

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра мировой и национальной экономики

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

**Практикум
для реализации содержания образовательных программ
высшего образования II ступени и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Гомель 2021

УДК 005
ББК 65.291.213
С 83

Автор-составитель Е. А. Левченко, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: И. В. Бабына, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой экономики и управления Гомельского государственного университета им. Ф. Скорины;
Л. К. Климович, канд. экон. наук, доцент Белорусского торгово-экономического университета потребительской кооперации

Рекомендован к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 10 декабря 2019 г.

Стратегическое управление организацией : практикум для реализации содержания образовательных программ высшего образования II ступени и переподготовки руководящих работников и специалистов / авт.-сост. Е. А. Левченко. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2021. – 104 с.
ISBN 978-985-540-594-9

Издание предназначено для магистрантов специальностей 1-26 81 01 «Бизнес-администрирование», 1-26 80 01 «Управление в социальных и экономических системах», 1-25 80 01 «Экономика» и слушателей системы переподготовки руководящих работников и специалистов специальностей 1-25 01 75 «Экономика и управление на предприятии промышленности», 1-26 01 76 «Управление персоналом».

В результате изучения курса у магистрантов и слушателей должны сформироваться четкие представления об основах стратегического управления организацией. В издании рассматриваются основополагающие вопросы теории и практики стратегического управления организацией в современных условиях. Приводятся планы практических занятий, вопросы и задания для самоконтроля, темы рефератов, задания для самостоятельной работы, ситуации.

УДК 005
ББК 65.291.213

ISBN 978-985-540-594-9

© Учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2021

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Концепция подготовки специалистов высшей квалификации в области менеджмента базируется на общепризнанных достижениях в менеджменте, в частности такой его области, как стратегический менеджмент.

Целью преподавания учебной дисциплины является формирование у магистрантов в процессе обучения теоретических знаний и практических навыков в области стратегического менеджмента.

Целью изучения дисциплины является ознакомление с теорией стратегического менеджмента, приобретение умений и навыков разработки и практической реализации деловой стратегии развития организации в условиях высокой динамики конкурентной среды.

Основные задачи учебной дисциплины следующие:

- изучить подходы и методологию организации и практической реализации стратегического управления на предприятии;
- освоить методы стратегического анализа предприятия и его внешнего окружения, основные стратегии конкуренции;
- освоить технологию планирования и реализации стратегии предприятия;
- сформировать у магистрантов системное стратегическое мышление.

В результате освоения дисциплины магистранты должны знать следующее:

- основные подходы в стратегическом менеджменте;
- конкурентные, фирменные, внутрифирменные и другие виды стратегий;
- методы стратегического анализа;
- процессы реализации стратегии организации.

В результате освоения дисциплины магистранты должны уметь следующее:

- сформулировать миссию и цели фирмы;
- разработать стратегию развития организации с учетом состояния внешней и внутренней среды фирмы;
- провести анализ деятельности предприятия и его внешней среды, оценить различные варианты его поведения в будущем.

В результате освоения дисциплины магистранты должны иметь следующие навыки:

- формирования системы стратегических целей предприятия;
- выработки миссии и стратегии организации;
- проведения портфельного, SWOT, PEST и других видов стратегического анализа;

– проведения изменений, обусловленных реализацией стратегии.

В соответствии с типовым учебным планом специальностей 1-26 80 03 «Бизнес-администрирование», 1-26 80 01 «Управление в социальных и экономических системах», 1-25 80 01 «Экономика» II ступени высшего образования учебная программа рассчитана на 200 ч, в том числе аудиторных часов – 72, из них 36 ч лекций, 36 ч практических занятий с формой контроля в виде экзамена.

Магистранты заочной формы получения образования изучают дисциплину в объеме 200 ч, в том числе аудиторных часов – 16, из них 8 ч лекций, 8 ч практических занятий с формой контроля в виде экзамена.

При подготовке к практическим занятиям необходимо изучить теоретические вопросы согласно предложенным планам.

При анализе ситуаций рекомендуется придерживаться нижеприведенных методики и схемы.

Методика анализа конкретных ситуаций следующая:

- быстро просмотрите представленную ситуацию и попытайтесь определить, о чем идет речь, какая информация требует анализа;
- повторно очень внимательно прочитайте ситуацию и определите ее ключевые аспекты;
- сформулируйте основные проблемы, которые необходимо решить;
- прочитайте ситуацию еще раз, выделяя нужную информацию по каждой проблеме;
- продумайте набор возможных рекомендаций, которые подкрепились бы данными, представленными в ситуации.

Общая схема анализа ситуации заключается в следующем:

- краткое изложение событий, которое помогло бы человеку, не знакомому с самой ситуацией, понять суть происходящего;
- формулировка проблем, требующих решения;
- характеристика основных действующих в ситуации лиц (их достоинств и недостатков);
- описание хронологии произошедших событий таким образом, чтобы наиболее поздние по времени события находились в ее начале, а наиболее ранние – в конце;
- определение причин возникновения проблем;
- разработка вариантов решения проблем, оценка их реализуемости, выбор наилучшего варианта;
- обоснование целесообразности реализации выбранного варианта решения;
- изложение последовательности практических действий, которые необходимо предпринять, чтобы успешно решить проблему.

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДЛЯ МАГИСТРАНТОВ ОЧНОЙ (ДНЕВНОЙ) ФОРМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Тема	Количество часов		
	всего	в том числе	
		лекций	практических занятий
1. Теоретико-методологические основы стратегического управления	4	2	2
2. Формирование стратегического видения, миссии и целей организации	4	2	2
3. Современный стратегический анализ и методы его проведения	8	4	4
4. Стратегии организаций, их сущность и классификация	4	2	2
5. Корпоративные стратегии диверсификации и стратегии развития организаций	4	2	2
6. Подходы к классификации конкурентных стратегий организаций	4	2	2
7. Стратегии в области международного бизнеса	4	2	2
8. Инновационные подходы к стратегическому управлению	4	2	2
9. Подходы к стратегическому выбору и модели стратегического выбора	4	2	2
10. Разработка стратегического управленческого решения	4	2	2
11. Стратегическое планирование деятельности организации	4	2	2
12. Сценарное планирование и его особенности	4	2	2
13. Организация стратегического управления организациями	4	2	2
14. Управление реализацией стратегии	4	2	2
15. Контроллинг и оценка стратегии	4	2	2
16. Проектирование и совершенствование организационной структуры управления организацией, поддерживающей стратегию	4	2	2
17. Создание корпоративной культуры и системы мотивации, поддерживающих стратегию	4	2	2
Итого	72	36	36

ПРИМЕРНЫЙ ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН ДЛЯ МАГИСТРАНТОВ ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ПОЛУЧЕНИЯ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

Тема	Количество аудиторных часов		
	всего	в том числе	
		лекций	практических занятий
1. Теоретико-методологические основы стратегического управления	—	—	—
2. Формирование стратегического видения, миссии и целей организации	—	—	—
3. Современный стратегический анализ и методы его проведения	2	2	—
4. Стратегии организаций, их сущность и классификация	2	2	—
5. Корпоративные стратегии диверсификации и стратегии развития организаций	2	2	—
6. Подходы к классификации конкурентных стратегий организаций	2	2	—
7. Стратегии в области международного бизнеса	2	—	2
8. Инновационные подходы к стратегическому управлению	2	—	2
9. Подходы к стратегическому выбору и модели стратегического выбора	—	—	—
10. Разработка стратегического управленческого решения	2	—	2
11. Стратегическое планирование деятельности организации	2	—	2
12. Сценарное планирование и его особенности	—	—	—
13. Организация стратегического управления организацией	—	—	—
14. Управление реализацией стратегии	—	—	—
15. Контроллинг и оценка стратегии	—	—	—
16. Проектирование и совершенствование организационной структуры управления организацией, поддерживающей стратегию	—	—	—
17. Создание корпоративной культуры и системы мотивации, поддерживающих стратегию	—	—	—
Итого	16	8	8

ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ, ВОПРОСЫ И ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОКОНТРОЛЯ, ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ, ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ, СИТУАЦИИ

Тема 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

План

1. Понятие стратегического управления.
2. Стратегическое управление как процесс осуществления взаимодействия организации с ее окружением.
3. Понятия закона, принципа, метода в теории стратегического управления.
4. Основные принципы стратегического управления.
5. Задачи стратегического управления.
6. Стратегическое управление как область науки и практики управления.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Определите сущность и содержание понятия «стратегия».
2. Дайте определение понятия «стратегический менеджмент».
3. Проведите сравнительный анализ категорий «управление» и «менеджмент».
4. Определите сущность стратегического подхода к управлению предприятием.
5. Перечислите и дайте краткую характеристику принципов и подходов стратегического менеджмента.
6. Назовите и дайте краткую характеристику этапов развития концепции стратегического мышления.
7. Каковы главные проблемы долгосрочного планирования?
8. Сформулируйте сущность и содержание стратегического планирования.
9. Укажите уровни управления предприятием и охарактеризуйте особенности управленческой деятельности на различных уровнях управления.
10. Сформулируйте предпосылки внедрения стратегического менеджмента на предприятиях Республики Беларусь.

Темы рефератов

1. Роль и особенности стратегического управления в условиях глобализации.
2. Место стратегического менеджмента в общей системе управления.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1.1. По форме таблицы 1 укажите, кто и что должен делать в стратегическом менеджменте организации по функциям.

Таблица 1 – **Функции стратегического менеджмента**

Функции	Кто должен выполнять функции				
	Отдел стратегического развития (ОСР)	Начальник ОСР	Комитет по менеджменту	Президент (генеральный директор)	Совет директоров
Стратегический анализ					
Разработка миссии и стратегических целей					
Разработка стратегических приоритетов					
Разработка стратегий элементов и подсистем					
Установка базовых конкурентных стратегий (БКС)					
Выбор стратегических альтернатив					
Установка миссии и стратегических целей					
Установка стратегических приоритетов					
Утверждение корпоративной стратегии					
Реализация корпоративной стратегии					
Стратегический контроллинг					

Задание 1.2. Город Речица – районный центр в Гомельской области, администрация которого активно применяет методы стратегического планирования и маркетинга. Унитарное предприятие (УП) «Ре-

чицашелк» является градообразующим предприятием. В период кризиса начался резкий спад объемов производства, произошло сокращение численности работающих. Производство сократилось в 50 раз, работающих стало в 4 раза меньше, начались перебои в выдаче заработной платы.

Администрация района совместно с администрацией Гомельской области начала поиск путей выхода организации из кризиса.

Опыт функционирования УП показывает, что руководство предприятий недостаточно заинтересовано в повышении эффективности производства, а собственник (государство) не всегда в состоянии осуществить необходимые инвестиции в развитие производства. Основным направлением стал поиск нового эффективного частного собственника. Такие собственники были найдены в лице открытого акционерного общества (ОАО) «Детская одежда» (г. Гомель) и закрытого акционерного общества (ЗАО) «Капрохим» (г. Минск). Они были отобраны в результате длительных переговоров с многочисленными потенциальными претендентами.

В результате Речицкий район получил значительные инвестиции.

Пример УП «Речицашелк» показывает, что сегодня можно осуществить эффективное финансовое оздоровление градообразующего предприятия. Это приводит не только к развитию самого предприятия, но и в значительной степени – к развитию территории, на которой оно расположено.

В городе был разработан стратегический план развития. При этом был использован не только отечественный, но и зарубежный опыт. Подготовленный стратегический план развития был широко обнародован и опубликован. Было проведено несколько общественных слушаний, а в конце работы – широкая презентация плана и стратегических ориентиров развития города.

В итоге этой работы был получен достаточно неожиданный результат. Доходная часть бюджета города за два года выросла почти в четыре раза, в город приехали инвесторы, которые признались, что одной из главных причин их появления стало наличие стратегических ориентиров развития города, закреплённых в форме плана стратегического развития. Таким образом, город получил мощный импульс собственного развития.

Дайте ответы на следующие вопросы:

– Какова роль стратегического видения проблемы в развитии города?

– В чем заключается сущность стратегии развития города?

Задание 1.3. Обоснуйте либо опровергните необходимость становления и развития стратегического менеджмента на предприятии.

Задание 1.4. Опишите реальный либо предполагаемый процесс разработки стратегии развития на предприятии.

Задание 1.5. Проведите сравнительный анализ взаимосвязи принимаемых ранее пятилетних планов на уровне страны и перспективных планов предприятий с прогнозом социально-экономического развития Республики Беларусь со стратегией развития предприятий.

Задание 1.6. Сформулируйте отличия стратегии развития предприятия от текущих планов на примере конкретного предприятия.

Тема 2. ФОРМИРОВАНИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВИДЕНИЯ, МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ

План

1. Определение видения организации.
2. Определение миссии организации. Формирование стратегического видения и миссии организации.
3. Стратегические цели: сущность, виды, содержание.
4. Мини-стратегия (миссия, «дерево целей», стратегических приоритетов).
5. МОСТ (миссия, цели, стратегические приоритеты, тактика) как метод восхождения от абстрактного к конкретному.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Определите сущность, содержание и назначение формулировки и использования миссии предприятия.
2. Приведите пример классификации целей предприятия по нескольким классификационным признакам.
3. Перечислите и дайте характеристику основных требований, предъявляемых к целям предприятия.
4. Составьте алгоритм формулирования стратегических целей компании.

5. Как влияет определение миссии и целей на формирование стратегии и общей политики предприятия?
6. Какая информация необходима для правильной формулировки миссии?
7. Какая информация необходима для правильной формулировки целей компании?
8. В чем различие миссии компании и стратегических целей?
9. Поясните сущность и содержание следующих понятий: миссия, ценности, видение, цели, задачи.
10. Проведите сравнительный анализ миссии различных организаций (на конкретных примерах).
11. В чем главное отличие миссии и целей организации?
12. В чем состоит аналитический процесс установления целей?

Темы рефератов

1. Как создать миссию компании?
2. Стратегия, миссия и видение компании: где вы сейчас и где окажетесь завтра.
3. Стратегические цели, их иерархия, построение «дерева целей».

Задания для самостоятельной работы

Задание 2.1. По форме таблицы 2 оцените, в какой степени вам присуще стратегическое мышление, ответив на вопросы анкеты по следующей смысловой шкале: НП – не согласен полностью, Н – не согласен, О – отношусь к этому нейтрально, С – согласен, СП – согласен полностью.

Таблица 2 – Тест-анкета оценки уровня стратегического мышления работника

Утверждение	НП	Н	О	С	СП
Каждое мое действие в бизнесе так или иначе, но обязательно должно повышать ценность моего (нашего) бизнеса в глазах клиентов, стейкхолдеров и общественности	1	2	3	4	5
Пусть топ-менеджеры (или другие топ-менеджеры, но не я) думают о будущем нашей компании, а я должен делать свою конкретную текущую работу	5	4	3	2	1
Стратегическое мышление – это удел только «верхушки» компании. Все, кто ниже, должны не мыслить «стратегически-теоретически», а делать бизнес практически	5	4	3	2	1

Окончание таблицы 2

Утверждение	НП	Н	О	С	СП
Без вдохновляющего стратегического видения компания не может быть великой	1	2	3	4	5
То, что я делаю на работе каждый день, может быть моим вкладом в деловой имидж компании на многие годы	1	2	3	4	5
Развивать профессиональные навыки или приобретать знания, которые не помогут в моей работе в следующем месяце, – довольно бессмысленное занятие	5	4	3	2	1
Вместо того чтобы вовлекать в стратегическое управление всех ключевых специалистов компании, его следует сосредоточить в отдельном подразделении	5	4	3	2	1
В том, чтобы топ-менеджеры достаточно часто озадачивались бы вопросом «Какой бизнес мы делаем?», есть большой смысл	1	2	3	4	5
Если компания уже делает великие дела по удовлетворению потребностей своих клиентов, то нет необходимости беспокоиться об изменениях (в системе ее продуктов, развитии персонала и т. д.)	5	4	3	2	1
Стратегические видения компаний напоминают мне видения наркоманов и их галлюцинации	5	4	3	2	1

Результаты теста в зависимости от количества набранных баллов следующие:

- 44–50 – вы уже мыслите стратегически, это помогает или поможет лично вам практиковать стратегическое лидерство;
- 20–43 – это что-то нейтральное, т. е. своего рода отстраненное или равнодушное отношение к корпоративному стратегическому мышлению;
- 10–19 – ярко выраженное тактическое мышление, т. е. «явная ментальность» типа «важно только то, что здесь и сейчас или то, что может быть в ближайшее время», специалисты данной категории к стратегическому лидерству не готовы.

Задание 2.2. Проанализируйте миссии известных мировых компаний. Выделите основные элементы, включенные в миссию компании по следующим направлениям:

- Сфера бизнеса, в которой работает компания.

– Предназначение организации и ее роль в системе национального хозяйства и общества в целом.

– Возможность оперативного и своевременного изменения стратегического курса организации в соответствии с изменяющимися условиями внешней среды.

Задание 2.3. На основе анализа примеров миссий известных мировых компаний составьте миссию компаний, работающих в одном из следующих направлений бизнеса:

- Туристическое направление – миссия туристического агентства.
- Гостеприимство – миссия гостиничного комплекса.
- Общественное питание – кафе, ресторан.
- Производство продуктов питания.
- Производство металлоконструкций.

Методические рекомендации по выполнению задания 2.3

Лучше всего начать с представления о компании. Во время мозгового штурма выполняйте следующие простые правила, чтобы выяснить, какой вы и ваши коллеги хотите видеть компанию:

– Напишите 5–10 слов или выражений, характеризующих ваш бизнес. Выделите 3 самых важных.

– Напишите 3–5 слов или выражений, характеризующих идеальный образ вашей компании с точки зрения клиента.

– Напишите 3–5 слов или выражений, характеризующих идеальный образ вашей компании с точки зрения управленцев и простых работников.

Сузьте это представление, акцентируя внимание на целях компании.

– Напишите рыночные возможности и (или) потребности клиентов, на которые компания будет направлять свои усилия (ценностное предложение компании).

– Кто ваши клиенты? Запишите первичный и вторичный целевой рынок.

– Исходя из того, кто ваши клиенты, перечислите все услуги и товары, которые будет предоставлять ваша компания.

– Напишите 3–5 показателей успеха вашего бизнеса.

Задание 2.4. На основе сформулированной миссии компании постройте «дерево целей» компании, «дерево корпоративных целей» компании, «дерево операционных целей» компании, «дерево управленческих целей» компании.

Задание 2.5. Проанализируйте нижеприведенные формулировки стратегического видения и миссии организаций, определите, соответствуют ли декларируемые положения требованиям, предъявляемым к ним.

Миссия ЗАО «АТЛАНТ».

Служение интересам и запросам наших покупателей – главная задача коллектива. Продукция и услуги ЗАО «Атлант» должны отвечать требованиям покупателя и приносить пользу человеку.

Миссия TRANSEUROPEAN LOGISTIC SERVICES (T.E.L.S.) (транспортно-экспедиторская компания).

Наша миссия – содействовать мировой торговле, стирая границы между странами, предоставляя нашим клиентам совершенные схемы доставки грузов из любой точки мира, качественно, надежно и в срок.

Миссия сети салонов мебели для дома «ARDECO».

Наша миссия – профессионально создавать мебель для дома премиум-класса, которая предвосхищает ожидания о стиле, комфорте и инновационном дизайне.

Миссия общества с ограниченной ответственностью (ООО) «Профильдизайн».

