

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И
РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ» (ТУСУР)

УТВЕРЖДАЮ
Заведующий кафедрой «Управление
инновациями»

_____ /А.Ф.Уваров
(подпись) (ФИО)

" _____ " _____ 2012 г.

**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ
ЗАНЯТИЯМ И ПО ОРГАНИЗАЦИИ
САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ**

по дисциплине

«СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЯМИ»

Составлена кафедрой

«Управление инновациями»

Для студентов, обучающихся по направлению подготовки 222000.68 «Инноватика»
(квалификация (степень) «магистр»), набор 2011 года.

Форма обучения

очная

Разработчик: ассистент УИ

_____ И.А.Павлова

ОГЛАВЛЕНИЕ

| | |
|---|----|
| 1. СТРУКТУРА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ..... | 3 |
| 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ | 3 |
| 2.1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ..... | 3 |
| 2.2. СТРУКТУРА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ..... | 4 |
| 2.2.1. Практические занятия по разделу дисциплины: «Введение в стратегический менеджмент и стратегический анализ среды организации» | 5 |
| Практическое занятие «Введение в стратегический менеджмент»..... | 5 |
| Практическое занятие «Основные составляющие стратегического управления»..... | 6 |
| Практическое занятие «Стратегический анализ внешней среды»..... | 6 |
| Практическое занятие «SWOT-анализ организации»..... | 7 |
| Практическое занятие «Конкурентный анализ отрасли»..... | 7 |
| Практическое занятие «Сегментирование рынка»..... | 7 |
| Практическое занятие «Стратегический анализ внутренней среды организации»..... | 8 |
| Практическое занятие «Снижение издержек и дифференциация»..... | 8 |
| 2.2.2. Практические занятия по разделу дисциплины: «Миссия и стратегические цели организации» | 9 |
| Практическое занятие «Миссия организации и ее разработка»..... | 9 |
| Практическое занятие «Стратегические цели и их постановка»..... | 10 |
| 2.2.3. Практические занятия по разделу дисциплины: «Стратегии организации: их виды и инструменты выбора (разработки)» | 10 |
| Практическое занятие « Стратегии фокусирования и первопроходца»..... | 10 |
| Практическое занятие «Матрица БКГ (БКГ – от Boston Consulting Group)»..... | 11 |
| Практическое занятие «Методы портфельного анализа»..... | 11 |
| Практическое занятие «Процесс разработки стратегии»..... | 12 |
| 2.2.4. Практические занятия по разделу дисциплины: «Реализация стратегий организации» | 13 |
| Практическое занятие «Условия и этапы реализации стратегии»..... | 13 |
| Практическое занятие «Управление стратегическими изменениями»..... | 13 |
| Практическое занятие «Стратегический контроль»..... | 14 |
| 3. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ..... | 14 |
| 3.1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ..... | 14 |
| 3.2. ТЕМЫ ДЛЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЗАДАНИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ..... | 16 |
| 3.3. ПОДГОТОВКА К ЛЕКЦИИ-КОНФЕРЕНЦИИ..... | 17 |
| 3.4. ТЕМЫ ДЛЯ ГРУППОВОГО ПРОЕКТА И МЕТОДОЛОГИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ГРУППОВОГО ПРОЕКТА..... | 17 |
| 3.5. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ИТОГОВОЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ..... | 18 |
| 4. ЛИТЕРАТУРА..... | 20 |

1. СТРУКТУРА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ И САМОСТОЯТЕЛЬНО РАБОТЫ

Курс «Стратегии управления организациями» носит комплексный характер, включает разделы, дающие современные систематические знания о теоретико-методологических основах, процедурах и конкретных действиях руководителей, направленных на достижение целей.

Структура курса «Стратегии управления организациями» состоит из 4 крупных модулей, которые охватывают всю процедуру принятия стратегических решений:

- «Введение в стратегический менеджмент и стратегический анализ среды организации»;
- «Миссия и стратегические цели организации»;
- «Стратегии организации: их виды и инструменты выбора (разработки)»;
- «Реализация стратегий организации».

Как результат такого построения курса все практические занятия и задания по самостоятельной работе находятся в логико-методической зависимости и соответствуют основным модулям дисциплины «Стратегии управления организациями».

2. МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

2.1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Главная цель организации практических занятий – апробация способов

приложения знаний по изучаемому предмету к реальной действительности, закрепление и их дальнейшее развитие. В процессе практических занятий важнейшее внимание уделяется формированию у студентов определенных умений и навыков применения теоретических положений при принятии и реализации управленческих решений.

На занятиях даются четкие конкретные задания, которые выполняются как самостоятельно, так и под контролем преподавателя. Важной задачей практических заданий является закрепление и углубление совокупности знаний, полученных на лекциях и путем самостоятельного изучения рекомендуемой литературы и выполнения специальных заданий практикума.

В структуре данного курса практические занятия построены таким образом, чтобы на каждом занятии студент готовил письменный отчет или устный отчет и защищал результаты, представленные в отчете. Защита включает представление письменного отчета или устного отчета с

презентацией Power Point и ответ на контрольные вопросы. Контрольные вопросы к каждому практическому занятию представлены в методических рекомендациях к практическим занятиям по дисциплине «Стратегии управления организациями». Практические занятия проводятся с применением ролевых игр, анализа конкретных ситуаций (кейс-метод), в формате тренинга и деловых презентаций. Как правило, на практических занятиях применяется самый результативный метод обучения – обучение действием в виде решения реальных задач в реальных условиях. В ходе обучения у студентов развивается концептуальное видение, которое дает возможность объединить ранее изучаемые проблемы управления предприятием, рассматривать методики стратегического анализа, которые позволяют выделить главные проблемы развития предприятия и предложить альтернативные пути их решения.

На практических занятиях активно используется работа студентов в группах и проектно-ориентированный подход. Данный подход учит студентов анализировать, систематизировать информацию и представлять ее в заданной форме, а также дает возможность практиковать навыки выступления перед аудиторией в том числе с презентациями.

2.2. СТРУКТУРА ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

Каждый раздел дисциплины «Стратегии управления организациями» предполагает проведение практических занятий по тематике каждого раздела дисциплины в соответствии с таблицей 1 «План практических занятий дисциплины».

Таблица 1. План практических занятий.

| № п/п | Разделы дисциплины | Наименование практических занятий | Трудоемкость (час.) |
|-------|--|---|---------------------|
| 1 | Введение в стратегический менеджмент и стратегический анализ среды организации | Введение в стратегический менеджмент | 12 |
| | | Основные составляющие стратегического управления | |
| | | Конкурентный анализ отрасли | |
| | | Сегментирование рынка | |
| | | SWOT-анализ | |
| | | Стратегический анализ внешней среды | |
| | | Стратегический анализ внутренней среды | |
| 2 | Миссия и стратегические цели организации | Снижение издержек и дифференциация | 8 |
| | | Миссия организации и ее разработка | |
| | | Стратегические цели и их постановка | |
| 3 | Стратегии организации: их виды и инструменты выбора (разработки) | Стратегии на уровне отрасли, региона, государства. Международный опыт глобального стратегического планирования. (Темы для индивидуального задания). | 10 |
| | | Стратегии фокусирования и первопроходца | |
| | | Матрица БКГ | |
| | | Методы портфельного анализа | |
| 4 | Реализация стратегий | Процесс разработки стратегии | 10 |
| | | Условия и этапы реализации стратегии. | |
| | | Управление стратегическими изменениями | |

| | | | |
|--------------|-------------|--|-----------|
| | организации | Стратегический контроль | |
| 5 | | Защита группового проекта | 4 |
| 6 | | Итоговая контрольная работа по практическим занятиям | 1 |
| ИТОГО | | | 45 |

2.2.1. Практические занятия по разделу дисциплины: «Введение в стратегический менеджмент и стратегический анализ среды организации» (12 часов).

Практическое занятие «Введение в стратегический менеджмент»

- Предпосылки развития стратегического управления.
- Этапы развития корпоративного планирования.
- Сущность стратегического менеджмента, особенности стратегических решений.

Контрольные вопросы:

1. Рассмотрите основные этапы развития процесса планирования в корпорациях.
2. Каковы сильные стороны и в чем ограниченность бюджетно-финансовых методов планирования?
3. В чем состоит основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического?
4. Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.
5. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?
6. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?
7. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный) подход. Сравнение проведите по следующим параметрам:
 - Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?
 - Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?
 - Каков горизонт планирования?
 - Как осуществляется обновление продукции?
 - Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.
 - Охарактеризуйте производственный процесс.
 - Какой преобладающий тип структуры управления?
 - Оцените другие возможные параметры.
8. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что "стратегия - понятие трудноуловимое и несколько

абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих". Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

Практическое занятие «Основные составляющие стратегического управления»

- Конкурентные преимущества организации, их виды.
- Типы стратегий организации: корпоративная, деловая, функциональная.
- Содержание и структура стратегического управления.

