

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Шебзузидзе Тимур Александрович

Должность: Директор Пятигорского института (филиал) Северо-Кавказского
федерального университета

Дата подписания: 18.09.2023 11:49:51

Уникальный программный ключ:

d74ce93cd40e39275c3ba2f58486412a1c8e96b

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ПЯТИГОРСКИЙ ИНСТИТУТ (ФИЛИАЛ) СКФУ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, МЕНЕДЖМЕНТА И ГОСУДАРСТВЕННОГО УПРАВЛЕНИЯ

Методические указания

по выполнению практических работ

по дисциплине

«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

для студентов направления подготовки

38.03.02 - «Менеджмент»

Направленность (профиль):

«Управление бизнесом»

(ЭЛЕКТРОННЫЙ ДОКУМЕНТ)

Пятигорск
2021

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
Раздел 1.РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ	5
Практическое занятие № 1.	5
Система ключевых понятий стратегического менеджмента	5
Практическое занятие № 2	9
Концептуальные основы стратегического менеджмента	9
Практическое занятие № 3	12
РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ	18
Практическое занятие № 4	18
Методология стратегического внешнего анализа организации.....	18
Ключевые факторы успеха организации	19
Практическое занятие №5	21
PEST-анализ внешней среды организации	21
Практическое занятие № 6	24
Характеристика факторов внутренней среды организации	24
Вопросы для собеседования:.....	25
Практическое занятие № 7	26
SWOT-анализ по экспертным оценкам организационной среды	26
РАЗДЕЛ 3. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ	35
Практическое занятие № 8	35
Процессный подход в стратегическом менеджменте	35
Практическое занятие № 9	38
Система стратегий организации	38
Практическое занятие № 10	41
Ключевые модели стратегического планирования организаций: модель BCG, модель ADL/LC, модель Shell/DPM.....	41
Практическое занятие №11	45
Ключевые модели стратегического планирования организаций: модель И. Ансоффа , модель В.С. Ефремова.....	45
Практическое занятие 12	48
Риск как объект управления.....	48
Практическое занятие №13	52
Финансовая стратегия организации	52
Практическое занятие №14	53
Стратегия управления персоналом – элемент общей стратегии развития	53
организации.	53

Практическое занятие 15	55
Социальное развитие – перспективное направление развития системы	55
управления персоналом организации.....	55
РАЗДЕЛ 4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И КОНТРОЛЬ.....	58
Практическое занятие №16	58
Реализация стратегии организации	58
Практическое занятие №17	60
Стратегический контроллинг	60
Практическое занятие № 18.	62
Управление стратегическими альянсами.....	62

ВВЕДЕНИЕ

Цель освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» - сформировать у студентов базовые теоретические знания и основные практические навыки в области стратегического управления организациями.

Задачи освоения дисциплины Стратегический менеджмент состоят в следующем:

- сформировать представления об особенностях стратегического управления организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и по оценке угроз организации, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) организации;
- выработать умение формулировать миссию и цели организации на основе стратегического анализа;
- изучить возможные варианты стратегий, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии организации;
- сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям;
- изучить методы стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии.

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в базовую часть дисциплин ОП ВО подготовки бакалавра направления 38.03.02 «Менеджмент» и реализуется на промежуточной стадии подготовки бакалавра в 6 семестре.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является обобщающей, в рамках которой интегрируются знания, полученные по ряду базовых и вариативных дисциплин в области менеджмента. Изучение данной дисциплины должно способствовать достижению целей обучения и подготовки бакалавров в области управления туристической деятельности, поэтому материалы программы взаимоувязаны с содержанием всех других дисциплин данного направления подготовки.

Объектом изучения данной дисциплины является стратегическое управление на уровне организации.

Предметом изучения дисциплины являются процессы разработки и реализации стратегии развития организации.

РАЗДЕЛ 1. РАЗВИТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Практическое занятие № 1.

Система ключевых понятий стратегического менеджмента

Цель: ознакомиться с основными понятиями стратегического управления

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие стратегического управления;
- основные этапы стратегического управления;
- основные методы стратегического управления.

Студент будет уметь:

- определять отличия тактического и стратегического менеджмента;
- определять структуру экономической системы.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: осознание того факта, что завоевание новых рынков или вход в новые отрасли не дает в долгосрочной перспективе возможности фирме использовать весь свой потенциал или решить свои стратегические проблемы привело к возникновению необходимости для управляющих изменить подходы к оценке стратегической рыночной ситуации, что привело к переходу от традиционных методов экстраполяции к стратегическому планированию и портфельному анализу.

Теоретическая часть

Термин «стратегический менеджмент» был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. XX в. с целью отражения отличительных особенностей управления на высшем уровне от текущего управления на уровне производства. Этот период ознаменовался тем, что как в крупных фирмах, так и в большинстве средних начался процесс превращения в комплексы, объединяющие в себе выпуск разнородной продукции и выходящих на многие товарные рынки. В то же время процесс роста активно осуществлялся далеко не на всех рынках, кроме того, часть рынков нельзя было отнести к перспективным. Это было обусловлено различной степенью насыщенности рыночного спроса, изменением экономических, политических и социальных условий, растущей конкуренцией и быстрыми темпами обновления технологий.

Пионером в этой области принято считать И. Ансоффа (*Igor Ansoff*), который в 1965 году предложил экономическому сообществу модель стратегического планирования. Несомненно, значительный вклад в создание стратегического менеджмента, как новой дисциплины, внесли многие известные ученые-экономисты: Альфред Чандлер (*Alfred D. Chandler, Jr.*), Филипп Зельцник (*Philip Selznik*), Питер Друкера (*Peter Drucker*) и др.

Стратегическое управление (менеджмент) — функция управления (менеджмента), распространяется на долгосрочные цели и действия компании. При этом четкая формулировка стратегии (как образа действий) и инструментарий ее обоснования являются основой управления и существенным признаком хорошего менеджмента компании.

Стратегическое управление — разработка и реализация действий, ведущих к долгосрочному превышению уровня результативности деятельности фирмы над уровнем конкурентов.

Стратегия — совокупность организационных действий и подходов к управлению, используемых для достижения целей организации и организационных задач.

Стратегический менеджмент можно представить как научно обоснованный процесс определения цели, дальнейшего обоснования и выбора стратегического решения, представленного в виде программы или плана реализации этой программы и управления в процессе реализации.

Актуальность стратегического менеджмента подтверждается в работах Аристотеля, который отмечал: «Благо везде и повсюду зависит от соблюдения двух условий:

- 1) правильного установления конечных целей и
- 2) отыскания соответствующих средств, ведущих к конечной цели».

Повышение обоснованности, качества и эффективности стратегического управленческого решения — это аспекты, которым уделяется основное внимание в стратегическом менеджменте.

Реализация стратегического решения направлена на решение следующих **задач**:

1. Определения цели.
2. Формирования программы или плана.
3. Разработка алгоритма выполнения программы.
4. Формирования организационной структуры, обеспечивающей эффективное выполнение программы.

5. Определение уровня и источника необходимых источников финансирования.
6. Реализация стратегических программ, включая контроль за ходом реализации.
7. Корректировки стратегии в зависимости от изменения ситуации.

В развитии менеджмента принято выделять три основных **уровня**:

1. Административный менеджмент MBJ (*Management by Justructions*).
2. Менеджмент по целям MBO (*Management by Objectives*).
3. Менеджмент — обучение MBL (*Management by Learning*).

Первый уровень характеризуется развитием стратегического планирования, как основной функции менеджмента. Второй уровень соответствует первому этапу стратегического менеджмента, третий – второму этапу стратегического менеджмента.

Факторы, определяющие эффективность менеджмента, можно разделить на две основные группы – внешние и внутренние. При этом внешние факторы определяют стратегический аспект менеджмента, а внутренние – тактический (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Особенности тактического и стратегического менеджмента

Характеристика	Менеджмент	
	Тактический	Стратегический
Миссия	Производство продукта с целью получения дохода	Выживание в долгосрочной перспективе посредством становления динамического баланса с окружением, позволяющего решать проблемы заинтересованных лиц
Объект внимания менеджмента	Взгляд внутрь, поиск путей эффективного использования ресурсов	Взгляд вовне, поиск новых возможностей в конкурентной среде, адаптация к изменениям в среде
Учет фактора времени	Ориентация на краткосрочную и среднесрочную перспективу	Ориентация на долгосрочную перспективу
Основа построения системы управления	Функции и организационные структуры, процедуры, технология	Люди, системы информационного обеспечения, рынок
Управление персоналом	Работники- ресурс организации, исполнители работ и функций	Работники- главная ценность и источник благополучия организации
Критерий эффективности управления	Потребность и рациональность использования производственного потенциала	Своевременность и точность реакции организации на новые запросы рынка и необходимые изменения в зависимости от изменений среды.

Таким образом, стратегический менеджмент является замкнутым циклическим управленческим процессом, характеризующимся наличием обязательной и значимой обратной связи. При этом стратегическое управление как профессиональная деятельность имеет собственную достаточно сложную структуру и несколько направлений внутренней специализации.

В модели четко прослеживаются 8 основных этапов стратегического менеджмента, которые можно рассматривать как пошаговую процедуру действий универсального замкнутого стратегического цикла:

1. Проведение диагностики внешней и внутренней среды организации (системного анализа ресурсных возможностей организации).
2. Системный стратегический анализ конкретной ситуации по конкретной организации.
3. Определение миссии организации, построение дерева стратегических целей и выбор системы стратегических целевых приоритетов.
4. Разработка стратегий основных подсистем организации (бизнесов, структурных подразделений, функциональных подсистем и т.д.).
5. Установление полной системы стратегических приоритетов (целевых, по ключевым материальным ресурсам, временных, финансовых и т.д.).
6. Объединение всех стратегий в единую общую стратегию, на основании чего формируется целостная программа конкретных действий на выбранную стратегическую перспективу.
7. Осуществление реализации общей стратегии через разработанную систему стратегических указаний и тактическую программу организации (оперативные управленческие решения).
8. Стратегический контроллинг как комплексная координация всех процессов и всех элементов системы стратегического управления организации.

Соответственно, стратегический менеджмент представляется в качестве непрерывного и динамичного процесса, предполагающего оптимальное распределение высокопрофессиональной и рационально специализированной управленческой деятельности по всей структуре организации.

При рассмотренном подходе стратегический менеджмент сводится к процессу управления стратегическими изменениями, а эффективность стратегического менеджмента определяется эффективностью и качеством соответствующих стратегических преобразований.

В общем виде стратегическое управление представляет процесс создания и реализации стратегии организации, в основу которого положены постоянный контроль и оценка происходящих во внешней и внутренней среде организации изменений с целью стабилизации или усиления существующего положения и эффективного функционирования в условиях нестабильности внешней среды.

При таком подходе «внешняя среда» системы стратегического менеджмента – это макросреда и инфраструктура региона.

Компоненты «входа» системы весьма разнообразны и включают следующие элементы: законодательные акты, нормативно-методические и методологические документы, характеризующие различные этапы раз-

работки стратегического управленческого решения, информация, необходимые ресурсы для разработки стратегии предприятия и контроля над ее реализацией.

«Обратная связь» системы представлена измененными или новыми требованиями потребителей, их рекламациями, появившейся какой-либо новой информацией, вызванной новыми достижениями научно – технического прогресса и другими факторами.

«Выход» системы представлен как стратегия предприятия, разработанная на определенный период в форме комплексного стратегической программы или плана как в целом по организации, так и по отдельным разделам и программы реализации стратегических планов.

Предполагается следующая процедура системы стратегического менеджмента:

- конкретизация параметров «выхода» системы следует на основе маркетинговых исследований;
- анализ влияния параметров «внешней среды» на «процесс»;
- обеспечение качества «процесса» системы, соответствующее уровню качества «входа».

Эффективность менеджмента можно определить обоснованностью методологии решения проблем. Как показывает анализ теории и практики экономического управления, традиционно к стратегическому менеджменту могут быть применимы тринадцать научных методов, каждый из которых характеризует только один из аспектов менеджмента: системный, комплексный, интеграционный, маркетинговый, функциональный, динамический, воспроизводственный, процессный, нормативный, количественный, административный, поведенческий, ситуационный. При этом каждый из перечисленных методов является самостоятельным методологическим инструментом, не заменяя и не дублируя другие методы.

Системный метод

Системный подход – это направление методологии специального научного познания и социальной практики, в основе которого лежит исследование объектов как систем.

Каждый элемент системы, в свою очередь, может быть системой, которая по отношению к исходной системе является *подсистемой*. В свою очередь, любая система может быть подсистемой другой системы, которая по отношению к ней является *надсистемой*.

Большое значение для управления экономической системой играет наличие в ней отдельных подсистем. Под **экономической подсистемой** понимается такая совокупность элементов, теснота связи между которыми существенно превышает тесноту связи между выделенной совокупностью и окружающей средой.

Структура системы – это совокупность ее элементов и связей между ними, по которым могут проходить сигналы и воздействия. Структура системы состоит из следующих компонентов: вход; процесс (операция); выход; обратная связь; ограничения.

Вход – это 1) субстанция, которая поступает в систему и подвергается определенным преобразованиям (сырье, материалы, информация, энергия и т.д.); 2) внешняя окружающая среда или совокупность факторов и явлений, воздействующих на систему (природные условия, политическая обстановка); 3) установленные способы функционирования элементов системы (инструкции, положения, приказы и т.д.). Состояние «входов» называется *импульсами*.

«Процесс» переводит «вход» системы в «выход» и в то же время это внутренняя структура системы, т.е. ее каналы, по которым проходят сырье, материалы, информация и т.п. Для экономических систем, в частности, «процессом» являются процессы производства материальных, трудовых и финансовых ресурсов.

«Выход» – это продукт или результат деятельности системы. Он связывает систему с внешней средой. Отсутствие «выхода» делает невозможным существование системы. Состояние «выхода» называется *реакцией*, причем реакции имеют зависимый характер, а импульсы – независимый, т.е. реакция является функцией импульсов.

«Обратная связь» представляет собой канал связи между «входом» и «выходом» системы, функционирующий либо прямо, либо через другие элементы системы, например, через органы управления. Обратная связь передает данные о функционировании управляемой системы с ее «выходом» в управляющий орган, где она сравнивается с заданными данными. При этом несоответствие с желаемым и существующим «выходом» называется *проблемой*. За обнаружением проблемы следует прогнозирование ее развития и оценка актуальности решений.

Иерархия систем – это расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему.

Комплексный метод

Предполагает максимально возможный учет всей совокупности факторов и аспектов менеджмента в их взаимосвязи. К таким факторам относят: технические, экологические, экономические, организационные, социальные, психологические, политические, демографические и др. Если в процессе разработки стратегического решения будет не учтен какой-либо из важных факторов, влияющих на систему, это может привести к неполному решению проблемы, неадекватному отражению внешней и внутренней среды системы.

Интеграционный метод

Позволяет исследовать и анализировать возможность усиления взаимосвязей между:

- отдельными подсистемами и компонентами системы стратегического менеджмента;
- стадиями жизненного цикла объекта управления;
- отдельными функциональными структурами системы стратегического менеджмента (маркетинг, НИОКР, организационно- технологическая подготовка производства, производство и т.д.);

- уровнями управления по вертикали (макро-, мезо-, микроуровни);
- субъектами управления по горизонтали.

Маркетинговый метод

Основное внимание при использовании данного метода в стратегическом менеджменте нацелено на нужды потребителя. В частности, выбор стратегии на уровне предприятия осуществляется на основе анализа потребительских потребностей и предпочтений, прогнозировании стадий жизненных циклов будущих товаров, сравнительном анализе конкурентоспособности продукции или услуг, прогнозировании возможного усиления конкурентных преимуществ. Выполнение всех перечисленных функций, относящихся к сфере стратегического маркетинга, является важной проблемой стратегического менеджмента.

Функциональный метод

В основе этого метода рассмотрение (представление) товара как совокупности функций, которые нужно выполнить для удовлетворения потребностей потребителя.

Потребительские функции, которые будут пользоваться спросом на рынке, прогнозируются путем проведения соответствующих маркетинговых исследований, и затем создаются новые продукты или улучшаются существующие, представляющие сумму этих потребительских функций.

Начальным пунктом анализа системы является «выход», т.е. потребности потребителя, которые должны быть максимально учтены на «входе» системы с учетом имеющейся ресурсной базы. Часто использование этого метода предполагает поиск совершенно новых технических решений для выполнения существующих или будущих потребностей потребителя. Функциональный метод должен применяться в совокупности с воспроизводственным и маркетинговым методом и другими методами.

Динамический метод

В его основе представление объекта управления в диалектическом развитии, в существующих причинно-следственных связях и соподчиненности. При этом используется два направления анализа (либо самостоятельно, либо в совокупности): ретроспективный анализ поведения аналогичных объектов (например, за прошедшие 10 лет) и прогноз его развития.

Воспроизводственный метод

Ориентирован на постоянно возобновляемый процесс производства некой продукции для конкретного рынка и нужд конечного потребителя с меньшими, по сравнению с лучшим аналогичным объектом на данном рынке, совокупными затратами на единицу полезного эффекта. При этом закон экономии времени трактуется как экономия суммы прошлого, живого и будущего труда за жизненный цикл объекта на единицу его полезного эффекта, а цикл выпускаемой, проектируемой и перспективной продукции рассматривается во взаимосвязи объекта в координатах времени и программы выпуска. Система стратегического менеджмента (макросреда и микросреды предприятия, инфраструктура региона) нацелена на обеспечение пропорционального по качеству и количеству развития элементов внешней среды.

Процессный метод

Процессный метод рассматривает функции управления как взаимосвязанные. Процесс управления является суммой непрерывных взаимосвязанных действий по: маркетингу, планированию, организации процессов, учету и контролю, мотивации, регулированию и т.д.

Нормативный метод

Состоит в установлении нормативов управления по всем элементам подсистемы стратегического менеджмента, в частности:

- целевой подсистемы (параметры рынка, организационно-технического уровня производства, социального развития коллектива, охраны окружающей природной среды и др.);
- управляющей подсистемы (разработка и принятие стратегического и управленческого решения с учетом нормативов по психологии и социологии менеджмента);
- функциональной подсистемы (нормативы по функциям управления);
- обеспечивающей подсистемы (нормативы эффективности использования ресурсов).

Нормативы функционирования компонентов внешней среды не являются объектом управления, но обязательно должны учитываться при разработке стратегического решения.

Количественный метод

Предполагает обширное использование математического аппарата (инженерных расчетов, математических и статистических методов, экспертных оценок, анализа, прогнозирования и оптимизации и др.).

Другие методы, используемые в стратегическом менеджменте (административный, поведенческий и ситуационный) также имеют свои особенности. Например, ситуационный метод активно применяется при реализации стратегии, особенно в нестабильной внешней среде. Для экономики с формирующимися рыночными отношениями рационально учесть требования административного, поведенческого и ситуационного подходов только применительно к лицам, принимающим стратегические решения, и к организации разработки объектов, но не к прогнозируемым параметрам объектов.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Дайте определение сущности стратегического менеджмента
2. Какие этапы включает модель стратегического менеджмента?

3. Каково место стратегического управления в системе менеджмента?
4. Каковы основные этапы осуществления стратегического планирования?

Повышенный уровень:

1. Какие уровни выделяют в развитии менеджмента? Охарактеризуйте их.
2. В чем состоят особенности тактического и стратегического менеджмента?
3. Какие научные методы используются в процессе осуществления стратегического менеджмента?
4. Назовите основные этапы развития управленческой мысли.

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

1. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
3. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Практическое занятие № 2

Концептуальные основы стратегического менеджмента

Цель: ознакомиться с особенностями основных школ стратегического менеджмента

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- основные школы стратегического менеджмента, их представителей;
- сущность теории каждой из школ;

Студент будет уметь:

- соотносить ученых-экономистов и соответствующие им школы стратегического менеджмента.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: выделяется десять основных школ стратегического менеджмента, каждая из которых вносит свою идею в общую теорию стратегического менеджмента; основное отличие школ состоит в том, что часть из них описывает формирование стратегии в теории, другая часть – на практике, третья – как нечто непостоянное, независимое от обстоятельств.

Теоретическая часть

Школа дизайна. Ее ярким представителем является такой известный экономист, как К. Эндрюс, опубликовавший в 1982 году в работе «Businesspolicy: textandcases» основные положения школы дизайна. В то же время этот подход обычно ассоциируется и с Harvard Business School.

Минтцберг считает, что это «наиболее распространенный взгляд на процесс формирования стратегии», поскольку он включен во множество бизнес курсов MBA и активно используется в теоретических курсах по стратегии.

Г. Минтцберг считает, что источником появления школы дизайна являются ранние работы Игоря Ансоффа и Питера Селзника в 1950-х.

Суть положений этой школы состоит в том, что «большая стратегия» получается в результате сознательного и тщательного мыслительного процесса. SWOT анализ (силы, слабости, возможности и угрозы) служит для обоснования текущих целей и задач, затем определяются стратегические альтернативы, которые в свою очередь оцениваются с позиции их ценности для высшего руководства и потребностей в социальной ответственности, и уже затем выбирается единственная «лучшая» стратегия. Основная роль отводится генеральному директору, который не только контролирует процесс, но и сам «выстраивает» стратегию. В этой модели, конечный продукт уникален для конкретной организации и появляется в форме подробной «полной» стратегии.

Школа планирования. Основатель школы – один из самых известных в области стратегического управления и планирования экономист – Игорь Ансоффа, опубликовавший в 1969 году основные положения школы планирования в работе «Планирование для высшего руководства».

Постулат школы планирования – предвидеть и готовиться: «в основе всех действий компании лежит механическое по своей сути допущение: поработай, как предписано, с каждой из составных частей, затем собери их по инструкции – и вот он результат – корпоративная стратегия».

По мнению представителей данной школы, неотъемлемой частью процесса планирования является формирование стратегии, которое является формализованным и рациональным процессом, состоящим из конкретных шагов, сопровождающихся аналитической работой. С точки зрения Минтцберга, «такой подход напоминает конвейер». Сначала конкретизируется и выделяется каждый элемент плана, затем происходит работа над всеми компонентами, которые потом вновь собираются в одно целое, и получается правильная стратегия, находящаяся в сфере внимания генерального директора. Однако непосредственная работа выполняется рядовыми менеджерами, лишь в случае необходимости привлекающими высшее руководство.

Основное предположение школы, что формирование стратегии является результатом планирования, по мнению Минтцберга, ошибочно как минимум по трем допущениям: 1) будущее можно предсказать; 2) стратегическое мышление можно без вреда отделить от управления; 3) информация, анализ и технологии могут производить «инновационные» стратегии.

Школа Планирования наиболее влиятельную позицию в экономической науке занимала в 70-е годы.

Школа позиционирования. Базовым трудом для обоснования идей этой школы принято считать труд Майкла Портера «Конкурентная стратегия», опубликованный в 1980 году. Автор предположил, что для каждой отрасли имеется ограниченное число стратегий. Выбор стратегии должен основываться посредством занятия определенной позиции по отношению к остальным участникам рынка, исходя из аналитических расчетов.

Г. Минтцберг считает, что истоки обоснования стратегии, основанной на военной концепции (стратегия зависит от занятия верной позиции), можно проследить вплоть до трудов Сунь Цзы, написанных в четвертом веке до н.э. И действительно многие выводы Школы Позиционирования звучат как «военные правила», например «если вы попали в такую-то ситуацию, вам надлежит занять следующую позицию». Однако такой подход привел к появлению значительного числа классических консультационных продуктов такого рода в 60-х и 70-х годах (Бостонская матрица и пр.) пользовавшихся большой популярностью.