Мы видим свою миссию в том, чтобы создать уют в мире людей, дома и на работе, посредством предоставления качественных светопрозрачных конструкций и сервиса высочайшего уровня. Наша продукция не должна отнимать силы, ресурсы и время в процессе всей ее эксплуатации. Она призвана обеспечить благоприятную атмосферу в быту каждого человека.

Миссия дизайн-студии Борового.

Миссия студии – способствовать процветанию наших клиентов путем разработки эффективных сайтов и интернет-сервисов, а также осуществляя оперативное и качественное интернет-обслуживание потребностей крупного и среднего бизнеса.

Миссия веб-студии «ART-FACTOR».

Наша миссия – обеспечить клиенту возможности для расширения бизнеса и реализации идей.

Миссия предприятия по производству приборов радиационного и технологического контроля ЗАО «ТИМЕТ».

Наша миссия заключается в решении следующих задач:

- производство высоконадежных и удобных в эксплуатации средств измерений, отвечающих требованиям мирового рынка;
- разработка методик, рекомендаций, инструкций по методам измерений и контролю достоверности измерений, соответствующих требованиям международных стандартов.

Миссия ОАО «Бабушкина крынка».

Свою миссию мы видим в создании вкусной, качественной, натуральной молочной продукции для здоровья и отличного самочувствия наших потребителей.

Миссия ОАО «Белгазпромбанк» – содействие в формировании среднего класса в рамках эффективной рыночной экономики на основе максимального удовлетворения финансовых потребностей субъектов хозяйствования Республики Беларусь путем предоставления полного спектра клиентоориентированных, процессно-организованных, высокотехнологичных банковских продуктов и услуг.

Задание 2.6. Укажите названия предприятий и организаций, для которых приведены ниже миссия и (или) стратегическое видение.

Миссия фабрики ... – приносить радость и удовольствие людям, сохраняя и приумножая богатые традиции кондитерского искусства.

Миссией производственного объединения ... является разработка и выпуск сельскохозяйственной техники, которая не просто удовлетворяет запросы и ожидания потребителей, а изменяет к лучшему условия труда и уровень жизни всех, кто трудится в агропромышленном комплексе, позволяет повысить прибыльность агробизнеса, общего уровня экономики стран и регионов.

Миссия УП ... – вместе с нашими клиентами мы движемся вперед, чтобы делать жизнь людей лучше, предлагая передовые услуги связи.

Миссия республиканского унитарного предприятия (РУП) ... – являясь крупнейшим оператором электросвязи в Республике Беларусь, мы видим свою миссию в объединении людей, предоставляя свободу общения и получения информации.

Миссия ОАО ... – «мы заботимся о каждом потребителе, производя для него молочные продукты наивысшего качества по разумной цене изо дня в день, каждый день».

Миссия холдинга ... – посредством производства конкурентоспособных продуктов бытовой техники и электроники обеспечивать интересы общества, государства, акционеров, менеджеров и сотрудников.

Свою миссию ... видит в профессиональном, интеллектуальном, нравственном и физическом развитии личности в процессе обучения и воспитания, в удовлетворении потребностей национальной экономики в квалифицированных специалистах с фундаментальными знаниями, компетентностью, высоким уровнем социальной ответственности, способных обеспечить прогресс и развитие Республики Беларусь.

Миссия ОАО ... – производство надежной, сбалансированной по качеству и цене карьерной техники, приносящей потребителю и обществу удовлетворенность и уверенность.

Задание 2.7. К числу конкретных узких целей предпринимаемых действий по реконструкции относятся следующие:

- упорядочивание структур данного предприятия;
- повышение эффективности использования основных средств, а также эффективности финансовой деятельности данного хозяйственного субъекта;
- улучшение финансовой ликвидности;
- обеспечение более высокой эффективности организационных структур и управления;
- увеличение количества продаваемых изделий;
- улучшение позиции предприятия на рынке;
- повышение качества продукции;
- подготовка предприятий к приватизации путем ликвидации;
- реконструкция предприятий, которые подвергались преобразованию с помощью капитальной приватизации.

Укажите, какая из приведенных выше целей реализовывалась на известном вам предприятии.

Тема 3. СОВРЕМЕННЫЙ СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ И МЕТОДЫ ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ

План

1. Цели, подходы и методы современного стратегического анализа.
2. Понятие, сущность и принципы проведения стратегического анализа деятельности компании.
3. Основные методы стратегического анализа.
4. Анализ внутренней среды организации компании. Сильные и слабые стороны фирмы.
5. SNW-подход (сильная, нейтральная, слабая позиция) к анализу внутренних ресурсов.
6. Методология и методика SWOT-анализа.
7. Стратегический ценностный анализ. Оценка силы конкурентной позиции фирмы.
8. Цели и этапы проведения портфельного анализа. Матрица Бостонской консультационной группы (БКГ). Матрица McKinsey/General Electric. Матрица фирмы «Arthur D. Little».

9. Матрица Игоря Ансоффа. Поле возможных стратегий Д. Абеля. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).

10. Анализ конкурентоспособности фирмы по Ж.-Ж. Ламбену.

11. Цели анализа внешней среды. Основные составляющие и типы внешней среды. Возможности и особенности выполнения PEST-анализа. Методы реагирования на изменения внешней среды.

12. Анализ отрасли. Тенденции развития отрасли и факторы успеха. Анализ конкуренции в отрасли и последовательность его выполнения.

13. Определение конкурентных сил. Модель Майкла Портера.

14. Сущность анализа конкурентов и оценка их характеристик.

15. Формирование конкурентных преимуществ объектов на основе эксклюзивной ценности. Типовые факторы конкурентного преимущества различных объектов. Интегральная оценка конкурентных преимуществ.

16. Инструментальные методы оценки сильных и слабых сторон конкурентных преимуществ (SWOT, GAP, LOTS, матрица McKinsey, модель 7S).

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются крупные капиталовложения, низкая стоимость производства, патенты, высокая квалификация персонала.

2. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Укажите, что является факторами успеха данной фирмы.

3. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отраслях, производящих одежду, прохладительные напитки, деревообрабатывающие станки, автомобили.

4. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо изучать конкурентов?

5. Дайте понятие стратегической группы конкурентов.

6. Обоснуйте критерии выделения стратегических групп.

7. Обоснуйте, почему надо изучать потребителей. Всегда ли это необходимо?

8. Укажите слабые стороны вашего предприятия, которые уменьшают силу его конкурентного воздействия по отношению к наиболее важным соперникам.

9. Дайте определение цепочки ценности по М. Портеру и перечислите ее основные составляющие.

10. Что такое компетенции организации?
11. Перечислите пять сил конкуренции по М. Портеру. Назовите основные области применения этой модели.
12. Какие экономические факторы могут служить входными барьерами?
13. В чем могут выражаться сила поставщиков, сила покупателей?
14. Какие стратегические группы конкурентов действуют на белорусском рынке в производстве и продаже кондитерских изделий, прохладительных напитков, легковых автомобилей, косметических товаров, мебели, овощной продукции?
15. Какие элементы ресурсов наиболее значимы для вашей организации?
16. Опишите структуру и дайте характеристику элементам внутренней среды предприятия.
17. Какие из методов стратегического анализа могут быть использованы для изучения внутренней среды предприятия?
18. Опишите сущность и методику проведения SNW-анализа.
19. Назовите примеры сильных и слабых сторон предприятия.
20. В чем заключается сущность модели 7S, матрицы McKinsey?
21. Назовите и кратко охарактеризуйте элементы стандартной цепочки создания стоимости.
22. Опишите сущность, назначение и методы для проведения стратегического анализа издержек.
23. В чем заключается основная идея GAP-метода?
24. Опишите модель анализа конкурентоспособности предприятия Ж.-Ж. Ламбена.
25. Назовите основные конкурентные преимущества предприятий легкой, пищевой, добывающей отраслей Республики Беларусь.
26. Опишите подходы построения и анализа корпоративного профиля предприятия.
27. В чем заключается основная идея построения стратегических карт конкурентов?
28. Какие из методов стратегического анализа могут быть использованы для изучения микросреды предприятия?
29. Приведите примеры ключевых факторов успеха и раскройте их значение для предприятия.
30. Для каких целей применяются портфельные (матричные) методы стратегического анализа?
31. В чем заключается сущность матрицы И. Ансоффа?
32. Какие вопросы могут быть решены на основе трехмерной схемы Д. Абея?

33. Проанализируйте недостатки и достоинства матрицы БКГ.
34. Опишите сущность и методику проведения портфельного анализа на основе матрицы McKinsey/General Electric.
35. Сформулируйте преимущества матрицы ADL/LC по сравнению с другими матрицами портфельного стратегического анализа.
36. Какие методы можно использовать для выбора стратегии развития предприятия?
37. В чем заключается сущность метода SWOT? Назовите примеры сильных и слабых сторон предприятия.
38. Проведите сравнительный анализ методов SWOT и SPACE.
39. Опишите методику использования метода SPACE.
40. Каковы преимущества и недостатки модифицированного метода SPACE?

Темы рефератов

1. Критерии стратегического успеха.
2. Стратегическая информация.
3. Процесс изучения внешней среды.
4. Потенциал общего руководства организации.
5. Анализ сильных и слабых сторон организации как метод управленческого обследования.
6. Функциональные зоны обследования: маркетинг, финансы, производство, персонал, организационная структура и имидж организации.
7. Назовите основные направления стратегического анализа внешней среды предприятия.
8. Опишите структуру внешней среды предприятия и дайте краткую характеристику ее элементов.
9. Перечислите наиболее распространенные методы стратегического анализа макросреды предприятия.

Задания для самостоятельной работы

Задание 3.1. Проведите стратегический анализ внешней среды хорошо известного вам предприятия на основе использования метода PEST и пятифакторной модели М. Портера. Сформулируйте рекомендации для предприятия относительно возможностей и угроз, существующих в отрасли.

Задание 3.2. Постройте цепочку создания стоимости для предприятия и, проведя на ее основе стратегический анализ издержек, определите потенциальные конкурентные преимущества для предприятия. Сформулируйте направления сокращения издержек для предприятия.

Задание 3.3. Предприятие «Люминит» осуществляет производство осветительных приборов. Основные конкуренты – электроламповый завод № 2 и предприятие «Светоприбор», которые выпускают аналогичную продукцию. Сравнительные характеристики предприятий и их оценки представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Сравнительные характеристики предприятий

Показатели	Вес показателя, %	Предприятие «Люминит»		Электроламповый завод № 2		Предприятие «Светоприбор»	
		баллов	оценка	баллов	оценка	баллов	оценка
Цена товара	30	70		60		80	
Соблюдение сроков поставки	20	100		80		80	
Качество товара	25	100		90		100	
Система сбыта	10	70		80		80	
Менеджмент	15	80		80		100	
Итого	100						

Определите сильнейшего конкурента предприятия «Люминит» и проведите сравнительный анализ с ним.

Задание 3.4. Доля на рынке для предприятия А составляет 5%, а для лидирующего на рынке предприятия Б она составляет 30%. Вычислите величину показателя относительного долевого участия на рынке для предприятий А и Б.

Задание 3.5. Проведите стратегический анализ хорошо известного вам предприятия на основе метода SWOT. Постройте матрицу SWOT-анализа для предприятия. Определите и обоснуйте на основе результатов SWOT-анализа стратегию развития предприятия.

Задание 3.6. Исходя из факторов внешней среды, представленных в таблице 4, обоснуйте, какие из них способствуют, какие затрудняют развитие организаций, а также выявите возможное противоречивое влияние факторов.

Таблица 4 – **Факторы внешней среды**

Фактор	Способствует (+)	Затрудняет (–)
Природные ресурсы Республики Беларусь		
Трудовые ресурсы Республики Беларусь (количество, уровень образования, квалификации, культуры)		
Территория страны (размеры, региональные и национальные особенности)		
Национальный менталитет (образ жизни, деятельности, психология, традиции, привычки населения)		
Международные отношения (международное положение страны, отношение различных, в том числе развитых стран к рыночным преобразованиям в Республике Беларусь)		
Государственно-политическое устройство страны (государственные органы власти и управления)		
Действующее законодательство, регламентирующее переход к рыночной экономике		
Состояние правопорядка в стране		
Отношения собственности (государственной, коллективной, кооперативной, частной, муниципальной)		
Монополизация экономики		
Состояние развития конкуренции		
Развитие инфраструктуры (информации, транспорта, связи, банковской системы, товароснабжения и товародвижения, маркетинга, рекламы, страхового дела, аудита)		
Уровень экономического развития страны (объемы и динамика производства, производительности труда)		
Инфляция (уровень и динамика)		
Налогообложение (уровень и динамика)		
Уровень жизни населения (зарплата, пенсии, пособия, стипендии)		
Безработица		
Социальная защищенность населения (система трудоустройства, подготовки и переподготовки кадров, уровень минимальной заработной платы, пенсий, пособий, стипендий)		
Конвертируемость рубля (параллельное обращение национальной и иностранной валют)		

Задание 3.7. Необходимо провести ПЭСТ-анализ макроокружения организации. Для этого выполните следующее:

- Разработайте перечень внешних стратегических факторов (7–8), имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на функционирование выбранной для исследования организации.

- Оцените значимость (вероятность осуществления) каждого события для условной организации методом присвоения ему определенного веса от 1 (важнейшее) до 0 (незначительное). Сумма веса должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

- Оцените степень влияния каждого фактора-события на стратегию организации по пятибалльной шкале: 5 – сильное воздействие, серьезная опасность, 1 – отсутствие воздействия, угрозы.

- Определите взвешенные оценки умножением веса фактора на силу его воздействия и подсчитайте суммарную взвешенную оценку для условной организации. Суммарная оценка указывает на степень готовности организации реагировать на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

- Результаты анализа представьте по форме таблицы 5.

Таблица 5 – Результаты анализа внешних стратегических факторов

Внешний стратегический фактор	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<i>Возможности</i>			
<i>Угрозы</i>			
Суммарная оценка	1,0	–	

Задание 3.8. Для практического использования модели пяти сил при разработке стратегии организации выполните следующее:

- Определите границы отрасли, в которой функционирует организация. Проведите анализ групп непосредственных покупателей по всей цепочке, вплоть до конечного потребителя продукции, услуг организации.

- Выделите компоненты для анализа каждой из пяти сил, определяющих ситуацию в отрасли.

- Проанализируйте каждую из рассматриваемых пяти сил, определив их влияние на деятельность выбранной организации.

- Определите суммарное действие разнонаправленных и имеющих разную силу воздействия компонентов для каждой из пяти сил. При-

дайте сравнительную значимость каждой силе (веса каждой силы относительно остальных) и определите вес отдельных компонентов, составляющих каждую силу.

– Сделайте обоснованный вывод относительно привлекательности (прибыльности) отрасли в целом на данный момент времени; сил, оказывающих основное воздействие на привлекательность (прибыльность) отрасли; сил, которые претерпят изменения в будущем, изменят свое влияние на состояние отрасли; суммарном влиянии пяти сил на стратегию организаций в отрасли.

Задание 3.9. Для оценки конкурентной позиции условной организации используются балльные оценки по ключевым факторам успеха. При этом производится взвешивание оценок данных факторов для организации и ее конкурентов. Выполните следующее:

– Обоснуйте выбор трех-четырех конкурентов условной организации.

– Составьте перечень ключевых факторов успеха (10–15).

– Оцените стратегические силы условной организации относительно конкурентов. Результаты представьте по форме таблицы 6.

Таблица 6 – Взвешенная оценка стратегической силы условной организации относительно конкурентов

Ключевой фактор успеха	Вес	Условное предприятие		Конкурент					
				А		Б		В	
		Рейтин- говая оценка	<i>П</i>	Рейтин- говая оценка	<i>П</i>	Рейтин- говая оценка	<i>П</i>	Рейтин- говая оценка	<i>П</i>
Взвешенный рейтинг силы									
Примечание – Шкала рейтинга: слабейший – 1, сильнейший – 10. <i>П</i> – произведение веса на рейтинговую оценку.									

Задание 3.10. В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации (таблица 7).

П – произведение веса на рейтинговую оценку.

Шкала рейтинга: слабейший – 1, сильнейший – 10.

Таблица 7 – Взвешенная суммарная оценка состояния внешней среды

Внешний стратегический фактор	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<i>Возможности</i>			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,10	2	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	
<i>Угрозы</i>			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
Суммарная оценка	1,00		

Задание 3.11. На основании таблицы 8 проанализируйте деятельность условной организации (желательно выбрать ту организацию, в которой вы работаете) и по каждой сфере деятельности выберите 6–8 показателей, относящихся к сильным и слабым сторонам организации. Оценка факторов сильных и слабых сторон организации проведите в сравнении с рыночным лидером по интервальной шкале путем присвоения каждому фактору определенного веса, например, от 1 (незначимый) до 5 (выдающийся). Результаты представьте по форме таблицы 9.

Таблица 8 – Анализ сильных и слабых сторон организации

Сфера	Вопросы для анализа
Кадры	Какой стиль управления использует высшее руководство?
	Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства?
	Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации?
	Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества?
Организация общего управления	Четко ли распределены в организации права и обязанности?
	Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек?
	Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации?

Окончание таблицы 8

Сфера	Вопросы для анализа
Производство	Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или морально устарели?
	Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли недозагрузка, существуют ли возможности для расширения производственной базы?
	Какова отдача от исследований и разработок?
	Приводят ли научно-исследовательские разработки к созданию принципиально новых продуктов?
Маркетинг	Какова ценовая политика организации? Является ли она ценовым лидером или ценовым последователем?
	Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация? Каковы тенденции в изменении ее доли рынка?
	Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков?
	Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей?
Финансы и учет	Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации?
	Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями?
	Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности?
	Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации?
	Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику?

Таблица 9 – Оценка факторов сильных и слабых сторон предприятия

Показатели	Степень важности показателя (в баллах от 1 до 3)	Балльная оценка конкурентоспособности				
		1	2	3	4	5
Сильные стороны						
Кадры						
Организация общего управления						
Производство						

Окончание таблицы 9

Показатели	Степень важности показателя (в баллах от 1 до 3)	Балльная оценка конкурентоспособности				
		1	2	3	4	5
Маркетинг						
Финансы и учет						
Итого						
<i>Слабые стороны</i>						
Кадры						
Организация общего управления						
Производство						
Маркетинг						
Финансы и учет						
Итого						

Задание 3.12. Три крупных производителя мороженого – компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и «Коломенский хладокомбинат» (совокупная доля рынка – около 10%) – создали альянс.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться 30% рентабельности. Работая на неразвитом рынке, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого решили навести на рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен, на нем работают более 300 производителей.

Высокий уровень конкуренции на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2–2,5 раза медленнее инфляции, в рублевом выражении не изменились, а при расчете в условных единицах упали. С недавнего времени альянс изменил политику.

Один из участников альянса (компания «Сервис-холод») перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания – лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находят-

ся палатки международной компании «Нестле». Таким образом, компания «Рамзай» выстраивает вертикально-интегрированный холдинг.

Российские предприятия намерены лоббировать новые ГОСТы: один – на настоящее сливочное мороженое, другой – на мороженое, изготовленное по дешевым рецептам. Кроме того, в пакет предложений альянс собирается внести требования о запрете технических условий и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями санитарно-эпидемиологической станции, торговыми инспекциями и др.

Все участники альянса обязались устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям.

Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранить с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. Разумный рост розничных цен – еще один стимул увеличения продаж, с этого должен начаться рост производства, который позволит сократить издержки. Это, по мнению участников альянса, поможет накопить необходимые ресурсы для развития.

