/140  | 30/60/68  | -/11/24  | 30/51/57  |
| В  | 160/140/150  | 40/90/120  | 32/23/47  | 20/15/39  |
| Г  | 100/140/180  | 60/80/100  | 50/34/13  | 15/30/48  |
| Д | 100/120/140  | 20/50/70  | -/17/19  | 37/40/51  |
| Зарубежные производители  | *-/-/-*  | 120/70/60  | *-/-/-*  | -/-/-  |

### Средние цены реализации и себестоимость продукции

2015/2014 гг. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды продук­ции  | Сред­няя цена реали­зации | Себестоимость производства продукции\* |
| А | Б | В | Г | Д |
| электроплитка  | 1300/1170 |  1130/1010 |  1240/1130 |  1265/1200 |  1270/1163 |  1290/1153 |
| электрочайник  | 750/725 | 591/483 | 698/686 | 701/691 | 655/601 | 712/701 |
| эл. чайник зару­бежных изгото­вителей  | 770/820 |  |  |  |  | | |
| электросковоро­да  | 980/965 | 768/751 | -/871 | 870/865 | 658/661 | -/876 |
| электрокипя­тильник  | 152/156 | 125/146 | 136/135 | 130/144 | 147/143 | 134/140 |

\* - только по отечественным производителям

**Расходы предприятий отрасли на НИОКР**

2013-2015 гг. млн. р.

|  |  |
| --- | --- |
| Предприятие | год |
|   | 2004 | 2005 | 2006  |
|   | 2,5 | 2,8 | 3,1 |
|   | 1,0 | 1,1 | 0,9  |
|   | 0,7 | 0,6 | 0,7  |
|   | 0,4 | 0,5 | 0,3  |
|   | 0,3 | 0,2 | - |

### Средний разряд рабочих предприятий отрасли

|  |  |
| --- | --- |
| Категории рабочих | Предприятия |
| А | Б | В | Г | Д |
| Основные рабочие  | 4,5 | 3,8 | 3,7 | 4,1 | 3,9 |
| Вспомогательные рабочие по ремонту и наладке оборудования  | 4,8 | 4,0 | 3,5 | 4,1 | 3.4 |

### Удельный вес лиц с высшим образованием

**среди специалистов предприятий отрасли**

|  |  |
| --- | --- |
| Профиль специалистов  | Предприятия |
| А | Б | В | Г | Д |
| Экономисты | 81,9 | 77,3 | 65,8 | 74,6 | 71,0 |
| технологи | 97,3 | 81,6 | 75,9 | 79 Л | 67.3 |
| конструкторы | 100,0 | 95,4 | 82,6 | 89,1 | 84,6 |
| Инженеры-механики | 89,0 | 76,5 | 77,1 | 83,6 | 71,8 |

В настоящее время неудовлетворенный спрос имеется на сле­дующие изделия:

* миникипятильники;
* электроплиты стационарные для массового по­требителя 4-х конфорочные с улучшенными эксплуатационными ха­рактеристиками: быстронагреваемые конфорки, электрогриль и т. п.;
* электроплитки одноконфорочные нерегулируемые.

Предприятие имеет свободные средства, позволяющие ему обеспечить одно из отмеченных направлений деятельности материа­лами и необходимым дополнительным оборудованием.

Средний уровень выполнения норм на предприятии «А» — 125%, при среднеотраслевом 130%. Уровень напряженности норм выработки на предприятии на 12% ниже отраслевого.

Основное технологическое оборудование предприятия «А» яв­ляется в настоящее время одним из наиболее современных в отрасли.

По оценкам аналитиков в ближайшие 4 года в структуре насе­ления по уровню доходов предполагаются следующие изменения: низший класс уменьшится на 25%, средний класс возрастет на 30%, высший уменьшится на 18%. В структуре среднего класса произойдут изменения: высший средний возрастет на 30%, средний средний уве­личится на 25%, низший средний уменьшится на 37%.

Провести стратегический анализ Среды предприятия «А». Для анализа использовать матрицы стратегического позиционирования и метод количественного SWOT-анализа. Определить стратегию развития организации. При необходимости можно вводить дополнительные условные данные, не противоречащие приведенным в задании.

**ЗАДАНИЕ 9**

ОАО «А» - мебельная фабрика по производству, офисной ме­бели. Конкуренты предприятия «А» - предприятия «Б», «В», «Г».