Контрольные вопросы:

1. Рассмотрите деятельность любого известного вам предприятия (можно воспользоваться газетным, журнальным материалом) и выделите самостоятельные сферы деятельности, для которых могут быть разработаны деловые стратегии.
2. Какие функциональные стратегии могут быть разработаны для рассматриваемого предприятия?
3. В чем отличие стратегии предприятия от бизнес-стратегии? Могут ли они совпадать?

Практическое занятие «Стратегический анализ внешней среды»

- Основные составляющие и типы внешней среды. Макросреда. Микросреда. Цели анализа внешней среды. Система отслеживания внешней среды.
- Основные направления анализа факторов внешней макросреды. PEST-анализ.
- Заинтересованные группы предприятия. Критерии оценки факторов макросреды.

Контрольные вопросы:

1. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
2. Рассмотрите возможные рычаги воздействия заинтересованных групп на российские предприятия.

Практическое занятие «SWOT-анализ организации»

- SWOT-анализ. Матрица возможностей. Матрица угроз.
- Составление профиля среды.

Контрольные вопросы:

1. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
2. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие - как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
3. Рассмотрите возможности и угрозы, которые могут возникнуть перед российскими предприятиями различных отраслей.

Практическое занятие «Конкурентный анализ отрасли»

- Конкурентный анализ. Модель анализа конкуренции М.Портера.
- Структура отраслевых издержек. Опытная кривая.
- Ключевые факторы успеха организации. Формы КФУ, КФУ и жизненный цикл отрасли.

Контрольные вопросы:

1. Проиллюстрируйте на примере известной вам организации факторы конкуренции по М. Портеру. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо изучать конкурентов?
2. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются: а) крупные капиталовложения; б) низкая стоимость производства; в) патенты; г) высокая квалификация персонала.
3. Приведите примеры производств, где не действует опытная кривая.
4. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?
5. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих: а) одежду; б) прохладительные напитки; в) деревообрабатывающие станки; г) автомобили.

Практическое занятие «Сегментирование рынка»

- Стратегические группы конкурентов. Барьеры, отделяющие стратегические группы одну от другой, построение позиционной карты стратегических групп конкурентов.

- Анализ потребителей. Сегментация, мотивация потребителей, выявление неудовлетворенных нужд и потребностей.

Контрольные вопросы:

1. Дайте понятие стратегической группы конкурентов.
2. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов: а) кондитерские изделия; б) прохладительные напитки; в) легковые автомобили; г) косметические товары; д) мебель. Обоснуйте критерии выделения стратегических групп.
3. Обоснуйте, почему надо изучать потребителей. Всегда ли это необходимо?

Практическое занятие «Стратегический анализ внутренней среды организации»

- Параметры внутренней среды организации. SNW -анализ. Сильная, нейтральная и слабая позиция, понятие нулевой точки конкуренции.
- Цепочка стоимости. Основная производственная деятельность, обеспечивающая деятельность, построение цепочки стоимости для различных конкурентных стратегий.

Контрольные вопросы:

1. Что такое SNW-анализ, каковы его особенности?
2. Какие сферы деятельности предприятия вы бы анализировали в первую очередь?
3. Что, на ваш взгляд, сдерживает или затрудняет проведение комплексного анализа деятельности российских предприятий?
4. Что дает "цепочка ценностей" Портера для анализа предприятия?
5. Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения. Составьте перечень вопросов для руководителей и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию маркетинга.

Практическое занятие «Снижение издержек и дифференциация»

- Понятие конкурентных преимуществ. Виды конкурентных преимуществ. Основные направления достижения конкурентных преимуществ.

- Конкурентные преимущества на основе низких издержек.
- Дифференциация продукции.