Дайте ответы на следующие вопросы:

– Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?

– Как может быть охарактеризована общая (генеральная) стратегия альянса?

– Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?

– Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?

– Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

Задание 3.13. В условиях, когда финансовое положение коммерческих банков является неустойчивым, а некоторые уже стали банкротами, менеджеру особенно важно определить конкурентоспособность обслуживающего его банка. Существуют различные факторы конкурентоспособности коммерческого банка: разнообразие и качество услуг, процентные ставки по кредитам и депозитам, уровень тарифов, комплексность и удобство обслуживания, набор предлагаемых финансовых продуктов и инструментов, скорость проведения расчетов, надежность, репутация и т. д.

Средствами укрепления конкурентных позиций могут быть следующие: совершенствование технологий проведения операций и оказания услуг, технического оснащения; обогащение гаммы предлагаемых услуг; развитие сети филиалов и отделений; грамотное управление активами и пассивами; продуманные стратегия, маркетинг и организация связей с общественностью; повышение уровня квалификации персонала банка.

Дайте ответы на следующие вопросы:

– Какие факторы повышения конкурентоспособности коммерческого банка вы считаете приоритетными?

– Какие проблемы стоят перед коммерческими банками Республики Беларусь в деле повышения их конкурентоспособности, в том числе на мировой арене?

Задание 3.14. Торговая организация специализируется на реализации девяти видов продукции (рекомендуется самостоятельно описать виды продукции). В последние годы она освоила два новых рынка (по продукции № 3 и № 6). Организация имеет потребителей на территории города и области, а также в некоторых городах Республики Беларусь. Объем реализации продукции за последние четыре года, доля рынка организаций и сильнейшего конкурента по каждому виду продукции представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Характеристика портфеля предложений организации

Виды продукции	Объем реализации по годам, тыс. усл. ед.				Доля рынка в 2020 г., %	
	2017	2018	2019	2020	организации	конкурента
Продукция № 1	2 400	2 900	2 900	2 500	34	17
Продукция № 2	510	550	590	649	33	21
Продукция № 3	–	–	90	130	5	7
Продукция № 4	1 650	1 700	1 850	2 405	11	9
Продукция № 5	200	240	280	448	15	10
Продукция № 6	–	–	60	100	1	7
Продукция № 7	900	600	580	348	40	18
Продукция № 8	1 000	1 000	980	686	16	16
Продукция № 9	1 600	1 200	900	400	2	4

Используя матрицу БКГ, сформируйте продуктовую стратегию организации.

Методические указания к заданию 3.14

В качестве критериев при построении двухмерной матрицы БКГ рассматриваются темпы роста рынка (объемов продаж) организации и относительная доля рынка.

Рассчитайте темпы роста рынка (PP). Они характеризуют движение продукции на рынке, т. е. изменение объемов реализации (объемов продаж), могут быть определены по каждому продукту через индекс темпа их роста за последний рассматриваемый период (2019–2020 гг.) или через среднегодовые темпы их изменения.

Индекс темпа роста по каждому виду продукции определяется как отношение объема реализации продукции за 2020 г. (текущий) к ее реализации за 2019 г. (предыдущий) и выражается в процентах или коэффициентах роста. Например, $PP_{\text{для продукции № 1}} = 2\,500 : 2\,900 = 0,86$.

Среднегодовой темп изменения объемов реализации по каждому виду продукции определяется как отношение одного уровня временного ряда к другому, взятому за базу сравнения, выражается в процентах или коэффициентах роста. Среднегодовой темп роста (T_p) за n лет вычисляется по формуле

$$T_p = \sqrt[n]{\frac{Y_n}{Y_1}},$$

где Y – значение объема реализации соответственно за n -й (текущий 2020 г.) или 1-й (базовый 2017 г.) год.

Рассчитайте относительную долю, занимаемую организацией на рынке ($ОДР$), по каждому виду продукции. Относительная доля рынка определяется отношением доли организации на рынке к доле ведущей конкурирующей фирмы. Доли рынка организации или сильнейшего конкурента находятся как отношение объема реализации к емкости рынка данной продукции соответственно организацией или сильнейшим конкурентом.

Например, $ОДР_{\text{для продукции № 1}} = 34 : 17 = 2$. Это означает, что объем реализации организацией продукции № 1 превышает реализацию аналогичной продукции сильнейшей конкурирующей фирмой в два раза.

Рассчитайте долю (в процентах) каждого вида продукции в общем объеме реализации организации.

Все рассчитанные данные рекомендуется представить по форме таблицы 11.

Таблица 11 – Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатели	Продукция								
	№ 1	№ 2	№ 3	№ 4	№ 5	№ 6	№ 7	№ 8	№ 9
Темп роста, %	0,86								
Относительная доля рынка	2								
Доля продукции в общем объеме реализации организации, %	33								

Постройте матрицу БКГ. В качестве масштаба оценки отдельных видов продукции (средние значения в матрице) применяются средний индекс темпов роста рынка, равный единице, т. е. объем продаж постоянен, и относительная доля рынка – средняя величина в диапазоне от минимального до максимального значения относительной доли на рынке. Диаметр круга для изображения продукции выбирается пропорционально доле объема продукции в общем объеме реализации предприятия. Пример с указанием продукции № 1 представлен в квадрате «Дойные коровы» (рисунок 1).



Рисунок 1 – Матрица БКГ

На основе анализа матрицы БКГ сформируйте продуктовую стратегию организации. Она формируется по отдельным видам продукции и может содержать следующие стратегические решения:

- убрать конкретный продукт из продуктового портфеля организации;
- увеличить объем реализации, изменяя структуру продуктового портфеля;
- изменить относительную долю на рынке;
- увеличить инвестирование;
- ввести жесткий контроль за инвестициями, перераспределить денежные средства между отдельными видами продукции и т. п.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

- «звезды» необходимо оберегать и укреплять;
- по возможности избавляться от «собак», если нет веских причин их сохранять;
- для «дойных коров» необходимы жесткий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;
- «дикие кошки» подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в «звезды»;
- комбинация продуктов «кошки», «звезды» и «дойные коровы» приводит к наилучшим результатам функционирования – умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;
- комбинация «кошки» и «звезды» ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
- комбинация «дойные коровы» и «собаки» ведет к падению продаж и рентабельности.

По итогам работы над заданием необходимо сделать общий вывод.

Задание 3.15. В организации выделены шесть потенциальных СЗХ или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой СЗХ представлена в таблице 12.

Таблица 12 – Экономическая характеристика СЗХ

Показатели	СЗХ					
	1-я	2-я	3-я	4-я	5-я	6-я
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2,0	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. р.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. р.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. р.	5	2	10	2	10	1

Выполните следующее:

- Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ.
- Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации организации.

Методические указания к заданию 3.15

Постройте матрицу БКГ и оцените позиции рассматриваемых СЗХ. В качестве критериев оценки СЗХ рассматриваются темпы роста рынка отрасли и относительная доля рынка. В качестве масштаба оценки (средние значения в матрице) могут применяться средний рост рынка в отрасли в размере 10% и относительная доля рынка в отрасли на уровне 1,0; т. е. объемы продаж организации и сильнейшего конкурента равны. На матрице намеченные объемы реализации по каждой СЗХ показываются в виде кругов различной величины, а покрытие затрат – сегментом в этих кругах.

Обоснование выбора перспективных СЗХ осуществляется на основе анализа матрицы БКГ. Стратегические рекомендации организации по отдельным СЗХ могут включать следующее:

- изменение объемов реализации (цены или количества);
- снижение уровня постоянных затрат;
- снижение уровня переменных затрат.

Задание 3.16. Проведите анализ портфеля организации при помощи матрицы БКГ, т. е. постройте график матрицы на основании данных таблицы 13 и охарактеризуйте каждую зону. Сделайте выводы о гармоничности развития организации.

Таблица 13 – **Объем деятельности и доля рынка организации и основного конкурента по каждому виду деятельности**

Вид продуктов в портфеле	Объем деятельности предприятия, тыс. р.		Доля на рынке, %	
	базисный	отчетный	предприятия	конкурента
А	905	905	10	5
Б	1 005	605	20	60
В	155	305	10	20
Г	805	1 205	25	15

Задание 3.17. Корпорация осуществляет бизнес в различных отраслях. Объем деятельности в денежных единицах за последние 2 года

и доля рынка предприятия и сильнейшего конкурента по каждому виду деятельности представлены в таблице 14.

Таблица 14 – **Объем деятельности и доля рынка предприятия и основного конкурента по каждому виду деятельности**

Вид продукции	Объем деятельности по годам, тыс. р.		Доля рынка в 2020 г., %	
	2019	2020	предприятия	конкурента
Бизнес А	25	125	5	11
Бизнес Б	11	161	3	8
Бизнес В	605	625	31	19
Бизнес Г	105	1 985	21	11

Проведите анализ портфеля сфер бизнеса корпорации с помощью матрицы БКГ и сформируйте ее корпоративную и деловую стратегию.

Задание 3.18. Руководство организации приняло решение о диверсификации своей деятельности. Для реализации этой цели было принято решение приобрести рекламное агентство. На рынке в данный момент есть два варианта А и Б, данные по которым приведены в таблице 15. Примите решение на основе расчета коэффициента Тоби-на (показателя оценки инвестиционной привлекательности).

Таблица 15 – **Показатели для оценки инвестиционной привлекательности**

Показатель	Рекламное агентство	
	А	Б
Рыночная цена, млн р.	2,6	2,8
Стоимость ноу-хау, квалификации специалистов, торговой марки и т. д., млн р.	2,1	2,4

Задание 3.19. Используя приведенную ниже таблицу 16, для каждого фактора воздействия внешней среды приведите перечень угроз и возможностей текстильного предприятия, работающего на отечественном сырье.

Таблица 16 – **Угрозы и возможности внешней среды организации**

Фактор воздействия	Угрозы	Возможности
Поставщики		
Покупатели		
Технологические факторы		
Рынок рабочей силы		
Экономические факторы		
Политико-правовые факторы		

Перечень угроз:

1. Забастовки.
2. Рост инфляции.
3. Технический прогресс.
4. Уменьшение числа поставщиков сырья.
5. Уменьшение числа покупателей готовой продукции.
6. Недостаток квалифицированных рабочих.
7. Устаревание патента на используемую технологию.
8. Изменение налоговых льгот.
9. Рост цен на сырье и материалы.
10. Ужесточение закона о правах потребителей.

Перечень возможностей:

1. Свободное движение валюты.
2. Правительственные субсидии на исследования и разработки.
3. Поставщики, гарантирующие качество.
4. Ускорение процесса производства.
5. Приверженность торговой марке.
6. Уменьшение периода поставок материалов.
7. Своевременная выплата заработной платы.
8. Автоматизация технологического процесса.
9. Мобильность трудовых ресурсов.
10. Закон о недобросовестной конкуренции.

Тема 4. СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИЙ, ИХ СУЩНОСТЬ И КЛАССИФИКАЦИЯ

План

1. Классификация стратегий.
2. Ключевые характеристики эффективной стратегии.
3. Классификационные признаки стратегии.
4. Базовые стратегии.
5. Стратегии достижения конкурентных преимуществ.
6. Отраслевые стратегии.
7. Портфельные стратегии.
8. Функциональные стратегии.
9. Стратегии изменений.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Обсудите следующие высказывания:

- Стратегия – это инициатива, проявление лидерства.
- Стратегия – это не только инициатива, но и сознательный, обдуманный выбор, сделанный на основе глубокого анализа и всестороннего обсуждения.
- Стратегия – это процесс, видоизменяющий саму организацию.
- Стратегическое планирование и разработка моделей управления будут лишены смысла, если нет уверенности в их правильности. Успех стратегии будет зависеть от того, смогут ли руководители проявить свои способности, верят ли они в успех, полны ли решимости и доставляет ли им радость сам процесс реализации стратегии. Выработка такого образа мышления – вот что следует обсуждать руководящей команде.

2. Какие действия конкурентов и их положение на рынке могут привести к реализации стратегии сужения? Приведите примеры.

3. Укажите формы реструктуризации предприятий, которые наиболее часто применяются в Республике Беларусь и странах Центральной и Восточной Европы.

4. В чем принципиальное отличие функциональной стратегии от бизнес-стратегии?

5. Укажите основные элементы процесса стратегического менеджмента и дайте их краткую характеристику.

6. Перечень мероприятий стратегии следующий:

- создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);
- достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества;
- установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Укажите, каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия.

7. Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей. Определите тип стратегии фирмы.

8. Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров. Определите тип стратегии производителя компьютеров.

9. Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода. Определите тип стратегии компании.

10. В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, предполагающую продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания отказывается вообще либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением). Определите тип стратегии корпорации в отношении указанных подразделений.

11. Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия. Определите тип стратегии фирмы.

12. Как называется стратегия в отношении транспортных перевозок продукции внутри определенного функционального направления компании?

13. Как называется стратегия действий по разработке рекламной кампании внутри функционального направления компании?

14. Как называется стратегия в отношении усиления конкурентных позиций в существующих сферах деятельности компании?

15. Как называется стратегия деятельности отдела внутри функционального направления компании?

16. Как называется стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности?

17. Сформулируйте определения стратегии в различных трактовках классиков стратегического менеджмента по Л. Чандлеру, И. Ансоффу, Г. Минцбергу, А. А. Томпсону-мл. и А. Дж. Стрикленду III.

18. Сформулируйте определения стратегии как процесса и как внутреннего нормативного документа организации.

19. Назовите различные подходы к классификации стратегий.

20. В организации осуществлен выбор стратегии, состоящей в финансовой интеграции с участием иностранного капитала. Укажите, какие основополагающие задачи вытекают из принятой стратегии.

Задания для самостоятельной работы

Задание 4.1. По мнению известного исследователя М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста:

– *Тест на привлекательность.* Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь привлекательную структуру либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях существуют высокие барьеры вхождения для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать лишь в том случае, если существует вероятность, что корпорация сможет своими действиями изменить ситуацию в самой отрасли, либо если ожидается улучшение в структуре отрасли.

– *Тест на стоимость вхождения в новую отрасль.* Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Проблемы возникают, когда приобретающая корпорация сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит за свое приобретение большую сумму, чем рыночная стоимость приобретенной компании. Это означает, что в приобретаемом бизнесе должны скрываться такие нераскрытые возможности, которые бы оправдали данную покупку.

– *Тест на дополнительные выгоды.* Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации «засыпающего» вида деятельности, то корпорация должна продать это подразделение, чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо еще. Некоторые менеджеры иногда путают понятия стоимости корпорации и ее размеров и не решаются продать подразделения, которые уже не могут увеличивать стоимость корпорации.

Определите, при каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию.

Задание 4.2. Торговая сеть «Пятерочка» объединяет более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн долл. США.

Концепция бизнеса компании «Пятерочка» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей. По разнообразию ассортимента торговая сеть «Пятерочка» уступает супермаркетам «для среднего класса».

Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Торговая сеть «Пятерочка» пытается получить максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади за счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы в каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, кассовой ленте, одежде торгового персонала. Для торговой сети «Пятерочка» недопустимо ради большей выручки увеличить наценку, она в среднем составляет 10–12% (в обычных супермаркетах – около 40%).

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в компании «Пятерочка» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано все до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов.

До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателя по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт, захочет ли он его купить.

В компании «Пятерочка» работают над тем, чтобы сбои не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз больше, чем в других известных сетях России. На каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 чел. Заработная плата – не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В торговой сети «Пятерочка» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
- По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в торговой сети «Пятерочка»?
- Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?
- В чем заключаются ключевые факторы успеха компании «Пятерочка»?

Задание 4.3. Множество слияний и горизонтальных объединений совершаются с целью достижения доминирующего положения на рынке благодаря ограничению конкуренции или усилению позиции при проведении различных переговоров (на предмет снижения цен, сокращения сроков поставок, улучшения качества поставляемых материалов) с поставщиками или потребителями, а также с банками, правительственными и общественными учреждениями и организациями.

Укажите, какие еще выгоды и преимущества могут быть достигнуты организациями благодаря слияниям и приобретению других фирм.

Задание 4.4. Фирмы, которые осуществляют свою деятельность в стабильных или медленно растущих секторах экономики, располагают малыми возможностями по применению сложившейся структуры разделения рынка. В то же время фирмы, которые функционируют в динамично развивающихся секторах экономики, могут добиваться увеличения доли своего участия на рынке без уменьшения долевого участия конкурентов. На таких предприятиях затраты могут уменьшаться, а сами они имеют возможность сравнительно быстро улучшать свое положение на рынке прежде, чем ситуация в этом секторе экономики стабилизируется.

Дайте ответы на следующие вопросы:

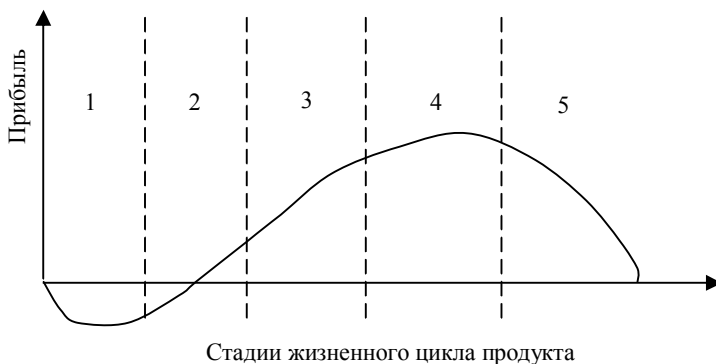
- Какие конкретные действия могут предпринимать слабые в финансовом отношении фирмы, натолкнувшись на рыночную конкуренцию?
- Какому риску подвергают себя указанные фирмы, предпринимая попытки привлечь банковский капитал или пригласить в качестве компаньонов других пайщиков либо учредителей?

Задание 4.5. Допуская, что график прибыли для продукта А выглядит так, как показано на рисунке 2, проанализируйте, какие финансовые последствия будет иметь для фирмы начало работ над новыми продуктами В и С во время следующих стадий:

- введения на рынок продукта А;
- роста;
- насыщения;
- падения.

Определите, как, опираясь на жизненный цикл продукта, можно запланировать портфель производства в фирме, в частности, следующее:

- потенциальный объем продаж;
- затраты для всех стадий;
- оборот;
- прибыль.



Условные обозначения:

- 1 — исследования;
- 2 — введение;
- 3 — рост;
- 4 — насыщение;
- 5 — падение

Рисунок 2 – График прибыли продукта на разных стадиях жизненного цикла

Задание 4.6. Предложите стратегию, наиболее предпочтительную для организации при условиях ведения бизнеса, представленных в таблице 17.

Таблица 17 – Условия ведения бизнеса

Характеристика ситуации	Стратегия
Возможности существующей системы сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли, ожидается продолжение расширения рынков сбыта	
Поставщики организации согласны поставлять по очень дорогим ценам, не идут на уступки. Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли, ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов	
Организация может стать монополистом в определенном регионе. Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация	
Существующие рынки не насыщены продуктом организации. Норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти. Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества	
Появляются новые недорогие надежные каналы сбыта. Организация очень преуспевает в своем бизнесе. Существуют новые непроработанные или ненасыщенные сегменты рынка	
Организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене. Организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями	
Новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам. Традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу. Организация располагает сильной управленческой командой	
В базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации. Существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены	

Задание 4.7. ОАО «Белорусский металлургический завод» – управляющая компания холдинга “Белорусская металлургическая компания”», освоившее производство металлизированных окатышей, приняло стратегическое решение о значительном увеличении их про-

изводства с целью расширения внешних рынков сбыта. Были разработаны и начали реализовываться планы по увеличению выпуска этого вида продукции, заключены договоры на поставку необходимого сырья, контракты на длительную поставку металлизированных окатышей зарубежным предприятиям.