**Объем продаж на рынке мебели**

2015/2014/2013 млн. р.

|  |  |
| --- | --- |
| Виды изделий | Предприятия |
| А | Б | В | Г |
|  Стул | 150/120/100 | 210/300/350 | 110/350/320 | 120/30/- I |
|  Кресло | 190/200/180 | 360/410/390 | 100/150/150 | 220/110/80 |
|  Стол | 110/60/40 | 220/180/120 | 270/230/200 | 100/90/110 |
|  Тумба | 80/40/- | 90/140/70 | 30/20/- | 140/80/100 |

Средние цены реализации и себестоимость

производства продукции

2015/14 г. руб.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Виды изделий | Средняя цена реализации | Предприятия |
| А | Б | В | Г |
| Стул  | 1260/1185 | 1040/950 | 1190/975 | 1074/1053 | 1151/1042 |
| Кресло  | 5500/5600 | 4450/4150 | 4370/4520 | 5200/5000 | 4390/4132 |
| Стол  | 3850/3750 | 3230/3100 | 3417/3325 | 3020/3190 | 3510/3133 | |
| Тумба | 1850/1600 | 1490/1540 | 1530/1450 | 1710/1550 | 1720/1530 |

Имеются экспертные оценки (по пятибалльной шкале) по параметрам матриц закрепления и приверженности

# Значимость свойств продуктов

|  |  |
| --- | --- |
| Виды изделий | Свойства продуктов |
| дизайн | удобство в использовании | качествоматериала | габариты |
| Стул  | 5 | 5 | 3 | 2 |
| Кресло  | 5 | 5 | 4 | 3 |
| Стол  | 5 | 4 | 2 | 3 |
| Тумба | 5 | 3 | 2 | 2 |

## Уровень обеспечения свойств продуктов

А/Б/В/Г

|  |  |
| --- | --- |
| Виды изделий  | Свойства продуктов |
| дизайн | удобство в использо­вании | качестве материала | габариты |
| стул  | 4/5/5/4 | 4/5/4/5 | 2/5/4/3 | 4/4/3/2 |
| кресло  | 5/5/5/4 | 4/4/4/5 | 5/5/2/4 | 2/3/2/2 |
| стол  | 4/4/5/5/ | 4/4/4/4 | 5/4/3/4 | 2/3/3/3 |
| тумба  | 5/4/5/4 | 5/4/4/5 | 3/3/5/5 | 2/2/3/4 |

### Степень приверженности продукции предприятия

|  |  |
| --- | --- |
| Виды изделий | приверженность по предприятиям |
| А | Б | В | Г |
| стул  | 4 | 3 | 3 | 4 |
| кресло | 4 | 4 | 4 | 5 |
| стол  | 5 | 4 | 4 | 3 |
| тумба  | 5 | 2 | 2  | 4 |

### Уровень проникновения на рынок

|  |  |
| --- | --- |
| Виды изделий | уровень проникновения на рынок предприятий |
| А | Б | В | Г |
| стул  | 3 | 5 | 3 | 2 |
| кресло | 4 | 5 | 3 | 4 |
| стол | 3 | 4 | 4 | 3 |
| тумба  | 3 | 3 | 2 | 5 |

Имеются параметры матрицы «Дженерал-Электрик» — «Мак-Кинзи»: привлекательность рынка и позиции в конкурен­ции (по десятибалльной шкале).

## Привлекательность рынка

|  |  |
| --- | --- |
| Виды изделий | Привлекательность продукта |
| стул  | 4,2 |
| кресло  | 5,6 |
| стол  | 5,9 |
| тумба  | 6,2 |

#### Позиции в конкуренции

|  |  |
| --- | --- |
| Виды изделий  | Позиции предприятий |
| А | Б | В | Г |
| стул  | 6,1 | 4,8 | 2,9 | 5,8 |
| кресло  | 6,9 | 6,9 | *5,7* | 5,4 |
| стол  | 7,2 | 6,0 | 5,3 | 4,9 |
| тумба  | 6,5 | 5,3 | 4,9 | 6,9 |

Имеются параметры матрицы ДСА: привлекательность рынка, сильные/ слабые стороны организации и позиции в конкуренции (по десятибалльной шкале).