В 80-е годы М. Протер значительно расширил идеи школы. В частности, его исследования освещали обоснование, того какие стратегии лучше всего работают при каких обстоятельствах. На смену моделированию и планированию приходит детальный конкурентный и отраслевой анализ, а уникальной стратегии Школы Модели – общие стратегии (лидерство по издержкам, фокусирование или дифференциация и др.). В этом случае основная задача разработчика стратегии – выбор лучшей из возможных стратегий на основе детального анализа.

К числу теоретических проблем данной школы Г. Минтцберг отнес следующие: необходимость использования большого массива первоначальной информации делает ее подходящей только для традиционных, стабильных, зрелых отраслей, имеющих возможность предоставить такого рода информацию; разделение процесса мышления и активной деятельности, что оставляет мало возможности для обучения, поскольку чаще всего «стратегия существует как формула, а не «уникальный взгляд». Основной упор на процедуру анализа приводит к тому, что анализ подменяет стратегию, а не поддерживает процесс ее разработки.

Все три перечисленные выше школы Генри Минтцберг назвал предписывающими.

Школа предпринимательства. К числу ее основателей относят П. Друкера. Основная идея школы – стратегия существует в сознании руководителя в виде перспективы, поэтому успешный выбор стратегии основан на интуиции и предпринимательском таланте руководителя.

Формирование стратегии в этом случае – провидческий процесс. Руководитель организации, основываясь на своей интуиции и прошлом опыте, обосновывает свое видение будущего организации и направление ее движения. При этом руководитель контролирует и разработку, и внедрение стратегии, а ее видение может меняться с учетом окружающих обстоятельств и больше всего подходит для предпринимательских стартапов или реструктуризации крупных организаций. По мнению Г. Минтцберга, это может являться важной частью процесса оживления организации.

Процесс формирования стратегии является продуктом одного ума и поэтому является «черной коробкой». С одной стороны, стратегия зависит от субъективного мнения и опыта одного индивида, что может привести к усиленному контролю и необоснованной централизации власти. С другой стороны, стратегия может оказаться инновационной и последовательной.

Когнитивная школа. Разработка стратегии, по мнению представителей этой школы, является ментальным процессом. Г. Минтцберг употребляет термин Когнитивная Школа, не потому, что таковая реально существует, а потому, что «ее важность может привести к созданию такой школы». Соглашаясь с тем, что стратегия является продуктом человеческого разума, индивидуального или коллективного, он обращает внимание на то, что, прежде всего, необходимо понять, «как разум обрабатывает информацию и разрабатывает стратегию». К сожалению, большинство существующей литературы по предмету использует труды по когнитивной психологии, предполагающей, что у индивида возможности сбора и обработки нужной информации ограничены и, соответственно, это ведет к субъективным или искаженным выводам.

Включение в список этой школы – скорее призыв больше работать в данном направлении, поскольку, по мнению Г. Минтцберга, «важно понять, как мудрость, приобретенная из опыта, влияет на формирование стратегии».

Школа обучения. Представители этой школы рассматривают формирование стратегии как развивающий процесс. Г. Минтцберг считает опасным упрощением трех предписывающих школ, что они предлагают «статичный процесс, не совместимый с динамикой и сложностями разработки стратегии». В этом случае явное преимущество школы обучения – обоснование разработки стратегии как обучения во времени. Г. Минтцберг сам последователь этой школы, которая описывает формирование стратегии, как «последовательный процесс».

В основе теоретических постулатов школы – работы Джеймса Брайана Квинна, который описывает процесс «логического приращения», при котором формирование стратегии происходит, когда внутренние решения и внешние события соединяются, чтобы обеспечить согласие среди топ-менеджмента. Это приводит к тому, что стратегии часто формулируют и внедряют одновременно. Г. Минтцберг, как представитель этой школы, уточняет, что возможно появление стратегических инициатив на низших уровнях и их дальнейшее продвижение через менеджеров среднего звена к высшему руководству. Таким образом, у окончательной стратегии может быть несколько источников, по мере того как индивиды и группы принимают решения, ведущие к повторным действиям. Удачные образцы поведения в дальнейшем становятся стратегиями. А это, в свою очередь, приводит к появлению концепции учебы: процесс обнаружения того, что работает; понимания, почему это работает; а затем сознательного развития этого направления поведения. «Ролью лидеров становится не выдумывание подробных стратегий (как у предыдущих школ), а управление процессом стратегического обучения». В качестве недостатка этой теории Г. Минтцберг указывает на возможность появления дополнительных издержек, временных затрат и неэффективного использования ресурсов до той поры, пока не будет найден оптимальный вариант поведения организации путем проб и ошибок.

Школа власти. По мнению представителей этой школы, процесс формирования стратегии организации основывается на процессе ведения переговоров. Г. Минтцберг выделяет два направления, на которых возможно признание политики как части осуществления стратегического процесса. Прежде всего, на микроуровне (внутренняя политика) возможны случаи использования политических средств отдельными влиятельными индивидами или их группами для достижения своих целей. Реализации такого подхода возможна в ситуации, когда «молодежь» хочет нарушить статус-кво и внедрить собственную стратегию или в период значительных перемен, характеризующихся значительными сдвигами в сферах влияния при отсутствии единой доминирующей силы.

Недостаток такого подхода к обоснованию стратегии заключается в том, что «само политиканство может навредить или даже предотвратить формирование стратегии, потому что стратегические цели – предмет обсуждения, а не согласия».

Второе направление на макроуровне предполагает использование организацией своего политического влияния на внешние структуры с целью лоббирования собственных интересов (например, крупная организация сталкивается с угрозой банкротства и убеждает национальное правительство помочь ей).

Основные постулаты школы зачастую описывают реальное положение организации, но в значительно меньшей степени объясняют процесс формирования стратегии.

Школа культуры. В основе теоретических посылок данной школы относительно процесса формирования и реализации стратегий лежит мнение о том, что стратегия представляет собой коллективный процесс и формируется как результат усилий большого количества сотрудников компании.

По мнению сторонников школы, сложившиеся в организации убеждения, традиции, история или культура создают ожидания, которые в свою очередь формируют поведение, определяемое конкретным набором взглядов и намерений. Впоследствии их совокупность формирует возможные активные стратегии. Такой подход позволяет предположить, что выбираемая стратегия будет интегрированной и достаточно прочной. Однако, чем сильнее и богаче культура организации, тем сложнее будет изменить существующую стратегию в будущем.

Школа окружающей среды. Ее отличительной особенностью является подход, согласно которому внешнее окружение рассматривается как основной фактор, определяющий стратегию, в то время как большинство других школ рассматривают внешнее окружение, как нечто, что нужно учитывать при разработке стратегии. Г. Минтцберг отмечает, что эта школа «выросла из теории непредвиденных обстоятельств, постулирующей, что окружающая среда навязывает организации конкретные характеристики», «организации, как члены популяции, рождаются, находят экологические ниши и, в конце концов, умирают».

Таким образом, в основе взглядов представителей этой школы лежат законы биологии (естественный отбор, селекция), которые могут быть применимы к организации. При этом предполагается, что состояние окружающей среды приводит к необходимости адаптации к внешним условиям, организации стратегического выбора: «таким образом, нет никакой внутренней или внешней стратегии, а лидерство – это миф».

Г. Минтцберг категорически не согласен с этим направлением стратегического менеджмента, поскольку «именно сам фокус на стратегическом выборе – как его найти, где найти, как создать, если нельзя найти, и как использовать» и лишь после этого можно вновь обратиться к окружающей среде, чтобы узнать больше о внешних обстоятельствах, и как они могут ограничить стратегический выбор.

Школа конфигурации (Структурная школа). В основе концепции этой школы предположение о том, что формирование стратегии – это процесс трансформации, определяемый временем и обстоятельствами.

При выработке стратегии исследование концентрируется на определенных периодах в истории организаций (рост, перемены, стабильность), стадии жизненного цикла (рост, зрелость, упадок), а также типе и форме организации. Эти факторы вкуче с конкретным текущим окружением предопределяют выбор одного пути фор-

мирования стратегии. Разные процессы формирования стратегии, таким образом, случаются в определенных исторических фазах жизненного цикла организации.

По мнению Г. Минтцберг, явным преимуществом этой школы является возможность объяснить феномен революционных изменений, то есть то, чего не способны сделать описательные школы.

Подводя итог вышесказанному, следует отметить, что несмотря на многообразие стратегических школ, подход, предложенный И. Ансоффом, получил более широкое распространение в мире. Это обусловлено тем, что в данном учении выбор стратегии представляет собой научный процесс, основанный на грамотном и всестороннем исследовании окружающей среды, проведении стратегического анализа и использовании наглядных инструментов выбора стратегии – матриц стратегического планирования.

Вопросы для обсуждения:

Базовый уровень:

1. Роль стратегического управления в системе менеджмента
2. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации
3. Конкурентное преимущество – источники формирования
4. Стратегическое планирование и стратегические менеджмент, основные черты сходства и различия
5. Ключевые факторы успеха и стержневые компетенции компании

Повышенный уровень:

6. Сегментарная структура рынка, ее значение в системе стратегического менеджмента
7. Базовые и генерические конкурентные стратегии
8. Цепочка ценности и система ценности, их использование в стратегическом менеджменте
9. Модели стратегического менеджмента
10. Школы стратегического менеджмента (по выбору студента)

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

1. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
2. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Практическое занятие № 3

Выбор стратегии развития на основе модели ценностной цепи фирмы

Цель: сформировать навыки использования модели ценностной цепи фирмы

Организационная форма: решение разноуровневых и проблемных задач

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- сущность модели ценностной цепи фирмы;

- показатели, относящиеся к основной и поддерживающей деятельности фирмы при использовании данной модели;

Студент будет уметь:

- находить среднюю экспертную оценку по каждому виду деятельности;

- определять направления стратегических усилий фирмы при использовании данной модели.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: ценностная цепь фирмы является отражением ее истории, стратегии, подходов к осуществлению стратегии, а также способов исполнения, заложенных в ценностную цепь действий.

Теоретическая часть

Создателем модели ценностной цепи (Value Chain) фирмы является Майкл Портер. В модели все виды деятельности фирмы разделяются на две категории: основную деятельность (постоянное производство, сбыт,

доставка и обслуживание товара) и поддерживающую деятельность (обеспечение компонентами производства: технологий, людскими ресурсами, инфраструктурой). Обобщенная ценностная цепь фирмы представлена на рисунке 3.1.



Рис. 3.1. Обобщенная ценностная цепь фирмы

Любая фирма представляет собой сумму действий необходимых для проектирования, производства, рыночного продвижения, доставки и обслуживания продукции. Ценностная цепь фирмы является отражением ее истории, стратегии, подходов к осуществлению стратегии, а также способов исполнения, заложенных в ценностную цепь действий.

Каждое ценностное действие использует: определенное сырье и материалы, человеческие ресурсы и технологию, позволяющую выполнять возложенные на нее обязанности; кроме этого, используется и создается та или иная информация, например, технические спецификации, чертежи, данные о покупателях, процент брака и т.д.

Основные и поддерживающие ценностные действия являются как бы строительными блоками конкурентного преимущества. Источники преимущества в издержках могут находиться как в производственном блоке, так и в блоке исходящей логистики. Концепция ценностной цепи позволяет увидеть место образования конкурентного преимущества, позволяет наметить стратегические планы сосредоточения усилий фирмы на конкретные блоки внутрифирменного пространства, а также непосредственно найти места неэффективного использования капитала и пути выхода из кризиса.

Основная деятельность.

Основная деятельность фирмы может быть разбита на 5 категорий, каждая из которых также состоит из свойственных им действий:

1. Входящая логистика. Действия, связанные с получением, хранением и распространением по предприятию входных продуктов, такие как: переработка грузов, складирование, контроль за состоянием запасов, планирование доставок, возврат брака поставщикам.
2. Производство продукции. Действия, связанные с переработкой входных материалов в конечный продукт, такие как: обработка сырья и материалов, сборка, отделка, упаковка и проверка.
3. Выходная логистика. Действия, связанные с приемкой, хранением и физическим распространением продукции к покупателям, такие как: складирование готовой продукции, разгрузка - погрузка, планирование и доставка продукции потребителю, принятие заказов.
4. Маркетинг и продажи. Действия, направленные на стимулирование покупателей и непосредственные продажи, такие как: реклама, продвижение товара, маркетинг, реализация, работа с каналами распределения, ценообразование.
5. Сервис. Действия, направленные на восстановление и поддержание ценности, приобретенного покупателем продукта, такие как: установка и сборка на месте, ремонт, подготовка обслуживающего персонала, предоставление запасных частей.

Каждая из этих категорий действий может быть чрезвычайно важной для получения конкурентного преимущества. Они присутствуют в каждой фирме, играя при этом различные роли, имея различную важность, в зависимости от отрасли, в которой действует фирма.

Поддерживающая деятельность.

Поддерживающая деятельность, показанная на рисунке 1 вверху, может быть разделена на 4 общих категории:

1. **Снабжение.** Снабжение призвано обеспечить фирму необходимыми для ее функционирования материалами, сырьем, машинами, и другими товарами.
2. **Развитие технологии.** Каждое ценностное действие включает в себя технологию, будь то ноу-хау, процедуры, или технологии приемки товара. Развитие технологии имеет множество форм, например, требуется развить дизайн продукта, и в тоже время нужны новые технологии маркетинговых исследований, интерактивная система регистрации заказов.
3. **Управление людскими ресурсами.** Включает в себя действия связанные с наймом, подготовкой, контролем и оплатой всех типов персонала.
4. **Инфраструктура фирмы.** Состоит из действий, обеспечивающих функционирование фирмы в целом, это: управление высшего звена, планирование, финансы, бухгалтер, связи с правительством.

Задание

Эксперты кампании оценили основную и поддерживающую деятельность по 5-ти балльной шкале.

По исходным данным варианта необходимо:

Базовый уровень:

- 1) найти среднюю экспертную оценку по каждому ценностному действию;
- 2) найти среднюю балльную оценку каждого вида деятельности;
- 3) представить результаты расчетов в виде таблицы 3.1 и рисунка 3.1;

Повышенный уровень:

- 4) сделать выводы по итогам расчетов и предложить корректирующие действия для усиления конкурентной позиции кампании (самостоятельно)

Таблица 3.1

Общие выводы по ценностным блокам

Ценностный блок	Средний балл
Входная логистика	
Производство	
Исходящая логистика	
Маркетинг и продажи	
Итого средний балл по основной деятельности	
Снабжение	
Развитие технологии	
Управление персоналом	
Инфраструктура	
Итого средний балл по вспомогательной деятельности	
Общая оценка фирмы	

Для проведения расчетов необходимо использовать результаты экспертных оценок таблицы 3.2 следующим образом:

- Вариант 1: Эксперты 2,3,4,5,6
 Вариант 2: Эксперты 1,3,4,5,6
 Вариант 3: Эксперты 1,2,4,5,6
 Вариант 4: Эксперты 1,2,3,5,6
 Вариант 5: Эксперты 1,2,3,4,6
 Вариант 6: Эксперты 1,2,3,4,5
 Вариант 7: Эксперты 1,2,3,4,7
 Вариант 8: Эксперты 1,2,3,6,7
 Вариант 9: Эксперты 1,2,3,5,7
 Вариант 10: Эксперты 2,3,4,6,7

Таблица 3.2

Исходные данные для индивидуальных вариантов

ВХОДНАЯ ЛОГИСТИКА

Ценностное действие	Эксперты							средний балл
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Эффективность переработки грузов (учитывать обеспеченность специальным оборудованием, навыки персонала).	4	3	5	4	3	4	4	

2. Используется система доставки сырья и материалов "точно в срок" (используется, не используется, используется частично)	4	4	4	4	4	4	3	
3. Размер затрат на хранение продукции	3	4	3	3	3	3	4	
4. Размер запасов (оптимальный, перерасход, недостаточный)	4	4	4	3	4	4		
5. Условия доставки товара отвечают требованиям конкурентной стратегии (сроки, скорость, стоимость)	4	4	3	4	3	4	4	
6. Большие объемы закупок позволяют экономить на затратах.	5	4	5	4	5	4	5	
7. Квалификация складского персонала	5	5	4	5	5	4	4	
8. Взаимоотношения с поставщиками	4	4	4	4	4	4	3	
9. Месторасположение складов	4	4	4	4	4	3	3	
10. Количество персонала	4	3	5	4	3	4	3	
Итого средняя оценка:								

ПРОИЗВОДСТВО

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Оборудование отвечает современным требованиям (хуже, на том же уровне или лучше, чем у конкурентов)	4	5	4	3	4	4	3	
2. Применяемая технология производства (соответствует требованиям времени, передовая, отсталая)	4	4	3	4	4	4	4	
3. Уровень квалификации работающих	4	4	4	4	4	4	5	
4. Размер объема производства (относительно объема рынка)	5	5	5	4	4	4	4	
5. Количество работающих	5	4	4	4	4	4	5	
6. Качество выпускаемых изделий	5	5	5	4	5	5	4	
7. Соответствуют ли цели руководителей и цели вашей фирмы (не соответствуют, соответствуют, соответствуют частично)	5	5	5	5	4	5	4	
8. Оцените производственные нововведения в Вашей фирме (их количество, качество, объем инвестиций)	4	4	4	4	4	4	3	
9. Имеется ли план развития производства (не имеется, имеется, как выполняется)	5	5	5	4	5	5	4	
10. Имеется ли программа повышения качества продукции	0	4	4	0	0	0	3	
11. Ваше производство способно перестраиваться на другие типы продукции	3	3	3	3	3	3	3	
12. Насколько упаковка содействует продажам, привлекая внимание ?	3	3	3	3	3	4	4	
13. Оцените дизайн продукции, насколько он соответствует современным вкусам потребителей, продукция узнаваема	4	4	4	4	4	4	3	
14. Размер производственных затрат (оптимальны, могут быть снижены, высокие)	3	4	3	3	3	3	4	
Итого средняя оценка:								

ИСХОДЯЩАЯ ЛОГИСТИКА

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Оцените обеспеченность фирмы складами готовой продукции	5	5	5	4	4	5	4	
2. Условия хранения готовой продукции	4	4	3	4	4	4	3	
3. Оцените затраты на хранение готовой продукции	3	3	3	3	3	3	4	
4. Оцените оборудование складов	3	4	3	3	3	4	3	

5. Оцените численность складского персонала	3	3	3	3	3	4	4	
6. Нет затоваривания	2	3	2	3	2	2	2	
7. Каковы Ваши связи с покупателями	3	4	3	3	4	3	3	
8. Физическое распространение товара по каналам распределения	4	4	5	4	4	4	4	
9. Применяется отгрузка "с колес" минуя склад	3	3	3	3	3	3	3	
10. Потери продукции при хранении и транспортировке. (минимальные, большие, могут быть снижены)	4	3	3	4	4	4	5	
Итого средняя оценка:								

МАРКЕТИНГ И ПРОДАЖИ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Оцените знания и опыт фирмы в области маркетинга	4	4	4	4	4	4	3	
2. Квалификация работников отделов маркетинга и сбыта	5	5	5	5	4	4	4	
3. Проводятся маркетинговые исследования, их качество, системность, использование результатов.	5	4	5	4	5	5	4	
4. Насколько Вы знаете своего покупателя (поло- возрастной состав, уровень доходов и др.)	3	3	3	3	3	3	4	
5. Насколько покупатели осведомлены о достоинствах продукции фирмы	3	3	4	3	3	3	4	
6. Объем рекламы ниже, одинаков или выше чем у конкурентов	5	4	5	5	4	4	5	
7. Вы знаете и отслеживаете изменения в своей рыночной доле	5	5	5	4	5	5	4	
8. Оцените эффективность каналов распределения продукции	4	4	4	4	4	3	3	
9. Цены на продукцию ниже, одинаковы или выше чем у конкурентов	2	2	2	3	2	2	2	
10. Клиентам предоставляются скидки в виде купонов или в определенные дни	5	4	4	4	5	5	4	
11. Существует ли у фирмы программа маркетинга (да, нет, не явно)	5	5	4	5	5	5	4	
12. Оцените образ фирмы и ее продуктов	4	4	4	4	4	4	5	
13. Оцените известность и популярность торговой марки (в сравнении с конкурентами)	4	4	4	4	3	4	4	
14. Проводятся ли мероприятия по стимулированию сбыта (лотереи, распродажи, продажи в рассрочку)	4	4	4	4	4	4	4	
Итого средняя оценка:								

СНАБЖЕНИЕ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Оцените надежность системы доставки входных материалов	3	3	3	3	2	2	2	
2. Качество сырья	5	4	5	4	4	4	4	
3. Качество сборочных компонентов	4	4	3	4	4	4	3	
4. Расположение складов	4	4	3	3	3	3	3	
5. Доставка продукции клиентам минимизирует затраты	2	3	2	2	2	2	2	
Итого средняя оценка:								

РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИИ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	
1. Технология обеспечивает уникальные качества продукции	4	5	4	4	4	3	3	
2. Оцените технологию хранения и транспортировки	3	3	4	3	3	4	3	
3. Количество патентов	4	3	4	4	4	4	3	
4. Технология обеспечения качества	5	5	4	4	4	4	5	
5. Специальные компьютерные программы для обеспечения продаж	3	3	4	3	3	3	3	

6. Технология исследования рынка	4	4	4	4	4	3	4	
7. Технология снабжения запасными частями	4	3	4	4	3	3	4	
Итого средняя оценка:								

УПРАВЛЕНИЕ ЛЮДСКИМИ РЕСУРСАМИ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Квалификация персонала	5	4	5	5	4	4	4	
2. Существуют программы переобучения	5	5	4	5	4	4	4	
3. Стабильная политика в области управления персоналом	5	4	4	5	4	5	5	
4. Текучесть кадров	4	4	4	4	4	4	3	
5. Лучшие инженеры и ученые работают в исследуемой фирме	4	4	4	4	3	4	3	
Итого средняя оценка:								

ИНФРАСТРУКТУРА ФИРМЫ

<i>Ценностное действие</i>	<i>Эксперты</i>							<i>средний балл</i>
	1	2	3	4	5	6	7	
1. Высший менеджмент обеспечивает эффективные связи с окружением	4	4	4	4	4	4	3	
2. Оцените эффективность внутрифирменных связей	4	5	4	4	4	4	4	
3. Имидж фирмы	5	5	4	4	4	5	5	
4. Значения коэффициентов финансовой устойчивости (соответствуют норме, выше, намного выше, банкротство)	3	3	3	3	3	3	4	
5. Оцените организационную структуру фирмы	4	4	4	4	4	5	4	
6. Квалификация высшего менеджмента	4	4	4	4	4	4	5	
Итого средняя оценка:								

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

1. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
2. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

РАЗДЕЛ 2. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

Практическое занятие № 4

Методология стратегического внешнего анализа организации

Цель: сформировать навыки проведения стратегического внешнего анализа организации

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- методологию анализа среды ведения бизнеса;
- ключевые факторы успеха организации;
- совокупность факторов, характеризующих внешнюю среду организации.

Студент будет уметь:

- осуществлять анализ факторов внешней среды: политические и правовые; экономические; социальные и культурные; технологические.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: в современных условиях развития российского рынка перед любым предприятием стоит проблема выживания и развития. Предприятия решают ее различными способами, но в любом случае в основе ее решения лежит работа по созданию и реализации конкурентных преимуществ. Фирмы, работая в условиях жесткой конкуренции и неопределенности внешней среды, должны не только концентрировать внимание на своей внешней среде, но и вырабатывать стратегию долгосрочного выживания, которая позволит оперативно адаптироваться к внешним условиям.