Примерно в это же время руководству ОАО «Белорусский металлургический завод» поступило предложение со стороны предпринимателей одной из восточных стран о продаже им ноу-хау производства металлизированных окатышей за 30 млн долл. США.

Руководство ОАО «Белорусский металлургический завод», испытывавшее временные финансовые трудности, приняло предложение и заключило контракт на продажу ноу-хау.

Оцените действия руководства ОАО «Белорусский металлургический завод» с точки зрения стратегического управления.

Задание 4.8. Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо налажено, предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений и усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять, вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства, предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Дайте ответы на следующие вопросы:

– Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?

– Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?

– Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Как можно охарактеризовать позицию главного инженера?

- Как можно охарактеризовать стратегический менеджмент на первом и втором предприятиях?
- Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Задание 4.9. Располагая основными характеристиками стратегии организации, следует сформулировать основные элементы стратегии управления персоналом.

На выполнение задания группам по 3–4 чел. отводится 40–50 минут.

Группам раздаются таблицы, аналогичные таблице 18, с заполненными двумя левыми столбцами, в которых содержатся название, краткое описание характерных черт стратегий организации, и незаполненным правым столбцом. После ознакомления с содержанием таблицы магистрантам предлагается заполнить свободные ячейки правого столбца теми характеристиками стратегии управления персоналом, которые, на их взгляд, соответствуют данной стратегии организации. После выполнения этого задания всеми группами каждая из них докладывает о результатах своей работы, которые обсуждаются всеми группами вместе с преподавателем и при необходимости дополняются и корректируются.

Таблица 18 – **Взаимосвязь стратегий организации и управления персоналом**

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом
Стратегия предпринимательства	Работа преимущественно на основе проектов с высокой степенью финансового риска	
Стратегия динамического роста	Степень риска в работе организации сравнительно невысока. Работа строится в основном по отлаженным, стандартным схемам. Критерии оценки результатов деятельности связаны с увеличением объемов и ростом эффективности	
Стратегия максимизации прибыли	Суть данной стратегии раскрывается в ее названии. Основные усилия в управлении сосредоточены на поиске резервов сокращения затрат и снижения себестоимости продукции. Все внимание – росту производительности	

Тип стратегии	Характерные черты стратегии организации	Характерные черты стратегии управления персоналом
Стратегия выживания	Главная цель – спасти организацию от банкротства. Всеми мерами сокращаются затраты. Анализируются возможности сокращения убыточных видов бизнеса и проектов. Продается часть активов. Ставится задача поиска возможностей роста	
Стратегия ликвидации	Продажа большей части активов. Сокращение объемов производства и услуг. Попытки спасти предприятие не предпринимаются	

Задание 4.10. Акционерное научно-производственное объединение закрытого типа «Холод» (АНПО «Холод») является одним из основных отечественных производителей холодильной техники (узлов, агрегатов) и компрессоров к ней.

До недавнего времени преобладающий объем научно-производственной деятельности предприятия был ориентирован на выполнение государственных заказов. На протяжении последних лет предприятие прилагало усилия, адаптируясь к новым условиям хозяйствования, сохранению своего научно-технического и производственного потенциала, осуществляло конверсию производства, поиск новых заказов на производство продукции, пользующейся спросом.

В настоящее время предприятие выпускает пять видов продукции – P_1 , P_2 , P_3 , P_4 , P_5 , из которых продукция P_1 , P_2 , P_3 занимала наибольший удельный вес в производственной программе (до 70%). По продукции P_1 и P_2 , занимающей более 60% от общего объема производства, предприятие является монополистом.

Продукция P_1 и P_2 пользовалась устойчивым спросом в различных сферах народного хозяйства – промышленных предприятиях, агропромышленном комплексе, шахтах, торговых организациях и т. д. В последнее время присутствует спрос на эту продукцию на рынках зарубежных стран (в первую очередь на рынках Азии и Африки).

По продукции P_3 (занимает около 10% от общего объема производства) произошло устойчивое снижение государственного заказа, а ее перепрофилирование для целей широкого использования в отраслях народного хозяйства по целому ряду материально-технических,

организационных и финансовых причин представляется малоперспективным.

Продукция P_4 и P_5 относится к новым и перспективным видам техники гражданского назначения – компрессоры для рефрижераторов и холодильные установки для мороженого.

Так, компрессор к холодильным камерам для авторефрижераторов сертифицирован в ряде стран Европы, что привлекло внимание покупателей как в Содружестве Независимых Государств (СНГ), так и за его пределами, обеспечив тем самым устойчивый сбыт этой продукции.

Однако в настоящее время объем производства продукции P_4 и P_5 в общей программе предприятия занимает небольшой удельный вес (больше 10%). При этом у предприятия по данным видам продукции есть конкуренты в Республике Беларусь и странах СНГ.

Предприятие обладает высоким научно-техническим, производственным и организационным потенциалом. На нем имеется законченный цикл научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ (НИОКР) и технического обеспечения производства.

В организационной структуре предприятия имеется крупное опытно-конструкторское бюро с опытным производством, а также отделы главного конструктора, главного технолога и главного механика.

Выпуск каждого вида продукции организован на предприятии в рамках отдельных специализированных производственно-хозяйственных единиц при сохранении внутрипроизводственной кооперации.

Предприятие сохранило основные хозяйственные связи с поставщиками сырья, материалов, комплектующих деталей и узлов.

На предприятии создано современное производство особо сложных и дефицитных узлов, входящих в готовые изделия как комплектующие. Предприятие осуществляет послепродажное сервисное обслуживание своих изделий силами специального отдела – отдела сервисного обслуживания.

Переход к рыночным отношениям и изменение условий хозяйствования поставили предприятие перед фактом невостребования значительного объема продукции P_1 , P_2 , P_3 , производимой по государственному заказу (таблица 19).

Таблица 19 – Портфельный прогноз продукции предприятия

Показатель	Вид продукции				
	P_1	P_2	P_3	P_4	P_5
Емкость рынка, млн р.	20	30	—	10	5
Объем производства, млн р.	20	30	5	6	2
Изменение рыночного спроса, %	–40	–40	–50	5	25
Доля продукции предприятия на рынке	100	100	—	20	10

По продукции P_1 и P_2 наблюдается уменьшение рыночного спроса на 40%, но при этом сохраняется потребность в выпуске на уровне 20 и 30 млн усл. ед. По продукции P_3 по всем показателям рыночные позиции крайне неблагоприятные.

Продукция P_4 и P_5 является новой и перспективной для предприятия. Имеется достаточная емкость рынка, растет спрос, вследствие чего имеется реальная возможность увеличения доли этой продукции предприятия на рынке.

Сильные и слабые стороны предприятия. В матрице ситуационного анализа (SWOT), проведенного экспертами по системе трех факторов, отобранных экспертами в качестве главных для каждого поля, представлена оценка слабых и сильных сторон предприятия (таблица 20). Результат суммарного влияния слабых и сильных сторон предприятия на возможности и угрозы со стороны внешней среды положителен (значение, равное +5). Несмотря на изменившиеся экономические условия, приведшие к недостаточно высоким и неустойчивым рыночным позициям предприятия, оно в целом располагает значительным положительным потенциалом для осуществления и развития своей хозяйственной деятельности.

Таблица 20 – Матрица ситуационного анализа (SWOT)

Внешняя среда	Внутренняя среда								Всего
	Слабые стороны				Сильные стороны				
	Неразвитость каналов сбыта	Слабая информаци- онно-техническая ба- за	Недостаток свобод- ных средств	Итого	Собственная база НИОКР	Сравнительно низкие цены на продукцию	Наличие международ- ных сертификатов на продукцию	Итого	
Возможности									
Рост размеров спроса и расши- рения рынка (субрынка)	-1	-1	-3	-6	3	3	3	9	3
Проведение сбалансированной кредитной политики	0	-1	0	-1	2	0	1	3	2
Выход на международный ры- нок	-1	-1	-3	-5	3	3	3	9	4

Окончание таблицы 20

Внешняя среда	Внутренняя среда								Всего
	Слабые стороны				Сильные стороны				
	Неразвитость каналов сбыта	Слабая информаци- онно-техническая ба- за	Недостаток свобод- ных средств	Итого	Собственная база НИОКР	Сравнительно низкие цены на продукцию	Наличие международ- ных сертификатов на продукцию	Итого	
Угрозы									
Ужесточение конкуренции	-3	-3	-3	-9	2	3	2	7	-2
Рост инфляции и ужесточение налоговой политики государ- ства	0	-1	-3	-4	0	3	0	3	-1
Неплатежеспособность поку- пателей	-3	-1	0	-4	0	3	0	3	-1
Итого	-9	-8	-12	-29	10	15	9	34	5

Однако отсутствие опыта в области формирования общей стратегии предприятия и маркетинговых исследований, слабый учет факторов внешней и внутренней среды хозяйствования, недостаток данных по объемам рынка и величине рыночного спроса по той или иной продукции и, как следствие, неготовность эффективно переключиться с существующего на новый товарный ассортимент резко усложнили задачу выживания предприятия в формирующейся рыночной среде.

Все это ведет к отрицательным финансовым результатам.

Таким образом, перед предприятием стоит важная и сложная проблема повышения его конкурентоспособности, укрепления и расширения рыночных позиций, обеспечения финансовой устойчивости хозяйственной деятельности.

Выполните следующее:

– Оцените достигнутые стратегические позиции предприятия и сформулируйте стратегические цели его хозяйственной деятельности.

– Определите стратегию развития хозяйственного портфеля фирмы.

– Сформулируйте задачи маркетинговой деятельности предприятия по его товарному ассортименту.

– Выберите маркетинговые стратегии по товарному ассортименту предприятия для обеспечения его устойчивой и эффективной хозяйственной деятельности.

Тема 5. КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАТЕГИИ ДИВЕРСИФИКАЦИИ И СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ

План

1. Диверсификация: ее цели и виды.
2. Стратегии развития организаций концентрированного роста.
3. Стратегии развития организаций диверсифицированного роста.
4. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.
5. Стратегии развития организаций интегрированного роста: горизонтальной и вертикальной интеграции.
6. Стратегии развития организаций отрицательного роста.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие можно привести примеры организаций, которые благодаря применению стратегии диверсификации улучшили свою позицию и увеличили свое долевое участие на рынке?

2. Экономические результаты деятельности диверсифицированных фирм оказываются хуже, чем у специализированных организаций. Повышение уровня диверсификации не всегда способствует росту прибыли, наоборот, чрезмерное возрастание диверсификации снижает степень прибыльности фирмы. Когда и в каких условиях диверсификация оказывает благоприятное влияние на экономические результаты, достигаемые организацией?

3. Почему организации, которые используют стратегию диверсификации, чаще всего принимают вид холдинговых структур? Приведите примеры.

4. Вертикальная интеграция дает шанс на техническую интеграцию двух сфер деятельности, которые располагаются на разных стадиях экономической цепочки. Какого рода выгоды и преимущества могут быть достигнуты на этом пути?

5. На стадии генерирования стратегии вертикальной интеграции возникло сомнение по поводу того, является ли правильной концепция образования дополнительного совместного предприятия (или акционерного) с участием иностранного капитала и привлечения новой технологии. Какие другие альтернативные концепции могут приниматься во внимание?

6. На предприятии осуществлен выбор стратегии, состоящей в финансовой интеграции с участием иностранного капитала. Какие основополагающие задачи вытекают из принятой стратегии?

7. Многие слияния и горизонтальные объединения совершаются с целью достижения доминирующего положения на рынке благодаря ограничению конкуренции или усилению позиции при проведении различных переговоров (на предмет снижения цен, сокращения сроков поставок, улучшения качества поставляемых материалов) с поставщиками или потребителями, а также с банками, правительственными и общественными учреждениями и организациями. Какие еще выгоды и преимущества могут быть достигнуты предприятиями благодаря слияниям и приобретению других фирм?

8. Какие действия конкурентов и их положение на рынке могут привести к реализации стратегии сужения? Приведите примеры.

9. Каких перемен ожидают фирмы, которые регулируют стратегию сужения деятельности (в сфере технологии, продуктов, рынков)?

Темы рефератов

1. Потребительская кооперация – крупная диверсифицированная компания: опыт и проблемы.

2. Организационные структуры диверсифицированных компаний (на примере зарубежных фирм).

3. Стратегии международной диверсификации.

4. Источники конкурентного преимущества диверсифицированных многонациональных корпораций.

Задания для самостоятельной работы

Задание 5.1. Компания по производству некоторых известных брендов продуктов питания (продукты из проросшего зерна, шоколадные конфеты и печенье) начала производство яблочного сока в 2018 г. Однако этот бизнес не увенчался успехом, компания была вынуждена продать завод по производству яблочного сока в 2019 г. За 2020 г. объем продаж компании был выше на 19% по сравнению

с предыдущим годом, несмотря на усиление конкуренции. Производство шоколадных конфет увеличилось на 14%, продуктов, изготовленных из проросшего зерна, – на 22%. Продажи печенья также выросли, хотя оно производилось другой компанией, но продавалось под популярным брендом данной компании.

Имея удовлетворительные финансовые результаты в 2020 г., компания решила диверсифицироваться и производить программное обеспечение для компьютеров.

Укажите, было ли правильным данное стратегическое решение, какими могут быть возможные причины, лежащие в его основе.

Задание 5.2. Шведская компания Brio давно известна своими высококачественными дорогими игрушками, такими как сделанные из дерева поезда, а также колясками и другими товарами для детей. Помимо разработки и производства собственной продукции компания приобрела региональную сеть магазинов игрушек, продавала игрушки в скандинавских странах и занималась маркетингом настольных игр. Потом IKEA, Tesco и другие крупные компании розничной торговли начали продавать деревянные поезда по более низкой цене, одновременно на многих рынках потерпели крах независимые магазины игрушек, бывшие основным каналом сбыта компании Brio. Объем продаж и прибыль компании Brio снизились. Менеджмент компании решил провести сокращение. Отказавшись от не приносящих прибыли дочерних компаний, заключив договоры на производство с другими компаниями, сосредоточившись на разработке продукции, обеспечивающей снижение издержек, компания Brio планирует превратиться через несколько лет, по словам одного из владельцев, в прибыльную компанию меньшего размера.

Ответьте на следующие вопросы:

– Какую позицию в матрице сокращения бизнеса занимает стратегия, выбранная менеджментом компании?

– Является ли стратегия сокращения бизнеса единственным правильным решением?

– В каких направлениях следует конкретизировать стратегию сокращения бизнеса? Какие для этого следует реализовать конкретные мероприятия?

Тема 6. ПОДХОДЫ К КЛАССИФИКАЦИИ КОНКУРЕНТНЫХ СТРАТЕГИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ

План

1. Основные факторы конкурентоспособности организации.
2. Стратегия лидерства по затратам и условия ее применения.
3. Стратегия дифференциации продукции и концентрации (фокусирование).
4. Классификация конкурентных стратегий Филиппа Котлера, Дж. Траута и Э. Райса, М. Трейси и Ф. Вирсема, Л. Г. Раменского.
5. Основные типы конкурентных стратегий в зависимости от позиции на рынке.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какими именно видами ресурсов должно располагать предприятие для эффективной реализации стратегии лидерства по издержкам?
2. Какие конкретные действия могут предпринимать слабые в финансовом отношении фирмы, натолкнувшись на рыночную нишу? Какому риску подвергают себя указанные фирмы, предпринимая попытки привлечь банковский капитал или пригласить в качестве компаньонов других пайщиков либо учредителей?
3. Назовите основные стратегии достижения конкурентных преимуществ. С чем ассоциируются риски, связанные с каждой из них?
4. При каких условиях предприятие выбирает стратегию лидерства в издержках? В чем заключаются сильные стороны данной стратегии? В чем заключаются опасности лидерства в издержках?
5. Всегда ли возможна дифференциация продукции? Почему? Приведите примеры дифференцированных и недифференцированных товаров.
6. Может ли предприятие одновременно придерживаться стратегии лидерства в издержках и дифференциации?
7. Когда уместно применение стратегии дифференциации?
8. Что такое синергизм? Обсудите возможные источники синергизма. Приведите примеры эффекта синергизма из отечественной и зарубежной практики.
9. Чтобы добиться эффективного внедрения стратегии лидерства по уровню затрат, необходимо обладать определенными ресурсами, а также знаниями и умениями. Какими именно ресурсами, знаниями

и умениями должна располагать фирма, чтобы успешно реализовать стратегию лидерства в сфере затрат?

10. Могут ли белорусские предприятия, а также предприятия других стран Центральной и Восточной Европы, которые характеризуются незначительным опытом и слабыми навыками в области маркетинга и располагают малым капиталом, с успехом использовать стратегию концентрации?

11. 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?

12. Какие сферы деятельности наиболее благоприятствуют дифференциации? Какие сферы не способствуют дифференциации?

13. Какие новинки появились на рынке в последнее время? Какие методы работы на рынке используют фирмы-новаторы?

14. Какую стратегию вы можете предложить для небольшой фирмы, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но ресурсы которой ограничены?

15. Что понимают под рыночной нишей? Когда уместно применять стратегию рыночной ниши (фокусирования)?

Темы рефератов

1. Эволюция стратегии конкуренции.
2. Выбор позиции в конкуренции (на примере зарубежной фирмы).
3. Выбор связи «продукт – рынок» базовых стратегий маркетинга.
4. Определение продуктовой и ценовой политики.
5. Географический аспект рыночной стратегии.
6. Жизненные циклы спроса, технологии и товара.
7. Порядок выделения СЗХ и зоны стратегических ресурсов.
8. Группы стратегического влияния.
9. Оценка привлекательности СЗХ и уровня стратегических капиталовложений.
10. Определение будущей эффективности действующей стратегии и конкурентного статуса.

Задания для самостоятельной работы

Задание 6.1. Анализируя кривую накопленного опыта, определите условия для успешного вступления в определенный сектор в том

случае, если предприятие располагает новой технологией, располагает точно такой же технологией, как и конкуренты.

Задание 6.2. Установите, в каком секторе (секторах) экономики ведет деятельность ваше предприятие и какими располагает шансами на улучшение своей позиции на рынке, а также на извлечение выгод и преимуществ благодаря расширению масштаба производства и последствиям накопленного опыта.

Не каждая сфера деятельности создает одинаковые возможности дифференциации и шансы выделиться среди других. Укажите, какие сферы деятельности наиболее благоприятствуют дифференциации и какие сферы не способствуют дифференциации.

Задание 6.3. Фирмы, которые осуществляют свою деятельность в стабильных или медленно растущих секторах экономики, располагают малыми возможностями по изменению сложившейся структуры разделения рынка. В то же время те фирмы, которые функционируют в динамично развивающихся секторах экономики, могут добиваться увеличения доли своего участия на рынке без уменьшения долевого участия конкурентов. На таких предприятиях затраты могут уменьшаться, а сами они располагают возможностью сравнительно быстро улучшать свое положение на рынке прежде, чем ситуация в этом секторе экономики стабилизируется. Установите, в каком секторе (секторах) экономики ведет деятельность хорошо известное вам предприятие и какими оно располагает шансами на улучшение своей позиции на рынке, а также на извлечение выгод и преимуществ благодаря расширению масштаба производства и последствиям накопленного опыта.

