

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Ставропольский государственный аграрный университет»

**С.В. Левушкина**

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Методические указания по организации самостоятельной работы  
студентов**

**38.03.02.- Менеджмент**  
**(Управление человеческими ресурсами)**

Ставрополь, 2020

Рекомендовано к опубликованию методической комиссией экономического факультета ФГБОУ ВО «Ставропольский государственный аграрный университет»

протокол № \_\_\_ от \_\_\_\_\_ 2020 г.

Стратегический менеджмент: методические указания по организации самостоятельной работы бакалавров по направлению подготовки 38.03.02.- Менеджмент (Управление человеческими ресурсами) /СтГАУ. Сост.: С.В. Левушкина. Ставрополь, 2020. - 25 с.

Методические указания направлены на повышение эффективности учебного процесса посредством выполнения студентами направления подготовки «Менеджмент» при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» самостоятельной работы. Методические указания по проведению самостоятельной работы бакалавров содержат различные формы самостоятельной работы: репродуктивные, познавательные – поисковые и творческие задания.

## Содержание

Введение

Тема 1. Предмет и задачи стратегического менеджмента

Тема 2. Стратегия предприятия

Тема 3. Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании

Тема 4. Отраслевой и конкурентный анализ

Тема 5. Анализ ситуации компании и стратегия одиночного бизнеса

Тема 6. Стратегическое планирование

Тема 7. Вертикальная интеграция и диверсификация как части корпоративной стратегии

Тема 8. Инструментарий реализации стратегии

Тема 9. Организация стратегического контроля

## Введение

Методические рекомендации по самостоятельной работе по дисциплине «Стратегический менеджмент» составлены с целью оптимизации процесса освоения учебного материала студентами. Даны пожелания по организации аудиторной и внеаудиторной самостоятельной работы студентов с учебным материалом, раскрыты методические принципы освоения содержания учебной дисциплины.

Для обеспечения систематической и регулярной работы по изучению дисциплины и успешного прохождения промежуточных и итоговых контрольных испытаний студенту рекомендуется придерживаться следующего порядка обучения:

1. Самостоятельно определить объем времени, необходимого для проработки каждой темы.
2. Регулярно изучать каждую тему дисциплины, используя различные формы индивидуальной работы.
3. Согласовывать с преподавателем виды работы по изучению дисциплины.
4. По завершении отдельных тем передавать выполненные работы (рефераты, эссе) преподавателю.

При успешном прохождении рубежных контрольных испытаний студент может претендовать на сокращение программы промежуточной (итоговой) аттестации по дисциплине.

## Тема 1. Предмет и задачи стратегического менеджмента

**Цель изучения темы:** закрепление и проверка знаний общей характеристики стратегического менеджмента с целью развития у студентов способностей проектировать организационную структуру.

**Задачи:** изучить систему стратегического управления; закрепить теоретические знания темы.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой.

2) Ответить на вопросы для самоконтроля:

1. Стратегический менеджмент: понятие и цель?
2. Этапы стратегического менеджмента?
3. Порядок разработки и проектирования системы стратегического управления?
4. Основные задачи системы стратегического управления?
5. Элементы системы стратегического управления?
6. Требования к стратегическому менеджменту?
7. Задачи стратегического менеджмента?

3) Проверить свои знания и умения по теме с помощью заданий репродуктивного уровня:

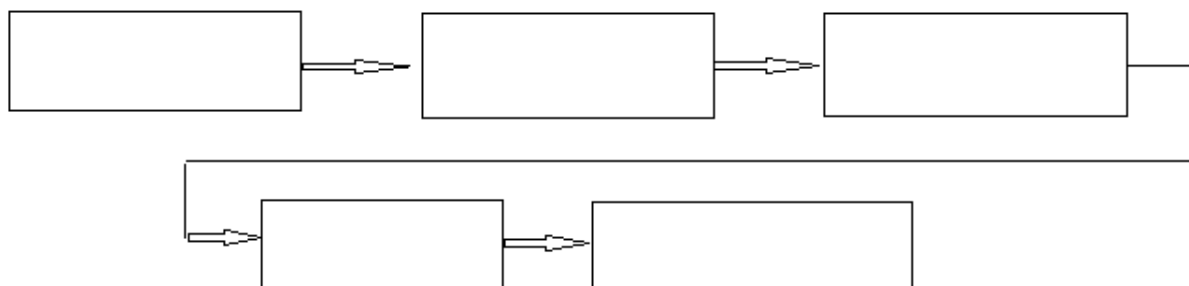
**Задание 1.** Заполните приведенную ниже схему:

Стратегический менеджмент (СМ) – _____ _____ _____				
<b>Цели СМ</b>	<b>Задачи СМ</b>	<b>Функции СМ</b>	<b>Принципы СМ</b>	<b>Методы СМ</b>
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

**Задание 2.** Дайте отличительную характеристику оперативному и стратегическому управлению:



**Задание 3.** Представьте составляющие стратегического управления (цепь перспективно-целевых решений в управлении развитием предприятия)



**4) Проверить свои знания и умения по теме с помощью решения теста.**

**1. Чем занимается оперативное управление?**

- 1) использование продукта для продажи;
- 2) использует существующую стратегическую позицию организации с целью достижения ее целей;
- 3) обеспечивает стратегическую позицию;
- 4) выявляет необходимость проведения стратегических изменений в организации;
- 5) определяет последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии.

**2. Что представляет собой стратегическое управление?**

- 1) организационно-управленческий механизм подчинения производства потреблению;
- 2) долгосрочный результат, который стремится достичь организация для осуществления своей миссии;

- 3) источник формирования конкурентного преимущества;
- 4) процесс, определяющий последовательность действий организации по выработке и реализации стратегии;
- 5) средство достижения конечного результата.

**3. Что является ядром стратегического управления?**

- 1) бизнес-план;
- 2) формулировка стратегии;
- 3) инвестиции;
- 4) стратегический менеджер;
- 5) структура организации.

**4. Назовите один из основных конечных продукта стратегического управления?**

- 1) потенциал организации, который обеспечивает достижение целей в будущем;
- 2) формулировка долгосрочных целей;
- 3) план стратегического развития организации;
- 4) информация;
- 5) анализ внешней и внутренней среды.

**5. Назовите один из основных объектов стратегического управления.**

- 1) кадры организации;
- 2) продукт;
- 3) услуга;
- 4) ресурсы организации;
- 5) стратегическое хозяйственное подразделение.

**6. Из чего складывается потенциал организации?**

- 1) ресурсы и источники их пополнения;
- 2) основные и оборотные фонды;
- 3) валовая прибыль;
- 4) инструменты и средства труда;
- 5) трудовые ресурсы.

**7. Что является основной задачей стратегического менеджера?**

- 1) обеспечение деятельности всей организации по определенному направлению;
- 2) обеспечение реализации отдельных функций бизнеса;
- 3) реализация функции снабжения;
- 4) обеспечение функции обслуживания клиентов;
- 5) реализация функции продажи.

**8. Как называется долгосрочный план организации?**

- 1) перспектива;
- 2) инвестиционный проект;
- 3) стратегия;
- 4) бизнес-план;
- 5) SWOT-анализ.

**9. Укажите основное ключевое различие между долгосрочным и стратегическим планированием:**

- 1) формулировка стратегии;
- 2) наличие потенциала;
- 3) цели;
- 4) временной фактор;
- 5) трактовка будущего.

**10. Кто из исследователей определяет понятие стратегии через комбинацию 5-ти «П»?**

- 1) Квин;
- 2) Портер;
- 3) Маслоу;
- 4) Минцберг;
- 5) Файоль.

**5) Подготовить рефераты на рекомендуемые темы:**

1. Взаимоотношение стратегического менеджмента и теории предприятия.
2. Глобализация мировой экономики, основные преимущества и недостатки.
3. Когнитивные аспекты корпоративного управления.

**Тема 2. Стратегия предприятия**

**Цель изучения темы:** сформировать способность у студентов анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний.

**Задачи:** изучить общее содержание стратегии, стратегические зоны хозяйствования и стратегические хозяйственные центры .

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

**1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой.**

**2) Ответить на вопросы для самоконтроля:**

1. Два взгляда на понимание сущности стратегии?
2. Факторы, определяющие стратегию компании?
3. Основные организационные уровни разработки стратегии?
4. Стратегическая зона хозяйствования?
5. Стратегический хозяйственный центр?
6. Два типа стратегической гибкости?
7. Синергизм?
8. Источники достижения синергии?