Контрольные вопросы:

1. Что необходимо знать для определения конкурентных преимуществ предприятия?
2. Назовите основные стратегии достижения конкурентных преимуществ. С чем ассоциируются риски, связанные с каждой из них?
3. При каких условиях предприятие выбирает стратегию лидерства в издержках? В чем сильные стороны данной стратегии? В чем заключаются опасности лидерства в издержках?
4. Всегда ли возможна дифференциация продукции? Почему? Приведите примеры дифференцированных и недифференцированных товаров.
5. Может ли предприятие одновременно придерживаться стратегии лидерства в издержках и дифференциации?
6. Когда уместно применение стратегии дифференциации?
7. В чем положительные стороны диверсификации? В чем опасности и трудности диверсификации?
8. В чем отличие вертикальной интеграции от диверсификации?
9. Приведите примеры российских диверсифицированных предприятий.
10. Приведите примеры вертикальной и горизонтальной интеграции.
11. К какому типу диверсификации относятся финансово-промышленные группы?
12. Проанализируйте возможные формы хозяйственных объединений предприятий. Приведите примеры таких объединений из российской практики.

2.2.2. Практические занятия по разделу дисциплины: «Миссия и стратегические цели организации» (8 часов)

Практическое занятие «Миссия организации и ее разработка»

- Сущность и содержание миссии. Формулирование миссии.
- Миссия в широком и узком понимании.
- Цели и факторы выработки миссии.

Контрольные вопросы:

1. Что такое миссия предприятия? Приведите примеры миссий.
2. Сформулируйте миссию бизнеса в различных сферах деятельности: салон красоты, ресторан, гостиница, экономический журнал.

3. Чьи интересы должна отражать миссия и почему?

Практическое занятие «Стратегические цели и их постановка»

- Понятие и виды целей.
- Требования к целям.
- Стратегические цели. Процесс формулирования целей.
- Долгосрочные и краткосрочные цели.
- Качественные и количественные цели.

Контрольные вопросы:

1. Сформулируйте возможные целевые установки по различным функциональным сферам предприятия.
2. Каковы цели роста?
3. Какова иерархия целей.
4. Что такое управление по целям?
5. Что такое дерево целей?

2.2.3. Практические занятия по разделу дисциплины: «Стратегии организации: их виды и инструменты выбора (разработки)» (10 часов)

Практическое занятие « Стратегии фокусирования и первопроходца»

- Стратегия фокусирования. Необходимые рыночные условия, риски.
- Стратегия первопроходца. Особенности конкурентного преимущества, связанного со стратегией первопроходца, основные характеристики стратегии первопроходца.
- Стратегия синергизма. Синергетический эффект и рыночные условия использования стратегии синергетики.

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение рыночной ниши. Когда уместно применять стратегию рыночной ниши (фокусирования)?
2. Что такое синергизм? Обсудите возможные источники синергизма. Приведите примеры эффекта синергизма из российской практики.
3. Приведите примеры новинок, появившихся на рынке в последнее время, и обсудите методы работы на рынке, используемые фирмами-новаторами.

4. Можно ли привести примеры отраслей, где одни предприятия используют стратегию лидерства в издержках, другие - стратегию дифференциации, третьи - стратегию рыночной ниши? Что можно сказать о таком рынке?
5. Разработайте стратегию диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной торговой маркой на рынке джемов. Предложите различные пути диверсификации с учетом возможностей синергизма и существующих рисков.

Практическое занятие «Матрица БКГ (БКГ – от Boston Consulting Group)»

- Понятие портфеля предприятия. Цели и основные этапы портфельного анализа.
- Матрица Бостонской консультационной группы. Стадии развития товара, показатели относительной доли рынка и темпа роста отраслевого рынка, траектории корпоративного портфеля, модифицированная матрица БКГ.

Контрольные вопросы:

1. Для чего предназначен портфельный анализ?
2. В чем, на ваш взгляд, заключаются трудности проведения портфельного анализа на российских предприятиях?
3. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы.
4. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы.
5. Приведите примеры из российской практики для каждой клетки модифицированной Бостонской матрицы.

Практическое занятие «Методы портфельного анализа»

- Матрица GE/McKinsey. Конкурентный статус и привлекательность рынка, типы стратегических позиций, конкретные бизнес-позиции, принятие стратегических решений.
- Матрица ADL/LC. Характеристики конкурентных позиций бизнес-единиц, характеристики стадий жизненного цикла отрасли, уточненные стратегии и рекомендации матрицы.
- Матрица Ансоффа. Возможные стратегии роста по товарам/рынкам: совершенствование деятельности, товарная экспансия, развитие рынка, диверсификация.

