

Министерство образования и науки Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

**ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ СИСТЕМ
УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ**

Кафедра экономики

Ф.А. Красина

Стратегический менеджмент

Методические указания по практическим занятиям и
самостоятельной работе

2018

Оглавление

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ	3
Раздел 1. Введение в стратегический менеджмента.....	4
Занятие по теме 1.1. Сущность и становление стратегического менеджмента	4
Занятие по теме 1.2. Процесс стратегического управления.....	4
Раздел 2. Миссия и цели организации	6
Занятие по теме 1.1. Формулирование миссии организации	6
Раздел 3. Стратегический анализ среды фирмы	7
Занятие по теме 2.1. Анализ внешнего окружения фирмы и инструментарий его проведения.....	7
Занятие по теме 2.2. Анализ состояния компании	8
Занятие по теме 2.3. Концепция и технология цепочки создания стоимости	9
Раздел 4. Виды стратегий.....	10
Занятие по теме 3.1. Общие подходы к разработке стратегий организации.....	10
Занятие по теме 3.2. Стратегии роста, их виды и технологии разработки	10
Занятие по теме 3.3. Формирование конкурентной стратегии	11
Занятие по теме 3.4. Функциональные и операционные стратегии организации.....	11
Занятие по теме 3.5. Стратегии организации в кризисной ситуации.....	12
Занятие по теме 3.6. Стратегические альтернативы и стратегический выбор	13
Раздел 5. Стратегическое планирование	14
Занятие по теме 4.1. Приведение внутреннего потенциала организации в соответствие с выбранной стратегией.....	14
Занятие по теме 4.2. Управление изменениями	14
Методические указания по самостоятельной работе	16
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	17

ОБЩИЕ ПОЛОЖЕНИЯ

Методические указания и задания к практическим занятиям предназначены для оказания помощи студентам в изучении дисциплины «Стратегический менеджмент».

Цель данных методических указаний – развитие умений анализа конкретных рыночных ситуаций, закрепление теоретического материала и получение навыков применения теоретического материала на практике.

Задания распределены по темам, соответствующим содержанию дисциплины «Стратегический менеджмент».

Раздел 1. Введение в стратегический менеджмента

Занятие по теме 1.1. Сущность и становление стратегического менеджмента

Цель: Изучить сущность и становление стратегического менеджмента.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие стратегии, стратегии организации и стратегического менеджмента.
2. Принципы стратегического менеджмента.
3. Исторические предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
4. Объекты стратегического менеджмента: стратегическая единица бизнеса (СЕБ),

функциональная зона предприятия.

5. Пять «П» стратегии Г. Минцберга.
6. Этапы развития стратегического менеджмента.
7. Отличие и взаимосвязь стратегического и оперативного управления.
8. Концепция стратегического менеджмента.

Задания для практических занятий

Раскройте сущность (основные характеристики) десяти принципиально отличных систем знаний о стратегическом менеджменте, носящих названия «Школы стратегического менеджмента» в табличной форме. Сделайте обобщающие выводы об эволюции формирования систем знаний о стратегическом менеджменте.

Школы стратегического менеджмента

Название школы	Основные характеристики
Школа дизайна	
Школа планирования	
Школа позиционирования	
Школа предпринимательства	
Когнитивная школа	
Школа обучения	
Школа власти	
Школа культуры	
Школа внешней среды	
Школа конфигурации	

Занятие по теме 1.2. Процесс стратегического управления

Цель: Изучить содержание и этапы разработки и реализации стратегии предприятия.

1. Пять задач стратегического менеджмента. Основные этапы стратегического менеджмента.
2. Общий обзор и характеристика отдельных этапов процесса разработки стратегии фирмы.
3. Инструменты разработки целей: целевое управление, пирамида целей, дерево целей,

сценарное планирование

4. Пирамида разработки стратегий: корпоративная, деловая (бизнес–стратегия), функциональная и операционная стратегии.

Вопросы для обсуждения:

Задания для практических занятий

Разработайте комплекс стратегических целей и задач и представьте его в виде схемы (дерево или пирамида целей) применительно к конкретно действующей на российском рынке организации.