**3) Проверить свои знания и умения по теме с помощью заданий репродуктивного уровня:**

**Задание 1.** Определите основные уровни разработки стратегии фирмы и содержание их работы в зависимости от уровня стратегии

Уровень	Ответственные за разработку (принятие решения)	Содержание разработки
Корпоративная стратегия		





ООО «РАСКО» держит доступные цены, экономит на масштабе производства. При низких ценах «РАСКО» удается обеспечивать качество на уровне европейских стандартов, это первый в России стеклотарный завод, который взялся за введение у себя на предприятии европейского стандарта ISO 9002 – единого по всей Европе. Продукцию предприятия, получившего сертификат соответствия данному стандарту, можно уже не проверять, так как качество гарантировано. Это шаг на мировой рынок.

Оборудование на предприятии ООО «РАСКО» новейшее и импортное, что позволяет выпускать высококачественную продукцию. На отечественном рынке потребителями продукции ООО «РАСКО» являются многие частные предприятия Московской и Ленинградской областей, а также ликероводочные заводы. Конкурентами для ООО «РАСКО» являются заводы «Красное эхо», «Символ», «Богатырь», «Красный маяк», «Красный октябрь». Все они расположены на территории Владимирской области. Важнейший конкурент – завод «Красное эхо». Цены на продукцию все заводы устанавливают рыночным путем. Себестоимость у конкурентов выше, так как они производят меньшее количество продукции и, следовательно, менее рентабельны. Конкурентное преимущество ООО "РАСКО" заключается в его производственных возможностях.

Теперь подробно проанализируем характеристики предприятия ООО «РАСКО» и его основных конкурентов – заводов «Красное эхо» и «Символ» – с помощью профилей деятельности (таблица).

#### Оценка состояния конкурентной среды ООО «РАСКО»

№ п/п	Параметр	Оценка			
		2	3	4	5
1	Уникальность продукции			○*	●
2	Качество продукции		○*	○*	●
3	Цена продукции		○*	○*	●
4	Ассортимент продукции		○*	○*	●
5	Маркетинговые способности	○*	○*	○*	●
6	Менеджмент		○*	○*	●
7	Квалификация персонала		○*	○*	●
8	Финансовые ресурсы		○*	○*	●
9	Технологический процесс		○*	○*	●
10	Оборудование		○*	○*	●
11	Опыт производственной деятельности		○*	○*	●
12	Имидж компании		○*	○*	●

В таблице обозначены: точками – ООО «РАСКО», кружками – завод «Красное эхо», звездочками – завод «Символ».

По данным таблицы можно сделать следующие выводы о состоянии конкурентной среды предприятия:

1. ООО «РАСКО» занимает ведущее положение практически по всем параметрам (показателям).

2. Слабыми сторонами предприятия являются: маркетинговые способности, менеджмент и квалификация персонала.

*Вопросы к заданию*

1. Каковы движущие силы рынка и конкуренции?
2. Каковы факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы?
3. Перечислите инструменты ведения конкурентной борьбы.
4. Отстройка от конкурентов – особенности и практические примеры.
5. Охарактеризуйте влияние позиционирования на выбор стратегических альтернатив

**5) Подготовить рефераты на рекомендуемые темы:**

1. Современное состояние стратегического менеджмента.
2. Управление путем ранжирования стратегических задач и посредством выбора стратегических позиций.
3. Эволюция управленческих систем.

**6) Подготовиться к лекции-беседе.**

1. Сущность стратегии предприятия.
2. Стратегические зоны хозяйствования.
3. Синергизм.

**Тема 3. Анализ и управление портфелем диверсифицированной компании**

**Цель изучения темы:** сформировать навыки стратегического анализа, научиться определять стратегические альтернативы, оценивать их эффективность и разрабатывать стратегический план организации.

**Задачи:** изучить сущность и содержание портфельного анализа диверсифицированной компании.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

**1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой.**

**2) Ответить на вопросы для самоконтроля:**

1. Три стадии стратегии управления?
2. Портфельный анализ?
3. Матричные методы оценки портфеля диверсифицированных организаций?
4. Матрица БКГ?
5. Матрица МакКинсей?
6. Стратегия входа на рынок?
7. Стратегии ухода?

**3) Проверить свои знания и умения по теме с помощью заданий репродуктивного уровня:**

**Задание 1.** Метод портфельного анализа – модель БКГ

Относительная доля рынка	« _____ »	« _____ »
	« _____ »	« _____ »
Темпы роста отраслевого рынка		

« \_\_\_\_\_ » - товары – лидеры на быстро растущем рынке.

« \_\_\_\_\_ » - дает большой доход и характеризуется малыми затратами в связи со стабильностью рынка.