#### Значимость характеристик привлекательности рынка

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристики привлекательности | Бальная оценка значимости |
|
| Размер и темп роста рынка | 8,00 |
| Отраслевая норма прибыли | 3,67 |
| Интенсивность конкуренции | 6,67 |
| Приверженность потребителя данной продукции | 4,33 |
| Новые возможности и угрозы | 4,33 |
| Технологический уровень производства | 8,67 |

Оценка привлекательности рынка (в баллах)

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики привлекательности | стул | кресло | стол | тумба |
| Размер и темп роста рынка | 7,00 | 8,33 | 5,33 | 4,33 |
| Отраслевая норма прибыли | 7,67 | 6,67 | 5,67 | 4,33 |
| Интенсивность конкуренции | 5,33 | 8,33 | 4,33 | 7,00 |
| Приверженность потребителя данной продукции | 7,67 | 6,67 | 5,33 | 8,67 |
| Новые возможности и угрозы | 3,67 | 4,67 | 7.33 | 3,33 |
| Технологический уровень производства | 4,33 | 8,67 | 7,33 | 4,33 |

|  |  |
| --- | --- |
| Характеристики сильных и слабых сторон бизнеса | Бальная оценка значимости |
| Доля на рынке | 9,00 |
| Сравнительная рентабельность | 7,33 |
| Способность конкурировать по ценам и качеству товаров | 5,67 |
| Приверженность потребителя продукции предприятия | 8,00 |
| Компетентность реагирования на изменение ситуации | 7,00 |
| Технологические возможности компании | 7,67 |

Значимость характеристик сильных/слабых сторон организации

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристики сильных и слабых сторон бизнеса | корпусная мебель  | мебель для спальни  | мягкая мебель  | офисная мебель  |
| Доля на рынке | 6,67 | 5,33 | 5,33 | 2,67 |
| Сравнительная рентабельность | 6,67 | 7,33 | 9,00 | 7,00 |
| Способность конкурировать по ценам и качеству товаров | 6,67 | 8,67 | 7,67 | 4,67 |
| Приверженность потребителя продукции предприятия | 8,33 | 7,67 | 3,67 | 5,67 |
| Компетентность реагирования на изменение ситуации | 7,33 | 9,67 | 8,67 | 5,67 |
| Технологические возможности компании | 9,33 | 8,67 | 5,67 | 3,67 |

Оценка сильных/слабых сторон организации (в баллах)

### Средний разряд работ и рабочих предприятий

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатели  | А  | Б  | В | Г |
| средний разряд работ  | 4,2  | 3,9  | 4,0  | 4,2 |
| средний разряд рабочих  | 4,9  | 4,0 | 3,6  | 4,3 |

**Расходы предприятий на НИОКР**

2004-06 гг. млн. ру6.

|  |  |
| --- | --- |
| Период | предприятия |
| А | Б | В | Г |
| 2004  | 2,0 | 1,2 | 1,1 | 0,9 |
| 2005  | 1,6 | 1,5 | 1,0 | 1,8 |
| 2006  | 1,3 | 1,8 | 1,5 | 2,3 |

Финансовые возможности предприятия позволяют реализовать одно из следующих направлений: открытие мебельного магазина; приобретение предприятия деревообработки; создание производства дверей металлических; создание производства диванов офисных.

Динамика цен на полуфабрикаты, поставляемые на мебельные предприятия с предприятий деревообработки, за последние два года составляет 101,2%.

Основное технологическое оборудование предприятия «А» — наиболее современное в отрасли. В настоящее время крупная финан­совая компания осуществляет инвестиции в создание крупного ме­бельного предприятия «Д» и обеспечивает оснащение его оборудова­нием, аналогичным тем, что оснащено предприятие «А».

Провести стратегический среды предприятия «А». Для анализа использовать матрицы стратегического позиционирования и метод количественного SWOT-анализа.

При выполнении заданий используются следующие образовательные технологии, обеспечивающие интерактивную форму проведения занятия:

1. Технология обучения в условиях выбора – выполнение основных заданий осуществляется через выбор из ряда альтернатив наиболее значимых факторов стратегического влияния, стратегических задач и стратегий.
2. Технология коллективного обучения – коллективы группы и микрогрупп выступают в качестве коллективного эксперта при оценивании внешних и внутренних факторов стратегической ситуации.
3. Технология проектного обучения – при выполнении аудиторных развернутых ситуационных заданий и внеаудиторной исследовательской работы студенты проектируют стратегию развития организации.
4. Исследовательские технологии обучения – студенты выполняют внеуадиторную контрольную учебно-исследовательскую работу по разработке стратегии развития организации.
5. Кейс-технология – выполнение внеаудиторной контрольной учебно-исследовательской задачи осуществляется на основе выданного студенту формализованного описания стратегической ситуации.

