

Министерство образования Республики Беларусь
Учреждение образования «Витебский государственный
университет имени П.М. Машерова»
Кафедра информационных технологий
и управления бизнесом

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методические рекомендации

*Витебск
ВГУ имени П.М. Машерова
2022*

УДК 005.21(075.8)
ББК 65.291.213я73
С83

Печатается по решению научно-методического совета учреждения образования «Витебский государственный университет имени П.М. Машерова». Протокол № 2 от 05.01.2022.

Составители: заведующий кафедрой информационных технологий и управления бизнесом ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат экономических наук, доцент **Э.В. Павлыш**; старший преподаватель кафедры информационных технологий и управления бизнесом ВГУ имени П.М. Машерова **Ю.Ш. Салахова**

Р е ц е н з е н т :

доцент кафедры гражданского права и гражданского процесса ВГУ имени П.М. Машерова, кандидат экономических наук,
доцент *Л.Ф. Трацевская*

С83 **Стратегический менеджмент** : методические рекомендации / сост.: Э.В. Павлыш, Ю.Ш. Салахова. – Витебск : ВГУ имени П.М. Машерова, 2022. – 21 с.

Методические рекомендации предназначены для организации практических и семинарских занятий при преподавании дисциплины «Стратегический менеджмент» для студентов специальности «Управление информационными ресурсами».

Основной материал содержит 10 тем курса, контрольные вопросы и задания, темы для подготовки рефератов и докладов, вопросы для обсуждения на семинарских занятиях. Данный материал также может быть использован студентами в процессе самостоятельного изучения дисциплины.

УДК 005.21(075.8)
ББК 65.291.213я73

© ВГУ имени П.М. Машерова, 2022

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
МОДУЛЬ 1	6
Тема 1. Общая концепция стратегического управления	6
Тема 2. Формирование стратегических целей и стратегии предприятия	7
Тема 3. Стратегический анализ макроокружения	8
Тема 4. Стратегический анализ микроокружения	9
Тема 5. Стратегический анализ: внутренняя среда. Ситуационный анализ	10
МОДУЛЬ 2	12
Тема 6. Стратегии роста и развития компании. Стратегии диверсифицированной компании	12
Тема 7. Функциональные стратегии развития предприятия	13
Тема 8. Управление стратегией на уровне рынка и на уровне корпорации	15
Тема 9. Анализ и управление портфелем компании	17
Тема 10. Реализация стратегии компании. Эффективность стратегических изменений	18
ЛИТЕРАТУРА	20

ВВЕДЕНИЕ

Условия осуществления деятельности современной организации характеризуются возрастающей сложностью, динамизмом и неопределенностью внешней среды. Для современного руководителя становится чрезвычайно важно уметь адаптировать фирму к изменяющимся запросам потребителей и обеспечить ее конкурентоспособность. Это возможно, если руководитель владеет теоретическими положениями стратегического менеджмента и практическими навыками обоснования и принятия стратегических решений.

Целью дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов современных теоретических и прикладных знаний в области разработки и реализации стратегии предприятия, навыков стратегического анализа макро- и микросреды, оценки конкурентоспособности предприятия, постановки стратегических целей и задач организации, определения миссии организации, выбора стратегических альтернатив, управления реализацией стратегии, стратегического контроллинга.

Основные задачи изучения дисциплины:

– сформировать понимание роли стратегии для обеспечения устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности фирмы в долгосрочной перспективе;

– ознакомить с теоретическими основами моделей и инструментария стратегического менеджмента;

– развить навыки разработки стратегии компании с учетом влияния корпоративной культуры и организационной структуры на стратегический процесс.

Изучение дисциплины основывается на знаниях, полученных студентами при изучении учебных дисциплин «Экономическая теория», «Экономика организации», «Основы менеджмента».

В связи с обозначенной целью и задачами, а также в соответствии с учебной программой дисциплины, данные методические рекомендации разбиты на 12 тем. Для каждой темы сформированы контрольные вопросы и задания, приведен перечень тем для подготовки рефератов, а также список вопросов для обсуждения на семинарских занятиях.