« \_\_\_\_\_ » - появляется в растущих отраслях, но приносит малый доход, характеризуются высокими темпами роста рынка и небольшой контролируемой долей рынка.

« \_\_\_\_\_ » - приносит мало доходов и требует невысоких затрат, не имеет перспектив и должно быть ликвидировано.

**Задание 2.** Проведите сравнительную характеристику стратегических моделей

Модель	Преимущества	Недостатки
Матрица Ансоффа		
Матрица БКГ		
Матрица АДЛ		
Матрица Мак - Кинзи		

**4) Проверить свои знания и умения по теме с помощью решения теста.**

**1. Какая фирма является пионером в разработке усовершенствованной матрицы стратегического портфеля СЗХ фирмы с переменными?**

- 1) Mc Kinsey;
- 2) Mc Donald`s;
- 3) Кока-кола;
- 4) «Дженерал Электрик»;
- 5) «Красный октябрь».

**2. Назовите синоним понятия «корпоративная стратегия»:**

- 1) деловая стратегия;
- 2) функциональная стратегия;
- 3) портфельная стратегия;
- 4) миссия организации;
- 5) долгосрочное планирование.

**3. Что имеет основное значение при формировании стратегического поведения предприятия?**

- 1) Поведение предприятия на рынке;
- 2) Внутренняя политика предприятия;
- 3) Повышение квалификации кадров;
- 4) Увеличение доли на рынке;
- 5) Проведение маркетинговых мероприятий.

**4. Что является центром внимания в модели БКГ?**

- 1) Конкурентные позиции фирмы;
- 2) Поток денежной наличности фирмы;
- 3) Учет внутренних параметров фирмы;
- 4) Доля фирмы на рынке;
- 5) Показатель лояльности.

**5. Назовите основной прием портфельного анализа:**

- 1) построение матриц;
- 2) линейное уравнение;
- 3) составление пропорций;
- 4) построение системы координат;
- 5) распределение вероятностей.

**6. Какая из классических моделей стратегического анализа опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования?**

- 1) SWOT-анализ;
- 2) Матрица БКГ;
- 3) ADL;
- 4) Hofer/Schendel;
- 5) Матрица фирмы «Дженерал электрик».

**7. Назовите основной недостаток модели ADL?**

- 1) схематичность;
- 2) изменчивость;
- 3) нет критериев для определения числа переменных;
- 4) громоздкость;
- 5) условен выбор переменных для анализа.

**8. Какая стадия жизненного цикла отрасли, согласно концепции модели ADL, характеризуется повышением спроса на продукцию отрасли, а также увеличением объема продаж?**

- 1) Зрелость;
- 2) Рост;
- 3) Старость;
- 4) Рождение;
- 5) Насыщение.

**9. Какой показатель, разработанный для использования в модели ADL, измеряется процентом фондов корпорации, реинвестируемых в данный вид бизнеса?**

- 1) Внутреннее перераспределение;
- 2) Внешнее перераспределение;
- 3) Внутрифирменный обмен;
- 4) Генератор денежной наличности;
- 5) Отрицательный внутренний перераспределитель.

**10. В чем состоит базовая концепция модели ADL?**

- 1) Целеполагание должно быть отделено от стратегического планирования;
- 2) Бизнес-портфель корпорации должен быть сбалансированным;
- 3) Нужно сравнивать бизнес-области, относящиеся к разным отраслям;
- 4) Стратегические решения зависят от того, что находится в центре внимания менеджера;

5) Стратегия должна быть сформулирована с учетом рассмотрения альтернативных вариантов.

**5) Подготовить рефераты на рекомендуемые темы:**

1. Предсказуемость будущего, уровень нестабильности. Стратегическое видение.
2. Привязка стратегии к этике.
3. Сущность стратегического управления: основные продукты.

**Тема 4. Отраслевой и конкурентный анализ**

**Цель изучения темы:** сформировать знания у студента о стратегиях организации, направленных на обеспечение конкурентоспособности.

**Задачи:** изучить отраслевой и конкурентный анализ.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

**1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой.**

**2) Ответить на вопросы для самоконтроля:**

1. Отраслевой и конкурентный анализ?
2. Ситуационный анализ компании?
3. Доминирующие экономические характеристики отрасли?
4. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли?
5. Ключевые факторы успеха?