**Контрольные вопросы**

1. По отношению к каким областям внешней и внутренней среды наи­более актуален анализ по слабым сигналам на станкостроительном предприятии? На хлопчатобумажном комбинате? На швейной фабри­ке? На торговом предприятии?
2. Какие наиболее актуальные возможности существуют для станко­строительного предприятия? Хлопчатобумажного комбината? Швей­ной фабрики? Торгового предприятия?
3. Какие наиболее существенные угрозы могут возникнуть для стан­костроительного объединения? Хлопчатобумажного комбината? Швейной фабрики? Торгового предприятия?
4. Какие сильные и слабые стороны могут быть характерны для про­изводственных предприятий? Торговых предприятий? Финансовых компаний?
5. В каких условиях наиболее целесообразно проводить качественный SWOT-анализ?
6. В каких условиях наиболее целесообразно проводить количественный SWOT-анализ?
7. Каковы основные принципы осуществления количественного SWOT-анализа?
8. Каково назначение матриц синергизма возможностей/угроз и сильных/слабых сторон организации?

**Список рекомендованной литературы**

###### Основная литература

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учеб. М.: Экономистъ, 2012.
2. Куликов В. И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие,. Иваново, Изд-во «Ивановский государственный университет», 2013.

###### Дополнительная литература

 Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008.

1. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. М.: Маркетинг, 2007.
2. Лапыгин Ю. М. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
3. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Новосибирск: Сибирское соглашение, 2007.
4. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление/ Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002.
5. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С.ЗЗ-69.

###### ТЕМА 6. ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

**СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ**

1. Формы поиска стратегической информации.
2. Фильтрация информации.
3. Направления использования фактических данных.
4. Зависимость информационного обеспечения от субъективных факторов.

**Контрольные вопросы**

1. В чем особенность информационного обеспечения стратегического управления?
2. Каковы основные формы организации не алгоритмизированного поиска стратегической информации?
3. Почему в системе стратегического управления необходим широкий информационный обзор?
4. Каким образом осуществляется фильтрация стратегической инфор­мации?
5. Каким образом личностные качества руководителя предприятия влияют на информационное обеспечение стратегического управле­ния?

**Список рекомендованной литературы**

###### Основная литература

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учеб. М.: Экономистъ, 2012.
2. Куликов В. И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие,. Иваново, Изд-во «Ивановский государственный университет», 2013.
3. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 578 с. - 5-85173-059-5. Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page =book&id=118643](http://www.biblioclub.ru/index.php?page%20=book&id=118643)

###### Дополнительная литература

 Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008.

1. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. М.: Маркетинг, 2007.
2. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Новосибирск: Сибирское соглашение, 2007.
3. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление/ Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С.ЗЗ-69.

###### ТЕМА 7. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ

1. Стратегические задачи: понятие и типология.
2. Постановка стратегических задач.
3. Система управления стратегическими задачами.

ЗАДАНИЕ 10

Сформулировать стратегические задачи по отношению к си­туациям, приведенным в заданиях [4](#задание4), [5](#задание5), [6](#задание6), [8](#задание8), [9](#задание9). При решении использо­вать результаты, полученные при рассмотрении предыдущих тем.

**Контрольные вопросы**

1. В чем отличие стратегических задач от текущих управленческих задач?
2. В каких соотношениях находятся между собой стратегические за­дачи предприятия и стратегические задачи подразделений?
3. Каковы основные этапы постановки стратегических задач?
4. Какие функции выполняет штаб управления стратегическими задачами?
5. Каким образом может формироваться проблемная группа стратегического управления?

**Список рекомендованной литературы**

###### Основная литература

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учеб. М.: Экономистъ, 2012.
2. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 578 с. - 5-85173-059-5. Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page =book&id=118643](http://www.biblioclub.ru/index.php?page%20=book&id=118643)

###### Дополнительная литература

 Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008.

1. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. М.: Маркетинг, 2007.
2. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Учеб. М.: ТК Велби, Проспект, 2008.
3. Лапыгин Ю. М. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
4. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Новосибирск: Сибирское соглашение, 2007.
5. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление/ Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С.ЗЗ-69.

**ТЕМА 8. ВЫБОР СТРАТЕГИИ**

1. Принципы формирования стратегии организации.
2. Классификация стратегий по степени обобщенности и уровню реализации.
3. Классификация стратегий по области реализации и этапам формирования.
4. Общие виды стратегии по М. Портеру.
5. Стратегии концентрированного роста.
6. Стратегии интегрированного роста.
7. Стратегии диверсифицированного роста.
8. Стратегии сокращения.
9. Элементы стратегии.
10. Типы формирования стратегии.
11. Оценка текущей стратегии.
12. Матрица выбора стратегии Томпсона-Стрикленда.
13. Учет фактора риска при выборе стратегии.