Требования к освоению учебной дисциплины

В результате изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» у студентов должны быть сформированы следующие компетенции, предусмотренные образовательным стандартом:

академические:

АК-1. Уметь применять базовые научно-теоретические знания для решения теоретических и практических задач.

АК-2. Владеть системным и сравнительным анализом.

АК-3. Владеть исследовательскими навыками.

АК-4. Уметь работать самостоятельно.

АК-5. Быть способным порождать новые идеи (обладать креативностью).
АК-6. Владеть междисциплинарным подходом при решении проблем.
АК-8. Обладать навыками устной и письменной коммуникации.
АК-9. Уметь учиться, повышать свою квалификацию в течение всей жизни.

социально-личностные:

СЛК-1. Обладать качествами гражданственности.
СЛК-2. Быть способным к социальному взаимодействию.
СЛК-3. Обладать способностью к межличностным коммуникациям.
СЛК-5. Быть способным к критике и самокритике.
СЛК-6. Уметь работать в команде.

профессиональные:

ПК-1. Организовывать работу трудовых коллективов исполнителей для достижения поставленных целей.

ПК-5. Анализировать и оценивать собранные данные.

ПК-12. Анализировать и оценивать технико-экономическую и правовую информацию.

ПК-13. Оценивать и предвидеть экономические и социальные последствия принимаемых управленческих решений в области профессиональной деятельности.

ПК-22. Разрабатывать и внедрять новые организационно-управленческие решения, способствующие инновационному развитию предприятий и организаций.

В связи с обозначенной целью и задачами, а также в соответствии с учебной программой дисциплины, данные методические рекомендации разбиты на 12 тем. Для каждой темы сформированы контрольные вопросы и задания, приведен перечень тем для подготовки рефератов, а также список вопросов для обсуждения на семинарских занятиях.

Требования к рефератам: объём реферата 10–12 страниц, шрифт Times New Roman, 14 пт, междустрочный интервал одинарный, форматирование по ширине страницы, список использованной литературы не менее 5 источников.

МОДУЛЬ 1

Тема 1

Общая концепция стратегического управления

Предпосылки возникновения стратегического управления. Особенности стратегического управления. Содержание стратегического менеджмента организации. Вопросы стратегического управления. Основные требования к стратегическому менеджменту. Основные этапы стратегического управления.

Вопросы для самоконтроля

1. Сущность и отличия понятий «стратегии» и «стратегического менеджмента».
2. Какие возможные варианты стратегий можно сформулировать согласно структуре «5П»?
3. Какие можно выделить основные этапы в организации стратегического менеджмента на предприятии?
4. Назовите основные принципы стратегического менеджмента.
5. Какие подходы разработки стратегии выделяются в современном менеджменте? Назовите преимущества и недостатки каждого подхода.
6. Основные исторические этапы развития стратегического менеджмента.
7. В чем заключается сущность системы бюджетирования? В каких ситуациях целесообразно использовать данную систему?
8. В чем состоят принципиальные отличия системы долгосрочного планирования от стратегического планирования?
9. Преимущества и недостатки стратегического планирования.
10. В какой период и по каким причинам сформировалась концепция стратегического управления? В чем заключаются ее преимущества перед стратегическим планированием?
11. Каковы особенности стратегического управления в условиях рыночной экономики? Почему необходимо адаптировать принципы выработки стратегии к условиям отрасли?
12. Каким требованиям должна отвечать стратегия современного предприятия?

Темы рефератов

1. Стратегический менеджмент: сущность и роль в современной экономике.
2. Этапы развития стратегического менеджмента.
3. Конкурентные преимущества и конкурентные стратегии.
4. «Цепочка» и система стоимости.
5. Взаимоотношение стратегического менеджмента и теории предприятия.

Вопросы для обсуждения

1. Каковы предпосылки возникновения и развития стратегического менеджмента в Беларусь и за рубежом?
2. Как соотносятся понятия «стратегия», «программирование», «прогнозирование», «планирование», «проектирование».
3. Каковы функции стратегического менеджмента и механизмы их реализации?

Тема 2

Формирование стратегических целей и стратегии предприятия

Факторы, влияющие на целеполагание и выбор стратегии. Элементы стратегического выбора. Основные организационные уровни разработки стратегии. Стратегическая гибкость. Синергизм и внутренняя взаимосвязь.