Теоретическая часть

Под внешней средой организации понимают факторы, которые находятся за пределами организации и в то же время могут на нее воздействовать. Внешняя среда не статична, она находится в непрерывном движении и подвергается изменениям. Меняются курсы валют и ценных бумаг, вкусы и предпочтения потребителей, законодательная и нормативная базы, появляются новые технологии, действуют еще и многие другие факторы. Способность организации вовремя реагировать и справляться с изменениями внешней среды является ключевым фактором ее успеха. Кроме того, эта способность является условием осуществления запланированных стратегических изменений.

Среда существования организации делится на две части: «ближнее» и «дальнее» окружение.

«Ближнее» окружение или среда прямого воздействия оказывает непосредственное влияние на организацию, увеличивает или уменьшает эффективность ее работы, приближает или отдаляет достижение ее целей. В состав среды прямого воздействия обычно включают потребителей, поставщиков, конкурентов, государственное регулирование и требования муниципальных властей, профсоюзы и торговые ассоциации. Любая организация достаточно тесно взаимодействует с этой частью среды, пытаясь воздействовать на нее, управлять ее параметрами с целью изменения их в благоприятном для организации направлении.

«Дальнее» окружение или среда косвенного воздействия включает факторы, оказывающее не прямое, а опосредованное воздействие на организацию. К их числу относят макроэкономические факторы, требования законодательства, изменения в государственной или региональной политике, социальные и культурные особенности. Влияние этих факторов на организацию достаточно сложно выявлять и изучать, но нельзя игнорировать, так как именно они часто определяют тенденции, которые со временем будут влиять на «ближнее» организационное окружение. Параметрами «дальнего» окружения невозможно управлять, однако необходимо отслеживать тенденции их изменения и учитывать их воздействие в своих планах.

Суть формулирования стратегии конкуренции заключается во взаимосвязи предприятия и внешней среды.

Формирование стратегии конкуренции предприятия предполагает умение оценивать отрасль функционирования предприятия или отдельных его видов экономической деятельности посредством определения ее основных экономических показателей (параметров). К их числу относят: емкость рынка; виды конкуренции; темп прироста емкости рынка; этап жизненного цикла отрасли; наличие конкурентов и их относительные рыночные доли; вид вертикальной интеграции; величину уровня входных и выходных барьеров; темп технологических изменений и продуктовых инноваций; степень продуктовой дифференциации в отрасли; величины эффектов масштабов; отраслевую чувствительность к степени загрузки производственных мощностей; отраслевую капиталоемкость; среднеотраслевую прибыльность.

Представленная системная карта имеет схематичный вид, и для целей дальнейшего практического использования в области стратегического менеджмента требует конкретизации.

Для учета влияния внешней среды в стратегическом менеджменте применяется концепция движущих сил, суть которой состоит в том, что существуют определенные параметры внешней среды, изменения которых определяют направление и интенсивность отраслевых изменений. Анализ отраслевых движущих

сил состоит из двух этапов. Прежде всего, это идентификация движущих сил, затем - исследование их влияния на изменения в отрасли.

На рисунке 4.1 приведена возможная карта системы «предприятие - внешняя среда», которую можно использовать при анализе внешней и внутренней сред предприятия.

Естественно, что в современных рыночных условиях существует большое количество движущих сил. Например: изменения в долгосрочном периоде темпов роста отраслевой емкости рынка; изменения в государственном регулировании; изменения общественного мнения, стиля жизни; изменения параметров сегментов потребителей; продуктовые инновации, то есть запуск новых товаров, технологические изменения; маркетинговые инновации; распространение ноу-хау; усиление глобализации отрасли; изменения в удельных затратах и эффективности и т.д.

К числу основных ключевых факторов успеха можно отнести следующие:

Технологические КФУ: высокий научно-исследовательский потенциал (особенно важен во всех высокотехнологичных областях); способность к производственной инновационной деятельности; способность к продуктовой инновационной деятельности.

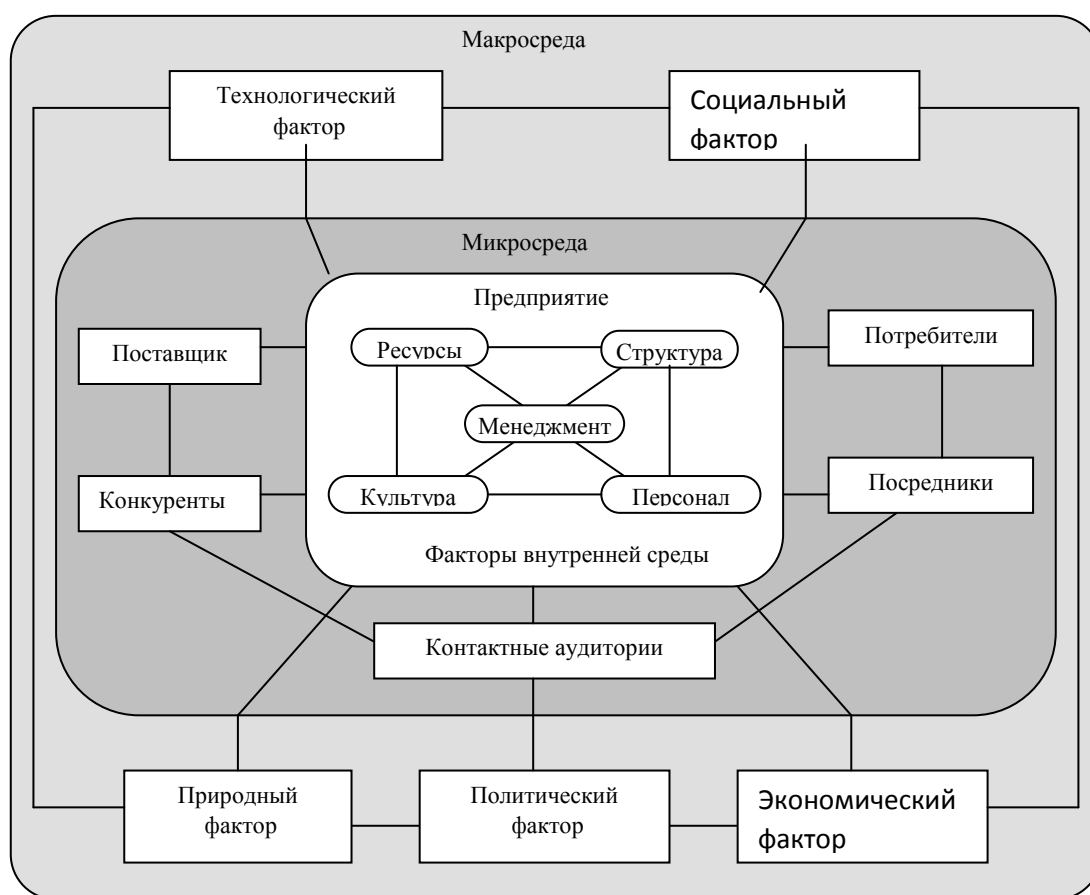


Рис. 4.1. Карта системы «предприятие-внешняя среда»

Ключевые факторы успеха организации

Производственные КФУ: определяются степенью использования производственного эффекта масштаба и эффекта освоения; качеством производственного процесса на всех его стадиях; оптимальным использованием производственных мощностей; степенью доступности к ресурсам, поставщикам и высококвалифицированным кадрам; высокой производительностью труда.

Маркетинговые КФУ: использование маркетингового эффекта масштаба и освоения; квалифицированный торговый персонал; высокий уровень послепродажного обслуживания; широта и глубина ассортимента; привлекательная упаковка; оптимизация торговой сети; высокая скорость доставки продукции; низкие сбытовые затраты.

Управленческие КФУ: профессиональный уровень; наличие «редких» кадров; нацеленность на качество; высокий дизайнерский потенциал; умение быстро выводить товар на рынок со стадии НИОКР; умение быстро реагировать на изменения во внешней среде; наличие управленческого опыта.

Прочие КФУ: имидж компании; мощная информационная система; выгодное территориальное расположение; доступ к финансовым ресурсам; умение защищать интеллектуальную собственность.

Исследование внешней среды на уровне организации позволяет выявить и использовать ее благоприятные возможности для достижения корпоративных целей и избежать при этом угрозы препятствий.

Этого можно достичь детальным изучением внешней среды на перспективу, составлением обоснованного перечня возможностей и угроз, которые в дальнейшем позволят как использовать благоприятные возможности, так и найти действенные ответы на вызовы среды. Такой процесс называется *анализом факторов внешней среды*.

Начальным этапом анализа факторов внешней среды является сбор информации о существующих тенденциях в изменениях среды существования организаций (социальных, экономических, политических и технологических и др.). Такие функции могут выполнять как отдельные сотрудники в организации, так и внешние консультанты, перед которыми ставится специальная задача следить за различными источниками информации, такими как профессиональные журналы, книги и газеты, информационные системы, Интернет, библиотеки, научные исследования, ведущиеся в университетах и НИИ, поставщики, распространители, покупатели, конкуренты и др. Результатом такого рода деятельности являются периодические обзорные доклады руководству, отвечающему за организацию исследований факторов внешней среды. В крупных организациях такая работа ведется постоянно.

После того как собранная информация будет оценена, возникшие вопросы обсуждаются на встречах с управляющими, задачей которых является определение возможностей и угроз и, что особенно важно, — разработка базовых показателей эффективности для действий в соответствии с выявленными возможностями и угрозами. Например, анализ среды может определить возможный рост базовых ставок процента, и в результате ключевым показателем эффективности могло бы стать сокращение объемов заемных средств организации.

Основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации, могут быть разделены на четыре крупные группы, представляющие части комплексного анализа среды:

- политические и правовые;
- экономические;
- социальные и культурные;
- технологические.

Политические и правовые факторы. Различные факторы законодательного и государственного характера могут влиять на уровень существующих возможностей и угроз в деятельности организации. Национальные и иностранные правительства могут быть для ряда организаций основными регуляторами их деятельности, источниками субсидий, работодателями и покупателями. Это может означать, что для данных организаций оценка политической обстановки может быть наиболее важным аспектом анализа внешней среды. Такая оценка осуществляется через детализацию политических и правовых факторов, воздействующих на организацию. Таких факторов много, еще больше их различных сочетаний, поэтому выделим и перечислим наиболее часто встречающиеся при проведении анализа внешней среды: изменения в налоговом законодательстве; расстановка политических сил; отношения между деловыми кругами и правительством; патентное законодательство; законодательство об охране окружающей среды; правительственные расходы; антимонопольное законодательство; денежно-кредитная политика; государственное регулирование; федеральные выборы; политические условия в иностранных государствах; размеры государственных бюджетов; отношения правительства с иностранными государствами.

Экономические факторы. Существует множество экономических факторов, которые могут воздействовать на организацию. Например, такие, как насколько доступен кредит, какое влияние оказывают курсы обмена валют, сколько придется заплатить налогов, и многие другие. На способность организации оставаться прибыльной непосредственное влияние оказывает общее здоровье и благополучие экономики, стадии развития экономического цикла. Макроэкономический климат в целом будет определять уровень возможностей достижения организациями своих экономических целей. Плохие экономические условия снизят спрос на товары и услуги организаций, а более благоприятные — могут обеспечить предпосылки для его роста.

При анализе внешней обстановки для некоторой конкретной организации требуется оценить ряд экономических показателей. Сюда включаются ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции и некоторые другие.

Социальные и культурные факторы формируют стиль жизни людей, отношения к работе, особенности потребления и оказывают значительное воздействие практически на все организации. Новые тенденции создают тип потребителя и, соответственно, вызывают потребность в других товарах и услугах, определяя новые стратегии организации. Например, изменения в половом, возрастном и национальном составе населения России могут оказывать важное влияние на организации. Возросший интерес людей к собственному здоровью вызвал появление товаров «без ГМО», целой линейки диетических продуктов, БАДов и т.п. Изменение структуры населения, в частности стареющее население с большим процентом людей старше 55—60 лет означает благоприятные возможности (в смысле увеличения спроса на их услуги) для организаций, работающих в тех областях, которые вызывают наибольший интерес у пожилых людей, — социальная защита пенсионеров и малоимущих, благотворительность, патронаж, здравоохранение и т.д.

К основным социально-культурным факторам, с которыми организации сталкиваются чаще всего, можно отнести: рождаемость; смертность; коэффициенты интенсивности иммиграции и эмиграции; коэффициент средней продолжительности жизни; располагаемый доход; стиль жизни; образовательные стандарты; покупательские привычки; отношение к труду; отношение к отдыху; отношение к качеству товаров и

услуг; экономия энергии; отношение к правительству; проблемы межэтнических отношений; социальная ответственность; социальное благосостояние и т.д.

Технологические факторы. В настоящее время достаточно актуальным является вопрос о наличии и развитии определенных типов технологических укладов. В рамках этого направления важнейшим аспектом промышленной политики государства будет являться структурная политика, предполагающая выделение приоритетных отраслей, отдельных направлений и секторов промышленности, интенсивное развитие которых необходимо в силу их влияния на экономическую ситуацию в стране в целом. Некоторые технологические изменения или открытия могут создавать новые отрасли промышленности и закрывать старые.

Воздействие технологических факторов можно оценивать как процесс созидания нового и разрушения старого. Ускоряющиеся технологические перемены укорачивают среднюю продолжительность жизненного цикла продукта, поэтому организации должны предугадывать, какие перемены несут с собой новые технологии. Эти перемены могут воздействовать не только на производство, но и на другие функциональные области, например, на кадры (подбор и подготовка персонала для работы с новыми технологиями или проблема увольнения избыточной рабочей силы, высвобождающейся вследствие внедрения новых, более производительных технологических процессов) или, например, на маркетинговые службы, перед которыми ставится задача разработки методов продажи новых видов продукции.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Охарактеризуйте эволюцию понятия «стратегия».
2. Каковы основные конечные продукты стратегического управления?
3. Перечислите основные группы объектов стратегического менеджмента?

Повышенный уровень:

1. Какие современные направления развития стратегического менеджмента Вы знаете?
2. Сформулируйте разницу между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом.
3. В чем состоит основная задача анализа цепочки стоимости в организации?

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

1. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
2. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Практическое занятие №5

PEST-анализ внешней среды организации

Цель: ознакомиться с особенностями проведения PEST-анализ влияния факторов внешней среды организации.

Организационная форма: решение разноуровневых и проблемных задач

Методические указания

Основное назначение анализа внешней среды — выявить и эффективно использовать при разработке стратегии возможности и угрозы, которые существуют в настоящее время и которые могут возникнуть для организации в будущем.

Поскольку число возможных факторов макросреды достаточно велико, то при анализе макросреды рекомендуется рассмотреть четыре узловых направления, анализ которых получил название *PEST-*

анализ (по первым буквам английских слов political-legal — политико-правовые; economic — экономические; sociocultural — социо-культурные; technological — технологические факторы) (табл. 5.1).

Кроме указанных в таблице факторов макросреды, безусловно, на деятельность организации могут оказывать влияние и другие специфические факторы. Например, природная среда воздействует на деятельность сельскохозяйственных предприятий и на предприятия строительной индустрии.

Таблица 5.1

PEST-анализ или анализ макроэкономических факторов

Политико-правовые факторы: правительственная стабильность; налоговая политика в этой сфере; антимонопольное законодательство; законы по охране природной среды; регулирование занятости населения; внешнеэкономическое законодательство; позиция государства по отношению к иностранному капиталу; профсоюзы и другие группы давления	Экономические факторы: тенденции валового национального продукта; стадия делового цикла; процентная ставка и курс национальной валюты; количество денег в обращении; уровень инфляции; уровень безработицы; контроль над ценами и заработной платой; цены на энергоресурсы; инвестиционная политика
Социо-культурные факторы: демографическая структура населения; стиль жизни, обычаи и привычки; социальная мобильность населения; активность потребителей	Технологические факторы: затраты на НИОКР из разных источников; защита интеллектуальной собственности; государственная политика в области НТП; новые продукты (скорость обновления, источники идей)

Выделяют следующие *этапы проведения PEST-анализа*:

1. Разрабатывается перечень внешних стратегических факторов, имеющих высокую вероятность реализации и воздействия на деятельность организации.

2. Оценивается значимость (вероятность осуществления) каждого события для данного предприятия путем присвоения ему определенного веса от единицы (важнейшее) до нуля (незначительное). Сумма весов должна быть равна единице, что обеспечивается нормированием.

3. Дается оценка уровня влияния каждого фактора на деятельность организации по 5-балльной шкале:

- «пять» — фактор оказывает максимальное воздействие на деятельность организации;
- «единица» — фактор оказывает минимальное воздействие на деятельность организации.

4. Определяются взвешенные оценки путем умножения веса фактора на силу его воздействия, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка.

Задача экспертов состоит в том, чтобы оценить степень влияния и вероятность влияния различных факторов внешней среды на компанию, работающую на рынке туристических услуг.

Работа выполняется экспертами в два этапа: на первом определяется степень влияния факторов на деятельность фирмы в форме относительных нормированных весовых коэффициентов (табл.5.2), а на втором — вероятность их влияния по пятибалльной системе оценок, при этом 5 — наибольшее влияние, а 1 — наименьшее (табл. 5.3).

Результатом PEST – анализа является выбор основных факторов внешней макросреды, которые будут создавать возможности и угрозы для компании в прогнозируемом периоде.

Таблица 5.2

Оценка степени влияния

Факторы	Эксперты (степень влияния)	Средняя оценка	Весовой коэффициент
---------	-------------------------------	-------------------	------------------------

	Э1	Э2	Э3	Э4		
1. Политические факторы						
изменение законодательства						0,07
смена политических партий						0,01
возможность теракта						0,08
уровень правовой грамотности						0,04
2. Экономические факторы						
экономическая ситуация в стране						0,04
динамика курса валюты						0,05
налоговая политика						0,06
уровень доходов населения						0,08
3. Природно-географические факторы						
климатические условия						0,08
экологическая обстановка в стране						0,07
природные катаклизмы						0,08
ограниченность природных ресурсов						0,05
4. Социальные факторы						
темп роста населения						0,07
средняя продолжительность жизни						0,06
образование						0,08
культурный уровень населения						0,06
Итого						1

Таблица 5.3

Степень вероятности влияния

Факторы	Весов. коэфф	Направленность влияния +/-	Эксперты (вероятность влияния)				Средняя оценка	Взвешен. средняя (вес.к-т х ср. оценка)
			Э1	Э2	Э3	Э4		
1. Политические факторы								
изменение законодательств	0,07							
смена политических партий	0,01							
возможность теракта	0,08							
уровень правовой грамотности	0,04							
2. Экономические факторы								
экономическая не-	0,04							

стабильность стране								
динамика курса валюты	0,05							
налоговая политика	0,06							
уровень доходов населения	0,08							
3. Природно-географические факторы								
климатические условия	0,08							
экологическая обстановка в стране	0,07							
природные катаклизмы	0,08							
ограниченность природных ресурсов	0,05							
4. Социальные факторы								
темпы роста населения	0,07							
средняя продолжительность жизни	0,06							
образование	0,08							
культурный уровень	0,06							

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

1. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
2. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Практическое занятие № 6

Характеристика факторов внутренней среды организации

Цель: сформировать навыки проведения стратегического внутреннего анализа организации

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- основные этапы проведения стратегического внутреннего анализа;
- факторы относящиеся к угрозам, возможностям, слабым и сильным сторонам организации.

Студент будет уметь:

- различать и описывать основные компоненты внутренней среды организации;
- характеризовать базовые методы стратегического внутреннего анализа.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: Несмотря на все возрастающее значение внешних факторов, внутренние являются все же определяющими в функционировании и развитии организации. Более того, они являются объектами и субъектами управления.

Теоретическая часть

Анализ теории и практики менеджмента предполагает рассмотрение внутренней среды как динамичного явления, т.е. рассматривать факторы внутренней среды как переменные в их развитии. **Внутренние переменные** — это ситуационные факторы внутри организации, которые в основном являются контролируемыми и регулируемыми.

Изучение внутренней среды организации осуществляется через анализ ее внутренних переменных с целью оценки конкурентной стратегической позиции организации. Поскольку организации представляют собой созданные людьми системы, то внутренние переменные в основном являются результатом управленческих решений. Однако внутренние переменные не всегда полностью контролируются руководством.

Основными переменными внутренней среды организации являются цели, задачи, технология, структура, персонал, оборудование, материальные запасы, культура организации.

Методы, используемые для проведения управленческого анализа внутренней среды организации, подразделяются на группу широко используемых в экономических исследованиях и общем менеджменте, а также методы, специфические для стратегического менеджмента.

К *первой группе* относятся следующие методы:

1) традиционные методы экономического и финансового анализа, направленные на оценку экономического и финансового состояния организации с использованием статистической и внутрифирменной информации и применением простых, хорошо зарекомендовавших себя на практике методик;

2) кабинетные исследования, основанные на рассмотрении ранее проведенных исследований, по работе с документацией, а также на использовании необходимых расчетов для подтверждения выдвинутых гипотез;

3) социологические методы исследования, направленные на опросы работников, потребителей;

4) методы коллективной работы, предполагающие совместную работу коллектива или группы специалистов над разрешением проблем, стоящих перед организацией (например, метод «мозгового штурма», метод Дельфи (многоуровневая процедура анкетирования и др.));

5) экспертные методы, основываются на использовании сведений и мнений экспертов при анализе и принятии решений;

6) математические методы, в частности, математико-статистические методы анализа и моделирования (гистограммы, временные ряды, диаграмма Парето, причинно-следственная диаграмма Исикавы, диаграммы рассеяния и т.д.).

Вторую группу методов, т.е. специфические методы стратегического менеджмента, сложно представить как методы, направленные только на внутренний управленческий анализ, так как в той или иной степени данные методы одновременно направлены на сопоставление внутренней среды организации с ее внешним окружением. В связи с этим среди методов, характерных для стратегического менеджмента, можно выделить:

1) методы, в большей степени направленные на анализ внутренней среды организации;

2) методы, позволяющие осуществлять совместный анализ внешней и внутренней среды одновременно.

В первую группу методов управленческого анализа включают:

- метод анализа разрывов (GAP-анализ), направленный на устранение возможных пробелов между поставленными целями и имеющимися возможностями организации;

- метод, основанный на использовании цепочки ценностей М. Портера, который способствует выявлению возможностей для обеспечения стоимостных преимуществ организации, а также обеспечения необходимого для потребителя разнообразия товаров и услуг.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень

1. Что такое внутренняя среда организации? Из каких элементов она состоит?
2. Какие основные технологии выделяет Дж. Вудворд?
3. Перечислите категории задач организации.
4. Какие функциональные процессы существуют в организации?
5. В чем состоит основная задача GAP-анализа?

Повышенный уровень

1. В чем суть управленческого анализа? Как он взаимосвязан со SWOT-анализом?
2. Что может являться сильной стороной организации?
3. Назовите возможные угрозы для организации.
4. Какую задачу позволяет решить применение SPACE-анализа?
5. Что такое вектор развития организации?

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

2. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
3. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Практическое занятие № 7

SWOT-анализ по экспертным оценкам организационной среды

Цель: ознакомиться с особенностями проведения SWOT- анализа.

Организационная форма: решение разноуровневых и проблемных задач

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- основные этапы проведения SWOT- анализа;
- факторы относящиеся к угрозам, возможностям, слабым и сильным сторонам организации.

Студент будет уметь:

- строить матрицу SWOT- анализа;
- используя стандартную процедуру метода экспертных оценок, производить оценку согласованности мнений экспертов и выявлять наиболее значимые для реализации стратегии факторы организационной среды;
- формулировать предложения по стратегии фирмы, иллюстрируя это решение графически путем построения гистограммы важности факторов и матрицы SWOT.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: Развитие менеджмента является результатом действия многих факторов, действующих как во внешнем окружении, так и внутри самой организации.