- Трехмерная схема Абея. Сегменты рынка, характеристики потребностей, технологии, критерий синергетического эффекта при определении и выборе нового бизнеса.

Контрольные вопросы:

1. Является ли матрица McKinsey-General Electric просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему?
2. Проанализируйте основные теоретические послышки матрицы фирмы Arthur D. Little.
В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?
4. Обсудите базовые стратегии роста по И. Ансоффу применительно к следующим предприятиям: молочный комбинат; мебельная фабрика; универсальный магазин; коммерческий банк.
5. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес-единиц (СБЕ).

Данные о продажах этих СБЕ и их конкурентов приведены в таблице.

| СБЕ | Продажи, млн. шт. | Число конкурентов | Продажи трех главных конкурентов, млн.шт. | Темп роста рынка, % |
|-----|-------------------|-------------------|---|---------------------|
| A | 1,0 | 7 | 1,4/1,4/1,0 | 15 |
| B | 3,2 | 18 | 3,2/3,2/2,0 | 20 |
| C | 3,8 | 12 | 3,8/3,0/2,5 | 7 |
| D | 6,5 | 5 | 6,5/1,6/1,4 | 4 |
| E | 0,7 | 9 | 3,0/2,5/2,0 | 4 |

Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ и дайте свой диагноз его состояния. Что можно порекомендовать по результатам вашего анализа? Какую стратегию следует выбрать для каждой СБЕ? Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения матрицы БКГ.

6. Постройте матрицу McKinsey "привлекательность отрасли - конкурентоспособность предприятия" для одной из российских фирм.

Практическое занятие «Процесс разработки стратегии»

- Процесс разработки стратегии: уяснение текущей стратегии, проведение анализа портфеля бизнесов, выбор стратегии и оценка выбранной стратегии.
- Разработка стратегии функциональных подсистем.

Контрольные вопросы:

1. Какие шаги необходимо предпринять при выборе стратегии?
2. Укажите основные критерии выбора стратегических решений.
3. На примере известной вам организации обоснуйте целесообразность разработки стратегий различных подсистем.
4. Какую стратегию вы можете предложить для небольшой фирмы, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но ресурсы которой, однако, ограничены?

2.2.4. Практические занятия по разделу дисциплины: «Реализация стратегий организации» (10 часов)

Практическое занятие «Условия и этапы реализации стратегии»

- Основные этапы цикла реализации стратегии.
- Условия реализации стратегии: структура и система управления
- Условия реализации стратегии: культура и персонал предприятия. Персонал и его квалификация.

Контрольные вопросы:

1. Укажите основные факторы успешной реализации стратегии предприятия.
2. Поясните необходимость каждого фактора для реализации стратегии.
3. Покажите на примерах каким образом организационная структура предприятия может выступать как сильная или слабая его сторона.
4. Почему следует включать информационные системы в анализ сильных и слабых сторон предприятия?
5. Дайте определение корпоративной культуры. Почему возросло внимание к этой составляющей реализации стратегии?
6. Покажите важность персонала в реализации стратегии предприятия.
7. Каковы основные составляющие системы внутрифирменного планирования?
8. Охарактеризуйте взаимосвязь систем перспективного и текущего планирования.
9. Каково значение бюджетирования для оценки реализуемости стратегии?

Практическое занятие «Управление стратегическими изменениями»

- Система стратегических изменений.
- Управление стратегическими изменениями в организации.

Контрольные вопросы:

1. Объясните, почему сердцевина выполнения стратегии - это проведение стратегических изменений.
2. Укажите основные области проведения стратегических изменений.
3. Прокомментируйте существующие подходы к управлению реализацией стратегических изменений.
4. Как можно уменьшить сопротивление изменениям?
5. Какие стили проведения изменений вы знаете?

Практическое занятие «Стратегический контроль»

- Сущность стратегической эффективности. Критерии эффективности.
- Стратегический контроль. Функции стратегического контроля. Стратегический и тактический контроль.

Контрольные вопросы:

1. Как можно оценить эффективность стратегии организации?
2. Приведите примеры конкретных действий по коррекции стратегии известной вам организации.
3. Рассмотрите роль и место стратегического контроля в стратегическом управлении.
4. Каковы основные задачи стратегического и тактического контроля?