Вопросы для самоконтроля

1. Перечислите основные факторы, влияющие на целеполагание и выбор стратегии?
2. Выделите ключевые моменты, в рамках которых предприятие определяет долгосрочные цели.
3. Какими характеристиками должны обладать цели при их постановке?
4. Какие выделяют элементы стратегического выбора согласно их иерархии?
5. Соотнесите, согласно временным рамкам, «будущее организации» и «текущее состояние организации», за что отвечает каждый элемент стратегического выбора.
6. Выделите 4 уровня разработки стратегии предприятия.
7. Что представляет собой бизнес-стратегия.
8. Что представляет собой корпоративная стратегия.
9. Что представляет собой функциональная стратегия.
10. Что представляет собой оперативная стратегия.
11. Назовите факторы, определяющие стратегию компании.
12. Назовите ключевую цель стратегического менеджмента.
13. В чем различие между разработкой стратегии для диверсифицированной компании (работающей на разных рынках) от аналогичного процесса в компании одиночного бизнеса?
14. В чем отличие сильной стратегии от посредственной?
15. Выделите ключевые показатели стратегической гибкости организации.
16. Назовите три базовые возможности или источника достижения синергии.
17. Что представляет собой менеджерская возможность?
18. Через что проявляется синергетический эффект?

19. Перечислите типы синергизма.
20. Назовите “переменные” синергетических эффектов.

Темы рефератов

1. Современные особенности стратегических целей организации.
2. Формирование стратегии и особенности её документального оформления.
3. Формулирование стратегии: основные этапы и инструменты.
4. Сущность корпоративной стратегии.
5. Сущность функциональной стратегии.
6. Сущность бизнес-стратегии.
7. Ключевые подходы к формированию стратегии развития предприятия.
8. Этапы анализа стратегии предприятия.
9. Сущность стратегической гибкости.
10. Планирование и его виды.
11. Типы синергизма и их особенности.
12. Стратегическое управление и его роль в общей системе менеджмента.
13. Стратегический маркетинг и его роль в общей системе менеджмента.
14. Ситуационный анализ в рамках стратегического менеджмента.

Тема 3

Стратегический анализ макроокружения

Методы и технологии стратегического анализа. PEST-анализ. Анализ сегментов макроокружения. Этапы анализа макросреды. Использование сценариев для разработки стратегии. Матрицы влияния на ситуацию. Связь анализа макросреды с разработкой стратегии.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие компоненты среды включает в себя макроокружение?
2. Что такое макроокружение?
3. Из каких составляющих состоит стратегический анализ?
4. На каких направлениях основан PEST-анализ?
5. Соотнесите направления и определения:
Направления:
А) политические факторы (P)
Б) состояние экономики (E)
В) социально-культурные особенности (S)
Г) научно-техническая среда (T)
Определения:
1) устойчивость политической власти и существующего правительства, бюрократизация и уровень коррупции, налоговая политика (тарифы и

льготы), антимонопольное и трудовое законодательство, вероятность развития военных действий в стране, и др.

2) уровень здравоохранения и образования, отношение к импортным товарам и услугам, требования к качеству продукции и уровню сервиса, уровень миграции и иммиграционные настроения, социальная стратификация в обществе, меньшинства, и др.

3) научно-техническая среда (Т): уровень инноваций и технологического развития отрасли, расходы на исследования и разработки, доступ к новейшим технологиям, и др.

4) темпы роста экономики, уровень инфляции и процентные ставки, уровень безработицы, размер и условия оплаты труда, уровень располагаемых доходов населения, и др.

6. Опишите общую схему PEST-анализа

7. Назовите сколько и какие сегменты выделяют в настоящее время в макросреде?

8. Дайте ответ на определение: "определение будущего направления изменений в окружающей среде? Основная цель: разработка вполне достижимых параметров *масштаба*".

9. Какие приёмы разработки сценариев существуют?

10. Назовите 3 способа влияния на корпоративный уровень стратегии?

Темы докладов и рефератов

1. Этапы анализа макросреды.

2. Сегменты макроокружения и их анализ.

3. Оценка значимости PEST-анализа.

Вопросы для обсуждения

1. Охарактеризуйте подходы к классификации методов стратегического анализа компании.