**3) Проверить свои знания и умения по теме с помощью заданий репродуктивного уровня:**

**Задание 1.** Ответьте на ниже следующие вопросы (несколько вариантов):

Цели объединения компаний в стратегические союзы:	
Конкурентные стратегии для зрелых отраслей:	
Наиболее эффективные стратегии в формирующихся отраслях:	
Оптимальные варианты конкурентных стратегий на динамичных рынках:	
Стратегии выхода из кризиса:	
Стратегии для компаний – лидеров отрасли:	
Стратегии для компаний – преследователей:	
Стратегии для компаний в отраслях на этапе застоя или спада – это:	
Стратегии компаний в сегментированных отраслях:	
Стратегические риски в зрелых отраслях:	
Стратегические риски для быстро растущих компаний:	

**Задание 2.** Для оценки конкурентных преимуществ того или иного продукта применяются различные методы анализа, кратко раскройте их.

1. SWOT-анализ - \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

2. SPACE-анализ - \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_.

3. PEST-анализ - \_\_\_\_\_

4. STEEP-анализ - \_\_\_\_\_

5. SNW-анализ - \_\_\_\_\_

**5) Подготовить рефераты на рекомендуемые темы:**

1. Процесс выбора стратегии; факторы, влияющие на этот выбор.
2. Процесс реализации стратегии: общая характеристика и условия, схема процесса реализации стратегии
3. Коммуникации в стратегическом менеджмент

**Тема 5. Анализ ситуации компании и стратегия одиночного бизнеса**

**Цель изучения темы:** формирование знаний о стратегиях одиночного бизнеса с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

**Задачи:** рассмотреть цель анализа и оценку применяемой стратегии; основные стратегии одиночного бизнеса.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

**1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой.**

**2) Ответить на вопросы для самоконтроля:**

1. Цель ситуационного анализа?
2. Индикаторы стратегической деятельности?
3. SWOT-анализ?
4. Типы базовых конкурентных стратегий одиночного бизнеса?
5. Стратегические ошибки?

**3) Проверить свои знания и умения по теме с помощью заданий репродуктивного уровня:**

**Задание 1.** Представьте себе, что вы специалист по СУ и вас пригласила известная компания N проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и приводите всестороннее обследование. С чего вы начнете свою работу:

- а) с анализа финансового положения фирмы;
- б) изучения целей фирмы;
- в) досконального анализа деятельности высших руководителей;
- г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- д) анализа производственного потенциала фирмы;
- е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;

ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

**Задание 2.** Деятельность компании строится на основе стратегии, в рамках которой стратегическая цель - ориентация на узкую рыночную нишу, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка. Основой конкурентных преимуществ являются более низкие издержки в обслуживаемой нише.

Ассортиментный набор строится так, чтобы удовлетворить особые нужды целевого сегмента. Производство ориентируется на товар, соответствующий данной нише. Маркетинговая стратегия строится на увязке сфокусированных особенностей товара с удовлетворением специфических требований покупателя.

Поддержка стратегии выражается в обслуживании ниши на более высоком уровне, чем конкуренты. Определите тип стратегии фирмы.

**Задание 3.** Посоветуйте, какую из предложенных вариантов стратегий лучше использовать компании, которая достаточно стабильна в своем развитии и положении на рынке; ее задачи направлены на сосредоточение и поддержание существующих направлений бизнеса:

- 1) стратегия обратной интеграции, направленная на рост за счет приобретения или установления контроля над поставщиками сырья и комплектующих изделий;
- 2) стратегия «отделения», предполагающая закрытие или продажу нерентабельных производств;
- 3) фокусирование на определенном сегменте рынка, что означает концентрацию деятельности на одном из сегментов рынка или на особой группе потребителей;
- 4) стратегия горизонтальной интеграции, представляющая собой объединение или скупку предприятий конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию;
- 5) стратегия «сбора урожая», направленная на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе.

**5) Подготовить рефераты на рекомендуемые темы:**

1. Принятие стратегических решений.
2. Управление рисками фирмы.
3. Основные этапы развития методологии стратегического менеджмента.

## **Тема 6. Стратегическое планирование**

**Цель изучения темы:** проверка и закрепление знаний основ стратегического планирования с целью развития способностей у студентов выявлять новые рыночные возможности и формировать новые бизнес-модели.

**Задачи:** изучить сущность и элементы стратегического планирования; особенности формирования стратегий российских организаций.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

- 1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с ис-



пользованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой.