Определите, в каких сферах из числа тех, где действует хорошо известное вам предприятие, существуют возможности выделиться и дифференцировать свой продукт.

Укажите, какая из известных вам стратегий дифференциации может быть реализована предприятием и почему.

Задание 6.4. Проанализируйте схему, отражающую логику процесса стратегического управления на уровне продуктивно-маркетинговой стратегии. Укажите, какова сущность продуктивно-маркетинговой стратегии предприятия.

Тема 7. СТРАТЕГИИ В ОБЛАСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО БИЗНЕСА

План

1. Стратегии международного бизнеса.
2. Цели и этапы международного развития фирмы.
3. Стратегические цели экспортера и импортера и условия их достижения.
4. Стратегии выхода на зарубежные рынки.
5. Современная концепция интернационализации фирмы. Уровень интернационализации фирмы.
6. Модель Дж. Даннинга.
7. Виды международных стратегий.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Каким образом международный бизнес влияет на вашу жизнь?
2. Каким образом феномен международного бизнеса может повлиять на вашу управленческую карьеру?
3. Каким образом белорусское правительство может способствовать повышению уровня конкурентоспособности белорусских компаний в международном бизнесе?
4. Почему международный менеджмент более сложен, чем управление национальным бизнесом?
5. Назовите основные сложности управления в глобальной среде.

Темы рефератов

1. Организация стратегического планирования в международной фирме.
2. Виды международных стратегий.
3. Формирование маркетинговой стратегии.
4. Типы стратегического планирования в международной фирме.

Задание для самостоятельной работы

Выбор международного проекта

Один из ключевых факторов международного бизнеса – анализ проекта на начальном этапе, определение зон адаптации продукта к новому рынку. При анализе проекта менеджер обращает внимание

на необходимость данного продукта на рынке, наличие (отсутствие) рыночных аналогов, возможность адаптации продукта, реализуемость данного проекта в контексте транспортных издержек, возможности организовать производство, наличие квалифицированных специалистов и управленцев. Ваша команда стажеров должна проанализировать возможности реализации следующих бизнес-проектов, предложенных региональными менеджерами компании:

- Продажа франшиз на открытие фитнес-клубов на Ближнем Востоке.

- Импорт французского вина в Китай.

- Совместное предприятие по пошиву модной одежды из льна в Италии.

- Организация экологического туризма в Припятском заповеднике.

- Открытие сети ортопедических салонов в Индии.

Проранжируйте предложения, исходя из потенциальной долгосрочной жизнеспособности каждого.

Составьте список достоинств и недостатков каждого предложения.

Объясните, как ключевые преимущества могут быть использованы, а недостатки – преодолены.

Тема 8. ИННОВАЦИОННЫЕ ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ УПРАВЛЕНИЮ

План

1. Коммерциализация результатов научно-технической деятельности.

2. Стратегии трансфера результатов НИОКР.

3. Типы инновационных стратегий.

4. Базовые стратегии НИОКР.

5. Инновационные стратегии в зависимости от срока вывода инновации на рынок.

6. Инновационные стратегии в зависимости от масштабности освоения инновации.

7. Стратегии диффузии инноваций.

8. Инновационные стратегии в зависимости от инновационной роли предприятий.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. В чем сущность научно-технической политики государства?
2. Какие факторы внешней среды определяют деятельность предприятий в условиях рынка? Какие из них оказывают прямое и косвенное влияние?
3. Чем отличаются стратегические решения от управленческих и оперативных?
4. Для каких отраслей наиболее важным признается применение методов стратегического управления и почему?
5. В чем отличие стратегического управления от традиционных методов? Какие действия необходимо предпринять в процессе стратегического управления?
6. Какие существуют условия, определяющие позиции предприятия на рынке?
7. Чем определяется место инновационного менеджмента в стратегическом управлении?
8. Какую стратегию вы можете предложить для небольшой фирмы, которая имеет специализированные ноу-хау и пользуется мировой известностью, но ресурсы которой ограничены?
9. Приведите примеры новинок, появившихся на рынке в последнее время, обсудите методы работы на рынке, используемые фирмами-новаторами.

Темы рефератов

1. Особенности стратегической инноватики как объекта проектного управления.
2. Инновационная стратегия развития организации, ее виды, факторы и условия эффективности.
3. Инновационная стратегия развития организаций и предприятий в Республике Беларусь.
4. Стратегия достижения конкурентоспособности в инновационной деятельности в Республике Беларусь.
5. Портфель новшеств и инноваций.
6. Цели, задачи стратегического планирования инноваций, виды и фазы стратегического планирования.
7. Типы инновационных стратегий.
8. Разработка инновационной стратегии на основе жизненного цикла продукта.

9. Методы выбора инновационной стратегии: структурно-морфологический анализ, определение характеристик публикационной активности, патентных аналогов, терминологического и лексического анализов и т. д.

10. Критерии и факторы, влияющие на выбор инновационной стратегии.

Задания для самостоятельной работы

Задание 8.1. Вы являетесь заместителем директора крупного научно-производственного объединения, разрабатывающего и выпускающего электронную технику. Несколько сотрудников вашего научно-производственного объединения предложили принципиально новое изделие. Выполненное ими исследование основных характеристик изделия подтвердило возможность и перспективность его разработки.

Укажите, как вы поступите, используя следующие варианты:

- окажете содействие в создании малого предприятия, специализирующегося на предложенной разработке;
- сформируете временный творческий коллектив для выполнения предложенной разработки;
- примете меры для открытия финансирования предложенной разработки в качестве плановой темы;
- предложите авторам продолжить работу на общественных началах и выполнить макетирование всего изделия.

Задание 8.2. За полтора года ваше малое предприятие, выпускающее некоторые электронные приборы для автомобилей, добилось хороших результатов (на расчетном счете – 75 тыс. усл. ед., 40 сотрудников зарабатывают в среднем 620 усл. ед. в месяц). Двое изобретателей предложили вашему малому предприятию свою разработку – устройство впрыска для автомобильного карбюратора, экономящее расход топлива и снижающее токсичность выхлопов. Авторы пока не запатентовали свое изобретение.

Укажите, какую стратегию действий малого предприятия вы считаете оптимальной, используя следующие варианты:

- принять на работу изобретателей, провести конструкторскую разработку устройства впрыска, полностью финансируя ее, а затем перейти к серийному выпуску изделия;
- предложить авторам патентование изделия (заявитель – малое предприятие, авторы-изобретатели), провести (силами временного творческого коллектива) разработку устройства впрыска, финансируя

эту разработку (полностью или частично), заключить договор (лицензионного типа) на серийный выпуск изделия с каким-либо крупным производственным объединением;

- учредить новое малое предприятие для разработки и серийного выпуска устройства впрыска;

- объяснить изобретателям, что вашему малому предприятию не под силу внедрить их предложение.

Обоснуйте свой выбор.

Задание 8.3. Охарактеризуйте поведение следующих групп организаций, выделенных по признакам организационного поведения:

- виоленты, или Гордые Львы, Могучие Слоны, Неповоротливые Бегемоты;

- пациенты, или Хитрые Лисы;

- эксплеренты, или Первые Ласточки;

- коммутанты, или Серые Мыши.

При характеристике групп укажите следующие признаки основных типов инновационного конкурентного поведения организаций:

- уровень конкуренции;

- новизна отрасли;

- потребности обслуживания;

- профиль производства;

- размер компании;

- устойчивость компании;

- расходы на НИОКР;

- факторы конкурентной силы, преимущества;

- динамизм развития;

- издержки;

- качество продукции;

- ассортимент;

- тип НИОКР;

- сбытовая сеть;

- реклама.

Тема 9. ПОДХОДЫ К СТРАТЕГИЧЕСКОМУ ВЫБОРУ И МОДЕЛИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ВЫБОРА

План

1. Метод сильных и слабых сигналов. Экстраполяционные методы. Причинно-следственные методы. Субъективные методы. Роль и значение бенчмаркинга.
2. Стратегический подход на основе разработки сценариев, моделирования, мозгового штурма.
3. Стратегический подход «Рост рынка – конкурентная позиция фирмы». Стратегический подход на основе результатов SWOT-анализа.
4. Портфельный и амбициозный стратегический подход. Метод стратегических соответствий. Функционально-стоимостный анализ.
5. Матрица возможностей И. Ансоффа (товары-рынки).
6. Типовые конкурентные стратегии М. Портера и стратегии Ф. Котлера.
7. Теория ключевых компетенций корпорации Г. Хамела и К. Прохлада.
8. Теория М. Трейси и Ф. Вирсема.
9. Модели стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продуктов.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что представляет собой теория ключевых компетенций корпорации Г. Хамела и К. Прохлада?
2. Что представляет собой теория М. Трейси и Ф. Вирсема?
3. Что представляет собой модель стратегического выбора в зависимости от жизненного цикла продуктов?
4. Перечислите основные инструменты стратегического управления.

Темы рефератов

1. Однофакторные модели.
2. Многофакторные модели.
3. Выбор стратегии преодоления сопротивления.
4. Выбор стратегии развития малого предприятия.
5. Выбор правильной стратегии в фазе спада рынка.
6. Выбор наилучшей стратегии.

Ситуации

Ситуация 9.1. Проанализировав целевое назначение типовых стратегий из таблицы 21, определите, какая из этих стратегий соответствует ситуациям, представленным в таблице 22.

Таблица 21 – **Типовые стратегии**

Название	Целевое назначение
Прямая интеграция	Приобретение в собственность или установление полного контроля над дистрибьюторской сетью
Обратная интеграция	Стремление получить поставщиков сырья в собственность или под полный контроль
Горизонтальная интеграция	Стремление получить своих конкурентов в собственность или под полный контроль
Захват рынка	Стремление увеличить долю своего продукта на традиционных рынках
Развитие рынка	Выведение своего продукта на рынок в новых географических районах
Развитие продукта	Стремление увеличить объем реализации через улучшение или модификацию своего продукта
Концентрическая диверсификация	Создание новых производств, совпадающих с профилем организации
Конгломеративная диверсификация	Освоение выпуска новых продуктов, не совпадающих с традиционным профилем организации
Горизонтальная диверсификация	Освоение выпуска новых непрофильных продуктов, но для традиционных потребителей
Совместное предприятие	Объединение с другой компанией для проведения работ над специальным проектом
Сокращение	Реструктуризация с целью сокращения издержек для остановки процесса падения объема реализации
Отторжение	Продажа отделения или части организации
Ликвидация	Продажа всех активов организации
Комбинация	Организация одновременно осуществляет не менее двух разных типовых бизнес-стратегий

Таблица 22 – **Типовые ситуации**

Стратегия	Ситуация
	Возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли, ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Стабильность производства особенно ценна (это связано с тем, что через собственную систему сбыта легче предсказывать потребность рынка)

Окончание таблицы 22

Стратегия	Ситуация
	Поставщики организации согласны поставлять по очень дорогим ценам, не идут на уступки. Организация конкурирует в быстрорастущей отрасли, ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Организация нуждается в быстрых поставках сырья и материалов
	Организация может стать монополистом в определенном регионе. Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация
	Существующие рынки не насыщены продуктом организации. Норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно возрасти. Увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества
	Появляются новые недорогие надежные каналы сбыта. Организация очень преуспевает в своем бизнесе. Существуют новые непроработанные или ненасыщенные рынки
	Организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене. Организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями
	Новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам. Традиционные продукты находятся в стадии умирания по их жизненному циклу. Организация располагает сильной управленческой командой
	В базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации. Существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены
	Добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных. Организация конкурирует в высококонкурентном и (или) неразвивающемся бизнесе. Традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых продуктов
	Две или более компании, специализирующиеся в разных бизнесах, объединяются, чтобы дополнить друг друга. Существует потребность быстрого вывода на рынок новой технологии
	Организация является одним из самых слабых конкурентов в отрасли. Компания неэффективна, низкоприбыльна, имеет персонал с низким средним уровнем исполнительской дисциплины и испытывает на себе давление со стороны акционеров. Организация до данного момента росла так быстро, что возникла необходимость внутренней реорганизации
	Стратегия сокращения не дала желаемого эффекта. Какое-то подразделение является ответственным за общее снижение эффективности организации в целом. Какое-то подразделение плохо корреспондируется со всей остальной компанией
	Ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату. Акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов

Ситуация 9.2. Фирма ССТР была создана несколькими энтузиастами, занимавшимися «челночной» деятельностью – мелкооптовым импортом сантехники. К руководству фирмой пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый опыт менеджера в области внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли. Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продаже сантехники. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие сантехнику на строительных и мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавцов: высокий уровень спроса и наценок обеспечивал большую прибыль. Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро повышался, товарооборот увеличивался, росла численность работников фирмы.

В 2018 г. значительный сегмент рынка сантехнической продукции оказался оккупирован дешевой продукцией китайского производства.

В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы ССТР обратило особое внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом ее формирования в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию.

Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара «поставщик – покупатель», где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже, к выполнению таких важнейших функций, как маркетинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы.

Другим направлением поиска конкурентных преимуществ явилось применение метода финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку товара и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек.

Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы.

Фирма ССТР внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний.

Примером может служить каталог маркетинговых решений в фирме ССТР, сконцентрировавший формализованный и нормативно закреплённый опыт менеджеров фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы ССТР стал применяться математический инструмент корпоративного знания – *калькулятор менеджера*.

В рамках стратегического управления на фирме ССТР были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменения параметров среды функционирования. К ним относятся следующие:

- формирование обучающейся организации;
- целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;
- организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;
- формирование позитивной культуры предприятия;
- использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых организаций.

Дайте ответы на следующие вопросы:

– Какую основную конкурентную стратегию применяет фирма ССТР?

– Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы ССТР?

– На каком рынке (совершенной конкуренции или олигополистическом рынке) действует фирма ССТР?

– Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада?

Тема 10. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕШЕНИЯ

План

1. Требования к качеству и эффективности стратегических управленческих решений.
2. Содержание и последовательность работы лиц, принимающих стратегические решения.
3. Алгоритм и технология принятия решения.
4. Основы анализа управленческих решений.
5. Основы обоснования управленческого решения.
6. Критерии принятия стратегических решений.
7. Субъективные характеристики стратега и требования к его подготовке, которые необходимы для принятия стратегических решений.
8. Организация информационно-аналитического обеспечения системы принятия управленческих решений на всех уровнях иерархии управления.
9. Системы поддержки принятия решений и их общая характеристика.
10. Методы и средства поддержки принятия решений.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Определите сущность и содержание понятия «управленческое решение».
2. Какие основные факторы определяют содержание управленческого решения?
3. Назовите главные признаки классификации управленческих решений и соответствующие их группы.
4. Дайте характеристику этапов процесса подготовки, принятия и реализации решений.
5. Раскройте содержание возможных состояний (условий) внешней среды, при которых принимаются решения.
6. Укажите и кратко охарактеризуйте типы аналитических моделей обоснования решений.
7. Укажите основные методы поиска и обоснования решений, раскройте их сущность.
8. Определите сущность подходов (поведенческого, рационального, ограниченной рациональности, эвристического, политического) принятия решений.

9. Назовите и раскройте сущность способов принятия решений в организациях.

10. Раскройте экономическую сущность и дайте математическую интерпретацию методов оптимизации выгоды (предельный анализ, приростной анализ прибыли) и приведите числовые примеры их использования.

11. На примере продемонстрируйте сущность предельного анализа многомерной функции при ограниченных ресурсах.

Темы рефератов

1. Сущность риска, способы его измерения и учета при выработке решения.

2. Сущность понятия «полезность» и ее влияние на оценку и выбор альтернативного решения.

3. Взаимосвязи полезности с личностью инвестора и величиной премии за риск как главные факторы принятия решения.

4. Сущность графического метода «дерево решений» и условия его применения.

5. Критерии выработки решений в условиях неопределенности, методики их расчета и подход к выбору критериев для конкретной ситуации.

Задания для самостоятельной работы

Задание 10.1. Опишите управленческие уровни и приведите примеры различных управленческих решений для ОАО «Минский тракторный завод».

Задание 10.2. Используя метод «дерево решений», определите наилучшую стратегию для компании, которая принимает решение о выводе нового продукта на рынок при трех альтернативных стратегиях развития предприятия с характеристиками, представленными в таблице 23.

Таблица 23 – Платежная матрица для трех альтернатив

Альтернативные стратегии	Состояние экономики			Предполагаемая прибыль	Риск	Коэффициент вариации
	N_1 ($P = 0,25$)	N_2 ($P = 0,5$)	N_3 ($P = 0,25$)			
S_1	20	10	20	15	5	
S_2	40	10	0	15	15	
S_3	10	10	10	10	0	

Следует определить относительный показатель риска (коэффициент вариации) каждой из стратегий и сформулировать рекомендации по выбору стратегии.

Задание 10.3. Разработайте стратегическое управленческое решение (на конкретном примере).

Задание 10.4. Постройте «дерево решений» для ситуации, приведенной ниже.

Консультант рекомендует руководству компанией внедрить систему управленческого учета (СУУ). При этом возможно «встраивание» СУУ в существующую систему бухгалтерского учета или ее автономное функционирование. Интегрированная система является доступной широкому кругу пользователей, что создает возможность «утечки» коммерческой информации и осложнения положения на рынке. Дополнительная сложность внедрения интегрированных СУУ заключается в недостаточно высокой квалификации бухгалтеров, что увеличивает возможность принятия неэффективных решений. В то же время автономная СУУ порождает дублирование информации и информационных потоков, обеспечивает рост ошибок из-за неоперативности и неточности информации при принятии решений. Внедрение СУУ может сопровождаться саботажем на рабочих местах в форме активного противодействия (умышленное выведение оборудования из строя), недостаточной подготовленности персонала и неумения работать в СУУ. Без внедрения СУУ компания может утратить конкурентные преимущества и уйти с рынка.

Задание 10.5. Укажите, какой стратегии работы с персоналом следует придерживаться руководству компании: повышать заработную плату квалифицированному персоналу при сокращении общей численности или увеличивать численность персонала за счет дополнительного набора малооплачиваемых сотрудников, если рост текучести квалифицированных кадров приводит к росту издержек на 800 тыс. р., а неквалифицированных сотрудников – на 150 тыс. р., при средних потерях от ошибочных решений в размере 100 тыс. р. для квалифицированного персонала, 450 тыс. р. – для неквалифицированного. Ответ обоснуйте методом теории игр.

Тема 11. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ

План

1. Требования к содержанию стратегии организации.
2. Понятие и типология стратегического планирования.
3. Сущность и принципы стратегического плана.
4. Модель процесса стратегического планирования.
5. Процесс стратегического планирования и его этапы. Подход к процессу разработки стратегического процесса развития предприятия.
6. Стратегия и стратегические планы. Стратегический план, его структура и показатели.
7. Методики планирования и прогнозирования деятельности организации.
8. Основные разделы плана стратегии организации и их содержание.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Существует ли разница между стратегическим планированием и стратегическим управлением?
2. Существуют ли временные рамки стратегического планирования?
3. Почему необходимо осуществлять стратегическое планирование?
4. Зависит ли значимость стратегического планирования от размера фирмы?
5. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководства организации.
6. В чем состоит сущность стратегического планирования по И. Ансоффу?
7. Перечислите основные этапы стратегического планирования.
8. Какова роль стратегического планирования в деятельности организации?