2. Один из этапов формирования макросреды – это сканирование. (принципы формирования и его особенности).

3. Последствия стратегических решений.

Тема 4

Стратегический анализ микроокружения

Методика анализа отрасли и конкуренции. Основные экономические характеристики отрасли. Формы и интенсивность конкуренции. Причины изменений в структуре конкуренции во внешней среде. Определение сильных и слабых конкурентов. Вероятные последующие действия конкурентов. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности.

Контрольные вопросы и задания

1. Перечислите основные экономические характеристики отрасли и методы их расчёта.
2. Перечислите формы конкуренции, дайте определение термину «интенсивность конкуренции».
3. Перечислите виды конкурентных преимуществ и опишите их.
4. Для чего необходим анализ конкурентов?
5. Перечислите ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
6. Укажите основные факторы привлекательности отрасли.
7. Какие бывают специфические проблемы отрасли?

Вопросы для обсуждения

1. Методика анализа отрасли и конкуренции (Что такое конкурентный анализ? Методы конкурентного анализа. Этапы анализа. Пример анализа. Как добиться конкурентного преимущества?)
2. Основные экономические характеристики отрасли (Размер рынка. Рост рынка. Динамика продаж в отрасли. Динамика рынка. Потенциальная емкость рынка. Масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, мультинациональный, глобальный). Количество компаний в отрасли и рыночных ниш. Стадии жизненного цикла отрасли.)
3. Формы и интенсивность конкуренции (Конкуренция. Положительные стороны конкуренции. Отрицательные стороны конкуренции. Какие факторы влияют на конкурентоспособность товара. Виды конкуренции. Формы и методы конкуренции. Какие методы конкуренции являются незаконными. Какой бывает конкуренция по степени интенсивности).
4. Вероятные последующие действия конкурентов (Для чего нужен анализ конкурентной среды? Ситуации, в которых требуется проведение анализа конкурентной среды. Какие особенности имеет анализ конкурентной среды в отрасли? Какая потребуется информация, чтобы провести анализ состояния конкурентной среды? Основные методы анализа конкурентной среды).
5. Общая привлекательность отрасли и перспективы достижения прибыльности (3 универсальных метода оценки. Факторы привлекательности рынка).

Тема 5

Стратегический анализ: внутренняя среда. Ситуационный анализ

Инструменты анализа внутренней среды. Анализ ресурсов компании. Роль активов в разработке и реализации стратегии. Классификация активов. Роль активов в формировании стратегии. Анализ ключевых компетенций и конкурентных преимуществ компании. SNW-анализ.

Цель и инструменты ситуационного анализа. Оценка применяемой стратегии. Анализ разрыва (gap-анализ). SWOT-анализ. Стратегический стоимостный анализ. Оценка конкурентной позиции фирмы.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие инструменты анализа внутренней среды вы знаете?
2. Как происходит анализ ресурсов компании?
3. Какова роль активов в разработке и реализации стратегии.
4. По каким признакам классифицируются активы?
5. Какова роль активов в формировании стратегии?
6. В чем заключается анализ ключевых компетенций и конкурентных преимуществ компании?
7. Назовите преимущества и недостатки SNW-анализа.
8. Перечислите цели и инструменты ситуационного анализа.
9. Как оценить применяемую стратегию?
10. Назовите цель и основные инструменты ситуационного анализа.
11. Перечислите основные подходы к оценке конкурентной позиции фирмы.

Темы рефератов

1. Информационное обеспечение стратегического анализа.
2. Определение стратегических подходов и проблем компании.
3. Бенчмаркинг как подход к сбору и анализу информации, необходимой для разработки адекватной стратегии.
4. PEST-анализ как составная часть SWOT-анализа.
5. Стратегический стоимостной анализ.

Вопросы для обсуждения

1. Проведение внутреннего анализа позволяет организации решить следующие задачи.
2. Факторы, учитываемые в *SWOT*-анализе.
3. Преимущества и недостатки анализа разрыва (*gap*-анализ), *SWOT*-анализа, стратегического стоимостного анализа. Какой метод по вашему мнению лучше и почему?

МОДУЛЬ 2

Тема 6

Стратегии роста и развития компании.