**2) Ответить на вопросы для самоконтроля:**

1. Стратегическое планирование?
2. Три основных вопроса стратегического планирования?
3. Элементами системы стратегического планирования?
4. Стратегический план?
5. Процесс формирования стратегического плана?
6. Особенности формирования стратегий российских организаций?

**3) Проверить свои знания и умения по теме с помощью заданий репродуктивного уровня:**

**Задача 1.** Ответьте на следующие вопросы:

1. Как называется процесс принятия и осуществления стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения, в котором оно действует?

---

---

---

2. От чего не зависит горизонт планирования?

---

---

---

3. На каком этапе развития корпоративного управления главным является анализ как внутренних возможностей организации, так и внешних конкурентных сил и поиск путей использования внешних возможностей с учетом специфики организации?

---

---

---

4. Какая схема перспективного планирования характерна для предприятий, специализированных на производстве какой-то определенной продукции?

---

---

---

5. При какой схеме перспективного планирования идеи формируются в процессе взаимодействия между высшим руководством, плановым отделом предприятия и его оперативными подразделениями?

---

---

---

6. В чем заключается отличие стратегического менеджмента от стратегического планирования?

---

---

---

7. Когда исторически в теоретическом и практическом плане сформировалось долгосрочное планирование на уровне предприятия в условиях рыночной экономики?

---

---

---

8. На каком этапе развития корпоративного управления широко использовались расчеты окупаемости капитальных вложений, соизмерение (дисконтирование) затрат во времени, а главными ориентирами для предприятий являлись заданные сверху объемы производства?

---

---

---

9. Что характеризует стратагема?

---

---

---

10. Что, согласно Г. Мицбергу, представляет собой стратегия как план?

---

---

---

11. Какова одна из главных стратегических задач предприятия?

---

---

---

12. Какой уровень стратегических решений имеет смешанный тип?

---

---

---

13. Какой уровень стратегических решений имеет значительную потенциальную прибыль?

---

---

---

14. Какой метод интенсификации рынка представляет собой агрессивное рыночное действие, связанное с увеличением объемов продаж существующего товара?

---

---

---

15. Как называется способность обеспечить покупателя уникальной и большей ценностью в виде нового качества товара, особых потребительских свойств или послепродажного обслуживания?

---

---

16. На какой стадии жизненного цикла продукта обычно несколько компаний способны завоевать существенную долю рынка?

---

---

**Задача 2.** Ответьте на ниже следующие вопросы:

1. Укажите основные факторы успешной реализации стратегии предприятия

Ответ \_\_\_\_\_

---

2. Поясните необходимость каждого фактора для реализации стратегии

Ответ \_\_\_\_\_

---

3. Покажите на примерах, что организационная структура предприятия может выступать как сильная или слабая его сторона

Ответ \_\_\_\_\_

---

4. Почему следует включать информационные системы в анализ сильных и слабых сторон предприятия?

Ответ \_\_\_\_\_

---

5. Дайте определение корпоративной культуры. Почему возросло внимание к этой составляющей реализации стратегии?

Ответ \_\_\_\_\_

---

6. Покажите важность персонала в реализации стратегии предприятия

Ответ \_\_\_\_\_

---

7. Каковы основные составляющие системы внутрифирменного планирования?

Ответ \_\_\_\_\_

---

8. Охарактеризуйте взаимосвязь перспективного и текущего планирования

Ответ \_\_\_\_\_

---

9. Каково значение бюджетирования для оценки реализуемости стратегии?

Ответ \_\_\_\_\_

---

**4) Подготовить рефераты на рекомендуемые темы:**

1. Системный и ситуационный подходы в стратегическом управлении.
2. Объекты и проблемы стратегического менеджмента.

**5) Подготовиться к лекции-беседе.**

1. Сущность стратегического планирования.
2. Особенности формирования стратегий российских организаций.

## **Тема 7. Вертикальная интеграция и диверсификация как части корпоративной стратегии**

**Цель изучения темы:** формирование знаний у студентов о видах интеграции и диверсификации.

**Задачи:** изучить рост и развитие корпорации; степень и направление диверсификации.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

**1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой.**

**2) Ответить на вопросы для самоконтроля:**

1. Три этапа роста и развития компании?
2. Вертикальная интеграция?
3. Стадии технологической цепочки и направления вертикальной интеграции?
4. Полная и узкая интеграция?
5. Два типа диверсификации?