ЗАДАНИЕ 11

Осуществить выбор стратегии предприятия, исходя из ситуа­ций, приведенных в заданиях [4](#задание4), [5](#задание5), [6](#задание6), [8](#задание8), [9](#задание9) и задач, поставленных в за­дании [10](#задание10).

При выполнении заданий используются следующие образовательные технологии, обеспечивающие интерактивную форму проведения занятия:

1. Технология обучения в условиях выбора – выполнение основных заданий осуществляется через выбор из ряда альтернатив наиболее значимых факторов стратегического влияния, стратегических задач и стратегий.
2. Технология коллективного обучения – коллективы группы и микрогрупп выступают в качестве коллективного эксперта при оценивании внешних и внутренних факторов стратегической ситуации.
3. Технология проектного обучения – при выполнении аудиторных развернутых ситуационных заданий и внеаудиторной исследовательской работы студенты проектируют стратегию развития организации.
4. Исследовательские технологии обучения – студенты выполняют внеуадиторную контрольную учебно-исследовательскую работу по разработке стратегии развития организации.

**Контрольные вопросы**

1. Какое назначение имеет генеральная стратегия организации?
2. Чем вспомогательная стратегия отличается от второстепенной?
3. В каких соотношениях находятся между собой технологическая и организационная стратегии?
4. В каких условиях основную роль играет стратегия интенсификации, а в каких инновационного развития?
5. В чем специфика стратегии низких издержек?
6. В чем специфика стратегии дифференциации?
7. В чем специфика стратегии фокусирования?
8. В каких условиях преимущественное развитие получает стратегия концентрированного роста?
9. В каких условиях преимущественное развитие получает стратегия интегрированного роста?
10. В каких условиях преимущественное значение получает стратегия дифференцированного роста?
11. В каких условиях используется стратегия сокращения?
12. Каковы основные виды стратегии сокращения?
13. Каковы основные элементы стратегии?
14. Каковы основные факторы оценки текущей стратегии?
15. Какое назначение имеет стратегический анализ портфеля продукции?
16. Какие элементы риска имеет реализация различных конкурентных стратегий? Эталонных стратегий?

**Список рекомендованной литературы**

###### Основная литература

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учеб. М.: Экономистъ, 2012.
2. Куликов В. И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие,. Иваново, Изд-во «Ивановский государственный университет», 2013.

###### Дополнительная литература

 Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008.

1. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. М.: Маркетинг, 2007.
2. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Учеб. М.: ТК Велби, Проспект, 2008.
3. Кемпбелл Э., Лачс К. С. Стратегический синергизм. СПб.: Питер, 2004.
4. Лапыгин Ю. М. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Новосибирск: Сибирское соглашение, 2007.
6. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление/ Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002.
7. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С.ЗЗ-69.

**ТЕМА 9. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ**

1. Стратегическое планирование в системе процессов стратегического управления.
2. Эпизодическое и систематическое стратегическое планирование.
3. Основные разделы стратегического плана.
4. Формирование системы методического обеспечения стратегического планирования.
5. Формирование системы информационного обеспечения стратегического планирования.
6. Установление плановых состояний и осуществление плановых расчетов.
7. Планирование действий по реализации стратегии.

**Контрольные вопросы**

1. Может ли стратегическое управление осуществляться без целенаправленного стратегического планирования?
2. В каких условиях использование систематического стратегиче­ского планирования нецелесообразно?
3. Может ли изменяться состав разделов стратегического плана в зависимости от особенностей предприятия и специфики сущест­вующей ситуации?
4. Какова последовательность выполнения операций стратегическо­го планирования?
5. От чего зависит степень конкретизации стратегического плана?

**Список рекомендованной литературы**

###### Основная литература

1. Куликов В. И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие,. Иваново, Изд-во «Ивановский государственный университет», 2013.
2. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд. - М.: Юнити-Дана, 2012. - 578 с. - 5-85173-059-5. Режим доступа: [http://www.biblioclub.ru/index.php?page =book&id=118643](http://www.biblioclub.ru/index.php?page%20=book&id=118643)

###### Дополнительная литература

 Кемпбелл Э., Лачс К. С. Стратегический синергизм. СПб.: Питер, 2004.

1. Лапыгин Ю. М. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
2. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Новосибирск: Сибирское соглашение, 2007.
3. Аакер Д.А. Стратегическое рыночное управление/ Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2002.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. М.: Экономика, 1989. С.ЗЗ-69.