Теоретическая часть

Наиболее распространенными методами оценки условий функционирования организации являются SWOT- анализ и SPACE- анализ.

Чаще всего **SWOT-анализ** применяется внутри предприятия для выявления сильных и слабых сторон предприятия по различным показателям хозяйственной деятельности, а за пределами предприятия – при оценке шансов и угроз, или рисков в конкурентном окружении предприятия.

В английском языке наряду с термином «SWOT-анализ» используются синонимы - варианты этого обозначения, например, «матрица TOWS» или «WOTS-уп?».

Составными частями понятия SWOT- анализ являются термины:

- S - Strength (сила, сильная сторона);
- W - Weakness (слабость, слабая сторона);
- O - Opportunities (шанс, возможность);
- T - Threats (угроза, опасность).

Качество SWOT-анализа зависит от качества базовых данных. Поэтому следует уделить особое внимание сбору, подготовке и обобщению данных.

Самыми важными информационными источниками *SWOT*-анализа являются:

- анализ хозяйственной деятельности предприятия/ анализ характеристик выпускаемой продукции;
- анализ внешней среды предприятия;
- оценка развития отрасли;
- анализ рынка по профилю предприятия;
- анализ состояния конкуренции на рынке по профилю предприятия;
- стратегические анализы.

Следует проверить, имеются ли публикации, другие подготовленные данные или статистика, которые могут, использованы в процессе *SWOT*-анализа, например:

- исследования рынка по профилю предприятия;
- анализы реализации или сбыта продукции;
- отраслевые показатели объединений (предприятий);
- подробные анализы и описания продукции;
- опросы экспертов в изучаемой области;
- опросы клиентов по теме *SWOT*-анализа.

С помощью *SWOT*-анализа можно изучать следующие направления:

Таблица 7.1

Направления изучения *SWOT*-анализа

Профиль сильных и слабых сторон предприятия (анализ хозяйственной деятельности предприятия)	Распознавание собственных сильных сторон, на которых можно строить новые стратегии; распознавание собственных слабых сторон, которых в рамках новых стратегий следует избегать; распознавание синергических потенциалов, которые нужно использовать новыми стратегиями; распознавание собственных средств или необходимых потенциалов; оценка актуальной ситуации на предмет факторов предпринимательского успеха; распознавание стратегических потенциалов успеха
Анализ шансов и рисков (анализы окружения/ внешней среды предприятия)	распознавание шансов, которые необходимо использовать с помощью новых стратегий распознавание опасностей, которые следует избегать, обходить или по крайней мере сводить к минимуму с помощью новых стратегий (по возможности следует провести оценку риска)
Отраслевая специфика (отраслевой анализ)	распознавание связанных с отраслью шансов и опасностей; оценка конкурентной ситуации в данной отрасли; распознавание возможностей объединения; информация об отраслевых преобразованиях стратегических бизнес-единиц
Состояние рынка (рыночный анализ)	оценка развития предприятия при продолжении прежней стратегии; оценка рыночных возможностей; распознавание ситуации с потребностью для формирования действий по маркетингу; распознавание возможностей сегментации рынка; оценка собственных долей рынка и возможностей для изменения долей рынка; оценка потенциала рентабельности; возможности преобразования стратегических бизнес-единиц
Конкурентная ситуация (анализ конкуренции)	анализ ценностей, целей и установок конкурентов для распознавания собственных стратегических возможностей и шансов или угрожающей опасности; оценка стратегических возможностей конкурентов; распознавание слабых сторон конкурентов как отправная точка для собственных наступательных стратегий
Стратегические потенциалы или возможности (анализы стратегии)	ограничение и определение места расположения в связи с собственными стратегическими бизнес-единицами; распознавание стратегических единиц, заслуживающих поддержки или подлежащих устранению.

Возможности применения *SWOT*-анализа разнообразны. Поэтому упомянутые выше базовые контрольные списки должны в каждом конкретном случае изменяться и адаптироваться под конкретную цель анализа.

Чаще всего их определяют следующим образом:

Сильные стороны:

- выдающаяся компетентность;
- адекватные финансовые ресурсы;
- высокая квалификация;
- хорошая репутация у покупателей;
- известный лидер рынка;
- возможность получения экономии от роста объема производства;
- защищенность от сильного конкурентного давления;
- подходящая технология;
- преимущества в области издержек;
- преимущества в области конкуренции;
- наличие инновационных способностей и возможности их реализации;
- проверенный временем менеджмент.

Слабые стороны:

- нет ясных стратегических направлений;
- ухудшающаяся конкурентная позиция;
- устаревшее оборудование;
- более низкая прибыльность потому, что...;
- недостаток управленческих знаний и отсутствие ключевой квалификации по тем или иным

вопросам;

- плохое отслеживание процесса выполнения стратегии;
- сложности с внутренними производственными проблемами;
- уязвимость по отношению к конкурентному давлению;
- отставание в области исследований и разработок;
- очень узкий производственный ассортимент;
- слабое представление о рынке;
- слабое представление о конкурентах;
- низкие маркетинговые способности;
- неспособность финансировать необходимые изменения в стратегии.

Возможности:

- выход на новые рынки или сегменты рынка;
- расширение производственной линии;
- увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах;
- добавление сопутствующих продуктов;
- возможность перейти в группу с лучшей стратегией;
- вертикальная или горизонтальная интеграция;
- ускорение роста рынка.

Угрозы:

- возможность появления новых конкурентов;
- рост продаж замещающего продукта;
- замедление роста рынка;
- неблагоприятная политика правительства;
- возрастающее конкурентное давление;
- затухание делового цикла;
- возрастание требований со стороны покупателей и поставщиков;
- изменение потребностей и вкуса покупателей;
- неблагоприятные демографические, экономические, социальные и т.п. изменения.

Первоначально, с учетом конкретной ситуации, в которой находится организация, составляются список ее слабых и сильных сторон, а также список угроз и возможностей. После того как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT, которая имеет следующий вид (рис.7.1).

Слева выделяются два раздела, соответствующие сильным и слабым сторонам объекта исследования; в верхней части матрицы также выделяется два раздела, в которые вносятся все выявленные возможности и угрозы.

На пересечении разделов образуется четыре поля: поле «СИВ» (сила и возможности); поле «СИУ» (сила и угрозы); поле «СЛВ» (слабость и возможности); поле «СЛУ» (слабость и угрозы), внутри которых необходимо представить возможные парные комбинации и выделить те, которые должны быть учтены при разработке стратегии поведения организации. Например, в отношении тех пар, которые были выбраны с поля «СИВ», следует разрабатывать стратегию по использованию сильных сторон организации, для того

чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде. Для поля «СЛУ» необходимо вырабатывать такую стратегию, которая позволила бы как избавиться от слабости, так и предотвратить нависшую над ней угрозу.

	<i>Возможности</i>	<i>Угрозы</i>
	1. 2. 3....	1. 2. 3....
<i>Сильные стороны</i> 1. 2. 3....	Поле «СИБ»	Поле «СИУ»
<i>Слабые стороны</i> 1. 2. 3....	Поле «СЛБ»	Поле «СЛУ»

Рис. 7.1. Матрица SWOT

Для успешного применения методологии SWOT-анализа окружения организации важно уметь не только вскрыть угрозы и возможности, но и попытаться оценить их с точки зрения того, сколь важным для организации является учет в стратегии ее поведения каждой из выявленных угроз и возможностей.

Для оценки возможностей применяется метод позиционирования каждой конкретной возможности на матрице возможностей (рис. 7.2).

Влияние \ Вероятность	<i>Сильное влияние</i>	<i>Умеренное влияние</i>	<i>Малое влияние</i>
<i>Высокая вероятность</i>	Поле «ВС»	Поле «ВУ»	Поле «ВМ»
<i>Средняя вероятность</i>	Поле «СС»	Поле «СУ»	Поле «СМ»
<i>Низкая вероятность</i>	Поле «НС»	Поле «НУС»	Поле «НМ»

Рис. 7.2. Матрица возможностей

Полученные внутри матрицы девять полей возможностей имеют разное значение для организации. Возможности, попадающие на поля «ВС», «ВУ» и «СС», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать. Возможности же, попадающие на поля «СМ», «НУ» и «НМ», практически не заслуживают внимания организации. В отношении возможностей, попавших на оставшиеся поля, руководство должно принять позитивное решение об их использовании, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Похожая матрица составляется для оценки угроз. Итог работы - объединение выявленных факторов в единую SWOT-матрицу.

Обилие названных выше критериев или индикаторов указывает на опасность того, что именно в стремлении к полноте охвата всех имеющихся критериев, часто привлекается слишком большое их количество.

С другой стороны, для SWOT-анализа отчасти используются индикаторы выражения состояния вещей, которые (индикаторы) могут формулироваться только вербально. Независимо от того, идёт ли речь об ощущениях, опыте, наблюдениях или знаниях, вывод относительно индикатора может сравнительно однозначно определяться и оцениваться по определённой шкале. Шкала служит таким образом измерительным инструментом. Использование шкалирования в SWOT-анализе позволяет дать количественную оценку многим общественным явлениям и характеристикам потребителей или конкурентов, которые довольно трудно оценить, используя в качестве измерительного инструмента цифровые показатели. Чаще всего в практике SWOT-анализа используются шкалы, построенные на основе 5-ти или 10-ти бальных систем. Могут также использоваться шкалы, построенные на основе других бальных систем.

Наряду с методами изучения угроз, возможностей, силы и слабости организации для анализа среды может быть применен метод составления ее профиля. Данный метод удобно применять для составления профиля отдельно макроокружения, непосредственного окружения и внутренней среды. С помощью метода составления профиля среды удастся оценить относительную значимость для организации отдельных факторов среды.

Метод составления профиля среды заключается в следующем. В таблицу профиля среды (табл. 7.2) выписываются отдельные факторы среды.

Таблица 7.2

Профиль среды				
Факторы среды	Важность для отрасли А	Влияние на организацию В	Направленность влияния С	Степень важности D=A×B×C

Каждому из факторов экспертным образом дается:

- оценка его важности для отрасли по шкале: 3 — сильное значение, 2 — умеренное значение, 1 — слабое значение;
- оценка его влияния на организацию по шкале: 3 — сильное влияние, 2 — умеренное влияние, 1 — слабое влияние, 0 — отсутствие влияния;
- оценка направленности влияния по шкале: +1 — позитивная направленность, -1 — негативная направленность.

Далее все три экспертные оценки перемножаются, и получается интегральная оценка, показывающая степень важности фактора для организации. По этой оценке руководство может заключить, какие из факторов среды имеют относительно более важное значение для их организации и, следовательно, заслуживают самого серьезного внимания, а какие факторы заслуживают меньшего внимания.

Самым простым примером применения метода SWOT для оценки стратегии может послужить нижеследующая таблица, составленная для гипотетической фирмы «Графика», занимающейся производством компьютерных технологий и продажей компьютеров (табл. 7.3).

Таблица 7.3

Использование метода SWOT				
Фактор среды	Сила	Слабости	Возможности	Угрозы
Внутренняя среда				
Фирма «Графика» имеет грамотных программистов	X			
У «Графики» высокая текучесть кадров		X		
Внешняя среда				
Правительство вводит более высокие таможенные пошлины на ввоз компьютеров				X
В обществе возрастает применение компьютеров			X	

X – оценка события в рамках метода SWOT.

Для заполнения такой таблицы количественными оценками анализируемых факторов используют метод экспертного опроса.

Этот метод включает следующие этапы:

1. Формирование постоянной группы, ответственной за сбор и обобщение экспертных заключений.
2. Определение количества и состава группы экспертов.
3. Определение показателя мнения группы (чаще всего – медиана оценок) и показателя согласованности мнений (диапазон квартилей – участок числовой оси в интервале аргумента функции распределения случайных величин, куда попадают значения, вероятность которых больше 0,25 и меньше 0,75).
4. Формулировка основного вопроса таким образом, чтобы эксперт не мог его интерпретировать двояко и мог дать ответ в количественной форме.
5. Составление анкеты, в которой указывают условия проведения эксперимента, формулировка основного вопроса и дополнительные вопросы, ответы на которые должны пояснить на основной вопрос.
6. Проведение первого тура опроса.
7. Анализ ответов на согласованность мнений, выявление дополнительных факторов, которые необходимо учесть экспертам. Выявление экспертов, чьи ответы не попали в диапазон квартилей.
8. Составление и выдача каждому эксперту дополнительной информации и постановка в связи с этим новых дополнительных вопросов. Просьба к экспертам, чьи мнения расходятся с мнениями большинства, обосновать свои заключения.
9. Проведение второго тура опроса.
10. Анализ ответов и определение необходимого количества туров опроса. При анализе ответов после каждого следующего тура опроса количество туров может увеличиться.
11. Корректировка ответов. Обобщение окончательных экспертных заключений и выдача рекомендаций по исследуемой проблеме.

Важнейшим элементом метода экспертных оценок, таким образом, является оценка согласованности мнений экспертов.

Рекомендации к решению

1. Среди рангов, присвоенных экспертами различным факторам, могут встречаться одинаковые. Поэтому необходимо производить их стандартизацию таким образом, чтобы сумма рангов равнялась сумме членов натурального ряда от 1 до n , где n – число оцениваемых параметров.

2. Стандартизированные значения рангов определяются как средние суммы мест, поделенных между собой различными факторами с равными оценками у одного эксперта.

Таблица 7.4

Результаты ранжирования экспертами факторов внешней и внутренней среды по степени их влияния на достижимость целей фирмы

Номер анкеты (i)	Фактор(j)					Сумма рангов
	1	2	3	4	5	
Внешняя среда						
№1	2	2	1	4	3	
№2	2	3	1	5	4	
№3	2	4	1	5	3	
№4	1	3	2	5	4	
№5	3	2	1	4	5	
№6	3	2	1	3	2	
№7	3	2	1	5	4	
№8	1	2	2	4	3	
Внутренняя среда						
№9	5	1	2	5	5	
№10	2	5	1	4	3	
№11	3	2	5	1	2	
№12	5	4	4	1	2	
№13	2	5	4	3	1	
№14	3	1	4	1	2	
№15	1	5	4	3	1	
№16	1	5	4	1	2	

3. Сумма рангов, назначенных экспертами j -му параметру, рассчитывается по формуле

$$R_j = \sum_{i=1}^n R_{ij} \quad (5.1)$$

где R_{ij} – ранг, данный i -м экспертом j -му параметру.

Фактор, у которого сумма рангов будет наименьшей (при согласованности мнений экспертов), считается наиболее важным в организационной среде внешней среде.

4. Оценку согласованности мнений экспертов осуществляют в следующей последовательности.

- определяется сумма R_j стандартизированных рангов по каждому фактору.
- рассчитывается средняя ожидаемая сумма в предположении, что ранг есть случайная величина:

$$S = \frac{mn(n+1)}{2n} \quad (5.2)$$

где m – число экспертов;

n – число параметров.

- находится алгебраическая разность между суммой рангов j -го параметра и средним значением:

$$d_j = R_j - S \quad (5.3)$$

- рассчитывается сумма квадратов алгебраических разностей:

$$K = \sum_{j=1}^n d_j^2. \quad (5.4)$$

5. В теории экспертных оценок показано, что если мнения всех экспертов совпадают, а среди рангов, данных экспертами, нет одинаковых, то средний квадрат алгебраических разностей максимален

$$K_{\max} = \frac{m^2(n^3-n)}{12}$$

и при этом коэффициент конкордации есть:

$$W = K/K_{\max}.$$

Коэффициент конкордации, вычисляемый по данной формуле, представляет собой случайную величину и рассматривается как оценка истинного значения. Для определения значимости оценки необходимо знать распределение частот для различных значений числа экспертов m и количества ранжируемых факторов n . При числе факторов $n > 7$ оценка значимости коэффициента конкордации может быть произведена по критерию χ^2 Пирсона. Величина $Wm(n-1)$ имеет χ^2 -распределение с $\nu = n-1$ степенями.

На практике пользуются следующими рекомендациями, обоснованными применением критерием Пирсона.

Если коэффициент конкордации равен или близок к нулю, то это означает практическую несогласованность мнений экспертов. При приближении коэффициента к единице можно говорить о единстве мнений экспертов. Дальнейшую работу с экспертами целесообразно проводить лишь в случае, когда коэффициент конкордации больше или равен 0,40. При меньших значениях коэффициента либо оцениваемые параметры близки друг к другу и нет необходимости рассчитывать их количественное различие, либо эксперты предложили компенсирующий друг друга порядок ранжирования (эксперты сами оказались некомпетентными и не смогли прийти к единому мнению в ранжировании параметров). В этом случае рекомендуется начать работу с другой группой экспертов.

Если же коэффициент конкордации значим, т.е. больше 0,4, то целесообразно перейти к следующему этапу – построению таблицы или матрицы СВOT, т.е. представить полученные результаты в декартовых координатах «силы-слабости» и «возможности-угрозы» (рис.5.3).

Вернемся теперь к самой простой таблице и попробуем осуществить объективизацию ее выводов путем квантификации.

Для сравнения «плюсов» и «минусов» стратегии в этом случае можно воспользоваться непараметрическим критерием знаков.

По совокупности всех m рассматриваемых факторов определяют:

k^+ - сумму числа факторов, отражающих силы во внутренней среде и возможности во внешней;

k^- - сумму числа факторов, отражающих слабости во внутренней среде и угрозы со стороны внешней.

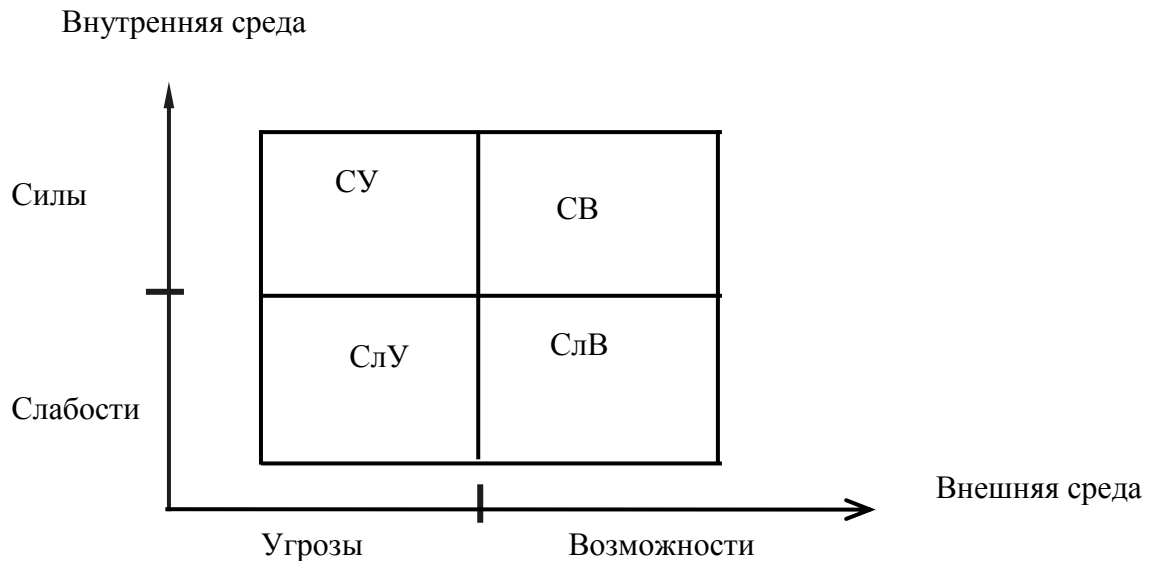


Рис. 5.3.

Можно предположить, что при равнозначности факторов примерное равенство k^+ и k^- означает (в пределах случайной ошибки), отсутствие как конкурентных преимуществ, так особых преград при попытке реализовать анализируемый вариант стратегии. Следовательно, нужно проверить нулевую гипотезу о равенстве числа «плюсов» и «минусов» стратегии. Для ответа на такой вопрос применяют статистический критерий Фишера. Нулевую гипотезу следует отбросить и признать перевес преимуществ над преградами при

$$\frac{k^+}{k^- + 1} \geq F(\bar{P}; f_1; f_2)$$

где $f_1 = 2(k^- + 1)$ и $f_2 = 2k^+$, а $\bar{P}$ - заданная доверительная вероятность..

Для проверки большей значимости отрицательных моментов в анализируемой стратегии пользуются формулой

$$\frac{k^-}{k^+ + 1} \geq F(\bar{P}; f_1, f_2)$$

где $f_1 = 2(k^+ + 1)$ и $f_2 = 2k^-$ интерпретируются как числа степеней свободы для статистики Фишера.

Минимальное число k^+ (или k^-) для значимого различия в условиях для реализации стратегии (по критерию знаков)

m	$k^+ \geq$ (или $k^- \geq$)	
	$P = 0,95$	$P = 0,99$
5	5	-
6	6	-
7	7	7
9	8	9
10	9	10
12	10	11
14	11	12
16	12	14
18	13	15
20	15	16
30	21	22
40	26	28
50	32	34
60	38	40
80	49	52

Непараметрический критерий знаков прост и не связан предположениями. Его удобно применять для быстрой приближенной оценки значимости различия между положительными и отрицательными факторами, влияющими на реализуемость оцениваемой стратегии.

Наконец заметим, что SWOT-анализ не дает прямых рекомендаций для формулирования целей и построения стратегии. Лучший вариант использования технологии SWOT - применять ее для генерации вариантов стратегии фирмы с целью последующего анализа.

Постановка задачи:

Фирма работает в туристской отрасли. Возможности, возникающие во внешней среде, и состояние внутренней среды предприятия оценивает группа экспертов, определяя влияние соответствующих факторов на достижимость намеченной цели. Процедура предполагает, что каждый эксперт располагает факторы в порядке убывания важности и приписывает каждому число натурального ряда – ранг. При этом ранг 1 получает фактор имеющий, по мнению эксперта, наибольшее значение для достижимости цели при реализации стратегии, ранг 2 – второй по значимости, и так далее.

Задание:

Базовый уровень:

1. Дать собственную вербальную интерпретацию для занумерованных факторов внешней и внутренней среды фирмы с учетом специфики анализируемой стратегии.
2. На основе данных таблицы 4, используя стандартную процедуру метода экспертных оценок, провести оценку согласованности мнений экспертов и выявить наиболее значимые для реализации стратегии факторы организационной среды.

Повышенный уровень:

3. В отчете сформулировать предложения в стратегию фирмы и решение проиллюстрировать графически путем построения гистограммы важности факторов и матрицы SWOT.
4. Проверить выводы, следующие из матрицы SWOT, по критерию знаков (самостоятельно).

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

3. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
3. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

РАЗДЕЛ 3. ПРОЦЕСС СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Практическое занятие № 8

Процессный подход в стратегическом менеджменте

Цель: ознакомиться с основными этапами стратегического планирования развития организации

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- основные элементы процесса стратегического планирования;
- понятие миссии и целей.

Студент будет уметь:

- правильно выстраивать процесс формирования стратегии;
- определять миссию и цели организации.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: как динамическая система процесс стратегического планирования представляет собой взаимосвязанные управленческие процессов, находящиеся в определенной последовательности, знание которых необходимо для целей стратегического управления.

Теоретическая часть

Стратегическое планирование представляет собой динамическую систему, в состав которой входит ряд взаимосвязанных управленческих процессов, находящихся в определенной последовательности. Как в любой системе в стратегическом планировании имеет место устойчивая обратная связь, характеризующая взаимозависимость всех элементов. На рис. 8.1. показана традиционная схема процесса стратегического планирования.