3.МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ

3.1. ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Для успешной защиты результатов практического занятия требуется оформить отчет по результатам работы (письменный или устный) и ответить на контрольные вопросы к данному занятию. Для ответа на контрольные вопросы нужно проработать конспекты лекций, теоретическую основу практического занятия (из методических рекомендаций к практическим занятиям) и дополнительную литературу и рекомендуемые интернет-ресурсы по профилю дисциплины «Стратегии управления организациями». Самостоятельная работа студентов предусматривает выполнение групповых проектов (творческое задание) по заданным тематикам. Последнее практическое занятие предусматривает проведение итоговой контрольной работы для оценки знаний, полученных за семестр. Для подготовки к итоговой контрольной работе рекомендуется проработать и повторить вопросы для подготовки к итоговой контрольной работе, которые приведены в методических рекомендациях к практическим занятиям и по организации

самостоятельной работы студентов. Виды контроля и трудоемкость самостоятельной работы приведены в таблице 2.

Таблица 2 «Виды контроля и трудоемкость самостоятельной работы».

| № п/п | Разделы дисциплины | Виды самостоятельной работы (детализация) | Трудоемкость (час.) | Контроль выполнения работы (Опрос, тест, дом. задание, и т.д) |
|-------|--|---|---------------------|---|
| 1. | Введение в стратегический менеджмент и стратегический анализ среды организации | Проработка конспектов лекций, подготовка к практическим занятиям, работа с отчетом к практическому занятию, подготовка ответов на контрольные вопросы | 10 | Опрос на лекции, письменный отчет по практическому занятию, защита результатов отчета, ответ на контрольные вопросы |
| 2. | Миссия и стратегические цели организации | Подготовка индивидуального задания, подготовка доклада к лекции-конференции, подготовка к практическим занятиям, работа с отчетом к практическому занятию, подготовка ответов на контрольные вопросы | 10 | Отчет (реферат) и доклад на практическом занятии, отчет по выполнению индивидуального задания, выступление на лекции-конференции |
| 3. | Стратегии организации: их виды и инструменты выбора (разработки) | Проработка конспектов лекций, подготовка к практическим занятиям, работа с отчетом к практическому занятию, подготовка ответов на контрольные вопросы. | 12 | Опрос на практическом занятии, письменный отчет по практическому занятию, защита результатов отчета, ответ на контрольные вопросы |
| 4. | Реализация стратегий организации | Проработка конспектов лекций, подготовка к практическим занятиям, работа с отчетом к практическому занятию, подготовка ответов на контрольные вопросы, работа с картами процессов и инструкциями на процесс | 12 | Опрос на практическом занятии, письменный отчет по практическому занятию, защита результатов отчета, ответ на контрольные вопросы |
| 5. | | Подготовка группового проекта | 6 | Отчет работы групп |
| 6. | | Подготовка к итоговой контрольной работе | 4 | Оценка за итоговую контрольную работу |
| | | ИТОГО | 54 | |

Тематика проработки лекционного материала в рамках самостоятельной работы студента строится в соответствии с базовыми разделами дисциплин и предусматривает проработку тем в соответствии с таблицей 3.

Таблица 3 «Темы для проработки лекционного материала в рамках самостоятельной работы».

| № п/п | Наименование разделов | Содержание разделов |
|-------|--|--|
| 1. | Введение в стратегический менеджмент и стратегический анализ среды организации | Роль и место стратегического управления в системе управления инновационной организацией; его составляющие и методы. Основные составляющие среды организации. Стратегический анализ внешней |

| | | |
|----|--|--|
| | | и внутренней среды. Методы стратегического анализа среды (СТЕП-анализ, SWOT-анализ, составление профиля организации). |
| 2. | Миссия и стратегические цели организации | Миссия и стратегические цели в СМАРТ-формате, балансирование показателей с использованием стратегических карт. Сбалансированная система показателей деятельности в стратегическом управлении. Стратегии на уровне отрасли, региона, государства. Международный опыт глобального стратегического планирования. |
| 3. | Стратегии организации: их виды и инструменты выбора (разработки) | Виды стратегий организации. Типология инновационных стратегий. Критериев классификации стратегий. Особенности инновационных стратегий организации. Инструменты выбора (разработки) стратегии. Оптимальные стратегические решения из множества альтернатив на основе SWOT-анализа, портфельного анализа. |
| 4. | Реализация стратегий организации | Условия и этапы реализации стратегии. Основные этапы формирования инновационной стратегии и их содержание. Основные типы и области стратегических изменений в организации. Особенности реализации инновационной стратегии. Разработка программы осуществления стратегии. Программа осуществления стратегии. Инструменты осуществления изменений в процессе реализации стратегии и преодоление сопротивление персонала. Методы осуществления стратегического контроля. Типы и основные области стратегических изменений при реализации стратегии. |