Темы рефератов

1. Основные этапы развития внутрифирменного планирования.
2. Функции и преимущества стратегического планирования.
3. Основные виды планов.
4. Долгосрочное и стратегическое планирование.
5. Процесс стратегического планирования.
6. Задачи специалистов по стратегическому планированию.

Задания для самостоятельной работы

Задание 11.1. Заполните макет стратегического плана.

Стратегический план по самосовершенствованию и достижению личных целей

1. Настоящее время:

1.1. Опишите вашу цель. Выразите свои представления о будущем и свою мечту в жизни.

1.2. Укажите, как бы вы описали себя человеку, которого не знаете.

1.3. Укажите, как бы вас описали ваши друзья незнакомому человеку.

1.4. Определите людей, оказавших на вас наибольшее влияние.

1.5. Определите основной характер влияния каждого из них.

1.6. Определите ваши любимые виды общественной деятельности и хобби.

1.7. Перечислите вещи, которые доставили вам наибольшее удовольствие за последний месяц или более длительный период времени.

1.8. Охарактеризуйте в одном абзаце цель вашей жизни.

1.9. Назовите три ваших любимых занятия.

1.10. Назовите три ваших нелюбимых занятия.

2. Будущий период:

2.1. Кратко опишите, какой бы вы хотели видеть свою жизнь через 5 лет.

2.2. Опишите свою жизнь через год.

2.3. Определите наиболее точно для себя отдельные цели на ближайший период (таблица 24).

Таблица 24 – Цели на ближайший период

Области реализации целей	Через год	Через 5 лет
Духовная сфера		
Карьера		
Семья		
Здоровье		
Финансовое положение		
Досуг		
Прочее		

2.4. Анализ влияния внешней среды на ваши сильные и слабые стороны. Укажите, что происходит в мире вокруг вас.

2.5. Укажите, какие перемены, происходящие вокруг, могут оказать влияние на вашу жизнь.

2.6. Назовите ваши сильные стороны как можно более объективно.

2.7. Назовите ваши слабые стороны как можно более объективно.

2.8. Перечислите запомнившиеся неудачи и проанализируйте их причины.

2.9. Определите, мешают ли вам эти неудачи в вашей сегодняшней жизни.

2.10. Анализ служебного положения и работы. Разместите по приоритетам от 1 до 8 ваши целевые установки на службе:

- удовлетворение ожиданий начальника;
- престиж и положение;
- уверенность в завтрашнем дне;
- возможность независимо мыслить и действовать;
- более высокая заработная плата, увеличение льгот;
- признание руководством вашей деятельности;
- продвижение по службе;
- личный рост и развитие.

2.11. Укажите, что вам больше всего нравится в вашей работе.

2.12. Укажите, насколько, по вашему мнению, вы используете свой потенциал на работе.

Реализация плана

1. Укажите, как вы собираетесь достичь цели.

2. Назовите четыре-пять мероприятий, которые вы должны осуществить в течение ближайших месяцев, чтобы оказаться там, где планировали, через год и через 5 лет.

3. Назовите четыре-пять вещей, которые мешают вам на пути к цели.

4. Определите, чья помощь вам необходима в достижении целей.

5. Определите цель (она должна быть конкретной, измеримой, укладываться в определенные временные рамки).

6. Разработайте стратегию (необходимые шаги, когда вы начнете, что будете делать, подробный план действий).

7. Определите форму контроля (как вы собираетесь контролировать выполнение плана, с кем вы можете обсудить свой план, что произойдет в результате обсуждения, может ли этот человек помочь вам на пути к цели).

8. Определите вознаграждение (что-нибудь конкретное, что может послужить вознаграждением для вас при достижении некоторых или всех целей).

Задание 11.2 «Компания “Сони корпорейшн” – рецепт разбюрокрачивания бизнеса»

Из маленькой, никому не известной компании, Акио Морита, отвечавший за коммерческую сторону дела, и Масару Ибука, технический гений фирмы, создали одну из крупнейших транснациональных корпораций мира.

Более того, их усилиями была создана не просто крупная компания, но фирма-новатор. Именно компания «Сони корпорейшн» первой запустила в массовое производство транзисторный радиоприемник и создала первый в мире домашний видеомаягнитофон. Портативный кассетник с наушниками – неременный атрибут современной молодежной культуры – тоже детище компании «Сони корпорейшн».

В своем стремительном развитии компания «Сони корпорейшн» прошла три стадии: мелкого производителя, специализированной компании и крупной монополии.

Современная компания «Сони корпорейшн» представляет собой гигантский организм. Она велика по размерам, сложна по структуре, действует практически во всех странах мира, ей управляет интернациональный коллектив менеджеров. Тенденция к окостенению, бюрократизации, взаимному непониманию, отчужденности различных подразделений и уровней управления компанией в таких условиях возникает совершенно неизбежно.

Менеджеры фирмы проводят целую серию приемов антибюрократического управления. Ключевыми для компании «Сони корпорейшн» являются выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач.

Ниже приводится типовая для компании «Сони корпорейшн» ситуация.

Сценарий 1. На рынке еще отсутствует ныне всем знакомый продукт (транзисторный радиоприемник, переносной телевизор, бытовой видеомаягнитофон).

Сценарий 2. Специалисты утверждают, что такой товар никому не нужен. Зачем делать маленький приемник, если у большого звук лучше?

Зачем нужен телевизор с малым экраном в больших комнатах американских домов? Кому понадобится видеомаягнитофон при изобилии

интересных и разнообразных передач, идущих по многочисленным телепрограммам?

Сценарий 3. Лидер фирмы четко объясняет «философию» новинки: транзисторный приемник последует за хозяином в любое место.

«Уокмэн» – небольшой магнитофон с наушниками – заменит грохот и шум большого города на выбранную вами музыкальную среду; видеомангитофон ликвидирует тиранию телекомпаний, заставляющих всех смотреть передачи только в то время, когда они транслируются.

Сценарий 4. Инженеры компании «Сони корпорейшн» берутся за дело и решают сложную задачу, производители обеспечивают безупречное качество, а сбытовые отделы – оглушительный рыночный успех новинки.

За сорокалетнюю историю компании «Сони корпорейшн» такой цикл повторился не менее пяти раз, с товарами, сыгравшими решающую роль в возвышении фирмы. Понять, что такие товары нужны людям, и потому их ждет блестящая рыночная судьба, могли только талантливые люди.

Для профессионала такого типа находки – обычное дело. Ведь почти все нововведения компании «Сони корпорейшн» представляли собой портативные версии уже существовавших товаров. Один из стандартных приемов маркетинга (морфологический анализ) предусматривает поиск новых перспективных продуктов путем модификации одного или нескольких свойств известных товаров.

Подлинным открытием компании «Сони корпорейшн» было управленческое открытие: постановка крупной и понятной всем цели. Это тоже своего рода метод управления. Он объединял персонал фирмы в коллектив единомышленников.

Даже такая мелкая деталь, как право младшего по должности не соглашаться со старшим, весьма характеризует стиль управления компании «Сони корпорейшн». Интересы дела имеют в фирме высший приоритет. Ради них следует поступаться не только личными амбициями, но и традициями (в японской культуре строгая почтительность к старшим по положению является неременным требованием).

Другой ведущий идеолог компании «Сони корпорейшн» Сигеру Кобаяси полагает, что управление компанией эффективно благодаря строгому следованию дзенбуддистскому принципу Му, который толкуется как «неопредметливание», «неовеществление».

Применительно к практике фирмы он означает сознательный отказ от составления жестких планов. Должностное лицо компании «Сони

корпорейшн» обязано всегда действовать по обстановке, стремясь не упустить неожиданные выгоды и не упорствуя в осуществлении планов, если они столкнулись с непредусмотренными и непреодолимыми препятствиями. Без принципа Му крупные проекты компании «Сони корпорейшн» было бы сложно осуществить.

Антибюрократический стиль управления компании «Сони корпорейшн» дополняют методы, которые можно назвать имитацией структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании. Иногда она осуществляется путем прямого выделения подразделений, обладающих широчайшей самостоятельностью. Хрестоматийным примером такого рода является выделение десяти параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеомэгнитофона.

Часто подобие малой фирмы создается путем наделения энтузиаста особыми полномочиями. Энтузиаст – это ценнейший, а нередко и единственный капитал, которым располагает фирма. Никакие методы морального или материального поощрения не способны заставить работника стремиться к цели столь же неудержимо, как это делает энтузиаст.

В малой фирме он, как правило, является главой или техническим директором компании и, следовательно, решающим образом влияет на ее деятельность. В крупной организации энтузиаст часто оказывается не у дел, поскольку придерживается малопонятных для большинства взглядов. Даже если его проект принимается, дело часто кончается фиаско. Ведь те, кому поручают задание, не обладают одержимостью, нужной для преодоления гигантских трудностей, неизбежных в новом деле.

Еще одним используемым компанией «Сони корпорейшн» средством от внутрифирменного бюрократизма является патернализм – воспитание у занятых на фирме чувства, что они члены одной семьи. С управленческой точки зрения, патернализм полезен в первую очередь тем, что облегчает контакты между разными ступенями иерархической пирамиды современной гигантской корпорации.

Чувствуя заботу о себе, работник не ведет себя отчужденно по отношению к фирме. Он много общается с руководством в неофициальной обстановке («Сони-клуб»), может выразить недовольство своим начальством, не вступая с ним и со всей администрацией в конфликт (внутрифирменная биржа труда). В итоге вопросы внутри самой фирмы решаются легко и просто на базе человеческих отношений.

За пределами компании обеспечить интересы компании «Сони корпорейшн» призвана маркетинговая политика. В теории обычно

выделяются пять основных компонентов маркетинговой политики (маркетинг-микс): сам продукт, который предстоит реализовать; сбытовая сеть; реклама; связи с общественностью; цены. Опыт послевоенного периода отчетливо показал, что среди этих компонентов нет второстепенных.

В большинстве случаев современная компания действует на насыщенном, т. е. заполненном однотипными товарами разных производителей и сравнительно медленно растущем рынке. Поэтому, как правило, недостаточно изготовить качественный товар. Если столь же хорошо не будет подготовлен его выход на рынок, он затеряется среди аналогичных изделий.

То, что М. Ибука и А. Морита сначала запустили в производство первый в Японии магнитофон и только потом начали искать, кому и для каких целей он может быть нужен, с точки зрения теории маркетинга, представляло грубую ошибку.

Риск – неизбежный элемент деятельности мелкой фирмы. Поведение А. Мориты, стремившегося организовать поставки транзисторных радиоприемников в Соединенные Штаты Америки, но не знавшего масштабы рынка этих товаров («вилка» его оценок колебалась от пяти до ста тыс. шт.), объяснялось той же причиной. История портативного телевизора (особенно знаменитого «Уокмэна»), когда А. Морита противопоставил свою интуицию мнению экспертов, свидетельствует об известной системе взглядов.

Выбор сбытовых агентов, неоднократно заканчивающийся необходимостью судиться с ними, вряд ли может быть оценен как крупная победа в сфере маркетинга. Во всех этих случаях «неправильным» действиям предпринимателя сопутствовал успех.

Компания «Сони корпорейшн» действует успешно, хотя и нарушает почти все модные рецепты процветания. Компания «Сони корпорейшн» если совсем не отказалась, то, по меньшей мере, свела на уровень второстепенных большинство приемов обеспечения своего положения, кроме тех из них, которые относятся непосредственно к товару (новизна – качество – низкая себестоимость).

По-прежнему стиль управления компанией сохраняет новизну молодой фирмы за счет ряда мер по разбюрокрачиванию управления.

Дайте ответы на следующие вопросы:

– Насколько активно используется стратегический маркетинг в процессе стратегического управления компанией?

– В чем состоит специфика этого использования в данной организации?

- Существуют ли сейчас стратегические проблемы в компании «Сони корпорейшн»? Попробуйте их сформулировать.
- Какова характеристика антибюрократического стиля управления компании «Сони корпорейшн»? Какие меры по разбюрокрачиванию бизнеса применяются в компании?
- Каким образом происходит имитация деятельности мелких фирм в рамках гигантской компании «Сони корпорейшн»? Приведите примеры специфических методов управления в компании.
- Какими признаками характеризуется компания «Сони корпорейшн» как компания-новатор?
- Какие риски и опасности обычно связаны со стратегией вывода на рынок нового продукта?
- Какой стратегический подход применяется компанией к разработке возможных направлений стратегии развития?
- Как жестко установлены временные рамки стратегического плана?
- Каковы специфические особенности управления компанией, позволяющие быстро и своевременно проводить нужные стратегические изменения?

Тема 12. СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ

План

1. Возможности метода сценариев (сценарного планирования) в разработке прогнозов развития компании.
2. Стратегические беседы как способ сценарного планирования и метод стратегической аналитики.
3. Методические рекомендации по сценарному планированию.

Вопросы для самоконтроля

1. Чем отличается метод построения сценариев от метода морфологического анализа?
2. В чем состоит метод сценариев?
3. Какие возможности открывает использование метода сценариев при разработке управленческих решений?

Темы рефератов

1. Плюсы и минусы метода сценариев.
2. Структурированный анализ сценариев методом «Что, если?».

Задания для самостоятельной работы

Задание 12.1. ЗАО «Шерсть» включает следующие производства, образующие вместе законченный цикл выпуска шерстяной ткани: прядение, ткачество, окраску и отделку.

Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился. Лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки. Частные оптовики были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. м тканей – менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

Когда появились новые потребители (американские и немецкие оптовики швейных изделий), спрос стал полностью зависеть от конкурентных преимуществ белорусских текстильщиков. Руководство ЗАО «Шерсть» сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

- Низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу.

- Высокое качество белорусских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик было основано более 100 лет назад в маленьких провинциальных городах, где работники бережно сохраняют традиции своего ремесла.

- Высокий образовательный уровень рабочей силы. В ЗАО «Шерсть» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих – среднее техническое, что облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования.

- Высокая интенсивность труда. Средняя зона обслуживания (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии, в 12 раз – для Индии.

Руководство ЗАО «Шерсть» оценивало свои конкурентные преимущества как временные.

Чтобы выйти из сложившейся ситуации, руководство компании разработало четыре сценария возможного развития событий.

Сценарий 1. Это вариант сохранения сложившейся ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы.

Сценарий 2. Компания продолжает работать на западные заказы, но руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

- Должен быть создан специальный отдел внешнеэкономических связей, задачей которого станет не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство.

- Необходимо перестроить систему контроля качества, для чего надо создать единую службу и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора.

- Следует децентрализовать экономическую работу и вместо планово-экономического отдела создать в каждом производстве (пряже, ткачество, окраска и отделка) экономическое бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

Сценарий 3. Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. Для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование), а также включить представителя зарубежной фирмы в состав не только совета директоров, но и правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Сценарий 4. Компания должна работать по трем направлениям:

- Необходимо сделать ставку на другую технологию сырья. Надо делать ткань не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы, в таком виде пускать в производство.

- Необходимо увеличить сбыт тканей в Республике Беларусь. Если отечественные предприятия, выпускающие немодные модели, не хотят брать шерсть, выпускаемую предприятием, следует организовать собственное швейное производство.

- Необходимо привлечь дополнительных инвесторов, для чего следует ЗАО преобразовать в ОАО.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- Каковы достоинства и недостатки каждого варианта?

- Как вы думаете, какой вариант был выбран руководством компании?

- Какие виды стратегий характеризуют этот вариант?

Задание 12.2. Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант. Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть сокращается программа по созданию новых видов продукции, на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Дайте ответы на следующие вопросы:

– Какие стратегические направления возможны для развития фармацевтической компании?

– Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

Тема 13. ОРГАНИЗАЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

План

1. Разработка системы управления реализацией стратегии и политики организации.
2. Методы и технологии стратегического управления.
3. Технология разработки стратегии фирмы и ее методическое обеспечение.
4. Сетевые модели в стратегическом менеджменте.

Вопросы для самоконтроля

1. Согласны ли вы со следующим утверждением: «Стратегическое планирование и разработка моделей управления будут лишены смысла, если нет уверенности в их правильности. Успех стратегии будет зави-

сеть от того, смогут ли руководители проявить свои способности, верят ли они в успех, полны ли решимости, доставляет ли им радость сам процесс реализации стратегии. Выработка такого образа мышления – вот что следует обсуждать руководящей команде.»?

2. Каковы сильные стороны и в чем ограниченность бюджетно-финансовых методов планирования?

3. В чем состоит основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического?

4. Каковы основные различия между стратегическим анализом, стратегической реализацией и стратегической оценкой?

5. Каковы основные элементы стратегического менеджмента?

6. Чем отличается этап реализации стратегии от реализации традиционного плана?

7. Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды. Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?

Темы рефератов

1. Институционализация культуры и структуры власти для стратегической деятельности.

2. Формирование климата и культуры, благоприятствующих стратегии.

3. Отношение к политике компании.

4. Требования этичного поведения.

Задания для самостоятельной работы

Задание 13.1. Разработайте применение сетевой модели в стратегическом менеджменте (на конкретном примере).

Задание 13.2. Представьте себе, что вы специалист по стратегическому управлению, вас пригласила известная компания А проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите и проводите всестороннее обследование.

Выберите из нижеприведенного перечня, с чего вы начнете свою работу:

- анализ финансового положения фирмы;
- изучение целей фирмы;
- доскональный анализ деятельности высших руководителей;
- изучение положения и поведения фирмы на рынке;

- анализ производственного потенциала фирмы;
- изучение структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;

- анализ человеческого потенциала фирмы и управления кадрами.

Проранжируйте эти характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для стратегического управления и очередности выполнения этапов.

Задание 13.3. После принятия стратегии развития руководство предприятия приняло решение о разработке плана ее реализации. Однако разработке плана должен был предшествовать тщательный анализ ситуации на рынках сбыта строительных материалов. Новому руководству предприятия необходимо было определить тот вид продукции, в который следует вкладывать основные средства, имеющиеся в распоряжении руководства предприятия.

Начиная свою деятельность по выводу предприятия из тяжелого экономического положения, новое руководство должно было определить наиболее перспективные виды продукции, на которые следовало бы сделать ставку при формировании планов реализации стратегии развития предприятия.

Определите, какие действия руководства предприятия из указанных возможны:

- включить в план производства предприятия только те виды продукции, экономическая эффективность которых высока;
- сохранить план производства, разработанный прежним руководством предприятия;
- провести анализ ситуации на рынках сбыта строительных материалов;
- оценить степень лидерства производимой предприятием продукции на рынках сбыта строительных материалов.

Задание 13.4. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный подход). Сравнение проведите, ответив на следующие вопросы:

- Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?
- Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?
- Каков горизонт планирования?
- Как осуществляется обновление продукции?
- Как можно охарактеризовать ассортимент выпускаемой продукции?
- Как можно охарактеризовать производственный процесс?
- Каков преобладающий тип структуры управления?
- Как можно оценить другие возможные параметры?

Задание 13.5. Тяжелое положение, в котором находилось предприятие при передаче его новому руководству, требовало от пришедшей команды управленцев решительных действий по изменению сложившейся ситуации. Поиск путей вывода предприятия из сложившегося положения потребовал от нового руководства проведения детального анализа ситуации, при этом основной акцент был сделан на выявление потенциальных возможностей предприятия и определение номенклатуры строительных материалов, пользующихся реальным спросом на рынке сбыта.