###### ТЕМА 10. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ

1. Реактивное и активное реагирование на неожиданные изменения.
2. Прогностическое и стратегическое реагирование на неожиданные изменения.
3. Сопротивление стратегическим изменениям.
4. Методы проведения стратегических изменений и преодоления сопротивления.
5. Матрица «сторонник-противник стратегических изменений».
6. Японская и американская модели реализации стратегии.

**ЗАДАНИЕ 12**

Провести анализ поля сил и установить баланс поля сил в сле­дующей ситуации.

Приборостроительное предприятие, являющееся АООТ, оказа­лось в очень тяжелом финансовом положении. В течение последних двух лет администрация предприятия заключила с посредническими фирмами ряд крупных сделок по поставке сырья и комплектующих. Предоплата была произведена в полном размере, но сырье и комплек­тующие не поступили. Фирмы-посредники сказались банкротами. Серьезные потери предприятие понесло и при реализации продукции. По предъявлению платежных документов, имеющих банковские отметки, нескольким малым предприятиям были выданы со склада очень крупные партии готовой продукции. Но платежные документы оказались фальшивыми. В результате предприятие оказалось не спо­собно выплачивать заработную плату работникам (задолженность 10 месяцев). Своевременно зарплата выплачивалась только руководству предприятия, бухгалтерии, планово-экономическому отделу, отделу снабжения к отделу сбыта. В течение года предприятие не осуществ­ляет налоговые платежи и отчисления во внебюджетные фонды.

В тоже время продукция предприятия пользуется спросом на российском рынке, уровень техники и технологии производства еще достаточно высок, производственный коллектив в основе своей со­хранен.

Акции предприятия распределены следующим образом. У кол­лектива предприятия - 51% акций. У генерального директора - 7%, у других руководителей предприятия - 10%, у других работников управление: предприятием - 8%, у работников основных цехов - 22%, у работников вспомогательных цехов - 2%. В управлении предприятием акции имеют все работники. В основных цехах только работники, имеющие стаж не менее 3-х лет. Среди работников вспомогательных цехов акции имеют: руководители и специалисты, высококвалифици­рованные рабочие, 3% остальных рабочих. Количество акций у каж­дого работника находится в зависимости от стажа работы на предпри­ятии.

Группа работников предприятия выступила с предложением продать контрольный пакет акций крупной инвестиционной компании и за счет вырученных средств произвести погашение задолженности по заработной плате. Известна политика этой инвестиционной компа­нии после приобретения контроля над аналогичными предприятиями.

1. Увольнение прежнего руководства предприятия.
2. Реорганизация системы менеджмента,
3. Сокращение численности работников (как управленцев, так и рабо­чих) за счет увольнения наименее квалифицированных, недисципли­нированных, неэффективно работающих работников.
4. Значительное повышение заработной платы работникам, сохра­нившим свои рабочие места.
5. В течение ближайших нескольких лет дивиденды не выплачивают­ся, а вся прибыль реинвестируется в производство.

Для проведения анализа выделить группы работников, пред­ставляющих актуальные, с точки зрения разрешения данной ситуации, социальные силы предприятия. Могут быть введены условные данные по численности работников в каждой из этих групп.

Исходя из результатов анализа оценить возможность принятия соответствующего решения на собрании акционеров (пакет коллекти­ва предприятия в голосовании участия не принимает). Неявкой ак­ционеров на собрание и возможностью давления администрации на акционеров пренебречь.

**Контрольные вопросы**

1. Какие недостатки имеет реактивный тип реагирования на неожи­данные изменения?
2. Чем активное реагирование отличается от реактивного?
3. От чего зависит величина периода запаздывания при прогности­ческом типе реагирования?
4. Всегда ли возможно обеспечить стратегическое реагирование на неожиданные изменения?
5. В каких ситуациях возникает индивидуальное сопротивление стратегическим изменениям?
6. Чем вызывается групповое сопротивление стратегическим изме­нения?
7. В чем выражается сопротивление системы управления стратеги­ческим изменениям?
8. В чем особенность адаптивного метода управления сопротивле­нием?
9. Какие проблемы могут возникать при принудительном методе управления сопротивлением?
10. В чем заключается кризисный метод управления сопротивлени­ем?
11. В чем особенности метода «аккордеона»?
12. Каковы наиболее характерные черты американской модели реали­зации стратегии?
13. Каковы наиболее характерные черты японской модели реализа­ции стратегии?
14. Каково назначение матрицы «сторонник-противник»?

**Список рекомендованной литературы**

###### Основная литература

1. Виханский О. С. Стратегическое управление: Учеб. М.: Экономистъ, 2012.
2. Куликов В. И. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие,. Иваново, Изд-во «Ивановский государственный университет», 2013.