Рассмотрим подробнее основные элементы процесса стратегического планирования:

Анализ и оценка внешней и внутренней среды. Традиционно анализ среды окружения объекта – отправная точка процесса стратегического планирования, так как на данном этапе формируются знания о специфике функционирования объекта, которые выступают базой как для определения миссии и целей объекта планирования, так и для выработки стратегии поведения, позволяющей фирме осуществить свою миссию и достичь своих целей.

Определение миссии объекта планирования. На данном этапе устанавливается смысл существования объекта планирования, выявляется основная роль и место в рыночном пространстве. В зарубежной литературе данный термин именуют «корпоративная миссия» или «концепция бизнеса». В формулировке миссии заключено направление развития объекта, исходя из его рыночных потребностей, специфики потребителей, характера выпускаемой продукции и уровня конкурентных преимуществ.

Формулирование целей и задач. Характер и уровень деловых притязаний объекта, свойственный определенному виду бизнеса, описывается через систему целей и задач. Данная система с одной стороны мотивирует персонал компании, увязывая общие цели с частными, с другой стороны доказывает ценность объекта для общества, удовлетворяя индивидуальные и групповые потребности. Целевая картина, как правило, включает две группы целей:

- количественные и качественные цели;
- стратегические и тактические цели.

Дробление целей по функциональным сферам способствует появлению задач.

Разработка и анализ стратегических альтернатив, выбор оптимальной стратегической альтернативы. Разработка стратегии, как генеральной линии поведения компании, является прерогативой высшего уровня управления. На этом этапе стратегического планирования менеджеру, имея информацию относительно среды функционирования объекта, понимая миссию и философию данного вида бизнеса, необходимо оценить альтернативные направления деятельности фирмы и выбрать оптимальный вариант для достижения поставленных целей и задач. Зачастую базовыми стратегическими альтернативами развития фирмы являются: ограниченный рост, рост, сокращение и сочетание этих стратегий.

Реализация стратегии. Выполнение стратегического плана является критическим процессом, так как позволяет осуществить переход от замысла к результату и либо «насладиться успехом» фирмы, либо «испытать горечь разочарования».

Успешной реализации стратегии способствует соблюдение следующих требований:

- цели и мероприятия стратегии должны быть хорошо структурированы, доведены до работников и восприняты ими;
- необходимо иметь четкий план действий по реализации стратегии, предусматривающий обеспечение плана всеми необходимыми ресурсами.

Оценка результатов реализации стратегии. Последующий контроль результатов реализации стратегии выступает итоговым элементом стратегического планирования. Данный процесс замыкает цепь последовательных действий, обеспечивая тем самым устойчивую обратную связь между средой функционирования, целями, стоящими перед организацией, и ходом реализации разработанных стратегических решений.

Ключевыми задачами стратегического контроля являются следующие:

- определение объекта и критериев проверки;
- оценка соответствия параметров объекта принятым стандартам, нормативам или другим эталонными показателям;
- выявление причин отклонений, обнаруженных в результате осуществления контрольных действий;
- разработка плана корректировки состояния объекта.

Результатом осуществления стратегического контроля является заключение относительно возможности дальнейшей реализации принятой стратегии и ее влияния на степень достижения поставленных целей. План последующей корректировки может затронуть как саму стратегию, так и систему целей фирмы.

Все модели, несмотря на различия, содержат три основные стадии: планирования, организации стратегии и ее реализации, контроль.

Процесс определения миссии и целей, являющийся одним из элементов стратегического управления, состоит из двух микропроцессов, каждый из которых предполагает выполнения определенных функций субъектом стратегического управления (менеджером).

Первый микропроцесс предполагает осмысление важности существования фирмы, ее места и роли, выполняемой в обществе, а также наличия перспектив дальнейшего расширения деятельности. Таким образом, данный микропроцесс направлен на разработку миссии фирмы.

Второй микропроцесс – определение долгосрочных целей, а в дальнейшем их структурирование и формирование тем самым системы краткосрочных целей фирмы.

Посредством миссии реализуется один из важнейших принципов управления, выявленных А.Файолем, а именно, формируется корпоративный дух фирмы. Это проявляется в следующем:

- миссия четко описывает ключевую цель существования организации, что приводит к однозначной трактовке поставленных задач и выбору способов их выполнения;
- миссия способствует тому, что сотрудники правильно идентифицируют свою роль в организации и концентрируют свои усилия для выполнения поставленной задачи;
- миссия способствует установлению благоприятного климата в организации, разъясняет философию, ценности и принципы, которые лежат в основе построения и осуществления деятельности организации.

Миссия позволяет реализовывать системный подход в управлении организацией, так как:

- является основой для установления целей, обеспечивает их комплексный характер, а также способствует разработке оптимальной с позиции располагаемых ресурсов и желаемых результатов стратегии организации;
- гарантирует рациональный подход в распределении ресурсов организации и оценке эффективности их использования в процессе создания новой потребительной стоимости;
- совершенствует систему мотивации персонала, посредством разъяснения смысла и содержания трудовой деятельности.

Миссия не должна содержать в себе конкретные указания или количественные показатели в качестве ориентиров, во избежание создания искусственного ограничения для развития организации. Миссия должна задавать основные направления движения организации, расположение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вне нее

Миссия как комплексная категория состоит из ряда элементов. Характеристика основных элементов миссии представлена в таблице 8.1.

Таблица 8.1

Состав и характеристика основных элементов миссии компании

№ п/п	Наименование элемента	Характеристика элемента
1	<i>название и статус компании</i>	Миссия, содержащая в себе название или начинающаяся с названия компании, позволяет выделить, опознать и обособить конкретного экономического субъекта. Однако, это предполагает ответственность менеджмента и прочего персонала организации за выполнение данных в миссии «обещаний» потребителям, что выступает серьезным стимулом.
2	<i>товар или услуга</i>	Обязательным является описание основного товара или вида услуги организации. В случае многофункционального предприятия основное внимание внешнего окружения концентрируется определенном продукте или услуге, что позволяет выявить целевую аудиторию и произвести сегментирование рынка по виду продаваемого товара или предоставляемой услуги.
3	<i>стратегический ориентир</i>	Указывает определенный сегмент рынка по географическому, демографическому или поведенческому признаку, в границах которого необходимо осуществить позиционирование товара. Потребитель должен для себя уяснить настоящие и потенциальные преимущества продукта или услуги с учетом заявленных перспектив и стратегических ориентиров.
4	<i>конкурентные преимущества</i>	Базовыми преимуществами следует считать: материальные (осязаемые), нематериальные (неосязаемые) «активы» (своя технология, определенные дос-

		тижения в своей сфере деятельности); особая компетентность; система ценностей компании; правила и нормы поведения, а также уникальность, источник надежности и гарантии реализуемого товара или услуги.
--	--	---

Структура и содержание миссии, а также форма ее изложения могут претерпевать значительные изменения под воздействием ряда факторов, среди которых основными являются:

- отраслевая принадлежность;
- тип предприятия (специализированное или диверсифицированное);
- позиция на рынке;
- поведение конкурентов;
- отношение потребителей.

По объему изложения миссия ограничена пределами в размере 25 — 40 слов, которые можно разбить на два простых предложения или составить из них одно сложноподчиненное предложение. Совершенствовать формулировку необходимо до тех пор, пока она не станет исчерпывающей и не будет читаться звучно.

Примеры формулировки миссии известных брендов:

Миссия Nestle: «Мы верим, что исследования и разработки помогут сделать продукты питания лучше, тем самым улучшить жизнь людей»

Миссия Danone: «Обеспечить как можно большее количество людей здоровыми продуктами питания»

Миссия Google: «Удобно организовать всю информацию в мире и сделать ее доступной и полезной каждому»

Миссия Microsoft: «Предоставить каждому возможность полностью реализовать свой потенциал»

Миссия Skype: «Стать платформой для общения людей в реальном времени»

Миссия Adidas: «Стать лучшим спортивным брендом в мире. никогда не сравнивать количество с качеством. Спортсмен всегда на первом месте».

Миссия Nike: «Дарить вдохновение и инновационные решения каждому атлету в мире»

Миссия Umbro: «Возбуждать и вдохновлять. Позволить каждому полюбить удивительный мир футбола»

В современной теории планирования выделяют восемь основных сфер деятельности, в рамках которых осуществляется разработка целей, а именно:

1. положение предприятия на рынке;
2. инновационная деятельность;
3. уровень производительности;
4. наличие производственных ресурсов;
5. степень стабильности;
6. система управления;
7. профессионализм персонала;
8. социальная ответственность.

В рамках этих сфер выделяют такие основные цели, как: прибыльность, финансовая стабильность, рост доли рынка, научные исследования и разработки, ресурсное обеспечение, диверсификация, производительность, качество продукции и услуг, благосостояние работников, развитие системы менеджмента, превращение в международную компанию.

Основная сложность большинства предприятий в производстве той или иной продукции заключается в выработке продукции одинакового, идентичного качества. Поэтому те предприятия, которые стремятся стать компаниями мирового класса, должны ставить, цели по изготовлению изделий одного качества. Отсюда формулируются соответствующие цели для персонала, НИОКР, маркетинга, финансов и структуры в целом.

После того как определена миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. Этот процесс по праву считается *сердцевинной* стратегического управления.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Что представляет собой внешняя среда ведения бизнеса?
2. Какие ключевые факторы успеха организации Вы знаете?
3. Назовите основные факторы внешней среды, воздействующие на поведение организации.
4. Что представляет конкурентное преимущество организации?
5. Какие группы факторов влияют на покупателей?

Повышенный уровень:

1. Какие показатели оцениваются при анализе внешней среды?
2. Охарактеризуйте концепцию отраслевых движущих сил.
3. Дайте характеристику модели «пяти сил конкуренции» М. Портера.
4. Опишите карту стратегических групп для предприятий
5. Каковы основные направления комплексного анализа потребителей?

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

1. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
3. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Практическое занятие № 9

Система стратегий организации

Цель: ознакомиться с системой стратегий организации, уровнями принятия стратегических решений

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- корпоративный, дивизиональный, функциональный уровни принятия стратегических решений;
- матричные модели стратегического выбора и анализа;

Студент будет уметь:

- определять уровни принятия стратегических решений;
- различать типы стратегий в зависимости от уровня их принятия.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: планирование стратегии позволяет с максимальной эффективностью достичь желаемых целей. Как правило, возможно существование альтернативных стратегий, из которых руководству фирмы приходится выбирать всего одну.

Теоретическая часть

Система стратегий представлена тремя уровнями принятия стратегических решений (рис. 9.1): корпоративным, дивизиональным, функциональным. Такую трехуровневую модель предложил Питер Лоранж, исходя из того, что компания, как правило, представляет из себя многоуровневую корпорацию и соответственно на каждом уровне есть свои цели и соответствующие им стратегии их достижения.

Так, прежде всего, на корпоративном уровне обозначается стратегия, показывающая направление деятельности фирмы в целом. Это решения о формировании бизнес-портфеля, слиянии, поглощении, выхода из бизнеса. Как правило, любая организация является многопродуктовой, многорыночной, имеющей соответствующее число специализированных бизнес-подразделений. Поэтому для дивизионального уровня разрабатываются стратегии, нацеленные на улучшение конкурентных позиций отдельных товаров и услуг, производимых соответствующими бизнес-подразделениями. Функциональные стратегии имеют внутрифирменную направленность и определяют действия в функциональных сферах организации (финансы, маркетинг, производство, научно-исследовательские разработки).

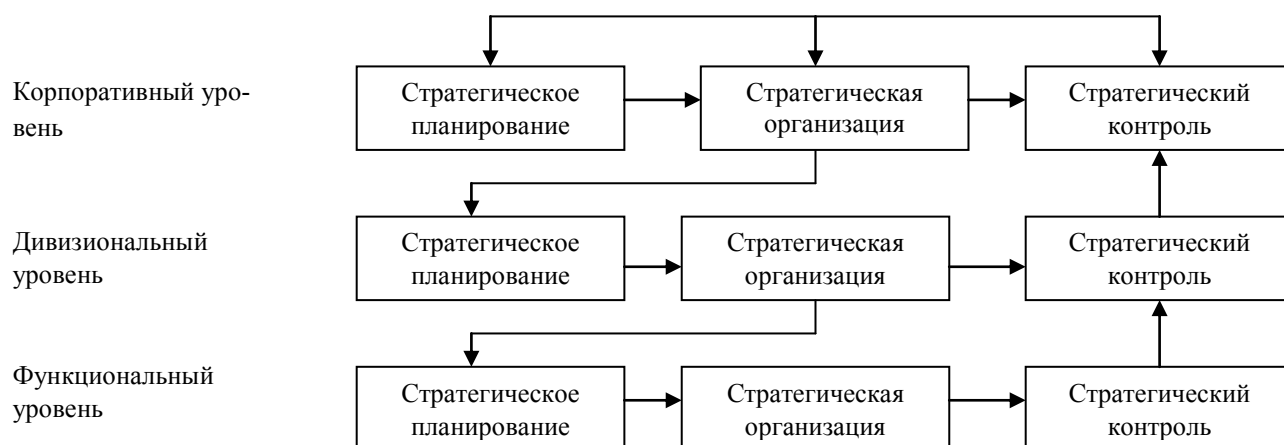


Рис. 9.1. Трехуровневая модель стратегического управления

В мировой практике наиболее распространенными являются 4 типа стратегий: роста, стабильности, сокращения (сворачивания деятельности или ухода из бизнеса), комбинации из вышеперечисленных стратегий (рис. 9.2).

Представленные на рисунке 9.2 стратегии могут иметь большое количество подвидов в зависимости от особенностей и условий их применения.

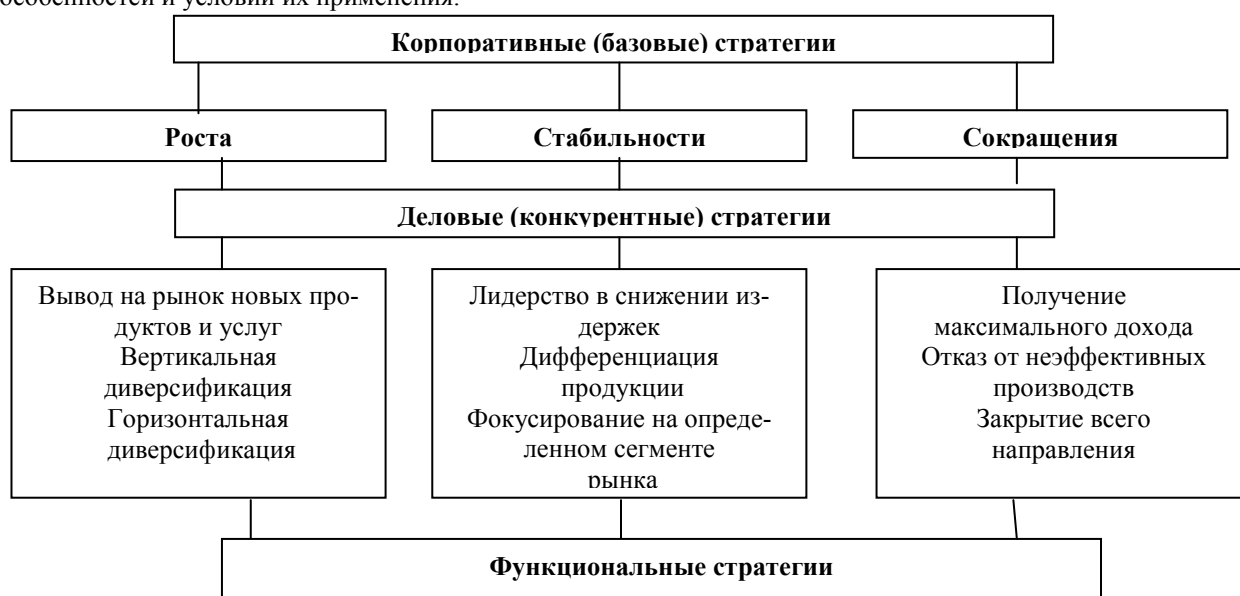


Рис. 9.2. Стратегии развития фирмы

Менеджер в процессе разработки стратегии развития постоянно сталкивается с проблемой выбора, которую помогает решить применение матричных моделей. В настоящее время в стратегическом менеджменте используется ряд матричных моделей, затрагивающих все этапы стратегического анализа и планирования. Различают такие виды матриц как матрицы стратегического планирования, матрицы бизнес-уровня, матрицы функционального уровня.

Матрицы стратегического планирования объектом анализа избирают совокупность всех направлений деятельности корпорации, т.е. анализируют так называемый портфель с позиции его разнообразия, динамики и результативности.

Матрицы бизнес-уровня подвергают анализу отдельные бизнес-единицы (товары, услуги), а именно потребительские свойства, ситуацию на рынке данного товара (услуги) и т.д.

Матрицы функционального уровня исследуют факторы, влияющие на функциональные сферы предприятия, из которых наиболее важными являются производство, маркетинг, финансы, управление персоналом.

Укрупненно существующие матричные модели классифицируются по следующим признакам:

1. По количеству исследуемых ячеек

Чем больше ячеек содержит матрица, тем она сложнее и более информативна. В этом случае возможно деление матриц на четыре группы. К первой группе относятся матрицы, состоящие из четырех ячеек. Во второй группе находятся матрицы, состоящие из девяти ячеек, в третьей — из шестнадцати, в четвертой — более шестнадцати ячеек.

2. По объекту изучения

Данный критерий разделяет матрицы по группам в зависимости от объекта анализа, будь то рынок, отрасль, товар, услуга, персонал, инвестиционный проект и т.д.

3. По получаемой информации

Данная классификация разделяет матрицы на две группы по получаемой информации: либо количественной, либо смысловой. В этой группе примером матрицы, образованной за счет информации в виде числа, является матрица вектора экономического состояния организации, а образованной за счет логической информации — матрица основных форм объединений.

Внедрение матричного инструментария в процесс стратегического планирования развития компании должно осуществляться поэтапно.

На *первом этапе* для проведения анализа деятельности предприятия целесообразным является использование матрицы SWOT-анализ и SPACE-анализа в части оценки среды функционирования компании. Анализ соответствия миссии предприятия его имеющимся возможностям проводится посредством матрицы МСС. Матрица вектора экономического развития предприятия представляет собой таблицу, аккумулирующую информацию относительно уровня базовых показателей деятельности и их динамики. Данная матрица формирует информацию, необходимую для других матриц.

Вторым этапом применения матричных методов является анализ рынка и отрасли. Традиционно для анализа рынка применяется матрица BCG, исследующая зависимость темпов роста и доли рынка, и матрица GE/McKinsey, подвергающая анализу сравнительную привлекательность рынка и конкурентоспособность в отрасли. Основной матрицей для анализа отрасли является матрица Shell/DPM, исследующая зависимость отраслевой привлекательности и конкурентоспособности.

Третий этап стратегического планирования предполагает проведение анализа дифференциации и качества. Причем указанные параметры выступают как составляющие. Анализ дифференциации может быть проведен с помощью матрицы «Улучшение конкурентной позиции», матрицы «Дифференциация – относительная эффективность затрат», которая выявляет зависимость относительной эффективности затрат на данном рынке от дифференциации, а также матрицы «Производительность – инновации/дифференциации», показывающей зависимость между производительностью бизнес - единицы и внедрением инноваций.

Каждая группа матриц взаимодействует друг с другом, поэтому при принятии решений относительно выбора и реализации стратегии обязательным условием является применение ряда матриц с различными объектами исследования с целью комплексной оценки компании.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Какие уровни принятия стратегических решений существуют в организации?
2. Опишите трехуровневую модель стратегического управления?
3. Дайте характеристику базовых стратегий организации?
4. Установите взаимосвязь между базовыми и деловыми стратегиями организации?

Повышенный уровень:

1. Какие основные стратегии относятся к группе наступательных?
2. Опишите особенности оборонительных стратегий?
3. Какие виды конкурентных стратегий характерны для туристской отрасли?

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

1. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
3. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Практическое занятие № 10

Ключевые модели стратегического планирования организаций: модель BCG, модель ADL/LC, модель Shell/DPM

Задача для решения: «Разработка ассортиментной стратегии организации с учетом стадий жизненного цикла продукта»

Цель: ознакомиться с построением модели BCG.

Организационная форма: решение разноуровневых и проблемных задач

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- модель BCG, особенности построения, преимущества и недостатки;
- модель ADL/LC, особенности построения, преимущества и недостатки;
- модель Shell/DPM, особенности построения, преимущества и недостатки.

Студент будет уметь:

- строить матрицу BCG;
- формировать проект управленческого решения по совершенствованию ассортимента в соответствии с полученными результатами анализа.

Формируемые компетенции: ОК-10, ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: стратегические матрицы позиционирования позволяют определить стратегическую позицию анализируемой фирмы и определить набор стратегических альтернатив для достижения намеченной цели организации.

Теоретическая часть

В настоящее время предприятия, действующие в конкурентной среде, при изменчивых внешних воздействиях все большее значение придают проведению маркетинговых исследований своих товаров.

Рассмотрим жизненный цикл товара, основываясь на матрице Бостонской консультационной группы (БКГ) (рис.10.1). Матрица "скорость роста рынка - рыночная доля" классифицирует товары производителей с помощью двух параметров: относительной рыночной доли, характеризующей силу позиции предприятия на рынке, и скорости роста рынка, характеризующей его привлекательность.

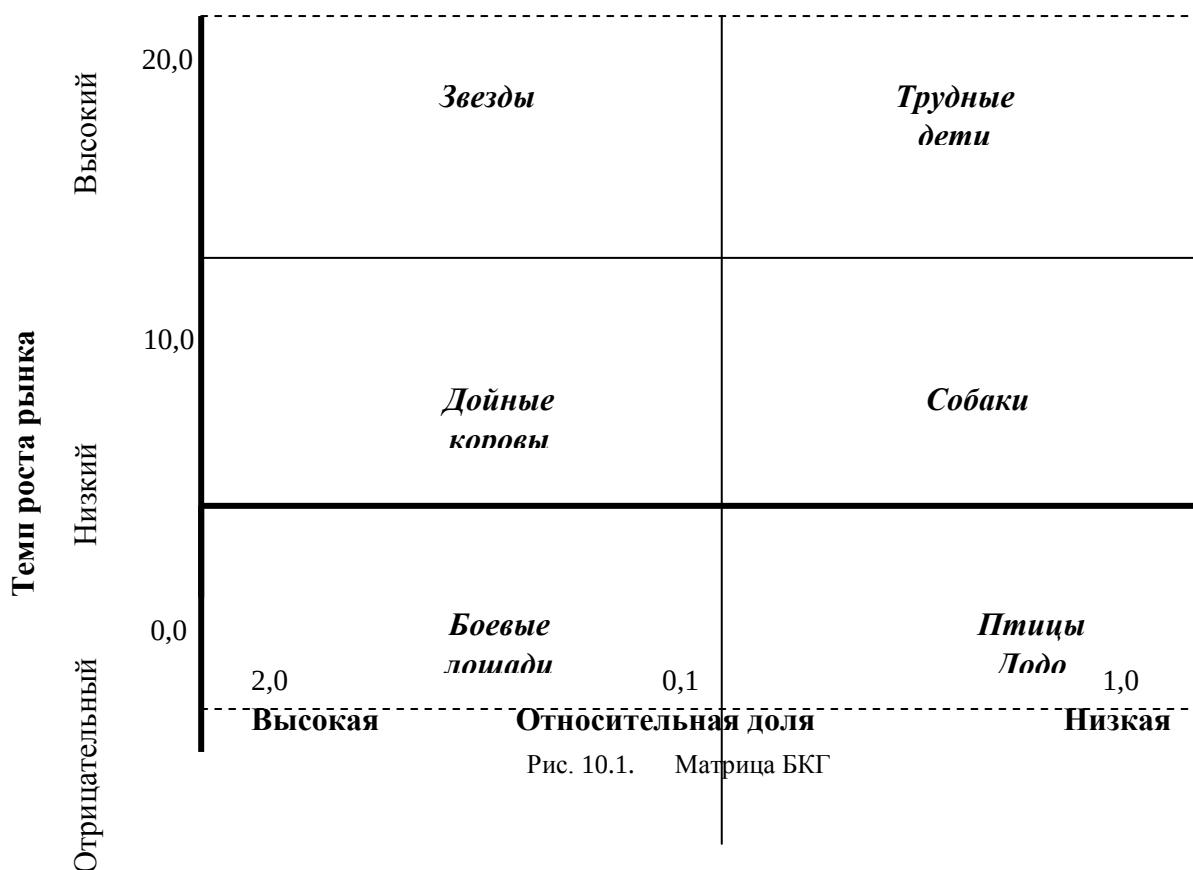


Рис. 10.1. Матрица БКГ

В качестве объектов анализа используются основные виды продукции предприятия. Целью построения является возможность формулировки определенных рекомендаций для повышения эффективности функционирования предприятия.