**3) Проверить свои знания и умения по теме с помощью заданий репродуктивного уровня:**

**Задание 1.** Продолжите утверждения:

1. Стратегия на уровне корпорации должна концентрироваться  
\_\_\_\_\_.
2. Корпоративная стратегия должна  
\_\_\_\_\_.
2. Недостатком концентрации компании на одиночном бизнесе является то, что  
\_\_\_\_\_.
3. Вертикальная интеграция позволяет  
\_\_\_\_\_.
4. Недостатками вертикальной интеграции являются  
\_\_\_\_\_.
5. Узкая интеграция обычно предпочтительней полной, так как  
\_\_\_\_\_.
6. Использование долговременных контрактов позволяет компании  
\_\_\_\_\_.
7. Диверсификация увеличивает доход  
\_\_\_\_\_.
8. Затраты на управление при диверсификации зависят  
\_\_\_\_\_.
10. Связанная диверсификация предпочтительнее несвязанной, так как  
\_\_\_\_\_.
11. Стратегический альянс компаний может реализовать  
\_\_\_\_\_.
12. Приведите примеры вертикальной и горизонтальной интеграции

**Задание 2.** Определите индекс концентрации (ИК) и индекс Линда (*IL*) для крупных организаций при условии, что на рынке конкурируют 10 организаций и доля каждой организации в общем объеме рынка приведена в таблице. Далее рассчитайте, возможно ли получить разрешение государственных органов на слияние первой, второй и третьей организации, используя данные таблицы. Разрешение на объединение выдается, если индекс Линда не превышает 200%.

	Организация									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доля рынка организации, %	18	14	10	9	9	9	8	8	8	7

**4) Проверить свои знания и умения по теме с помощью деловой игры.**

Цель деловой игры: формирование компетенций по стратегическому анализу, разработке и осуществлению стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности, а также способности анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.

Условие игры: Союз предпринимателей региона принял решение оказать финансовую поддержку одной из фирм, имеющей приоритетное значение для хозяйства региона. Поддержка будет выражаться в предоставлении льготных кредитов, налоговых льгот и финансовых субсидий. Союз предпринимателей будет принимать решение на конкурентной основе, для участия в конкурсе необходимо разработать стратегию своей фирмы.

Правила игры: Участники игры разбиваются на 4 группы, 3 из которых имитируют деятельность фирм участниц конкурса, 1 – деятельность аудиторской службы Союза предпринимателей. Фирмы разрабатывают стратегию развития, аудиторская служба оценивает стратегические возможности фирм, то есть осуществляет проверку реальности и объективности разработанных стратегий. В каждой группе выбирают руководителя, который докладывает результаты на общем обсуждении.

На презентацию выделяется 10 минут, на оценку – 7 минут. После обсуждения стратегий принимается решение о том, какая фирма выиграла конкурс.

Задание: Группам, имитирующим деятельность фирм – участниц конкурса необходимо на основании имеющейся информации:

- оценить рыночную ситуацию и место фирмы на рынке;
- оценить сильные и слабые стороны своей фирмы с позиций конкурентоспособности;
- выбрать стратегию маркетинга;
- сделать прогнозную оценку основных показателей хозяйственной деятельности;
- разработать программу формирования стратегии позиционирования, имиджа фирмы и продвижения товара.

## **Тема 8. Инструментарий реализации стратегии**

**Цель изучения темы:** закрепить знания о стратегии, требующихся для выполнения «маршрутной карты», а также практические рекомендации по обеспечению организации стратегически эффективной компании.

**Задачи:** изучить инструментарий реализации стратегии.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

**1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой.**

**2) Ответить на вопросы для самоконтроля:**

1. Ключевые задачи реализации стратегии?
2. Общие принципы деятельности компании?
3. Основы политики действий руководства компании в стратегической области?
4. Активный подход?

**3) Проверить свои знания и умения по теме с помощью заданий репродуктивного уровня:**

**Задание 1.** Изложите свою точку зрения.

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности ее деятельности прибыль или коэффициенты, ее характеризующие, такие, как норма рентабельности, доход в расчете на акцию, норма возврата инвестиций и т. д. Поэтому другие критерии для оценки успешности деятельности организации не нужны. Вопросы:

1. Согласны ли вы с такой точкой зрения?
2. С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности?
3. Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии организации?

**Задание 2.** Продолжите утверждение:

1. Основные области стратегических изменений при реализации стратегии:

---

---

2. Основные процессы реализации стратегии:

---

---

3. Основные функции управления реализацией стратегии:

---

---

4. Основные элементы организационной культуры:

---

---

5. Оценка эффективности реализации стратегии проводится по следующим уровням:

---

---

6. Подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений:

---

---

7. Показатели реализации стратегии и достижения стратегических целей на уровне корпорации включают:

---

---

8. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее ...