###### Дополнительная литература

 Грант Р. М. Современный стратегический анализ. СПб.: Питер, 2008.

1. Забелин П.В., Моисеева Н.К. Основы стратегического управления: Учеб. пособие. М.: Маркетинг, 2007.
2. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент. Учеб. М.: ТК Велби, Проспект, 2008.
3. Кемпбелл Э., Лачс К. С. Стратегический синергизм. СПб.: Питер, 2004.
4. Лапыгин Ю. М. Стратегический менеджмент. Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2007.
5. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. Новосибирск: Сибирское соглашение, 2007.

**ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ**

**ПО КУРСУ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

1. Каковы основные этапы развития управленческих систем в XX ве­ке?
2. Каковы основные предпосылки формирования системы стратегиче­ского управления?
3. Какие функции выполняет система стратегического управления в условиях нарастания нестабильности условий функционирования предприятий?
4. В чем заключаются принципиальные различия между стратегиче­ским управлением и долгосрочным управлением?
5. Почему будущее современных предприятий не может быть экстра­полировано из прошлого?
6. Какое управление, ориентированное на длительную перспективу, преобладает на российских предприятиях: стратегическое или долгосрочное?
7. Какую роль в стратегическом управлении играют понятия «миссия» и «цели»?
8. Какой процесс стратегического управления является исходным?
9. В чем основные особенности взаимосвязи между основными про­цессами стратегического управления?
10. Для каких предприятий особенно актуален анализ динамики показателя валового национального продукта?
11. Для каких предприятий наиболее актуален анализ динамики дохода населения?
12. Какие направления анализа социально-культурной среды наиболее актуальны для предприятий, торгующих бытовой техникой? Производящих продукты питания? Осуществляющих бытовое обслуживание населения?
13. Какие направления анализа политической среды наиболее акту­альны в настоящее время?
14. В каких ситуациях целесообразно проводить анализ поля сил?
15. Каковы принципы выделения различных социальных сил общест­ва при проведении анализа поля сил?
16. Для каких предприятий особенно актуален анализ правовой сре­ды?
17. Для каких предприятий наиболее актуален анализ международной среды?
18. Для каких предприятий наиболее актуален анализ технологиче­ских факторов макросреды?
19. Для каких предприятий наиболее актуален анализ экологических факторов макросреды?
20. Анализ каких элементов микросреды наиболее важен для предприятий станкостроения? Хлопчатобумажной промышленности? Хлебопекарной промышленности?
21. Какую роль в стратегическом анализе микросреды играет понятие «торговая сила»?
22. Для предприятий каких отраслей целесообразно использовать матрицы, основанные на статистических данных?
23. В чем принципиальное различие разных квадрантов матрицы БКГ между собой?
24. Каковы основные способы установления границ квадрантов мат­рицы БКГ?
25. Каковы основные недостатки матрицы БКГ? Проиллюстрировать на конкретном примере.
26. Каково назначение динамической модификации матрицы БКГ?
27. Каково назначение коридорной матрицы «рост рынка — до­ля на рынке»?
28. Для предприятий каких отраслей целесообразно использовать матрицы, основанные на экспертных оценках?
29. Каково назначение анализа закрепления?
30. Каковы принципы построения матрицы закрепления?
31. Каково назначение анализа приверженности?
32. Каковы принципы построения матрицы приверженности?
33. Каково назначение матрицы «Дженерал-Электрик» — «Мак-Кинзи»?
34. Каким образом при построении матрицы «Дженерал-Электрик» — «Мак-Кинзи» дается оценка привлекательности рынка? Позиции в конкуренции?
35. Чем матрица ДСА принципиально отличается от матрицы «Дженерал-Электрик» — «Мак-Кинзи»?
36. На каком принципе базируется построение матрицы ДСА?
37. Могут ли на матрице ДСА позиционироваться бизнесы конкурентов?
38. Каково назначение матрицы ADL/LC?
39. Каковы принципы выделения стратегических единиц бизнеса?
40. Каковы основные направления стратегического анализа кадрово­го потенциала?
41. Какие направления анализа организации общего управления наи­более актуальны для крупного машиностроительного предпри­ятия? Для продовольственного магазина? Для финансовой компании?
42. Какие параметры структуры предприятия исследуются при проведении анализа внутренней среды?
43. Каковы основные направления: стратегического анализа производственных мощностей предприятия?
44. Для каких предприятий наиболее актуален анализ уровня НИОКР?
45. В какой ситуации анализ системы маркетинга становится наибо­лее актуальным?
46. Какие параметры финансового состояния предприятия наиболее актуальны для торговой фирмы? Промышленного предприятия?