Раздел 2. Миссия и цели организации

Занятие по теме 2.1. Формулирование миссии организации

Цель: Научиться формулировать миссию и цели организации

Вопросы для обсуждения:

1. Миссия организации:
 - целевое начало. В чём оно проявляется? Примеры;
 - миссия в широком и узком понимании. Дать определение, привести пример;
 - цели и факторы выработки миссии;
 - чьи интересы должна отражать миссия и почему?
2. Цели организации:
 - понятие и виды целей. Требования к целям;
 - стратегические и финансовые цели; долгосрочные и краткосрочные; количественные и качественные. Привести примеры;
 - цели роста (цели быстрого и стабильного роста, цели сокращения);
 - направления установления целей;
 - иерархия целей.
3. Управление по целям. Дерево целей.

Задания для практических занятий

Сформулировать миссию и цели хорошо знакомой вам организации.

Раздел 3. Стратегический анализ среды фирмы

Занятие по теме 2.1. Анализ внешнего окружения фирмы и инструментарий его проведения

Цель: Изучить содержание и инструментарий проведения стратегического анализа.

Вопросы для обсуждения:

1. Стратегический анализ, содержание и инструментарий его проведения.
2. Анализ внешнего окружения предприятия. Понятия и основные факторы макросреды организации, учитываемые при принятии стратегических управленческих решений.
3. SWOT – анализ, ПЕСТ – анализ, многофакторный анализ среды.
4. Оценка текущего состояния отрасли. Движущие силы, вызывающие изменения в отрасли.
5. Ключевые факторы успеха отрасли.
6. Анализ конкурентной структуры отрасли. Модель пяти сил конкуренции М.Портера. Построение конкурентной карты рынка. Стратегическая группа. Карта стратегических групп.
7. Конкурентные преимущества и рыночная позиция организации.
8. Анализ внутренней среды (состояния) организации. Цели и задачи анализа и инструментарий его проведения.
9. Стратегический потенциал организации и его структура: кадровый, производственный, организационный.
10. Метод составления конкурентного профиля среды организации. Стратегические проблемы компании.

Задания для практических занятий

Проведите анализ внешней и внутренней среды известной вам организации с использованием классических и современных подходов (SWOT -анализ, ресурсный анализ, анализ компетенций).

Совместное изучение внешней и внутренней среды позволяет провести метод SWOT. Применяя метод SWOT, удастся установить линии связи между силой и слабостью, которые присущи организации, и внешними угрозами и возможностями. Для установления связей между слабыми и сильными сторонами организации, а также угроз и возможностей внешней среды составляется матрица SWOT (рис.1).

Внешняя среда	Возможности	Угрозы
Внутренняя среда		
Сильные стороны	СИВ Строятся связи силы и возможностей и формулируется стратегия: как за счет сильных сторон компании использовать предоставленные возможности.	СИУ Строятся связи силы и угроз и формулируется стратегия: как за счет сильных сторон компании преодолеть угрозы.
Слабые стороны	СЛВ Строятся связи слабых сторон и возможностей и формулируется стратегия: как за счет предоставленных возможностей преодолеть слабости компании.	СЛУ Поле проблем: какие слабости и угрозы надо преодолеть компании.

Рис. Матрица SWOT анализа внешних и внутренних факторов

Занятие по теме 2.2. Анализ состояния компании

Цель: Изучить методы стратегического анализа состояния внутренней среды организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Анализ внутренней среды (состояния) организации.
2. Цели и задачи анализа и инструментарий его проведения.
3. Стратегический потенциал организации и его структура: кадровый, производственный, организационный.
4. SWOT – анализ. Выявление сильных и слабых сторон организации. Установление цепочек связи между сильными и слабыми сторонами организации, возможностями и угрозами.
5. Метод составления конкурентного профиля среды организации.
6. Стратегические проблемы компании.

Задания для практических занятий

Составьте досье (краткую характеристику) известной вам организации в форме таблицы. Сделайте обоснованные выводы о конкурентных преимуществах производимой продукции, о применяемой корпоративной стратегии. Назовите стратегические проблемы, которые испытывает организация.

Занятие по теме 2.3. Концепция и технология цепочки создания стоимости

Цель: Изучить содержание стратегического анализа издержек и цепочки ценностей.