3.2. ТЕМЫ ДЛЯ ИНДИВИДУАЛЬНОГО ЗАДАНИЯ И МЕТОДОЛОГИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ЗАДАНИЯ

Индивидуальное задание нацелено на проработку материала по темам «Стратегии отрасли, региона, государства» и «Международный опыт глобального стратегического планирования». Студентам необходимо сделать письменный отчет (реферат) и устную презентацию (Power Point) по зарубежному опыту стратегического планирования. Для выполнения задания можно взять:

- стратегическую программу развития региона/отрасли/государства,
- стратегический план развития зарубежной фирмы.

При подготовки отчета (реферата) и презентации следует оценить:

- цели и задачи плана/программы,
- причины и обстоятельства появления плана/программы (исторический, экономический и политический аспекты),
- условия реализации плана/программы,

- отклонения в ходе реализации плана/программы,
- мероприятия по осуществлению изменений в процессе реализации плана/программа, достигнутые результаты.

3.3. ПОДГОТОВКА К ЛЕКЦИИ-КОНФЕРЕНЦИИ

Лекция-конференция посвящена темам «Миссия организации и ее разработка» и «Стратегические цели и их постановка». Для подготовки к лекции-конференции студентам необходимо выбрать 3 компании (традиционная компания-производитель товара, компания-производитель услуг, инновационная компания) и подготовить информацию о миссиях и стратегических целях данных компаний.

3.4. ТЕМЫ ДЛЯ ГРУППОВОГО ПРОЕКТА И МЕТОДОЛОГИЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ГРУППОВОГО ПРОЕКТА

Выполнение группового проекта является творческим заданием и нацелено на работу в команде. Студентам необходимо работать в группах по 3-4 человека. Состав групп определяется на первом практическом занятии, когда студенты получают задание на группу. Целью группового проекта является выстраивание стратегического анализа, планирования и контроля на примере современной фирмы. Подобная методика работы развивает навыки групповой работы при солидарной ответственности всех участников группы. При получении задания студенты распределяют между собой сферы ответственности и собирают материал для анализа по выбранной теме в течение всего курса. Итоговый отчетный документ – это письменный аналитический отчет оформленный по требованиям ГОСТа, а также презентация в Power Point с ключевыми тезисными положениями письменного отчета для устной защиты группового проекта.

Для группового проекта предлагаются следующие компании:

- Facebook,
- Sony,
- Walt Disney,
- Honda,
- Wal-Mart,
- Amazon.com,
- Airbnb.com,
- Groupon.com,
- AT&T,
- Pepsico.

По согласованию с преподавателем студент может выбрать компанию, не указанную в данном списке.

Как правило, работа с кейсом строится по этапам:

- Резюме компании, цели, миссия, описание сферы деятельности и линейки продуктов/услуг;
- Анализ отрасли и внешнего окружения;
- Анализ в соответствии с 5 силами Портера;
- Менеджмент (организационная структура, процедуры принятия решений, корпоративные ценности);
- Маркетинг (место, которое занимает компания, анализ продукта с точки зрения «4Р», на каких рынках работает компания, стратегия push или pull, жизненный цикл продукта, целевые рынки, сегмент B2B или B2C);
- Экономика фирмы и финансовые показатели деятельности (ликвидность, структура основного капитала компании, инвестиции, ограничения);
- Риски;
- Персонал;
- Производство (каким образом в компании выстраивается цепочка добавленной стоимости, что является основной и вспомогательной деятельностью компании, аутсорсинг);
- R&D;
- Матрица БКГ;
- Каковы стратегии компании на данный момент (цели стратегического планирования и типы стратегий), докажите почему именно данные стратегии были выбраны для данной компании;
- Какова была работа с изменениями в уже существующих стратегиях и почему;
- SWOT-анализ;
- Выводы и стратегии компании на будущее.