Новая стратегия развития предполагала резкое повышение конкурентоспособности, реализуемости производимой продукции, что должно было стать основой экономического и технического оздоровления предприятия.

Однако действия по возрождению предприятия могли привести к достижению поставленной цели только в том случае, если они осуществлялись в соответствии со специально разработанным планом. Руководство поставило задачу разработки такого вида деятельности предприятия, которая, с одной стороны, позволила бы реализовать новую стратегию развития предприятия, с другой – охватывала бы все стороны его деятельности.

Определите, какие действия руководства предприятия из указанных возможны:

- принятие плана деятельности предприятия, разработанного прежним руководством;
- разработка финансового плана предприятия;
- разработка производственного плана;
- разработка бизнес-плана.

Задание 13.6. Единственный способ привлечь дополнительный капитал для организации, которая является ЗАО, – это реорганизация в ОАО. 10% акций принадлежит представителю государства в лице работника отраслевого министерства, которое против реорганизации.

Укажите, какое решение целесообразно принять совету директоров, представляющему интересы отдельных акционеров.

Задание 13.7. Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции

на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.

Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.

Назовите другие причины реорганизации предприятия. Предложите свое решение.

Ситуации

Ситуация 13.1. На крупном машиностроительном предприятии с численностью работающих 3 тыс. чел. формируется система стратегического управления персоналом (ССтУП). Важным этапом этого процесса является адаптация проектируемой системы к системе управления персоналом (СУП). Для их наиболее эффективного совмещения при внедрении ССтУП используется метод сетевого моделирования, т. е. составления сетевого графика выполнения и контроля работ по совершенствованию системы управления персоналом в условиях стратегического управления. Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика, приведен в таблице 25.

Выполните следующее:

- Разработайте сводный сетевой график работ по совершенствованию системы управления персоналом на этапе внедрения ССтУП.
- Определите примерную длительность каждого вида работ сетевого графика в днях (добавьте графу 4 в таблицу 25).
- Определите ответственных исполнителей по каждому виду работ из числа руководителей предприятия и СУП (добавьте графу 5 в таблицу 25).

Таблица 25 – Перечень основных работ, необходимых для составления сетевого графика

Номер предыдущей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы
1	2	3
–	0	Приказ о формировании ССтУП
0	1	Отбор кандидатов для формирования рабочей группы

Окончание таблицы 25

Номер предыдущей работы	Номер данной работы	Содержание данной работы
1	2	3
1	2	Подготовка персонала рабочей группы
2	3	Формирование рабочей группы
3	4	Разработка ССтУП
3, 4	5	Анализ текущего состояния предприятия
5	6	Анализ функциональных нагрузок в СУП
5	7	Анализ целеполагания в СУП
5	8	Анализ информационного обеспечения СУП
5	9	Анализ проблем структурных подразделений
5	10	Анализ политики в отношении персонала
6, 7, 8, 9, 10	11	Формирование целей адаптации СУП
4	12	Формирование персонала ССтУП
12	13	Формирование организационных структур ССтУП
13	14	Формирование целей внедрения ССтУП
14	15	Определение последовательности и построение сетевых графиков внедрения
11, 15	16	Определение взаимосвязанных целей и задач
16	17	Оформление ветвей проекта
17	18	Установление последовательности и временных этапов получения результатов
18	19	Сводный сетевой график выполнения работ
19	20	Назначение ответственных лиц и переход на разработанные сетевые графики

Ситуация 13.2. Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было внесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным.

Консультанта по управлению наняли для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.

Существующая структура включала четыре отдела: страховой политики, страховых взносов, страховых выплат, оформления кредитов. Сотрудники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной.

Консультант пришел к выводу, что работа в компании должна быть перепроектирована таким образом, чтобы она стимулировала и заинтересовывала людей.

Он сделал компании предложение по изменению организационной структуры в сторону создания более широких и тесных связей работников с клиентами.

Большинство руководителей компании считало, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена, ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу страховой компании. «В самом худшем случае, – сказал Виктор Зарубин, – электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то, как минимум, мы окупим лишь расходы на приобретаемое оборудование, но не снизим себестоимость операций. Возникает вопрос, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

Дайте ответы на следующие вопросы:

– Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании?

– Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ могли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.

– Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? Обоснуйте свою точку зрения.

Тема 14. УПРАВЛЕНИЕ РЕАЛИЗАЦИЕЙ СТРАТЕГИИ

План

1. Информационно-психологические методы и технологии управления.
2. Распределение ресурсов и фокусировка на стратегических задачах.
3. Финансовое планирование и бюджетирование. Метод бюджетов: сущность и порядок реализации.
4. Сетевой анализ. Системы административной поддержки. Планы и системы информационной поддержки.
5. Управление по целям: содержание и основные процедуры.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какую роль играет бюджет в распределении ресурсов?
2. Какие методы используются для оценки стратегии?
3. Опишите процесс реализации стратегии и наиболее важные аспекты успешной реализации стратегии предприятия.

Темы рефератов

1. Метод информационного управления.
2. Методы организационно-стабилизирующего воздействия.
3. Методы организационно-технологического воздействия.

Задание для самостоятельной работы

Внедрение системы управления по целям в российских условиях

Целесообразность практического применения МВО сопряжена с целым рядом объективных и субъективных трудностей. Причем речь идет не только о фоновых сложностях на этапе внедрения данного метода (например, трудностях при прогнозировании состояния внешней среды и планировании деятельности организации, которые неизбежно дают о себе знать в условиях нестабильности), но и о ресурсном обеспечении мероприятий, связанных с его использованием. В определенной степени решить названную проблему может поэтапный подход к внедрению МВО, который дает возможность еще до завершения всех организационных мероприятий получить отдачу от

вложенных ресурсов. В его рамках систему управления по целям можно представить в виде трех обладающих достаточной степенью автономности друг от друга модулей:

- Первый модуль «Система вертикальной зависимости целей».
- Второй модуль «Система оценки деятельности персонала».
- Третий модуль «Система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала».

Дайте ответы на следующие вопросы:

– Какие возможности дадут мероприятия, направленные на четкое разграничение полномочий и установление взаимосвязи между различными уровнями управления (система вертикальной зависимости целей)?

– Какие возможности даст система оценки деятельности персонала?

– Какие возможности даст система взаимосвязи между целями организации и личными целями персонала?

Тема 15. КОНТРОЛЛИНГ И ОЦЕНКА СТРАТЕГИИ

План

1. Содержание и функции контроллинга.
2. Стратегический и оперативный контроллинг.
3. Элементы системы оценки.
4. Критерии оценки.
5. Методы выбора стратегии.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Какие области деятельности организации берутся для стратегического контроля?
2. Какими показателями оцениваются изменения, происходящие в организации?
3. Кто осуществляет стратегический контроль и контроллинг в организации?
4. Какие возможны корректирующие действия в процессе контроля?
5. Какие типы систем контроля могут быть использованы предприятиями в процессе своей деятельности?
6. Опишите основные типы систем управления предприятиями.
7. Охарактеризуйте подходы к выбору системы контроля на различных уровнях управления предприятием.

8. Объясните понятие и принципы стратегического контроля в стратегическом менеджменте.

9. На ваш взгляд, как должен осуществляться контроль над реализацией стратегии организацией?

10. Какие области вы берете для стратегического контроля на вашем предприятии?

11. Какими показателями будете оценивать изменения на вашем предприятии?

12. Кто будет осуществлять стратегический контроль на вашем предприятии?

13. Какие возможны корректирующие действия применительно к вашему предприятию?

Темы рефератов

1. Стратегический контроль и характеристика его различных типов.
2. Методы оценки корпоративной стратегии.
3. Система показателей результативности компании.
4. Стратегические информационные системы.

Задания для самостоятельной работы

Задание 15.1. Предложите систему контроля для хорошо известного вам предприятия с учетом стратегии его развития и ситуации во внешнем окружении.

Задание 15.2. Проведите анализ согласованности применяемой системы контроля на различных уровнях управления для хорошо известного вам предприятия.

Задание 15.3 «Эффективность внутриорганизационного стратегического контроля»

Дополните список рекомендаций, которые позволяют избежать негативное воздействие контроля на поведение сотрудников в традиционных организациях. Прокомментируйте их и приведите примеры реализации.

Рекомендации по повышению эффективности контроля следующие:
– контроль должен быть комплексным; устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты;

- система контроля должна быть адекватной личности руководителя и персонала;
- контроль должен осуществляться открыто, стать проявлением внимания к сотрудникам;
- результаты контроля должны быть доведены до исполнителей;
- вознаграждайте за достижение стандарта;
- контроль должен быть постоянным, а не осуществляться от случая к случаю, в кризисных ситуациях;
- устанавливайте двустороннее общение;
- контроль должен быть оперативным для фиксации текущих (исправляемых) отклонений;
- контроль должен быть объективным;
- устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые персоналом;
- избегайте чрезмерного контроля, он не должен быть тотальным;
- контроль должен применяться к любому участнику работы;
- контроль не должен быть проявлением субъективного отношения к подчиненному;
- контролируйте работу, а не личность;
- используйте для осуществления контроля информационные системы управления, основанные на базах данных и базах знаний;
- привлекайте к участию в разработке системы контроля все заинтересованные стороны.

Тема 16. ПРОЕКТИРОВАНИЕ И СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ, ПОДДЕРЖИВАЮЩЕЙ СТРАТЕГИЮ

План

1. Формальные подходы к приведению структуры в соответствие со стратегией.
2. Методические положения анализа организационных характеристик.
3. Развитие организационных характеристик.
4. Проектирование содержания конкретных функций и иерархии управления.
5. Проектирование процесса взаимодействия уровней и подразделений организации.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Прокомментируйте следующее выражение: «Организационная структура следует за стратегией». Согласны ли вы с тем, что по последним исследованиям структура и стратегия должны быть внутренне согласованы?

2. Какую организационную структуру управления обычно реализуют при ведении фермерского хозяйства?

3. Приведите возможные стратегические единицы бизнеса ОАО «Минский автомобильный завод».

4. Как провести диагностику существующего состояния организационных структур?

5. В чем заключается централизация и децентрализация властных функций?

6. Какую роль играют матричная и проектная структуры управления в современной организации?

7. Каким образом изменяется диапазон ответственности в новой организационной структуре?

8. Перечислите основные этапы формирования новой организационной структуры.

9. Какие черты характерны для горизонтальных (сетевых) организационных структур управления? Выберите соответствующие пункты из перечисленных ниже:

- создание организации вокруг конкретной задачи (например, анализ потребности рынка в новом продукте);

- создание организации вокруг процесса (например, разработка новых видов продукции);

- поощрение за результаты, полученные командой в целом;

- поощрение за результаты индивидуальной деятельности;

- развитие непосредственных контактов работников с поставщиками и потребителями;

- оценку деятельности работника осуществляют члены команды;

- предоставление информации в небольшом количестве;

- сокращение числа менеджеров, занятых на производстве и в снабжении;

- стимулирование развития у сотрудников не разносторонних навыков, а специализированных ноу-хау;

- схематически организационная структура управления представляет собой организационную пирамиду, а не круг.

Темы рефератов

1. Институционализация культуры и структуры власти для стратегической деятельности.
2. Развитие структуры фирмы как реакция на усложнение управлением фирмы.
3. Распределение обязанностей при решении стратегических задач организации.

Задания для самостоятельной работы

Задание 16.1. Численность работников крупного металлургического комбината составляет около 40 тыс. чел. Предприятие характеризуется устойчивым финансовым положением, выпускает продукцию, пользующуюся большим спросом у потребителей. Реорганизация деятельности комбината в рыночных условиях потребовала организационных изменений в системе управления, в частности, перехода к стратегическому управлению предприятием.

Служба управления персоналом комбината представлена дирекцией по персоналу, состоящей из 75 работников. Схема организационной структуры дирекции по персоналу показана на рисунке 3.

Руководством комбината и дирекцией по персоналу определена стратегия управления персоналом предприятия – повышение эффективности реализации и конкурентоспособности трудового потенциала предприятия путем активизации использования имеющихся и создания перспективных возможностей реализации трудового потенциала, внедрения современных технологий управления персоналом.

Служба управления персоналом комбината осуществляет свою деятельность по трем основным направлениям: обеспечение персоналом, реализация трудового потенциала, развитие трудового потенциала.

Предложите варианты структурно-функциональных изменений службы по персоналу металлургического комбината в целях реализации указанной выше стратегии управления персоналом и с учетом выполняемых этой службой основных функций.

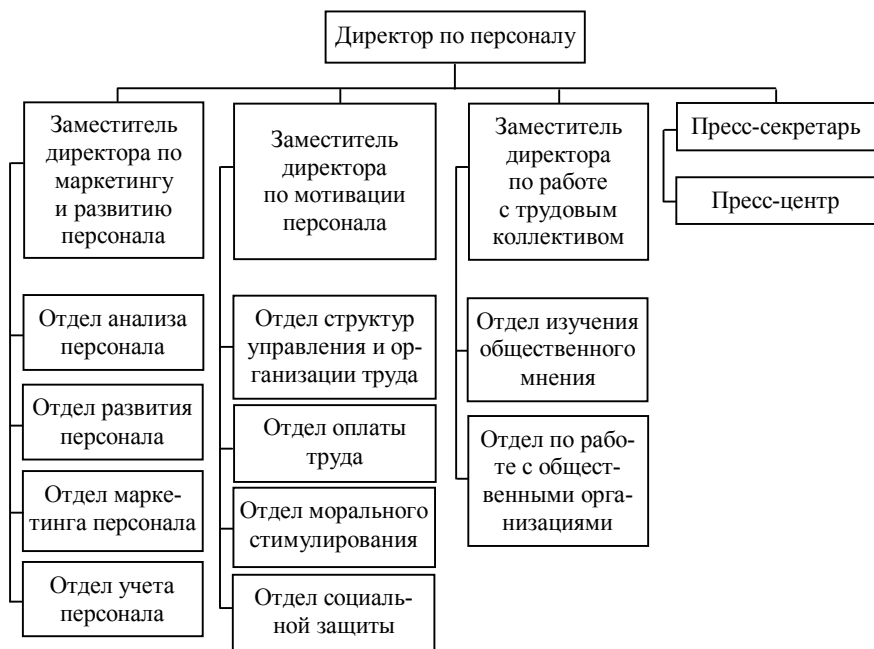


Рисунок 3 – Схема организационной структуры дирекции по персоналу

Методические указания по решению задания 16.1

Формирование системы стратегического управления персоналом предполагает внесение существенных изменений в цели, функции и организационную структуру существующей СУП. В данном случае вариантами структурно-функциональных изменений службы по персоналу могут быть создание подразделения либо выделение руководителя (специалиста) по стратегическому управлению персоналом; определение новых функций, связанных с выработкой и реализацией стратегии управления персоналом; закрепление их за специализированным подразделением либо за уже существующими подразделениями по управлению персоналом и др.

Для выбора и обоснования вариантов структурно-функциональных изменений дирекции по персоналу необходимо воспользоваться схемой организационной структуры дирекции, набором основных функций управления персоналом по направлениям деятельности службы управления персоналом, а также составом функций управления персоналом.

Задание 16.2. Требуется модифицировать организационную структуру управления для предприятия, осуществляющего производственную деятельность, если произошла смена собственника, решившего изменить только организационно-правовую форму с ООО на ЗАО.

В компании в соответствии с принятой стратегией взят курс на создание дивизиональной организационной структуры управления вместо линейно-функциональной. Число хозяйственных подразделений сокращено с 4 до 2. Спроектируйте новую организационную структуру управления.

Задание 16.3. Выберите тип организационной структуры управления (линейно-функциональная, дивизиональная или матричная) исходя из того, что организационная структура управления должна соответствовать стоящим перед ней организационным задачам при работе в стабильной и сложной среде, административным ценностям, вертикальным связям и потокам, интенсивному использованию технологии и ориентации на техническое совершенство, минимизацию издержек.

Задание 16.4. Выберите тип организационной структуры управления исходя из того, что она должна соответствовать стоящим перед организацией задачам при работе в сложной и динамичной среде, рыночным и административным ценностям, на многих рынках, со сложными технологиями, с вертикальными и горизонтальными связями, с ориентацией на удовлетворение потребностей клиентов и техническое качество, интенсивное использование труда, минимизацию издержек и упущенной выгоды.

Задание 16.5. Выберите тип организационной структуры управления исходя из того, что она должна соответствовать стоящим перед организацией задачам при работе в динамичной среде, на многих рынках, с простыми технологиями, с горизонтальными связями и потоками, ориентацией на удовлетворение потребностей клиентов, минимизацию упущенной выгоды.

Задание 16.6. Базирующаяся в Швейцарии фирма «Нестле» – одна из 50 крупнейших компаний мира, которая с самого начала сложилась как многонациональная компания. Она возникла в 1905 г. в результате слияния американской и немецкой фирм. Около 98% продаж компания «Нестле» проводит за пределами Швейцарии, почти половина руководителей высшего уровня, работающих в центральной штаб-квартире фирмы в Веве, не являются швейцарцами.

В 2013 г. 421 предприятие компании (они находятся во многих странах мира) обеспечило объем продаж на сумму свыше 32 млрд долл. США. На долю Европы, Северной Америки и остальных стран приходилось 46, 27 и 27% сбыта соответственно. При таком географическом размахе операций компания «Нестле» руководствуется четкой политикой принятия решений и определения ролей руководителей штаб-квартиры и филиалов.

Руководство компании отвечает, прежде всего, за стратегию деятельности. Оно решает вопросы распределения ресурсов по регионам и видам продукции. Например, в начале 80-х гг. XX в. компания «Нестле» уменьшила свою зависимость от импорта шоколада, изменив ассортимент, и от стран «третьего мира», переместив часть филиалов в Северную Америку. Для сохранения контроля над компанией персонал штаб-квартиры принимает решения по всем приобретениям, а также научным исследованиям в центрах, находящихся на территории Швейцарии. Выполнение этих функций обеспечивается притоком наличности из каждого географического региона в адрес головной компании. Компания «Нестле» старается перемещать в Швейцарию почти всю наличность, здесь специалисты решают, в какой валюте ее хранить и в какие страны направлять.

Штаб-квартира занимается также изучением состояния товарных рынков и распоряжается объемом и ценами закупок товаров, направляя всем зарубежным филиалам распоряжение о закупке, например, зеленого кофе на 3–6 мес. по цене не выше конкретного максимально допустимого уровня. Из-за сильной зависимости от внедрения на рынок новых видов продукции, которые нередко становятся прибыльными лишь через несколько лет, компания должна добиваться сохранения прибыльности хорошо освоенных видов продукции, достаточной для мобилизации необходимых средств. Если в течение разумного периода новая продукция не становится прибыльной, или если завершается цикл рентабельности продукции, или же обнаруживается, что сбытовой потенциал продукции низок, руководство в Швейцарии принимает решение о прекращении финансирования. Другие подобные решения бывают обусловлены тем, что определенные направления деятельности приобретенных фирм не соответствуют корпоративной стратегии развития.