---

---

**5) Подготовить рефераты на рекомендуемые темы:**

1. Видение, миссия, цели организации в стратегическом менеджменте
2. Концепция базовой стратегии, виды базовых стратегий.

**Тема 9. Организация стратегического контроля**

**Цель изучения темы:** формирование знаний о способах использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры.

**Задачи:** изучить организацию стратегического контроля.

**Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:**

**1) Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций, рекомендуемой учебной литературой.**

**2) Ответить на вопросы для самоконтроля:**

1. Роль контроля в реализации стратегии?
2. Четыре ступени действий системы контроля?
3. Типы системы контроля?
4. Стандартизация?

Уровни управления и системы контроля?

**3) Подготовить реферат на рекомендуемую тему:**

1. Методологические подходы к планированию стратегических альтернатив, матрица возможностей

**4) Проверить свои знания и умения по теме с помощью практико-ориентированных задач:**

**Задача 1.** Ответьте на вопросы:

1. Стратегический контроль – это \_\_\_\_\_
-

2. Главная цель стратегического контроля - \_\_\_\_\_

3. В чем заключается задача стратегического контроля?

4. Какие известны типы систем стратегического контроля

5. Какой стратегический контроль производится на основе системы цен и позволяет оценить поведение организации?

**Задача 2.** Установите элементы стратегического контроля и их краткое содержание

Элемент	Название	Содержание

### Рекомендуемая литература

#### Основанная литература:

1. ЭБС «Лань»: Фомичев, А.Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов. [Электронный ресурс] : учеб. — Электрон. дан. — М. : Дашков и К, 2016. — 468 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/93315> — Загл. с экрана.

2. ЭБС «Znanium»: Егоршин А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 290 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=810318>

3. ЭБС «Znanium»: Стратегический менеджмент: Учебник / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 237 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=414317>

#### Дополнительная литература:

1. ЭБС «Znanium»: Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: Справочное пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 320 с. — Режим доступа: <http://znanium.com/bookread2.php?book=412045>

2. ЭБС «Лань»: Балыбердин, В.А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента. [Электронный ресурс] : учеб. пособие / В.А. Балыбердин, А.М. Белевцев, Г.П. Бен-



дерский. — Электрон. дан. — М. : Дашков и К, 2017. — 240 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/93455> — Загл. с экрана.

3. ЭБС «Лань»: Новичков, В.И. Стратегический менеджмент. [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие / В.И. Новичков, В.Р. Дембовский, И.М. Виноградова. — Электрон. дан. — М. : Дашков и К, 2015. — 202 с. — Режим доступа: <http://e.lanbook.com/book/72376> — Загл. с экрана.

4. ЭБ "Труды ученых СтГАУ" Масленникова, Н. В. Стратегический менеджмент [электронный полный текст] : учебное пособие для студентов очной и заочной форм обучения специальности 080507.65 "Менеджмент организации" и направления подготовки бакалавриата 080500.62 "Менеджмент" / Н. В. Масленникова ; СТИК (филиала) БУКЭП. - Ставрополь, 2011. - 1,12 МБ.

5. ЭБ "Труды ученых СтГАУ" Стратегический менеджмент [электронный полный текст] : метод. указания для организации самостоятельной работы студентов по направлению 38.03.02 - Менеджмент профиль "Упр. человеческими ресурсами" / сост.: С. В. Левушкина ; СтГАУ. - Ставрополь, 2016. - 624 КБ.

6. Басовский, Л. Е. Прогнозирование и планирование в условиях рынка : учеб. пособие . - М. : ИНФРА-М, 2007. - 260 с. - (Высшее образование. Гр.). Кол-во экземпляров: всего – 5

7. Акмаева, Р. И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент : учеб. пособие / Астраханский гос. техн. ун-т. - М. : Финансы и статистика, 2006. - 208 с. : ил. - (Гр. УМО). Кол-во экземпляров: всего - 41

8. Парахина, В. Н. Стратегический менеджмент : учебник по специальности "Менеджмент орг." / В. Н. Парахин, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко . - 4-е изд., стер. - М. : КНОРУС, 2008. - 496 с. - (Гр. УМО). Кол-во экземпляров: всего – 9

9. Менеджмент в России и за рубежом (периодическое издание)