Студенты по желанию могут включать в отчет и другие разделы анализа в соответствии с программой дисциплины «Стратегии управления организацией».

Процедура командной работы с одной из указанных компаний и логика изложения материала в отчете на одном из практических занятий будет разобрана вместе со всеми студентами на примере компании Ryan Air и супермаркетов TESCO.

3.5. ПРИМЕРНЫЙ ПЕРЕЧЕНЬ ВОПРОСОВ ДЛЯ ИТОГОВОЙ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях.
2. Отличие стратегического управления от оперативного управления.
3. Этапы развития стратегического подхода к управлению организацией.

4. Задачи стратегического менеджмента.
5. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении.
6. Факторы, влияющие на формирование миссии.
7. Цели организации, области установления целей. Состав и характеристика факторов, влияющих на формирование целей организации.
8. Стратегическая пирамида организации: состав и особенности стратегий на различных организационных уровнях.
9. Основные факторы, формирующие стратегию организации.
10. Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа.
11. Анализ общего внешнего окружения (макроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
12. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
13. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного) окружения организации.
14. Структура и оценка сил конкуренции в отрасли.
15. Анализ ближайших конкурентов.
16. Стратегические группы конкурентов.
17. Анализ потребителей в системе стратегического управления.
18. Сущность и содержание управленческого анализа.
19. Анализ положения компании.
20. Методы управленческого анализа.
21. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа.
22. Стратегический анализ затрат и цепи издержек.
23. Оценка конкурентоспособности компании.
24. Цели и основные этапы портфельного анализа.
25. Матрица Бостонской консультационной группы.
26. Матрица McKinsey – General Electric.
27. Матрица фирмы ArthurD.Littel (ADL/LC).
28. Базисные стратегии бизнеса.
29. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
30. Сущность и классификация конкурентных стратегий организаций.
31. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
32. Условия применения и риски стратегии дифференциации.
33. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегмент (нишевых стратегий).
34. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
35. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
36. Цели и мотивы диверсификации.
37. Механизмы диверсификации.

38. Стратегии родственной диверсификации.
39. Стратегии неродственной диверсификации.
40. Выгоды и издержки диверсификации.
41. Организационное обеспечение реализации стратегии.
42. Роль человеческого фактора в реализации стратегии.
43. Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии.
44. Система стратегического контроля в организации.

4. ЛИТЕРАТУРА

Основная литература

1. Веснин В. Р. Менеджмент: учеб. / В.Р.Веснин. - 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Проспект, 2012. – 606 с. (10 экземпляров в библиотеке ТУСУРа).
2. Глумаков М.Н. Стратегический менеджмент : практикум: учебное пособие для вузов / В. Н. Глумаков, М. М. Максимцов, Н. И. Малышев. - М. : Вузовский учебник, 2010. - 185 с. (5 экземпляров в библиотеке ТУСУРа).
3. Медынский В. Г. Инновационный менеджмент. – М.: Инфра-М, 2011. – 293 с. (5 экземпляров в библиотеке ТУСУРа).

Дополнительная литература

1. Багиев Г. Л., Тарасевич В. М. Маркетинг. / Г.Л.Багиев, В.М.Тарасевич; Общ.ред. Г.Л.Багиев. – 4-е изд., перераб. и доп. – СПб.: Питер, 2012. – 556 с. (5 экземпляров в библиотеке ТУСУРа).
2. Баринов В.А. Стратегический менеджмент : Учебное пособие для слушателей образовательных учреждений, обучающихся по программе МВА / В. А. Баринов, В. Л. Харченко ; Институт экономики и финансов "Синергия". - М. : Инфра-М, 2006. - 235 с. (10 экземпляров в библиотеке ТУСУРа).
3. Ломакин В. К. Мировая экономика. Учебник. 4-е изд.; перераб. и доп. – М.: Юнити-Дана, 2012. – 671 с. (15 экземпляров в библиотеке ТУСУРа).
4. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов ; Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. - 8-е изд., испр. и доп. - М. : Дело, 2007. - 445 с. (3 экземпляра в библиотеке ТУСУРа).

5. Фатхутдинов Р.А. Управленческие решения: Учебник - 6-е изд., перераб. и доп.-М.: Инфра-М, 2011.-344 с. (16 экземпляров в библиотеке ТУСУРа).