Трудные дети. Товары, попадающие в правую верхнюю клетку матрицы, БКГ назвала "вопросительными знаками", или "трудными детьми".

Высокие темпы роста делают их привлекательными с отраслевой точки зрения. Однако низкая относительная доля рынка (и, таким образом, ограниченные возможности использования "эффекта кривой опыта») поднимает вопрос о том, смогут ли эти подразделения успешно конкурировать с крупными, более эффективно действующими соперниками — таково предназначение "трудных детей".

Бизнес на этой стадии является "захватчиком ресурсов" — его называют так, поскольку потребности данного товара в финансировании высоки (по причине того, что быстрый рост и развитие производства новых товаров требуют значительных вложений), а размер его доходов низок (ввиду низкой доли на рынке, ограниченных возможностей использования эффекта кривой опыта и экономии на масштабах производства, а в результате — более низкого уровня прибыли).

Звезды. Компании (товары) с высокой относительной долей рынка в быстрорастущих отраслях названы в таблице БКГ звездами, поскольку они обещают наибольшие прибыли и перспективы роста. Заняв доминирующие позиции на быстрорастущем рынке, товары-звезды обычно нуждаются в значительных инвестициях для расширения производственных возможностей и увеличения оборотного капитала. Но они также сами генерируют значительный приток наличности ввиду низкого уровня издержек за счет экономии на масштабах производства и накопленного производственного опыта.

Дойные коровы. Товары, имеющие высокую относительную долю рынка в медленно растущих отраслях, названы в схеме БКГ дойными коровами. Поскольку темпы роста отрасли невелики, компания получает от данного товара средств больше, чем необходимо для сохранения лидирующих позиций на рынке и капитальных реинвестиций. Многие из дойных коров это вчерашние звезды, опускающиеся в левый нижний квадрант матрицы по мере перехода спроса в данной отрасли в стадию зрелости. Хотя дойные коровы и менее привлекательны с точки зрения перспектив роста, это очень ценные товары. Должна быть поставлена цель укрепления и защиты рыночных позиций дойных коров в течение всего периода, когда они способны зарабатывать средства, которые будут направляться на развитие других товаров.

Собаки. Товары с низкой относительной долей рынка в медленно растущих отраслях называются собаками из-за слабых перспектив их роста, отстающих позиций на рынке и того, что нахождение позади лидеров на кривой опыта ограничивает размер их прибыли. За анализируемый период продукции в этой стадии не было.

Наряду с перечисленными товары анализируемой компании занимали позицию «боевые лошади» и «птицы Додо», которые на данный момент не дают компании прибыли. Главным достоинством матрицы "рост/доля" БКГ является то, что она заостряет внимание на движении наличности и на инвестиционных характеристиках каждого бизнеса и отвечает на вопрос, каким образом финансовые ресурсы корпорации могут распределяться между хозяйственными подразделениями с целью оптимизации всего портфеля деловой активности корпорации.

Пример решения

Фирма производит 3 продукта. Построив матрицу БКГ, необходимо сформулировать предложения по оптимизации ассортимента фирмы. Расчеты и построение матрицы БКГ целесообразно проводить с применением стандартного приложения Excel (рис.10. 2). Результаты построений показали, что продукция фирмы занимает следующие стадии жизненного цикла: Продукт 1 – трудный ребенок; Продукт 2 – звезда; Продукт 3 – дойная корова.

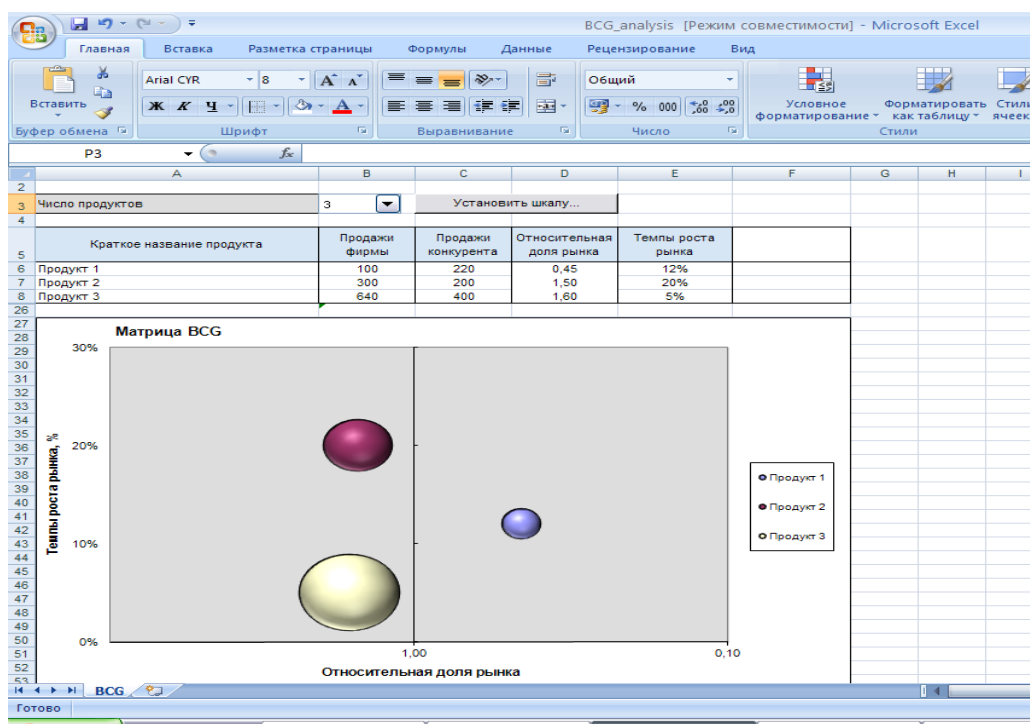


Рис. 10.2. Результаты построения матрицы БКГ с применением Excel

Следовательно, ассортимент фирмы достаточно перспективен, так как наличие дойных коров и звезд обеспечивает достаточные финансовые потоки для поддержания самих же звезд, а также развития трудных детей.

Задание

Базовый уровень:

- Используя исходные данные по варианту, построить матрицу БКГ для второго и третьего периодов и выявить стадии жизненного цикла отдельных продуктов.

Продвинутый уровень:

- Сформировать проект управленческого решения по совершенствованию деятельности в соответствии с полученными результатами анализа (самостоятельно)

Вариант 1 (тыс. шт.)				
Вид продукции	Год	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
Продукт 1	1	3100	320	410
	2	3250	295	410
	3	3360	280	400
Продукт 2	1	1540	140	216
	2	1820	130	224
	3	1890	126	227
Продукт 3	1	2200	270	304
	2	2290	263	300
	3	2370	254	281

Вариант 2 (тыс. шт.)				
Вид продукции	Год	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
Продукт 1	1	2510	320	400
	2	2630	295	410
	3	2700	280	418
Продукт 2	1	1000	140	185
	2	910	130	179
	3	1030	126	190
Продукт 3	1	1160	270	350
	2	1320	263	368
	3	1450	254	371

Вариант 3 (тыс. шт.)				
Вид продукции	Год	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
Продукт 1	1	1020	230	410
	2	1180	252	410
	3	1210	264	400
Продукт 2	1	850	140	216
	2	869	162	224
	3	870	179	227
Продукт 3	1	1400	200	304
	2	1400	185	300
	3	1470	180	281

Вариант 4 (тыс. шт.)				
Вид продукции	Год	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
Продукт 1	1	3100	840	960
	2	3250	822	980
	3	3360	800	1000
Продукт 2	1	1540	360	457
	2	1820	320	510
	3	1890	340	460
Продукт 3	1	2200	720	810
	2	2290	713	880
	3	2370	690	895

Вариант 5 (тыс. шт.)				
Вид продукции	Год	Емкость рынка	Продажи фирмы	Продажи конкурента
Продукт 1	1	2510	230	450
	2	2630	252	482
	3	2700	264	495
Продукт 2	1	1000	140	320
	2	910	162	300
	3	1030	179	274
Продукт 3	1	1160	200	360
	2	1320	185	365
	3	1450	180	387

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

1. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
3. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Практическое занятие №11

Ключевые модели стратегического планирования организаций: модель И. Ансоффа, модель В.С. Ефремова

Цель: ознакомиться основными характеристиками и особенностями построения моделей стратегических моделей И. Ансоффа, В.С. Ефремова

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- модель И. Ансоффа, особенности построения, преимущества и недостатки;
- модель В.С. Ефремова, особенности построения, преимущества и недостатки;

Студент будет уметь:

- строить матрицу И. Ансоффа для оценки стратегических позиций и принятия стратегических решений;
- строить матрицу В.С. Ефремова для оценки стратегических позиций и принятия стратегических решений.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: стратегические матрицы позиционирования позволяют определить стратегическую позицию анализируемой фирмы и определить набор стратегических альтернатив для достижения намеченной цели организации.

Теоретическая часть

Модель И. Ансоффа

В основе модели И. Ансоффа лежит предпосылка о том, что адекватность применяемой стратегии зависит от решения продавать существующие или новые продукты на существующем или на новом рынках. Матрица Ансоффа позволяет составить описание возможных стратегий предприятия в условиях изменяющегося рынка.

Вид рынка/товара	Старый рынок	Новый рынок
Старый товар	Совершенствование деятельности	Стратегия развития рынка
Новый товар	Товарная экспансия	Диверсификация

Рис. 11.1. Матрица И. Ансоффа

Вертикальная координата матрицы характеризует вид товара – старый или новый, горизонтальная координата – вид рынка, также старый или новый.

В соответствии с занимаемой позицией автор матрицы приписывает следующие возможные стратегии:

1. *Стратегия совершенствования деятельности* (проникновения на рынок). Данная стратегия компании нацелена на освоение товаров и существующие рынки. Стратегия предписывает провести изучение целевого рынка предприятия, разработать мероприятия по продвижению продукции и увеличению эффективности деятельности на существующем рынке.
2. *Товарная экспансия* (развитие продукта) предполагает разработку новых или совершенствование существующих товаров с целью увеличения объемов продаж. Стратегия может быть реализована лишь на известном для фирмы рынке, за счет поиска и завоевания свободной рыночной ниши. Подобная стратегия позволяет существенно снизить риск, за счет известного для организации рынка.
3. *Стратегия развития рынка*. Данная стратегия нацеливает компанию на поиск нового рынка или нового сегмента рынка для уже освоенных товаров. Планируемый рост доходов компании вызван расширением географии сбытовой деятельности. По сравнению с перечисленными ранее стратегиями, стратегия развития рынка более ресурсоемкая и рискованна. Однако в случае успеха данная стратегия приносит значительно больший доход.
4. *Стратегия диверсификации* совмещает необходимость разработки нового товара для нового рынка, в связи с этим является самой ресурсоемкой. При этом товары могут быть новыми для всех компаний, работающих на целевом рынке или только для данного хозяйствующего субъекта. Данная стратегия способна принести прибыль, а также гарантировать стабильность и устойчивость компании по истечении длительного периода времени.

Достоинствами использования планирования по матрице И. Ансоффа являются наглядность и простота применения. Недостатки использования планирования по матрице И. Ансоффа - односторонняя ориентация на рост и ограничения в разрезе двух характеристик (продукт - рынок).

Модель В.С. Ефремова

Модель стратегического развития бизнеса. В.С. Ефремов предлагает использовать модель стратегического планирования на бизнес-уровне. Согласно его модели, стратегические позиции фирмы определяются степенью соответствия бизнес-идеи макроусловий, микроусловий, рыночных и отраслевых условий. Такая степень соответствия количественному измерению практически не поддается, поэтому В.С.Ефремов предлагает использовать для оценки значения лингвистических переменных, то есть применять подход Б. Заде (теория «нечетких множеств»). Для избранных типов лингвистических переменных используется шесть функций принадлежности: большое положительное, положительное, неотрицательное, неположительное, отрицательное, большое отрицательное. Стратегические позиции организации находятся путем последовательного решения системы нечетко определенных уравнений и построения функций принадлежности.

Матрица модели образуется четырьмя осями, соответственно отражающими «отраслевые условия», «макроусловия», «рыночные условия» и «микроусловия» (рис. 11.2).

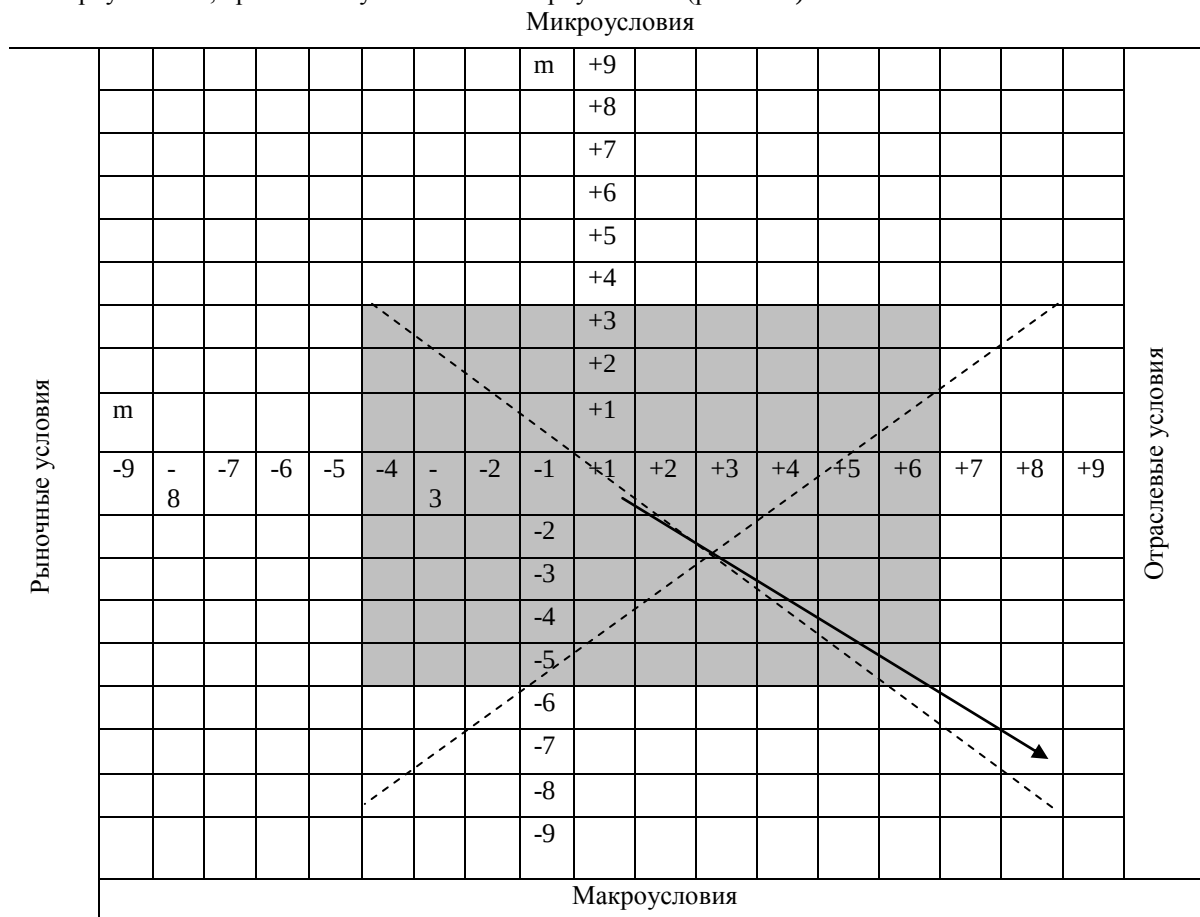


Рис. 11.2. Структура пространства стратегических позиций

На этих осях откладываются соответствующие значения максимумов функций принадлежности: по осям «микроусловия» и «отраслевые условия» реальные значения, а по осям «рыночные условия» и «макроусловия» – значения ($\max - 9$), так как эти оси обратны ориентированные. После нанесения значений очерчивается прямоугольная область, расположение центра которой по отношению к началу координат указывает направление стратегических позиций (SP). Стратегическая позиция находится там, где вектор, выходящий из начала координат и проходящий через центр области, пересекает границу другой области (рис. 12.3). Стратегические области модели насчитывают 36 позиций с относительно равными условиями бизнеса, миссией и стратегическими альтернативами.

Каждая стратегическая область имеет условное название. В свою очередь, все пространство стратегических позиций разбито на четыре квадранта: агрессивные позиции; консервативные позиции; конкурентные позиции; оборонительные позиции. Для построения матрицы В.С.Ефремова необходимо первоначально провести аудит стратегических условий.

Разработаны вопросы для аудита для каждой группы условий, ответы на которые - либо «да», либо «нет», либо «не знаю». Утвердительному ответу соответствует значение – 1, отрицательному – 0, нейтральному – 0,5. Дальнейший анализ проводится с помощью соответствующей компьютерной программы. После того как определена стратегическая позиция, фирма выбирает конкретную стратегическую целевую установку поведения в отношении бизнеса.

На основе области, в которую попадает фирма, В.С. Ефремов предлагает альтернативные варианты развития организации и соответствующие им организационные стратегии:

- 1) с целью изменения условий рынка и отрасли: прямую интеграцию, обратную интеграцию, горизонтальную интеграцию, захват рынка, развитие рынка;
- 2) с целью изменения макро- и микроусловий: развитие продукта, концентрическую диверсификацию, конгломеративную диверсификацию, горизонтальную диверсификацию, создание совместных предприятий, сокращение издержек, отторжение части организации, ликвидацию.

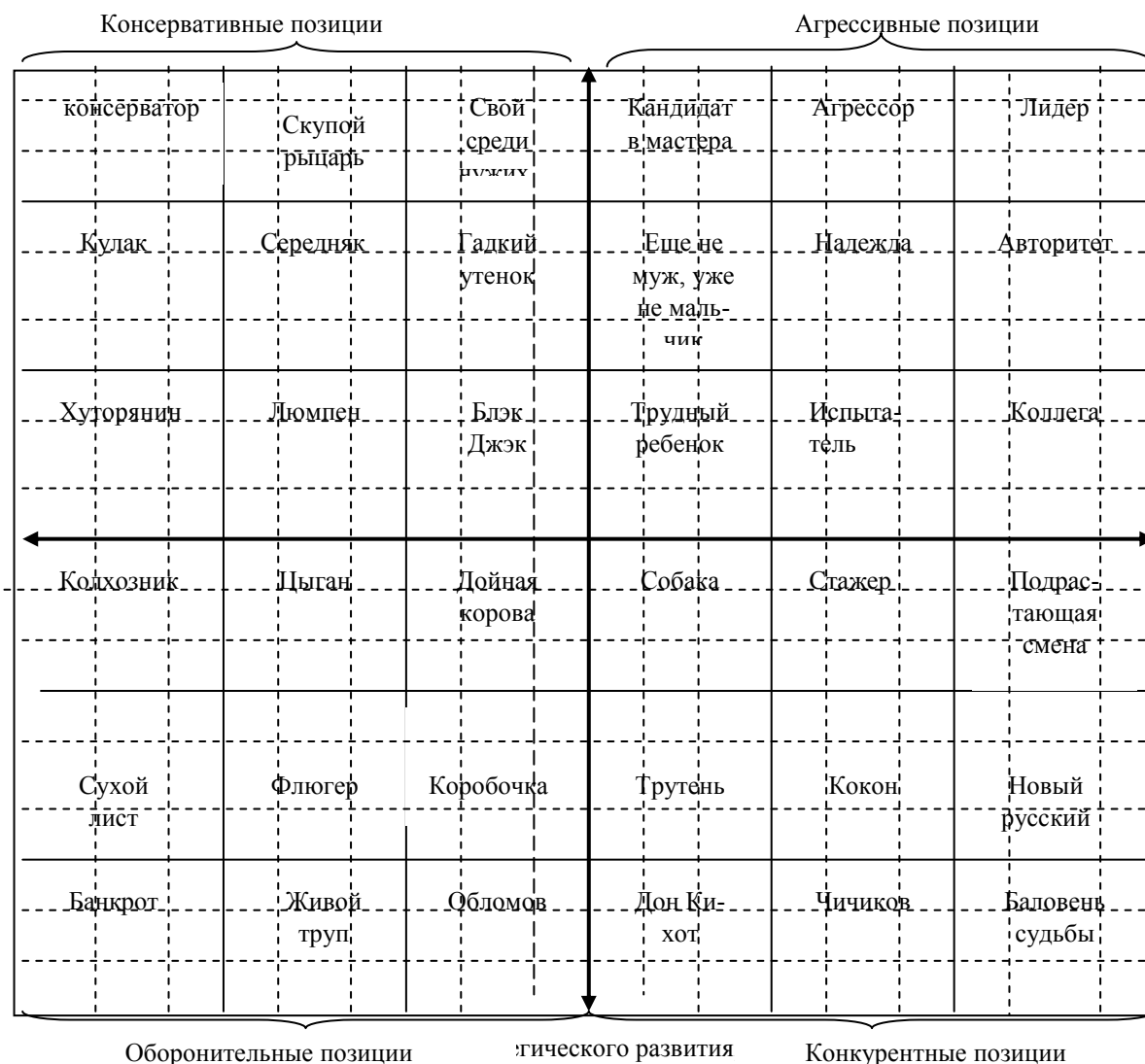


Рис. 12.3. Области стратегических позиций

Таким образом, предложенная В.С. Ефремовым модель является комплексной, позволяющей позиционировать бизнес в зависимости от макро- и микроусловий, рыночного и отраслевого положения фирмы. Более того, модель рассматривает не корпоративный уровень стратегического планирования, а бизнес-уровень, то есть позволяет позиционировать каждый вид бизнеса организации с учетом 36 возможных позиций. Ефремов предлагает не только стратегические целевые установки по укрупненным девяти позициям, но и организационные стратегии в зависимости от возможного дальнейшего развития бизнеса. Интересен и сам подход использования «теории нечетких множеств» для интерпретации качественных показателей.

В то же время при построении 36 позиций этой матрицы автор модели при анализе уделяет внимание лишь 9 укрупненным областям, без уточнения возможных стратегий во всех ячейках матрицы.

Итогом проведения портфельного анализа с помощью любой из известных моделей является оценка конкурентоспособности основных продуктов с целью дальнейшего определения направлений развития.