Вопросы для обсуждения:

1. Концепция цепочки создания стоимости М.Портера, ее современное понимание.
2. Виды деятельности организации: основные и дополнительные, их стоимостная оценка.

Взаимосвязь с ценностями и приверженностями клиентов.

3. Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей. Анализ цепочки ценностей, главные достоинства и конкурентное преимущество.
4. Управление цепочкой создания ценностей: глобальный, национальный и региональный масштаб.
5. Выявление стратегических проблем компании.

Задания для практических занятий

Перечислите виды деятельности известной вам организации по производству товаров (услуг) для потребителя в последовательности создания цепочки ценностей. Поясните принцип действия цепочки ценностей и ее значимость в повышении конкурентоспособности бизнеса.

Раздел 4. Виды стратегий

Занятие по теме 3.1. Общие подходы к разработке стратегий организации

Цель: Изучить общие подходы к разработке стратегий организации

Вопросы для обсуждения:

1. Подходы к классификации базовых стратегий развития организации.
2. Базовые стратегии развития организации: стратегия роста, стратегии сокращения и стабильности, комбинированные стратегии.
3. Дерево разработки корпоративной стратегии.
4. Группы стратегий и их краткая характеристика.
5. Уровни неопределенности будущего и подходы к их оценке.

Задания для практических занятий

Постройте пирамиду стратегий применительно известной вам организации, четко обозначив возможные варианты всех уровневых стратегий, и объясните логику их взаимосвязи.

Занятие по теме 3.2. Стратегии роста, их виды и технологии разработки

Цель: Изучить группы стратегий роста: концентрированного, интегрированного, диверсифицированного и их характеристики.

Вопросы для обсуждения:

1. Группы стратегий роста: концентрированного, интегрированного, диверсифицированного.
2. Условия и факторы, определяющие выбор стратегий.
3. Двумерные матрицы выбора стратегий: матрица продукт/рынок Ансоффа, матрица БКГ, матрица Мак-Кинси.
4. Портфельные стратегии организации. Матрицы стратегического анализа малых и средних предприятий.

Задания для практических занятий

Оцените выбранную Вами организацию по масштабу деятельности (крупный, средний и малый бизнес) и выберите для нее соответствующую стратегию.

Стратегия копирования (малые фирмы могут снижать цены на копии за счет экономии на научно-исследовательских разработках и т.д.)	Стратегия оптимального размера (занимаются теми видами деятельности, которые невыгодны крупному бизнесу)
Стратегия использования преимуществ крупных фирм (пример: франчайзинг)	Стратегия участия в продукте крупной фирмы (выполняют часть производственного процесса крупной фирмы)

Занятие по теме 3.3. Формирование конкурентной стратегии

Цель: Изучить сущность конкурентных преимуществ организации как основу формирования конкурентной стратегии.

Вопросы для обсуждения:

1. Конкурентные преимущества организации как основа формирования конкурентной стратегии.
2. Типы конкурентного преимущества: внутреннее и внешнее.
3. Модель пяти конкурентных стратегий М.Портера: стратегия лидерства по издержкам, стратегия дифференциации, стратегия фокусирования на издержках и дифференциации, стратегия оптимальных издержек.
4. Конкурентные стратегии, основанные на доле рынка предприятия. Стратегии лидера рынка. Стратегии «бросающего вызов». Стратегии «следующего за лидером». Стратегия «специалиста».

Задания для практических занятий

Выполните анализ поведения на отраслевом рынке известной вам компании на основе подходов к разработке конкурентных стратегий, предложенных М. Портером (рис.2).