47. Каковы основные способы и направления стратегического анали­за организационной культуры?
48. По отношению к каким областям внешней и внутренней среды наи­более актуален анализ по слабым сигналам на станкостроительном предприятии? На хлопчатобумажном комбинате? На швейной фабри­ке? На торговом предприятии?
49. Какие наиболее актуальные возможности существуют для станко­строительного предприятия? Хлопчатобумажного комбината? Швей­ной фабрики? Торгового предприятия?
50. Какие наиболее существенные угрозы могут возникнуть для стан­костроительного объединения? Хлопчатобумажного комбината? Швейной фабрики? Торгового предприятия?
51. Какие сильные и слабые стороны могут быть характерны для про­изводственных предприятий? Торговых предприятий? Финансовых компаний?
52. В каких условиях наиболее целесообразно проводить качественный SWOT-анализ?
53. В каких условиях наиболее целесообразно проводить количественный SWOT-анализ?
54. Каковы основные принципы осуществления количественного SWOT-анализа?
55. Каково назначение матриц синергизма возможностей/угроз и сильных/слабых сторон организации?
56. В чем особенность информационного обеспечения стратегического управления?
57. Каковы основные формы организации не алгоритмизированного поиска стратегической информации?
58. Почему в системе стратегического управления необходим широкий информационный обзор?
59. Каким образом осуществляется фильтрация стратегической инфор­мации?
60. Каким образом личностные качества руководителя предприятия влияют на информационное обеспечение стратегического управле­ния?
61. В чем отличие стратегических задач от текущих управленческих задач?
62. В каких соотношениях находятся между собой стратегические за­дачи предприятия и стратегические задачи подразделений?
63. Каковы основные этапы постановки стратегических задач?
64. Какие функции выполняет штаб управления стратегическими задачами?
65. Каким образом может формироваться проблемная группа стратегического управления?
66. Какое назначение имеет генеральная стратегия организации?
67. Чем вспомогательная стратегия отличается от второстепенной?
68. В каких соотношениях находятся между собой технологическая и организационная стратегии?
69. В каких условиях основную роль играет стратегия интенсификации, а в каких инновационного развития?
70. В чем специфика стратегии низких издержек?
71. В чем специфика стратегии дифференциации?
72. В чем специфика стратегии фокусирования?
73. В каких условиях преимущественное развитие получает стратегия концентрированного роста?
74. В каких условиях преимущественное развитие получает стратегия интегрированного роста?
75. В каких условиях преимущественное значение получает стратегия дифференцированного роста?
76. В каких условиях используется стратегия сокращения?
77. Каковы основные виды стратегии сокращения?
78. Каковы основные элементы стратегии?
79. Каковы основные факторы оценки текущей стратегии?
80. Какое назначение имеет стратегический анализ портфеля продукции?
81. Какие элементы риска имеет реализация различных конкурентных стратегий? Эталонных стратегий?
82. Может ли стратегическое управление осуществляться без целенаправленного стратегического планирования?
83. В каких условиях использование систематического стратегиче­ского планирования нецелесообразно?
84. Может ли изменяться состав разделов стратегического плана в зависимости от особенностей предприятия и специфики сущест­вующей ситуации?
85. Какова последовательность выполнения операций стратегическо­го планирования?
86. От чего зависит степень конкретизации стратегического плана?
87. Какие недостатки имеет реактивный тип реагирования на неожи­данные изменения?
88. Чем активное реагирование отличается от реактивного?
89. От чего зависит величина периода запаздывания при прогности­ческом типе реагирования?
90. Всегда ли возможно обеспечить стратегическое реагирование на неожиданные изменения?
91. В каких ситуациях возникает индивидуальное сопротивление стратегическим изменениям?
92. Чем вызывается групповое сопротивление стратегическим изме­нения?
93. В чем выражается сопротивление системы управления стратеги­ческим изменениям?
94. В чем особенность адаптивного метода управления сопротивле­нием?
95. Какие проблемы могут возникать при принудительном методе управления сопротивлением?
96. В чем заключается кризисный метод управления сопротивлени­ем?
97. В чем особенности метода «аккордеона»?
98. Каковы наиболее характерные черты американской модели реали­зации стратегии?
99. Каковы наиболее характерные черты японской модели реализа­ции стратегии?
100. Каково назначение матрицы «сторонник-противник»?

**Автор-составитель: д.э.н., проф. Куликов В. И.**