С учетом выбранных корпоративных и деловых стратегий разрабатываются функциональные стратегии предприятия с учетом условий его функционирования, рыночной позиции, потенциала.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Опишите последовательность процесса стратегического планирования развития организации.
2. Что понимается под миссией организации? Каким требованиям должна соответствовать миссия?
3. Перечислите уровни принятия стратегических решений.
4. Какая матрица является первой моделью стратегического планирования?
5. В чем состоит основная задача разработки модели ADL/LC?
6. Установите зависимость между миссией, целями и задачами организации.

Повышенный уровень:

1. Охарактеризуйте позицию «победителей» в соответствии с матрицей GE/McKinsey.
2. Какие основные направления анализа предполагает модель Shell/DPM?
3. Перечислите основные типы идеального бизнес-набора в соответствии с моделью Хофера-Шенделя.
4. Поясните особенности применения матрицы Ансоффа.
5. В чем отличие модели стратегического развития бизнеса В.С. Ефремова?

Рекомендуемая литература**Основная литература:**

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

1. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
3. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Практическое занятие 12
Риск как объект управления

Цель: формирование представления об особенностях управления риском в хозяйственной деятельности рыночных субъектов

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие категории «риск»;
- зоны риска;
- способы оценки степени риска;

Студент будет уметь:

- анализировать кривую распределения вероятностей потерь;
- характеризовать абсолютное и относительное выражение риска;
- определять способы снижения степени риска.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: Способность эффективно влиять на риски дает возможность успешно функционировать субъекту, иметь финансовую устойчивость, высокую конкурентоспособность и стабильную прибыльность в условиях рынка.

Теоретическая часть

Предпринимательство в рыночной экономике невозможно без риска. Риск - это вероятность убытка или недополучения доходов по сравнению с вариантом, предусмотренным прогнозом, планом, проектом, программой. Риск – категория вероятностная, и его измеряют как вероятность определенного уровня потерь.

Существует количественная мера риска, определяемая абсолютным или относительным уровнем потерь.

В абсолютном выражении риск может определяться величиной возможных потерь в материально-вещественном (физическом) или стоимостном (денежном) измерении, если ущерб поддается такому измерению. В относительном выражении риск определяется как величина возможных потерь, за которую принимается либо имущественное состояние предпринимателя, либо общие затраты или ожидаемый доход.

Применительно к предприятию в качестве базы для определения относительной величины риска принимают стоимость имущества предприятия, выручку от реализации или расчетную прибыль. Снижение базовых величин происходит в результате потерь. Предпринимательские потери – это случайное снижение предпринимательской прибыли. Величины этих потерь и характеризует степень риска.

Строго говоря, при обстоятельной всесторонней оценке риска следовало бы устанавливать для каждого абсолютного или относительного значения величины возможных потерь соответствующую вероятность возникновения такой величины. Построение подобной таблицы или кривой вероятностей потерь является исходной стадией оценки риска. Но применительно к предпринимательству это чаще всего чрезвычайно сложная задача. Поэтому практически приходится ограничиваться упрощенными подходами, оценивая риск по одному или нескольким главным показателям, критериям, величинам, представляющим обобщенные характеристики, наиболее важные для суждения о приемлемости риска. С этой точки зрения первоначально выделяют определенные области или зоны риска в зависимости от величины потерь. Схематически эти зоны изображены ниже.

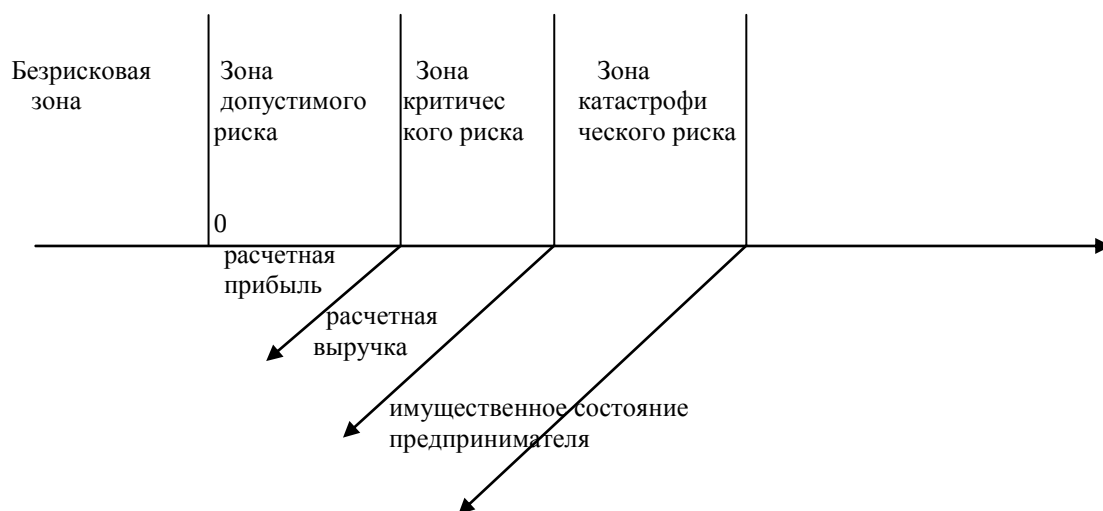


Рис.12.1 Схема зон риска

Область, в которой потери не ожидаются, называется **безрисковой зоной**. Ей соответствуют нулевые потери или отрицательные (превышение прибыли).

Под **зоной допустимого риска** понимается область, в пределах которой данный вид предпринимательской деятельности сохраняет свою экономическую целесообразность, т.е. потери есть, но они меньше ожидаемой прибыли. Границы зоны допустимого риска соответствуют уровню потерь, равному расчетной прибыли от предпринимательской деятельности.

Область **критического риска** характеризуется возможностью потерь в размере свыше величины ожидаемой прибыли и вплоть до величины полной расчетной, ожидаемой выручки от предпринимательства. Иначе говоря, зона критического риска характеризуется опасностью потерь, которые заведомо превышают ожидаемую прибыль и в пределе

могут привести к невозмещенной утере всех средств, вложенных предпринимателем в дело.

Зона **катастрофического риска** представляет область потерь, которые по своей величине превосходят критический уровень и в пределе могут достигать величины, равной имущественному состоянию предпринимателя. Катастрофический риск может привести к краху, банкротству предприятия, его закрытию и распродаже имущества.

Наиболее полное представление о риске дает так называемая кривая распределения вероятностей потерь, представляющая графическое изображение зависимости вероятности потерь от их уровня, показывающая, насколько вероятно возникновение тех или иных потерь.

Для установления вида типичной кривой вероятности потерь прибыль рассматривается как случайная величина при следующих предположениях:

1. Наиболее вероятно получение прибыли, равной расчетной величине ($ПР_p$). Вероятность (V_p) получения такой прибыли максимальная. Соответственно значение $ПР_p$ можно считать математическим ожиданием прибыли.

Вероятность получения прибыли большей или меньшей, по сравнению с расчетной, тем меньше, чем больше такая прибыль отличается от расчетной, т.е. значения вероятностей отклонения от расчетной прибыли монотонно убывают при росте отклонений;

2. Потерями прибыли ($\Delta ПР$) считается ее уменьшение в сравнении с расчетной величиной $ПР_p$. Если реальная прибыль равна $ПР$, то $\Delta ПР = ПР_p - ПР$;

3. Вероятность исключительно больших, теоретически бесконечных потерь практически равна нулю, т.к. потери заведомо имеют верхний предел (исключая потери, которые не представляется возможным оценить количественно).

Типичная кривая распределения вероятностей определенного уровня потерь прибыли имеет следующий вид:

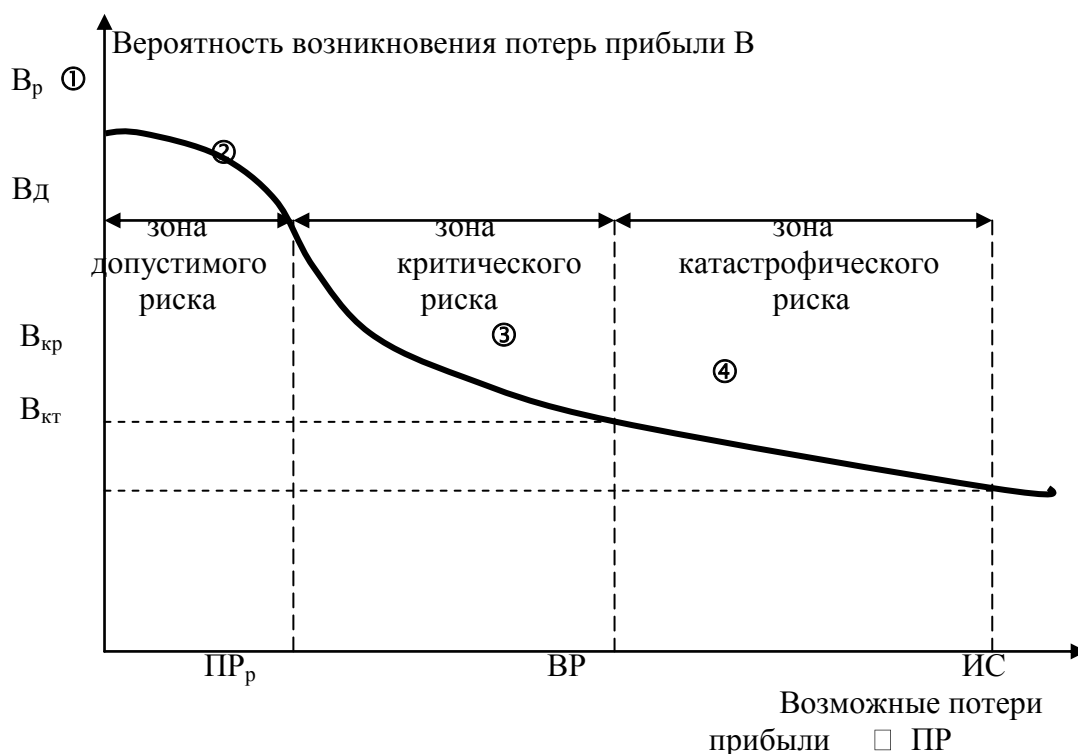


Рис. 12.2 Кривая распределения вероятностей потерь

На изображенной кривой распределения вероятностей потерь прибыли выделяется ряд характерных точек.

Точка 1 ($\Delta \text{ПР}=0$, $V=V_p$) определяет вероятность нулевых потерь прибыли. В соответствии с принятыми допущениями вероятность нулевых потерь максимальна, хотя, конечно, заведомо меньше единицы.

Точка 2 ($\Delta \text{ПР} = \text{ПР}_p$, $V=V_d$) характеризуется величиной возможных потерь, равной ожидаемой прибыли, т.е. полной потерей прибыли, вероятность которой равна V_d . Точки 1 и 2 являются граничными, определяющими положение зоны допустимого риска.

Точка 3 ($\Delta \text{ПР}=\text{ВР}$, $V=V_{кр}$) соответствует величине потерь, равной расчетной выручке ВР. Вероятность таких потерь $V_{кр}$. Точки 2 и 3 определяют границы зоны критического риска.

Точка 4 ($\Delta \text{ПР} = \text{ИС}$, $V=V_{кт}$) характеризуется потерями, равными имущественному состоянию ИС предпринимателя, вероятность которых равна $V_{кт}$. Между точками 3 и 4 находится зона катастрофического риска.

Потери, превышающие ИС, не рассматриваются, т.к. их невозможно взыскать.

Построенную кривую распределения вероятностей потерь прибыли можно назвать кривой риска.

В числе прикладных способов построения кривой риска выделяются методы статистический, экспертный, расчетно-аналитический.

Суть **статистического способа** состоит в том, что изучается статистика потерь, имевших место в аналогичных видах предпринимательской деятельности, устанавливается частота появления определенных уровней потерь. Если статистический массив достаточно представительен, то частоту возникновения данного уровня потерь можно приравнять к вероятности их возникновения и на этой основе построить кривую вероятностей потерь, которая и есть искомая кривая риска. Для оценки объективного уровня риска применяются методы математической статистики и теории вероятностей (лемма Маркова, неравенство Чебышева, модели равномерного распределения и др.)

Экспертный способ, известный под названием метода субъективной оценки степени риска, может быть реализован путем обработки мнений опытных предпринимателей и специалистов. Наиболее желательно, чтобы эксперты дали свои оценки вероятностей возникновения определенных уровней потерь, по которым затем можно было бы найти средние значения экспертных оценок и с их помощью построить кривую распределения вероятностей. Для субъективной вероятности сохраняют силу не только аксиомы, но и все теоремы теории вероятностей (формула Бернулли, распределение Пуассона и др.)

Расчетно-аналитические методы построения кривой распределения вероятностей потерь и оценки на этой основе показателей предпринимательского риска базируются на прикладных математических методах оценочных расчетов коммерческого риска при инвестициях в инновационную деятельность; производственного, финансового и общего риска деятельности предприятия; оценке риска на рынке ценных бумаг, а также теории принятия решений (ситуация риска, неопределенности, конфликта).

В ряде случаев для определения степени риска и выбора оптимальных решений применяется методика «дерево решений». Она предполагает графическое построение различных вариантов, которые могут быть приняты. По «ветвям дерева» соотносят субъективные и объективные оценки данных событий (экспертные оценки, размеры потерь доходов и т.д.). Следуя вдоль построенных «ветвей дерева», используя специальные методики расчета вероятностей, оценивают каждый вариант пути. Это позволяет достаточно обоснованно подойти к определению степени риска и выбору оптимального решения.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Проведите сравнительную характеристику понятий «неопределенности» и «риска» в эко-

номической деятельности.

2. Каковы основные функции риск-менеджмента?
3. Перечислите принципы классификации рисков хозяйственной деятельности?
4. В чем состоит основное отличие «чистого» и «спекулятивного» риска?

Повышенный уровень:

1. Какая информационная база необходима для применения отдельных методов оценки рисков?
2. В чем состоит основное различие методов снижения степени риска?
3. Каковы основные преимущества применения метода «дерево решений» в риск-менеджменте?

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

1. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
3. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Практическое занятие №13

Финансовая стратегия организации

Цель: ознакомиться с основными принципами и методами формирования финансовой стратегии организации

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- сущность, принципы разработки финансовой стратегии;
- основные этапы разработки финансовой стратегии организации;

Студент будет уметь:

- устанавливать взаимосвязь между элементами финансовой стратегии;
- описывать направления оптимизации финансовых потоков организации

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: функциональная финансовая стратегия имеет основной целью обеспечение организации ресурсами для стабильной текущей деятельности и создание условий для дальнейшего развития

Теоретическая часть

Финансовая стратегия компании представляет собой сложную многофакторную ориентированную модель действий и мер, необходимых для достижения поставленных перспективных целей в общей концепции развития в области формирования и использования финансово-ресурсного потенциала компании. Данная стратегия призвана обеспечивать соответствие финансово-экономических возможностей компании условиям, сложившимся на рынке продукции с учетом финансовых возможностей компании и характера внутренних и внешних факторов. В противном случае компания может обанкротиться.

Основными направлениями финансовой стратегии коммерческой компании являются:

- разработка учетной и налоговой политики;
- контроль и управление затратами, включая выбор амортизационной политики;
- управление оборотными активами, кредиторской и дебиторской задолженностями;
- управление заемными средствами;
- управление текущими издержками, сбытом продукции и прибылью;

- дивидендная и инвестиционная политика;
- анализ и планирование денежных потоков;
- выбор стратегии привлечения внешних ресурсов.

При разработке финансовой стратегии особое внимание уделяется: выявлению денежных доходов, мобилизации внутренних ресурсов, максимальному снижению себестоимости продукции, правильному распределению и использованию прибыли, определению потребности в оборотных средствах, рациональному использованию капитала компании.

Этапы выработки финансовой стратегии хозяйствующим субъектом:

- анализ предшествующей финансовой стратегии;
- анализ и оценка финансово-экономического состояния компании;
- обоснование стратегических целей финансовой политики;
- определение сроков действия финансовой стратегии;
- конкретизация стратегических целей и периодов их выполнения;
- оценка достижений компании и ее рыночной стоимости.

Финансовая стратегия, будучи частью общей стратегии экономического развития гостиничного предприятия, с одной стороны, носит по отношению к ней подчиненный характер и должна быть согласована с ее целями и направлениями, а с другой — сама оказывает существенное влияние на формирование общей стратегии экономического развития предприятия.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Охарактеризуйте основные задачи финансовой стратегии организации
2. Опишите последовательность процесса разработки финансовой стратегии организации
3. Что понимается под финансовым состоянием организации?
4. Установите зависимость между миссией и целями финансовой стратегии организации.

Повышенный уровень:

1. Какие требования следует предъявлять к организационной структуре фирмы для достижения финансовой стабильности?.
2. Перечислите направления управления финансовыми рисками
3. В чем состоит основная задача управления денежными потоками?

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

1. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
3. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Практическое занятие №14

Стратегия управления персоналом – элемент общей стратегии развития организации.

Цель: закрепление теоретических знаний в области разработки и увязки стратегий организации

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- сущность и особенности стратегического управления;
- основные принципы построения системы стратегического управления персоналом
- сущность и составляющие элементы трудового потенциала;

- основные методы оценки трудового потенциала работника;
- преимущества и особенности применения модели компетенций в управлении персоналом организации.

Студент будет уметь:

- устанавливать взаимосвязь целей общей стратегии и стратегии управления персоналом организации;
- анализировать структуру персонала предприятия по различным признакам;
- формулировать правила применения модели компетенций в организации.
- выявлять ключевые задачи стратегического управления персоналом организации.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: система стратегического управления персоналом транслирует общую стратегию развития организации.

Теоретическая часть

Стратегическое управление персоналом — это управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих и предстоящих изменений в ее внешней и внутренней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе.

Цель стратегического управления персоналом — обеспечить скоординированное и адекватное состояние внешней и внутренней среды формирования трудового потенциала организации в расчете на предстоящий длительный период.

Под конкурентоспособным трудовым потенциалом организации следует понимать способность ее работников выдерживать конкуренцию по сравнению с работниками (и их трудовым потенциалом) аналогичных организаций. Конкурентоспособность обеспечивается за счет высокого уровня профессионализма и компетентности, личностных качеств, инновационного и мотивационного потенциала работников.

Стратегическое управление персоналом позволяет решать следующие задачи.

1. Обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией.
2. Формирование внутренней среды организации таким образом, что внутриорганизационная культура, ценностные ориентации, приоритеты в потребностях создают условия и стимулируют воспроизводство и реализацию трудового потенциала и самого стратегического управления.
3. Исходя из установок стратегического управления и формируемых им конечных продуктов деятельности можно решать проблемы, связанные с функциональными организационными структурами управления, в том числе управления персоналом. Методы стратегического управления позволяют развивать и поддерживать гибкость оргструктур.
4. Возможность разрешения противоречий в вопросах централизации-децентрализации управления персоналом. Одна из основ стратегического управления — разграничение полномочий и задач как с точки зрения их стратегичности, так и иерархического уровня их исполнения. Применение принципов стратегического управления в управлении персоналом означает концентрацию вопросов стратегического характера в службах управления персоналом и делегирование части оперативно-тактических полномочий в ведение функциональных и производственных подразделений организации.

Субъектом стратегического управления персоналом выступает служба управления персоналом организации и вовлеченные по роду деятельности высшие линейные и функциональные руководители.

Объектом стратегического управления персоналом является совокупный трудовой потенциал организации, динамика его развития, структуры и целевые взаимосвязи, политика в отношении персонала, а также технологии и методы управления, основанные на принципах стратегического управления, управления персоналом и стратегического управления персоналом.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Какие факторы определяют выбор стратегии компании?
2. В чем принципиальное отличие стратегического управления от стратегического планирования?
3. К какому типу стратегий относится стратегия управления персоналом?
4. Какую зависимость между стратегией управления персоналом и стратегиями высшего ранга можно выделить?
5. Человеческий и трудовой потенциал: сущность и компоненты.

Повышенный уровень:

1. Чем обусловлена необходимость применения принципов стратегического управления в управлении персоналом?
2. Модель компетенций - инструмент управления человеческими ресурсами

Практическое занятие 15

Социальное развитие – перспективное направление развития системы управления персоналом организации

Цель: формирование знаний и навыков социального развития персонала организации

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие социальное развитие персонала организации;
- ориентиры и миссию управления социальным развитием организации.

Студент будет уметь:

- определять структуру и компетенции службы персонала в сфере управления социальным развитием;
- характеризовать квалификационные требования к специалистам по осуществлению социальной деятельности

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: управление социальным развитием персонала является составной частью процесса социального управления и развития персонала

Теоретическая часть

Управление социальным развитием персонала является составной частью процесса социального управления и развития персонала. Представляет собой узкое направление по развитию социальных навыков работников (например, взаимодействие с клиентами), необходимых для эффективной работы.

Для понимания этих процессов остановимся подробнее на ключевом процессе – **социального управления и развития персонала**.

Это понятие включает следующее:

- признание важности создания команды сотрудников-единомышленников, когда интересы работников взаимосвязаны с интересами компании;
- личные успехи руководителя предопределены эффективностью и результативностью совместной работы всех сотрудников;
- саморазвитие работника – это составляющая и условие социального развития компании.

Управление социальным развитием персонала: какие задачи призвано решать?

Задачи социального управления и развития сотрудников одной организации:

- кадровое планирование, анализ и оптимизация организационной структуры, повышение качества персонала;
- расширение полномочий исполнителей и совершенствование форм контроля их деятельности;
- развитие социального партнерства и создание атмосферы доверия на фирме;
- повышение социальной защиты работников, расширение прав и функций профсоюзов;
- совершенствование механизмов планирования карьеры и создания условий для сохранения наиболее ценных работников;
- улучшение условий труда и развитие системы стимулирования и трудовой мотивации;
- формирование корпоративной культуры инновационного типа

Управление персоналом социальной организации: как организовать?

В исследованиях последних лет ученые указывают на то, что как в государственных, так и в коммерческих организациях управление персоналом становится организованным, системным, продуманным процессом. Если рассматривать управление персоналом в социальных организациях (имеются в виду учреждения социальной защиты населения, например, Служба социальной помощи), то оно, как правило, реализуется руководителем учреждения. Отдельного структурного подразделения в виде службы персонала в муниципальных организациях нет. Такие подразделения (департаменты или отделы) представлены в региональных и федеральных учреждениях (министерствах, ведомствах и тому подобном). Также как и в коммерческих организациях, департамент кадровой политики какого-либо социального ведомства призван решать следующие задачи:

- соблюдение норм трудового законодательства и создание благоприятных условий для трудовой деятельности работников;
- разработка и внедрение системы справедливого вознаграждения за труд;
- организация социальной защиты и поддержки сотрудников в сложных жизненных ситуациях;
- формирование здорового микроклимата в коллективе и другое.

Социально-психологические аспекты управления персоналом

Социально-психологические аспекты управления персоналом представлены следующим:

- ориентация на гуманистические основы (вера в возможности человека, его потенциал, создание условий для саморазвития и другое);
- применение методов социально-психологической диагностики персонала (психологическое тестирование, анкетирование, шкалирование и другое);
- применение методов социологии в управлении персоналом (опросы, интервью и другое);
- психоконсультирование и психокоррекция (например, в отношении первых лиц компании) и другое.

Как правило, в крупных организациях для реализации перечисленных направлений создаются социально-психологические службы в структуре департамента управления персоналом.