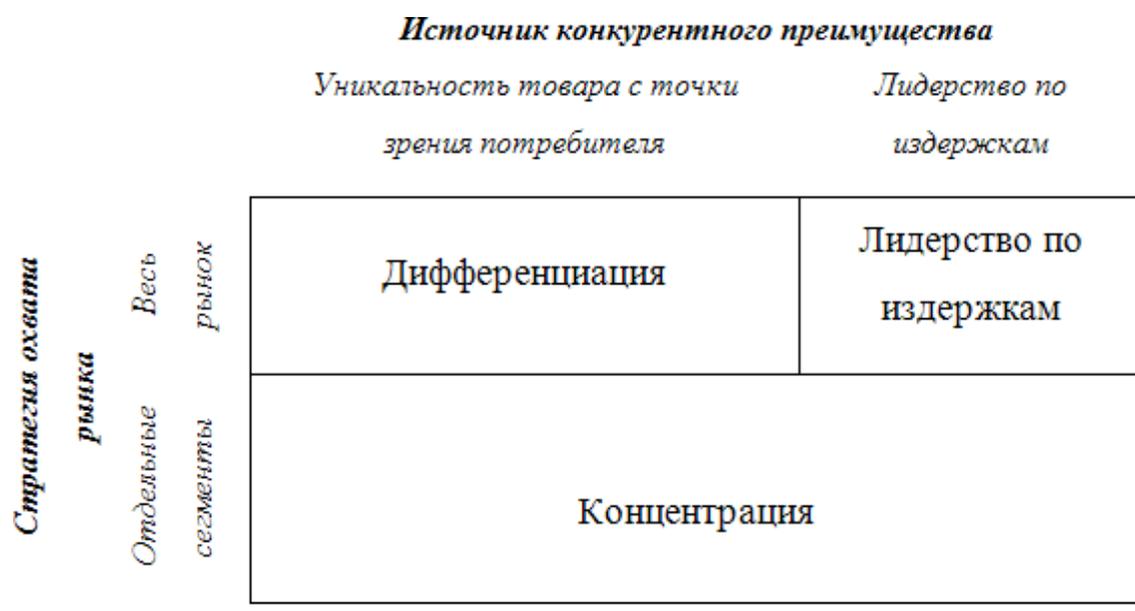


Рис. 2 Основные конкурентные стратегии Майкла Портера

Занятие по теме 3.4. Функциональные и операционные стратегии организации

Цель: Изучить понятие и место в пирамиде стратегий функциональных и операционных стратегий.

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие и место в пирамиде стратегий функциональных и операционных

стратегий.

2. Маркетинговые и ценовые стратегии, их виды и характеристики.
3. Матрица БКГ, матрица Мак-Кинси и другие инструменты, применяемые на данном уровне разработки стратегий.
4. Стратегия управления персоналом, их виды и характеристика.
5. Производственная стратегия предприятия: ее основные компоненты и виды.
6. Финансовая стратегия предприятия.

Задания для практических занятий

Оцените, на каком этапе жизненного цикла находится отрасль, в которой ведет свой бизнес выбранная Вами организация и подберите для нее соответствующую стратегию.

Эталонные стратегии бизнеса.

Стратегии роста:

1. Концентрированный рост (наращивание сбыта существующего продукта)
2. Концентрический рост (расширение сегментов рынка)
3. Модификационный рост (обслуживание новых потребностей)

Стратегии стабильности:

1. Пауза (намеренная приостановка увеличения сбыта)
2. Осторожное продвижение (продолжение начатых программ в ожидании успеха)
3. Без изменений (замораживание ситуации, прекращение перспективных инвестиций)
4. Снятие прибыли (прекращение текущих инвестиций в продукт)

Стратегии отхода:

1. Сброс жира (установление минимально возможного уровня накладных расходов)
2. Частичный отказ от операционной независимости (в кадрах, сбыте, финансах)
3. Частичная распродажа активов (долей в фирме или физических активов)
4. Банкротство
5. Ликвидация

В качестве наиболее надежного инструмента отбора бизнес-стратегий рекомендуется использовать «матрицу Артур Д.Литтл» жизненного цикла отрасли/рынка и стратегий бизнеса.

Занятие по теме 3.5. Стратегии организации в кризисной ситуации

Цель: Изучить роль стратегии в финансовом оздоровлении неплатежеспособного предприятия.

Вопросы для обсуждения:

1. Причины спада в отрасли или организации: внешние и внутренние.
2. Выбор и разработка антикризисной стратегии.
3. Понятие об основных принципах санации предприятия.

4. Виды действий организации, попавшей в кризисную ситуацию: модификация рынка; модификация товара; модификация комплекса маркетинга.