Стратегии диверсифицированной компании

Стратегия концентрированного роста. Стратегия интеграции. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг. Стратегия диверсификации.

Формирование стратегии диверсифицированной компании. Матрица Томпсона и Стрикленда. SPACE-матрица.

Вопросы для самоконтроля

1. С какими основными элементами деятельности компании связаны стратегия концентрированного роста?
2. Назовите основные типы стратегий концентрированного роста.
3. Основные отличительные особенности диверсифицированных объединений.
4. Практика функционирования финансово-промышленных групп.
5. Ассоциации и союзы в различных отраслях и сферах деятельности и их основные функции.
6. Приведите примеры отечественных диверсифицированных предприятий.
7. Какие ключевые изменения в деятельности компании предполагают стратегии интеграции?
8. В чём заключается сущность и различия между вертикальной и горизонтальной интеграцией?
9. Какие основные составляющие деятельности компании затрагивают стратегии интеграции?
10. Охарактеризуйте концепции полной и узкой интеграции. Приведите примеры.
11. Назовите основные причины вертикальной интеграции.
12. Что такое прямая и обратная интеграция. Каковы преимущества и недостатки каждого из данных типов интеграции?
13. Каковы мотивы возможной дезинтеграции компании?
14. Что такое аутсорсинг, каковы его основные задачи?
15. На чём базируется стратегия концентрированной диверсификации?
16. Из каких элементов складывается стоимости диверсифицированной компании?

Темы рефератов

1. Вертикальная и горизонтальная интеграция: сущность, причины, механизмы.
2. Процедура формирования стратегии диверсифицированной компании.

3. Стратегии усиления позиций на рынке.
4. Стратегии развития продукта.
5. Методы анализа диверсифицированных компаний: Матрица Томпсона и Стрикленда и SPACE-матрица.

Вопросы для обсуждения

1. В каких случаях эффективны стратегии концентрированного роста?
2. Для чего необходим аутсорсинг, в каких ситуациях он эффективен?
3. Основные достоинства и недостатки диверсификации.
4. В чем состоят особенности функционирования диверсифицированных предприятий?
5. В чем заключается особенность анализа диверсифицированных компаний?

Тема 7

Функциональные стратегии развития предприятия

Стратегии повышения качества. Концепция всеобщего управления качеством (TQM). Стратегии ценообразования и ресурсосбережения. Факторы ресурсосбережения. Стратегии организационно-технического и социального развития фирмы. Формирование портфелей новшеств и инноваций фирмы. Стратегия совершенствования управления персоналом.

Вопросы для самоподготовки

1. Как вы понимаете термин система качества?
2. Назовите элементы, которые включает в себя система качества.
3. Дайте определение стандарту качества.
4. Какие причины обуславливают необходимость повышения и обеспечения качества продукции / услуг?
5. Что собой представляет концепция всеобщего управления качеством (TQM).
6. Продолжите утверждение. Основная идея TQM заключается в ...?
7. Назовите основные принципы TQM.
8. Перечислите известные вам основные проблемы внедрения TQM?
9. Перечислите основные факторы ценообразования.
10. Перечислите и охарактеризуйте 3 основных способа установления цены на продукцию.
11. Выделите основные направления, по которым группируются факторы ресурсосбережения.
12. Перечислите основные факторы ресурсосбережения.
13. Охарактеризуйте один из важнейших факторов ресурсосбережения.
14. В чем заключается техническая политика фирмы?
15. Что относится к факторам организационной структуры?

16. Перечислите типы организационных структур
17. Основные направления социальной политики в фирмах
18. Что такое конкурентное преимущество?
19. Из каких этапов состоит анализ конкурентных преимуществ?
20. Что такое детерминанты конкурентного преимущества?
21. Дешевизна рабочей силы относится к конкурентному преимуществу высшего или низшего порядка?
22. Каким образом «узкое место» или проблема стимулируют создание конкурентного преимущества?
23. Дайте определение стратегии управления персоналом.
24. Назовите элементы стратегии управления персоналом.
25. Перечислите мероприятия по совершенствованию управления персоналом.