Социально-психологические методы управления персоналом

Остановимся подробнее на функциях и методах работы социально-психологической службы предприятия. Функции:

- создание условий для изучения и коррекции негативных факторов, влияющих на производственные, социальные, межличностные отношения в компании;
- управление конфликтами, возникающими в процессе работы между сотрудниками, подразделениями и сотрудниками.
- формирование корпоративной культуры, позитивных внутренних коммуникаций;
- социально-психологическое сопровождение корпоративного управления, подготовка руководителей и менеджеров к взаимодействию с партнерами, клиентами и так далее;
- проведение социально-психологических и маркетинговых исследований персонала в организации и на рынке труда.

Для этого используются следующие **социально-психологические методы управления персоналом** (в широкой трактовке этого понятия):

1. Социальные (социологические) методы управления персоналом применяют, чтобы определить место и назначение работника в коллективе. А также чтобы выяснить, кто в группе является неформальным лидером и какая ему требуется поддержка. Кроме того, подобные методы помогают стимулировать персонал работать эффективно, обеспечивают результативные коммуникации и предупреждают развитие межличностных конфликтов в группе. Это следующие методы:

- социальное планирование (помогает формировать здоровые социальные отношения, определять необходимые социальные нормативы на основе прогнозных планов о темпах развития компании);
- социологические исследования (позволяют своевременно диагностировать конфликты, межличностные проблемы, определить их природу и пути преодоления);
- воздействия на мотивацию человека (через общественную мораль, в процессе партнерства, соревнования);
- управление конфликтами (анализ причин, выявление мотивации конфликтующих сторон и другое).

2. Собственно социально-психологические методы управления персоналом (в узкой трактовке этого понятия) направлены на решение проблем конкретной личности и, как правило, имеют свое индивидуальное выражение. Это методы:

- социально-психологической диагностики (помогают выявить скрытые внутренние проблемы человека, трудности его взаимодействия с группой);
- психокоррекции (нацелены на устранение или минимизацию внутренних проблем, противоречий работника);
- психоконсультирования и другое.

Примеры психологических тестов есть в разделе статьи «Образцы документов».

Социальная эффективность управления персоналом

Социальная эффективность управления персоналом – это один из критериев оценки эффективности управления персоналом (наряду с экономической и организационной эффективностью). Критерий предполагает:

- что ожидания работников реализованы, а потребности удовлетворены;
- что сотрудники мотивированы на эффективный труд и получает за это справедливое вознаграждение;

• что в рабочих группах присутствует здоровый социально-психологический климат.

Рассмотрим показатели для определения социальной эффективности управления персоналом:

- социально-психологический климат в рабочей группе;
- влияние социальных программ компании на результативность работы персонала и компании в целом;
- степень удовлетворенности сотрудников своей работой и кадровой политикой компании;
- средние затраты на корпоративные мероприятия в расчете на одного сотрудника.

Социально-экономические методы управления персоналом

Социально-экономические методы управления персоналом предполагают косвенное влияние управленческого воздействия. Подобные методы способствуют материальному стимулированию производственных коллективов и отдельных сотрудников. Реализуются, например, в виде оплаты труда, зависимости оплаты труда от достигнутых предприятием экономических показателей и тому подобное. Другие экономические методы управления персоналом – планирование, хозяйственный расчет, участие персонала в получении прибыли путем покупки ценных бумаг организации и другое.

Вопросы для собеседования

Базовый уровень

1. Социальное развитие организации как объект управления.
2. Основные факторы социальной среды организации.
3. Службы социального развития организации.
4. Возникновение социальных служб на предприятиях США и Западной Европы.
5. Изменения в системе управления в процессе индустриализации и коллективизации.
6. Развитие социологии управления в России.

Повышенный уровень

1. Радикальные перемены в политической и социально - экономической организации общества 90-х годов и отражение их результатов на качестве жизни населения.
2. Особенности подходов к управлению социальными процессами за рубежом.
3. Опыт оказания социальной поддержки на предприятиях Германии.
4. Специфика решения социальных проблем на предприятиях Японии.
5. Принцип «социальной солидарности» Швеции
6. Западная и восточная модели социального управления

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

1. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
3. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

РАЗДЕЛ 4. РЕАЛИЗАЦИЯ СТРАТЕГИИ И КОНТРОЛЬ

Практическое занятие №16

Реализация стратегии организации

Цель: ознакомиться с особенностями и этапами реализации стратегии организации

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- сущность процесса реализации стратегии;
- особенности управления процессом реализации изменений;
- понятие стратегического контроллинга.

Студент будет уметь:

- отличать традиционный и ситуационный подходы к реализации стратегии;
- давать характеристику стратегического и тактического контроллинга.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: продуктом стратегического управления деятельностью компании является разработанная стратегия, реализация которой позволяет придать самому процессу или материализовать его.

Теоретическая часть

Обязательным условием эффективной реализации стратегии является способность к адаптации. В этом заключается ключевое различие между стратегией и планом. Процесс реализации стратегии – это не только начало выполнения принятой стратегии (рис.16.1), но и старт процесса создания будущей стратегии (рис.12.2). Обратная связь процесса стратегического управления дает информацию для оценки эффективности реализуемой стратегии, а также для разработки дальнейшей стратегии развития объекта, т.е. внесения изменений в деятельности организации.



Рис. 16.1. Традиционный подход к реализации стратегии



Рис. 16.2. Ситуационный подход к реализации стратегии

Именно способность организации предвидеть, идентифицировать стратегические изменения, а затем адаптироваться к ним посредством разработки и реализации стратегии – цель стратегического менеджмента.

Эффективная реализация стратегии требует соответствующей организации компании, методов ведения бизнеса, организационных возможностей, системы вознаграждения, корпоративной культуры. Основными задачами, решаемыми на этапе реализации стратегии, являются:

- обеспечение необходимыми знаниями и ресурсной базой;
- распределение ресурсов в зависимости от роли в принятой стратегии;
- выработка политики и процедур в поддержку стратегии;
- внедрение методик постоянного контроллинга и совершенствования стратегии;
- внедрение информационных и коммуникационных технологий в процесс реализации стратегии;
- разработка системы стимулирования персонала за достижение целей, обозначенных стратегией;
- создание корпоративной культуры и системы лидерства, формирующих основу для развития объекта стратегического менеджмента.

Стратегические изменения обусловлены объективными тенденциями, характеризующими перспективу, и не являются самоцелью: стабильность бизнеса означает правильный выбор стратегии, а такие ситуации – объект стратегического управления, но при этом не являются предметом развития. К *причинам*, формирующим необходимость изменений, *относят*: разрыв роста, «перелет при запуске», прорывы в отрасли.

Выделяют четыре типа изменений:

1) *перестройка* - существенное изменение организации, затрагивающее ее миссию и культуру. Изменения могут возникнуть, когда организация меняет отрасль, продукт, положение на рынке;

2) *преобразование* - проводится в случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят радикальные изменения (например, слияние с аналогичной организацией);

3) *умеренное преобразование* - осуществляется при выходе на рынок с новым продуктом. Изменения касаются производственного процесса, маркетинга;

4) *обычные изменения* - связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту.

Любое из представленных изменений означает перевод объекта из одного состояния в другое.

Реализация стратегии предполагает внесение неких изменений в деятельность организации.

В практике бизнеса существуют различные подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений. Исследователи компании ADL выделяют пять основных подходов (табл. 16.1).

Далее будут рассмотрены различные методики преодоления сопротивления изменениям. *Хьюз* выделяет восемь факторов преодоления сопротивления изменениям.

Таблица 16.1

Подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений

Название подхода	Ключевой вопрос	Роль топ-менеджмента
Авторитарный	Как разрабатывается оптимальная стратегия?	Командир стратегического планирования
Контролирующий	Как реализуется стратегия?	Создатель системы контроля
Сотрудничество	Как вовлечь менеджеров в процесс реализации стратегии?	Основные координаторы
Корпоративной культуры	Как вовлечь в процесс реализации стратегии весь персонал?	Обучающие тренеры
Чемпионский	Как мотивировать менеджеров к достижению стратегических целей?	Арбитраж победителей

1. Учет причин поведения личности в организации: принимать в расчет потребности, склонности и надежды тех, кого затрагивают изменения и демонстрировать получение индивидуальной выгоды.

2. Значение авторитета руководителя: достаточный авторитет (формальный или неформальный) и достаточные власть и влияние.

3. Представление информации группе.

4. Достижение общего понимания.

5. Чувство принадлежности к группе: ощущение причастности к изменениям и достаточная степень участия.

6. Авторитет группы для ее членов: согласованная групповая работа для снижения противодействия.

7. Поддержка изменений лидером группы: привлечение лидера в конкретной рабочей обстановке (без отрыва от работы).

8. Информированность группы: открытие каналов связи, обмен информацией, знание достигнутых результатов изменения.

Дж. Коттер и Л. Шлезингер предлагают следующие методы преодоления сопротивления: информирование и общение, участие и вовлеченность, помощь и поддержку, переговоры и соглашения, манипуляции, явное и неявное принуждение.

Анализ последствий влияния на результаты деятельности организации стратегических ошибок свидетельствует о непереносимости масштабов и необратимости потерь. Причем в отличие от тактической эффективности организации, которая показывает эффективность ее текущей деятельности, то есть результативность задействованных организацией ресурсов (например, рентабельность по прибыли за прошедший период), стратегическая эффективность связана с существенными качественными измерениями: сдачей или завоеванием значимой рыночной позиции, потерей или приобретением сильного конкретного преимущества, включая небывалый взлет или, наоборот, быструю смерть организации.

Вопросы для собеседования:**Базовый уровень:**

1. Раскройте содержание понятия «реализация стратегии», выделив ее основные аспекты.
2. Каковы необходимые условия реализации стратегии?
3. Укажите роль и значение стратегических изменений.
4. В чем заключены основные причины сопротивления изменениям в организации?
5. Каковы основные подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений?

Продвинутый уровень:

1. Охарактеризуйте основные типы изменений.
2. Какие меры по преодолению сопротивления изменениям могут применяться в организации?

Рекомендуемая литература**Основная литература:**

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

1. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
3. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Практическое занятие №17**Стратегический контроллинг**

Цель: ознакомиться с особенностями и этапами стратегического контроллинга организации

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие стратегического контроллинга;
- функции стратегического контроллинга;
- уровни контроллинга.

Студент будет уметь:

- давать характеристику стратегического и тактического контроллинга;
- различать категории измерения стратегического контроллинга.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: стратегический контроллинг основной задачей ставит отслеживание хода реализации разработанной стратегии в целом и достижимости, тогда как тактический контроллинг сосредотачивается на отдельных функциях, операциях и подсистемах.

Теоретическая часть

Стратегический контроллинг – это подсистема стратегического менеджмента, которая координирует функции стратегического анализа, целеполагания, планирования и коррекции стратегии; контролирует функционирование всей системы в целом, а также задает, развивает и контролирует подсистему стратегического информационного обеспечения.

К основным функциям стратегического контроллинга относятся:

- 1) контроль процесса реализации общей стратегии;
- 2) становление и развитие системы информационного обеспечения стратегического управления;
- 3) мониторинг системы стратегических индикаторов – показателей, в том числе отдельно по внешней и внутренней среде;
- 4) первичный поэлементный и интегральный стратегический анализ;
- 5) первичная фиксация критических стратегических позиций организации;
- 6) участие в подстановке стратегических целей;
- 7) участие во вторичном стратегическом анализе и стратегической рефлексии;

8) координация всех этапов стратегического управления как процесса в целом всех элементов стратегического менеджмента.

Стратегический контроллинг основной задачей ставит отслеживание хода реализации разработанной стратегии в целом и достижимости, тогда как тактический контроллинг сосредотачивается на отдельных функциях, операциях и подсистемах. Итогом стратегического контроллинга является решение о том возможности и целесообразности дальнейшего следования заданной стратегии для достижения основных стратегических целей и миссии организации.

Если рассмотреть уровни планирования, то для стратегического контроллинга это соответственно уровень стратегического планирования, а для оперативного контроллинга – бюджетирование, тактическое и оперативное планирование.

Категории измерения, которые свойственны стратегическому контроллингу - возможности и риски, сильные и слабые стороны, то есть ключевые факторы успеха, обеспечение выживания бизнеса.

А оперативный контроллинг – затраты, доходы, объемы производства и, как следствие, экономичность, прибыль, рентабельность.

Управленческий контроль — одна из функций управления, без которой не могут быть реализованы в полной мере все другие функции. В функцию управленческого контроля входят: сбор, обработка и анализ информации о фактических результатах деятельности всех подразделений фирмы, сравнение их с плановыми показателями, выявление отклонений и анализ причин этих отклонений; разработка мероприятий, необходимых для достижения намеченных целей.

Наряду с вышеуказанными типами контроля, следует выделить следующие формы контроля:

Финансовый контроль является индикатором качества общего управленческого контроля и осуществляется на основе получения от каждого подразделения финансовой отчетности по стандартным формам. Финансовый контроль охватывает все аспекты жизнедеятельности организации: производство, маркетинг и непосредственно само управление. Он включает в себя – бюджеты, анализ рентабельности, анализ относительных показателей и отдачу инвестиций.

Производственный контроль включает в себя шесть функций:

- маршрутизацию, то есть последовательность операции;
- загрузку, то есть распределение работ;
- диспетчирование – процесс текущего упорядочения работы;
- отправку – завершающую деятельность, в которой проверяется, выполнены ли планы.

Маркетинговый контроль базируется на:

- анализе возможностей сбыта;
- анализе доли рынка;
- анализе соотношения между затратами на маркетинг и сбытом,
- наблюдении за отношением клиентов.

Контроль качества, включая новизну, технический уровень, отсутствие дефектов при исполнении, надежность в эксплуатации, является одним из важнейших средств конкурентной борьбы, завоевания и удержания позиций на рынке.

Система контроля должна быть построена с учетом стратегической направленности, что подразумевает отражение общих приоритетов развития организации. Второстепенные сферы анализа не должны контролироваться слишком часто, что является пустой тратой ресурсов, времени и, более того, не имеет практически никакого смысла.

Контроль должен быть своевременным, так как необходимо обнаруживать и устранять отклонения сразу после их появления. Ревизии процесса выполнения плана должны быть определены заранее, в строгой зависимости от стадии его выполнения и скорости протекания соответствующих технических, технологических и хозяйственных процессов.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Что такое стратегический контроллинг?
2. Каковы основные функции стратегического контроллинга?
3. Какой инструментальный используется для осуществления стратегического контроллинга?

Продвинутый уровень:

1. В чем состоит отличие стратегического и тактического контроллинга?
2. Дайте характеристику его основным видам.
3. Опишите систему стратегического контроля

Основная литература:

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

1. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>
3. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>

Практическое занятие № 18.**Управление стратегическими альянсами**

Цель: ознакомиться с понятием стратегического альянса, его типами

Организационная форма: собеседование

Знания и умения, приобретаемые студентом в результате освоения темы:

Студент будет знать:

- понятие стратегического альянса;
- типы стратегических альянсов.

Студент будет уметь:

- определять преимущества и недостатки стратегических альянсов.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-5

Актуальность темы: процесс становления отечественной теории и практики стратегического управления требует учета важнейших тенденций развития мирового сообщества и экономики, в частности таких, как разработка теоретических основ глобального управления (менеджмента). В том числе создания стратегических альянсов.

Теоретическая часть

Возникновение идеи глобального управления связано с процессом образования глобальных корпораций.

Глобальная корпорация - объединение предприятий (фирм) в целостную систему с общими задачами и стратегией развития. Для успешного функционирования глобальных корпораций необходимы принципиальные изменения в стратегии развития предприятий, связанные с ориентацией на долгосрочную перспективу.

Наиболее простой и перспективной формой глобальной корпорации являются стратегические альянсы (союзы).

Стратегический альянс (Strategic Alliance) – соглашение о кооперации двух или более независимых фирм для достижения определенных коммерческих целей, для получения объединенных и взаимодополняющих стратегических ресурсов компаний, развития значительных конкурентных преимуществ.

К *целям* создания стратегических альянсов относятся:

- снижение риска;
- экономия на расширении масштабов производства;
- обмен передовыми технологиями;
- устранение или уменьшение конкуренции;
- преодоление государственных торговых и инвестиционных барьеров при выходе на перспективные зарубежные рынки.

К числу *особенностей* стратегических альянсов можно отнести:

- соглашения о сотрудничестве между фирмами, которые идут дальше обычных торговых операций, но не приводят к слиянию компаний;
- заключение среднесрочных или долгосрочных, двусторонних или многосторонних соглашений как между поставщиками и клиентами, так и конкурентами; совместное осуществление участниками стратегических альянсов стратегического планирования, что делает возможным согласование долгосрочных партнерских отношений, обеспечивающих выгоду каждого участника;
- альянс, как правило, не является самостоятельным юридическим лицом;

- возможность для компании быть участниками множества стратегических альянсов;
 - ориентированность в будущее, свобода для партнеров, уменьшение неясности и неопределенности в отношениях партнеров;
 - определенный срок создания альянса, они распадаются, когда необходимость в объединении отпадает;
 - влияние на конкуренцию: объединившиеся компании направляют усилия в большей степени против общих конкурентов, чем против друг друга;
 - наименее ограничиваемые в законодательном порядке способы проникновения на рынок.
- Укрупненно стратегические альянсы представлены двумя группами:
- 1) заключение соглашений между участниками альянса о сотрудничестве, контрактах (франчайзинг, продажа лицензий и др.) или неформальном взаимодействии (без оформления документов);
 - 2) обмен акциями, создание совместных предприятий.
- Кроме того, дополнительно выделяют:
- Альянсы горизонтального типа — создаются между фирмами, оказывающими одинаковые услуги, осуществляющие схожие виды экономической деятельности (например, альянс между *Deutsche Telecom*, *France Telecom* и *Sprint* (США));
- Альянсы вертикального типа — образуются с поставщиками или потребителями продукции.
- Альянсы фирм, производящих и оказывающих взаимодополняемые товары и услуги.
- Наиболее характерные примеры стратегических альянсов отображены в таблице 18.1.

Таблица 18.1

Различные типы стратегических альянсов	
<i>Типы альянсов</i>	<i>Примеры</i>
Совместное ведение рекламной кампании	<i>American Express</i> и <i>Toy'R'Us</i> (совместные действия в области телевизионной рекламы и продвижения товара)
Партнерство в области научно-исследовательских разработок	<i>Cytel</i> и <i>Sumitomo Chemicals</i> (альянс с целью разработки следующего поколения биотехнологических препаратов)
Соглашение о передаче в пользование системы сервиса	<i>Cigna</i> и <i>United Motors Works</i> (соглашение об оказании финансовой помощи неамериканским фирмам и государственным организациям)
Совместное использование системы распределения продукции	<i>Nissan Volkswagen</i> (<i>Nissan</i> продает продукцию <i>Volkswagen</i> в Японии, а последняя - продукцию партнера в Европе)
Передача технологий	<i>IBM</i> и <i>Apple Computers</i> (соглашение о разработке операционных систем)
Совместное участие в тренингах	<i>Boeing</i> , <i>General Dynamics</i> и <i>Lockheed</i> (совместные действия, приведшие к победе в конкурсе на производство модернизированного тактического истребителя)
Совместное производство	<i>Ford</i> и <i>Mazda</i> (разработка и производство аналогичных машин на одних и тех же производственных / сборочных линиях)
Совместная разработка естественных ресурсов	<i>Swott Chemical Co</i> , <i>Texasgult</i> , <i>RTZ</i> и <i>US Borax</i> (совместное предприятие по добыче ископаемых в Канаде)
Внутри корпоративное отделение (создание дочерней компании)	<i>Cummins Engine</i> и <i>Toshiba Corporation</i> (создали новую компанию для разработки и маркетинга продукции из нитрида кремния)
Обмен лицензиями	<i>Hottman-LaRoche</i> и <i>Glaxo</i> заключили соглашение о продаже на территории США производственного препарата «Zantac»

Стратегические альянсы имеют свои преимущества и недостатки.

К *преимуществам* можно отнести следующее:

1. Возможность быстро выходить и претворять в жизнь новые идеи. Однако в этом случае должна присутствовать защита собственных коммерческих и технологических секретов на уровне отдельной компании или, по крайней мере, существенное ограничение доступа к ним.

2. Выход на сбытовые сети партнера, снижение издержек производства, освоение знаний партнера и захват его ключевых компетенций.

3. Возможность создания сетей стратегических альянсов с участием нескольких компаний. Это в свою очередь меняет традиционные механизмы соперничества, а в качестве субъектов конкуренции начинают выступать не отдельные фирмы, а консолидированные на основе стратегических интересов группы фирм.

4. Возможность коллективного использования ресурсов без потери собственной специализации и независимости.

5. Особенно действенными стратегические альянсы оказываются в тех случаях, когда новые технологии предопределяют связи между отраслями, ранее активно не взаимодействовавшими между собой. На основе союзов фирмы могут выйти на ресурсы и знания гораздо быстрее, чем при вхождении в новые отрасли самостоятельно. Соединение усилий позволяет достигать успеха в борьбе за лидерство по установлению стандартов.

К недостаткам стратегических альянсов можно отнести следующее:

1. При вхождении в альянс независимые компании могут иметь различную мотивацию, а также противоречащие друг другу цели. Достичь в этих случаях эффективной координации в деятельности довольно сложно, т.к. потребуются много экспертов и встреч для того, чтобы определиться, как будет действовать партнерское соглашение.

2. Опасность зависимости от другой компании, особенно при проведении важных испытаний в течение длительного периода. Для усиления собственной позиции среди конкурентов компания должна постоянно развивать свои внутренние возможности во всех сферах. Если это невозможно, то слияние компаний является лучшим вариантом, нежели стратегический альянс.

3. Стратегические альянсы в международном бизнесе усиливают и облекают в гибкую форму процессы концентрации и централизации капитала, еще более усиливают мощь крупнейших компаний за счет согласования и объединения их усилий по приращению мировых рынков и устранению более мелких и слабых конкурентов. Поэтому можно рассматривать альянсы как в определенной степени нарушение антимонопольного законодательства отдельных стран, поскольку крупнейшие компании за счет объединения усилий в рыночной сфере получают монопольные преимущества на национальных и международных рынках.

Вопросы для собеседования:

Базовый уровень:

1. Что такое «эффективная организация» и «эффективная организационная структура»?
2. Назовите основные комплексные критерии эффективности организации. Охарактеризуйте каждый из них.
3. Охарактеризуйте степень влияния стратегии организации на ее организационную структуру.
4. В чем преимущества применения стратегически ориентированной структуры управления?
5. Дайте определение стратегического альянса.
6. Каковы цели и особенности создания стратегических альянсов.
7. Назовите преимущества создания стратегических альянсов.

Продвинутый уровень:

8. Какие типы организационных структур существуют в настоящее время?
9. Как организационная структура зависит от фаз жизненного цикла организации?
10. Охарактеризуйте основные типы стратегических альянсов.
11. Каковы недостатки стратегических альянсов для их участников и для общества?

Рекомендуемая литература

Основная литература:

1. Базиян Н.Р. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]/ Базиян Н.Р.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Юриспруденция, 2018.— 510 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов/ Фомичев А.Н.— Электрон. текстовые данные.— Москва: Дашков и К, 2018.— 468 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/85232.html>.— ЭБС «IPRbooks»

Дополнительная литература:

1. Лужнова, Н.В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н.В. Лужнова, О.М. Калиева ; Министерство образования и науки Российской Федерации, Оренбургский Государственный Университет. - Оренбург : ОГУ, 2017. - 289 с. : табл. - ISBN 978-5-7410-1642-8 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=481776>

3. Стратегический менеджмент : учебник / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. - Москва : Университет «Синергия», 2017. - 305 с. : ил., табл. - (Легкий учебник). - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-4257-0277-7 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434>