Задания для практических занятий

Обоснуйте необходимость разработки стратегии на кризисном предприятии, пересмотра миссии и системы целей предприятия. Назовите этапы разработки антикризисной стратегии и их содержание, поясните особенности ее разработки.

Занятие по теме 3.6. Стратегические альтернативы и стратегический выбор

Цель: Изучить содержание процесса разработки и выбора стратегических альтернатив.

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание процесса разработки и выбора стратегических альтернатив.
2. Подходы к формированию стратегических альтернатив.
3. Учет рисков в процессе разработки стратегических альтернатив предприятия.

Задания для практических занятий

Проведите конкурентный анализ и на основе выявленных рыночных позиций известной вам организации, выберите для нее стратегию (лидер, претендент на лидерство, последователь за лидером, окопавшийся в нише).

Раздел 5. Стратегическое планирование

Занятие по теме 4.1. Приведение внутреннего потенциала организации в соответствие с выбранной стратегией

Цель: Изучить содержание процесса реализации стратегии.

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание процесса реализации стратегии.
2. Организационная структура как фактор реализации стратегии.
3. Проектирование систем управления в стратегическом менеджменте.

Задания для практических занятий

Постройте матрицу организационных проекций известной вам организации (рис.) и проведите анализ выполнения структурными подразделениями функций по стратегическому и оперативному управлению. Сделайте предложения по внесению изменений в организационную структуру управления для реализации стратегии компании.

Матрица организационных проекций организации
(проекция «функции менеджмента/структурные звенья»)

Исполнительные (структурные) звенья	Функции менеджмента									
Отдел закупок										
Транспортный отдел										
Отдел маркетинга										
Отдел сбыта										
Склад										
Руководство финансовой службы										
Финансовый аналитик										
Бухгалтерия фирмы										
Информационный отдел										
Отдел охраны и экономической безопасности										

Занятие по теме 4.2. Управление изменениями

Цель: Изучить сущность изменений, модели изменений

Вопросы для обсуждения:

1. Стратегические изменения. Революционная модель изменений.
2. Эволюционные изменения в рамках организационного развития.
3. Сопротивление изменениям и методы его преодоления.

Задания для практических занятий

Заполните таблицу по преодолению негативного отношения к изменениям. Хеллер (1998 г.) считает, что существуют три основные причины негативного отношения к изменениям и различные методы преодоления этой негативности (рис.).

Типы негативного отношения	Способы преодоления
Рациональный Непонимание деталей плана, уверенность в том, что перемены не являются необходимыми, неверие в планируемую эффективность перемен, ожидание негативных последствий	
Личный Страх потери работы, беспокойство по поводу будущего, обида на получаемую в ходе осуществления перемен критику, страх вмешательства со стороны руководства	
Эмоциональный Общая склонность к активному или пассивному сопротивлению любым переменам, недостаток вовлеченности, апатия к инициативам, шок, недоверие к мотивам, вызвавшим перемены	

Методические указания по самостоятельной работе

В соответствии с рабочей программой самостоятельная работа предусматривает:

- 1) Проработку лекционного материала
- 2) Подготовку к практическим занятиям
- 3) Анализ практических ситуаций.

Практические ситуации приведены в учебном пособии

Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 375 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03013-6.

<https://biblio-online.ru/book/38AFD36C-9EEC-4AE6-8860-77B43DFEAF8A/strategicheskiy-menedzhment>

Для проведения анализа студенты разбиваются на группы. Каждая группа анализирует конкретную ситуацию, разрабатывает решения и готовит презентацию. Подведение итогов проходит на практическом занятии.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Сидоров, М. Н. Стратегический менеджмент : учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Сидоров. — 2-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 145 с. — (Серия : Бакалавр. Прикладной курс). — ISBN 978-5-534-01509-6.
2. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для академического бакалавриата / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 321 с. — (Серия : Университеты России). — ISBN 978-5-534-03440-0.
3. Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для академического бакалавриата / А. Т. Зуб. — 4-е изд., перераб. и доп. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 375 с. — (Серия : Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-534-03013-6.
4. Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент в 2 ч. Часть 1. Сущность и содержание : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под ред. В. С. Абрамова. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 270 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-7127-9