План расходов, составляемый по данным с мест на уровне отдельных стран, является главным средством обеспечения порядка, при котором каждое региональное подразделение выполняет свои функции в общей деятельности компании. Смета составляется на год, ревизуется ежеквартально, а утверждается в Швейцарии. Отчеты об испол-

нении плана направляются в штаб-квартиру ежемесячно, где их сравнивают с планами на текущий год и данными за прошлый год. Руководитель отдела сбыта каждого филиала должен удовлетворительно объяснять все отклонения фактических данных от намеченных, в противном же случае вмешивается штаб-квартира. Еще одна функция штаб-квартиры – быть источником необходимой информации: сведения об успехах, неудачах, общем ходе выполнения программ по видам продукции передаются управляющим филиалами. Именно таким образом распространялась информация об успехе батончиков из белого шоколада в Новой Зеландии и замороженных продуктов питания ассортиментной группы «Диетические блюда» в США.

Региональные управляющие, несмотря на централизованный подход к управлению, в определенных делах обладают большой свободой действий, особенно в сфере маркетинга. Исследования по новым видам продукции централизованны, поэтому дублирование усилий сведено к минимуму. По завершении разработки новой продукции руководство компании предлагает ее филиалам, но может и требовать от них проведения первичных рыночных испытаний. Однако руководство не настаивает на продвижении новой продукции на рынок, если управляющие филиалами не считают ее приемлемой. Если же продукция появляется на рынке, управляющие на местах могут приспосабливать ее к местному рынку до тех пор, пока руководство компании не сочтет вносимые изменения чрезмерными. Один из наиболее известных продуктов компании «Нестле» (растворимый кофе марки «Нескафе») имеет состав и цвет, индивидуальные для каждой страны.

Многие действия компании требуют принятия решений о том, на кого возложить функции управления и контроля. Принятая в компании «Нестле» политика расширения главным образом посредством приобретения других фирм – одна из разновидностей действий, обуславливающих возникновение ситуаций, не вполне укладывающихся в установленный порядок распределения ответственности. Такая политика основана на убеждении, что разумнее внедряться на высококонкурентный рынок путем покупки уже функционирующих на этом рынке фирм и перемещения в них необходимых средств, чем организовывать новые подразделения. Поскольку почти не бывает так, чтобы продукция и территориальное расположение приобретаемых фирм в точности соответствовали структуре компании «Нестле», новым производствам приходится приспосабливаться к ней. Например, после приобретения фирмы «Штоуфер Фудс» компания «Нестле» впервые стала владелицей отелей. Фирма «Штоуфер Фудс» была высокоприбыльной, а руководству компании «Нестле» не хватало опыта

в гостиничном бизнесе, поэтому на уровень филиала было передано право принятия гораздо большего числа решений, чем обычно. Конкурентные соображения влияли на решение компании «Нестле» о том, где именно сконцентрировать усилия. Например, стратегия быстрого роста в США опиралась отчасти на осознание того факта, что компания должна иметь большие размеры, чем конкуренты, также расширяющие свою деятельность через приобретения. Масштабы деятельности компании «Нестле» в США позволили ей создать разветвленную сеть супермаркетов, через которые происходит почти весь сбыт ее продукции на американском рынке.

Дайте ответы на следующие вопросы:

- В чем состоят конкурентные преимущества компании «Нестле»?
- Что обеспечивает успех компании в конкурентной борьбе?
- Кто, на ваш взгляд, отвечает за выполнение каждой из следующих функций (штаб-квартира фирмы или региональные отделения): распределение ресурсов по видам продукции, анализ отклонений фактических данных от намеченных в плане, изучение состояния товарных рынков, определение объемов и цен закупаемых товаров, проведение рыночных испытаний?

- Какие из следующих факторов способствуют централизации управления компанией: схожие условия работы на местах и в центре, формирование в филиалах больших групп специалистов, имеющих значительный опыт работы, единообразие продукции компании, четко налаженная обратная связь между центром и филиалам, плохое согласование стратегий филиалов с общей стратегией фирмы?

- Какой по типу является организационная структура компании «Нестле»: продуктовой, региональной, линейно-функциональной или матричной?

- Какого метода придерживалась компания «Нестле» в своей политике внедрения на новые рынки: создания новых филиалов (строительство) или покупки существующих фирм на местах и приспособления их к существующей структуре?

- Каких стратегий роста придерживалась компания «Нестле» в своей деятельности (таблица 26)?

Таблица 26 – Стратегии роста

Интенсивный рост	Интеграционный рост	Диверсификационный рост
Глубокое внедрение на рынок	Регрессивная интеграция	Концентрическая диверсификация
Расширение границ рынка	Прогрессивная интеграция	Горизонтальная диверсификация
Совершенствование товара	Горизонтальная интеграция	Конгломератная диверсификация

– Почему в компании «Нестле» все решения по маркетингу децентрализованы, а решения по валюте остаются централизованными?

Тема 17. СОЗДАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ И СИСТЕМЫ МОТИВАЦИИ, ПОДДЕРЖИВАЮЩИХ СТРАТЕГИЮ

План

1. Виды, функции и типологии корпоративной культуры в отечественных организациях и за рубежом.
2. Корпоративные ценности и нормы поведения менеджеров и персонала.
3. Формирование и поддержание корпоративной культуры.
4. Управление процессами культурной трансформации.
5. Диагностика мотивационной среды компании. Мотивационный профиль и выбор мотивирующих мероприятий.
6. Внедрение, поддержка и коррекция системы мотивации.
7. Мониторинг мотивационной среды и системы мотивации.

Вопросы для самоконтроля

1. Как происходит формирование климата и культуры, благоприятствующих стратегии?
2. В чем заключается отношение к политике компании?
3. Каковы требования этического поведения?
4. Какую роль играет организационная культура в реализации стратегии?
5. Как осуществляется мотивация стратегического планирования?

Темы рефератов

1. Компенсационная политика современной организации.
2. Материальное стимулирование – основа системы вознаграждения персонала.
3. Современные модели оплаты труда и перспективы их использования в белорусских компаниях.
4. Виды дополнительного материального вознаграждения и их использование для мотивации трудовой деятельности.

5. Премияльные системы: сущность, значение, построение и развитие.
6. Критерии и методы оценки эффективности трудовой деятельности, их использование при стимулировании труда.
7. Учет трудового вклада работников в конечные результаты деятельности, его мотивирующее воздействие.
8. Методы социальной мотивации персонала и их эффективное использование в успешных белорусских компаниях.
9. Моральное вознаграждение персонала, его значение в современном обществе, направления и методы реализации.
10. Мотивационный профиль сотрудника, значение и методы его выявления при построении системы мотивации.
11. Разработка системы мотивации в современной организации.
12. Мотивационный профиль и выбор мотивирующих мероприятий.
13. Роль организационной культуры в современных высокотехнологичных компаниях.
14. Соотношение понятий организационной и корпоративной культуры.
15. Формирование «сильной» организационной культуры: проблемы и методы.
16. Организационные ценности и убеждения: источники формирования.
17. Природа основополагающих представлений организационной культуры.
18. Практика формирования организационной культуры: проблема выбора эффективных способов.
19. Факторы изменения организационной культуры: слияние и поглощение, изменение команды топ-менеджеров, плановые организационные изменения.

Задания для самостоятельной работы

Задание 17.1 «Оценка мотивационной среды организации (мотивационного профиля работника (на конкретном примере)»

Анкета

Уважаемые коллеги! Руководство и служба персонала проводят анкетирование с целью оценки мотивационной среды в нашей компании.

Ваши ответы обязательно будут учтены при улучшении существующей системы мотивации.

Оцените по 10-балльной шкале от 0 (полностью не соответствуют) до 10 (полностью соответствуют) имеющиеся в нашей компании следующие факторы:

1. Результаты, ожидаемые руководством, четко определены.
2. Ожидаемые руководством результаты известны каждому сотруднику.

3. В компании существуют вознаграждения за высокие результаты в работе.

4. Система вознаграждений за высокие результаты в работе известна каждому сотруднику.

5. Вознаграждения за высокие результаты в работе значимы для каждого сотрудника.

6. Система контроля и оценки обеспечивает объективную оценку результатов работы.

7. Персонал уверен в том, что результаты труда оцениваются объективно.

8. Результаты работы каждого хорошо известны в подразделении (компании).

9. Вознаграждения соответствуют результатам труда.

10. Сотрудники уверены в справедливой системе вознаграждений.

11. Вознаграждения являются своевременными.

12. Работники уверены, что ожидаемые руководством результаты соответствуют их возможностям.

13. Достижение ожидаемых руководством результатов не связано с чрезмерными усилиями сотрудников.

14. Сотрудники имеют достаточно информационных, материально-технических и других ресурсов для выполнения работы.

15. Статус сотрудника в команде и отношение к нему коллег зависят от того, как он работает.

16. При выполнении работы сотрудники испытывают больше положительных эмоций, чем отрицательных.

Если вы считаете нужным, напишите, пожалуйста, свою фамилию, имя и отчество.

Задание 17.2 «Анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации»

Анкета

Уважаемые коллеги! Руководство и служба персонала проводят анкетирование с целью разработки эффективной системы мотивации. Ваши ответы обязательно будут учтены при построении системы мотивации в нашей компании.

Проранжируйте по 10-балльной системе следующие факторы, которые, на ваш взгляд, могут повысить вашу производительность труда:

1. Хорошие шансы продвижения по службе.
2. Стабильный заработок.
3. Оплата, связанная с результатами труда (дифференцированная заработная плата).
4. Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства.

5. Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои способности.

6. Сложная и трудная работа.
7. Работа, позволяющая думать самостоятельно.
8. Высокая степень ответственности.
9. Интересная работа, требующая творческого подхода.
10. Общение с коллегами, партнерами и клиентами.

Проранжируйте по 10-балльной системе следующие факторы, которые, по вашему мнению, делают работу привлекательной:

1. Работа без большого напряжения и стресса.
2. Удобное расположение офиса.
3. Отсутствие на рабочем месте шума и каких-либо загрязнений.
4. Работа с людьми, которые мне нравятся.
5. Хорошие отношения с непосредственным начальником.
6. Достаточная информация о том, что происходит в компании.
7. Стабильная работа без угрозы увольнения.
8. Гибкое рабочее время (гибкий график).
9. Справедливое распределение объемов работы.
10. Дополнительные льготы. Напишите, какие.

Напишите, какие другие условия работы являются для вас важными.

Проранжируйте по 10-балльной системе следующие факторы, которые могут повысить вашу эффективность:

1. Самостоятельность в работе.
2. Стабильная работа без угрозы увольнения.

3. Возможность повышать профессиональный опыт.
4. Работа в подчинении авторитетного руководителя.
5. Справедливая оценка работы.
6. Возможность видеть результаты своего труда.
7. Перспектива карьерного роста и возможность стать руководителем.
8. Достаточная информация о том, что происходит в компании, участие в решении актуальных проблем компании.
9. Решение амбициозных задач и возможность проявить свои конкурентные преимущества.
10. Возможность видеть результаты своего труда.

Проранжируйте по 10-балльной системе следующие факторы, которые, по вашему мнению, делают работу привлекательной:

1. Признание и одобрение хорошо выполненной работы со стороны руководства.
2. Работа, которая создает условия для самовыражения и заставляет развивать свои творческие способности.
3. Миссия и ценности компании.
4. Сложная и трудная работа с высокой степенью ответственности.
5. Общение с коллегами, партнерами и клиентами.
6. Работа в сплоченной команде.
7. Забота руководства о здоровье сотрудников (горячие обеды, медицинская страховка, занятия спортом и др.).
8. Техника безопасности на рабочем месте, хорошие условия для работы (кондиционер, отсутствие шума и загрязнений).
9. Позитивная атмосфера в компании (подразделении), радостный труд, работа с людьми, которые нравятся.
10. Красивый, престижный офис компании.

Напишите, какие другие условия работы являются для вас важными.

Фамилия. Имя. Отчество.

Должность.

Образование.

Общий стаж работы.

Стаж работы в нашей компании.

Подразделение, в котором вы работаете.

Задание 17.3. Компания «АМОСО», являющаяся лидирующей нефтяной и химической многонациональной корпорацией мира, должна создать определенные условия, чтобы изменить культуру (требовалось повысить преданность менеджмента избранному курсу, обеспечить вовлеченность всего персонала в процесс изменений, ин-

формированность и т. д.). Теперь набор целей был расширен, к традиционным финансовым и операционным целям добавлены стратегические. Общее стратегическое направление было определено путем опросов, результаты которых сообщались работникам и менеджерам. Возросла гибкость и адаптивность к запросам потребителей.

Компания «АМОСО» намеревалась провести изменения в пяти основных областях: стратегии, структуре, процессах, системе вознаграждений и работе с персоналом. Общий стратегический план был принят на уровне руководства корпорации и представлен на рассмотрение всем членам организации. Линейные менеджеры несли ответственность за то, чтобы их подчиненные поняли новые культурные ценности. Структура компании была децентрализована. Был сделан акцент на системе нематериального стимулирования и системе оплаты труда в зависимости от результатов, система вознаграждения в целом была увязана со стратегией компании.

Укажите, успешны ли будут усилия компании «АМОСО» изменить свою культуру.

Задание 17.4. На основании изучения информации в средствах массовой информации и Интернете подберите примеры организаций, для которых характерен следующий тип организационной культуры:

- сильная или слабая;
- «жесткий подход», «много работаем – хорошо отдыхаем», «поставить на карту свою компанию», «процесс»;
- реактивная, отзывчивая, активная или самообучающаяся.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Бараненко, С. П. Стратегический менеджмент : учеб.-метод. комплекс / С. П. Бараненко, М. Н. Дудин, Н. В. Лясников. – М. : Центр-полиграф, 2010. – 319 с.

Веснин, В. Р. Стратегическое управление : учеб. для вузов / В. Р. Веснин. – М. : Проспект, 2015. – 328 с.

Воронин, А. Д. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. Д. Воронин, А. В. Королев. – Минск : Выш. шк., 2014. – 175 с.

Ивашкевич, В. Б. Стратегический контроллинг : учеб. пособие для вузов / В. Б. Ивашкевич. – М. : Магистр, 2015. – 216 с.

Котлер, Ф. Стратегический менеджмент по Котлеру. Лучшие приемы и методы [пер. с англ.] / Ф. Котлер, Р. Бергер, Н. Бикхофф. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 132 с.

Левченко, Е. А. Стратегический менеджмент : учеб.-метод. пособие / Е. А. Левченко, О. В. Ежель. – Гомель : БелГУТ, 2010. – 261 с.

Панов, А. И. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Юнити-Дана, 2015. – 302 с.

Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент : учеб.-практ. пособие для вузов / С. А. Попов. – М. : Юрайт, 2010. – 448 с.

Родионова, Е. В. Стратегическое управление организациями : учеб. пособие / Е. В. Родионова, А. Н. Рида, Л. С. Ширшова. – Йошкар-Ола : ПГТУ, 2015. – 272 с.

Смольский, А. П. Практический менеджмент: инструменты, стратегия и тактика управления : учеб. пособие / А. П. Смольский. – Минск : Амалфея, 2016. – 444 с.

Стратегическое управление : учеб. для магистров / И. К. Ларионов [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. – М. : Дашков и К^о, 2019. – 234 с.

Дополнительная литература

Аналоуи, Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий : учеб. : [пер. с англ.] / Ф. Аналоуи, А. Карамии. – М. : ЮНИТИ-Дана, 2005. – 400 с.

Бизнес-планирование : учеб. / под ред. В. М. Попова, С. И. Ляпунова. – М. : Финансы и статистика, 2003. – 672 с.

Горемыкин, В. А. Стратегия развития предприятия : учеб. пособие / В. А. Горемыкин, Н. В. Нестерова. – 2-е изд., испр. – М. : Дашков и К^о, 2004. – 594 с.

Ефремов, В. С. Развитие компании на основе использования ключевых компетенций / В. С. Ефремов, И. А. Ханыков // Менеджмент в России и за рубежом. – 2003. – № 5. – С. 26–37.

Зуб, А. Т. Стратегический менеджмент: теория и практика : учеб. пособие / А. Т. Зуб. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.

Исаев, Д. В. Корпоративное управление и стратегический менеджмент: информационный аспект / Д. В. Исаев. – М. : Высш. шк. экономики, 2010. – 219 с.

Каплан, Р. С. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей : [пер. с англ.] / Р. С. Каплан, Д. П. Нортон. – М. : Олимп-Бизнес, 2004. – 417 с.

Лапыгин, Ю. Н. Стратегическое развитие организации : учеб. пособие / Ю. Н. Лапыгин, Д. Ю. Паныгин, Т. А. Лагина. – М. : Кнорус, 2005. – 288 с.

Левченко, Е. А. Стратегический менеджмент : курс лекций / Е. А. Левченко, О. В. Ежель. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2007. – 172 с.

Самоукина, Н. В. Эффективная мотивация персонала при минимальных финансовых затратах / Н. В. Самоукина. – М. : Вершина, 2006. – 224 с.

Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации : учеб. : [пер. с англ.] / А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд. – М. : Инфра-М, 2000. – 412 с.

Уваров, В. В. Стратегический менеджмент и глобализация мировой экономики : учеб. пособие / В. В. Уваров, И. А. Пятибратов. – М. : Междунар. ун-т бизнеса и упр., 2001. – 283 с.

Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Дело, 2001. – 304 с.

Юрьева, Л. В. Основы стратегического конкурентного анализа : учеб. пособие / Л. В. Юрьева. – Екатеринбург : Урал. ун-т, 2014. – 53 с.

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
Примерный тематический план для магистрантов очной (дневной) формы получения высшего образования	5
Примерный тематический план для магистрантов заочной формы получения высшего образования	6
Планы практических занятий, вопросы и задания для самоконтроля, темы рефератов, задания для самостоятельной работы, ситуации	7
Тема 1. Теоретико-методологические основы стратегического управления	7
Тема 2. Формирование стратегического видения, миссии и целей организации.....	10
Тема 3. Современный стратегический анализ и методы его проведения.....	16
Тема 4. Стратегии организаций, их сущность и классификация.....	34
Тема 5. Корпоративные стратегии диверсификации и стратегии развития организаций	48
Тема 6. Подходы к классификации конкурентных стратегий организаций.....	51
Тема 7. Стратегии в области международного бизнеса	54
Тема 8. Инновационные подходы к стратегическому управлению	55
Тема 9. Подходы к стратегическому выбору и модели стратегического выбора	59
Тема 10. Разработка стратегического управленческого решения	64
Тема 11. Стратегическое планирование деятельности организации.....	67
Тема 12. Сценарное планирование и его особенности.....	74
Тема 13. Организация стратегического управления организацией.....	77
Тема 14. Управление реализацией стратегии.....	84
Тема 15. Контроллинг и оценка стратегии.....	85
Тема 16. Проектирование и совершенствование организационной структуры управления организацией, поддерживающей стратегию	87
Тема 17. Создание корпоративной культуры и системы мотивации, поддерживающих стратегию.....	95
Список рекомендуемой литературы.....	101

Учебное издание

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
УПРАВЛЕНИЕ
ОРГАНИЗАЦИЕЙ**

**Практикум
для реализации содержания образовательных программ
высшего образования II ступени и переподготовки
руководящих работников и специалистов**

Автор-составитель
Левченко Елена Анатольевна

Редактор Ю. Г. Старовойтова
Компьютерная верстка Л. Г. Макарова

Подписано в печать 26.11.21. Формат 60 × 84 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Таймс. Ризография.
Усл. печ. л. 6,04. Уч.-изд. л. 5,80. Тираж 30 экз.
Заказ №

Издатель и полиграфическое исполнение:
учреждение образования «Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/138 от 08.01.2014.
Просп. Октября, 50, 246029, Гомель.
<http://www.i-bteu.by>