Темы рефератов

1. TQM – Всеобщий менеджмент качества: основные принципы, стратегия применения.
2. Взаимосвязь общего менеджмента и менеджмента качества.
3. Ценовые стратегии и тактика ценообразования.
4. Тактика ресурсосбережения.
5. Основы формирования технической и социальной политики фирмы.
6. Сущность стратегий развития фирмы.
7. Разработка стратегии организационно-технического развития фирмы
8. Формирование конкурентных преимуществ объектов на основе их эксклюзивной ценности
9. Формирование портфеля новшеств
10. Методики формирования портфеля новшеств и инновационной фирмы. Управление персоналом в стратегическом управлении.

Вопросы для обсуждения

1. Каково основное назначение и содержание функциональных стратегий предприятия?
2. Какие стандарты качества вам известны?
3. Какова стратегия применения концепции всеобщего управления качеством?
4. Что вы понимаете под стратегией ценообразования и ресурсосбережения?
5. Какая группа факторов на ваш взгляд оказывает наиболее существенное влияние на уровень ресурсосбережения в стране?
6. Что является важным условием повышения эффективности использования сырья и материалов, топлива и энергии?

7. Интенсификация ресурсосбережения на примере отдельного предприятия.
8. Разработка стратегии развития предприятия, компании – образцы и примеры;
9. Влияние технической политики на подсистемы менеджмента
10. Роль социальной политики в развитии предприятия
11. Сущность и особенности разделения конкурентных преимуществ организации по группам
12. Стратегическая сегментация рынка: цели и задачи
13. Концепция приоритета интересов потребителя перед интересами производителя как основная концепция маркетинга.
14. Ключевые критерии воспроизводства товаров.
15. Основные задачи стратегий управления персоналом.
16. Составляющие элементы и характерные черты стратегии управления персоналом.
17. Совершенствование механизма управления трудовой мотивацией персонала
18. Приведите примеры типичных ошибок организации работы с персоналом.

Тема 8

Управление стратегией на уровне рынка и на уровне корпорации

Факторы, формирующие рыночную стратегию. Управление стратегией деятельности на рынке. Особенности формулирования и реализации рыночных стратегий.

Область действий корпоративной стратегии. Логика корпоративной диверсификации. Критерии выбора портфельной стратегии. Методы управления портфелем диверсифицированной компании.

Практические задания

1. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:
 - А) поглощение;
 - Б) диверсификацию в родственные отрасли;
 - В) диверсификацию в неродственные отрасли;
 - Г) стратегию свертывания и ликвидации;
 - Д) стратегию приватизации
 - Е) стратегию многонациональной диверсификации;
 - Ж) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.
2. В каком случае диверсификация создаст положительную ценность?
3. Перечислите источники неопределенности при формировании СЗХ.
4. Что подразумевает собой фактор, формирующий рыночную стратегию «Расширенное предложение продукции»?

А) Новые технологии и продукты на их основе становятся все более и более взаимозависимыми и комбинированными

Б) С ростом предложения продукции и слиянием технологий усиливается размывание границ между отраслями или сегментами отрасли.

В) Современный рынок характеризуется предложением множества новых продуктов и услуг, ассортимент которых с каждым годом становится все шире.

Г) Новый характер производства диктует новую структуру отношений с конкурентами, поставщиками, органами власти, консалтинговыми, рекламными и иными агентствами, провайдерами услуг, банками, крупнейшими конечными потребителями и т.д. Все чаще возникают структуры, объединяющие предприятия и компании различных отраслей.

5. Сколько существует факторов, формирующих рыночную стратегию?

А) 9

Б) 5

В) 10

Г) 12

6. Какие 3 способа управления стратегией деятельности на рынке можно выделить?

Темы докладов

1. Разработка и обоснование стратегии корпорации.
2. Понятие и формы рыночных стратегий.
3. Формы корпоративных стратегий.

Вопросы для обсуждения

1. Область действий корпоративной стратегии – характеристики, масштаб деятельности, связность составляющих, метод управления масштабом и связностью

2. Логика корпоративной диверсификации – причины, преимущества, недостатки, синергия, факторы переоценки синергии

3. Методы управления портфелем диверсифицированной компании

4. Дифференциация (понятие, основные факторы дифференциации, область применения дифференциации)

5. Почему в биржевой среде широко известно выражение, ярко отражающее сущность современной стратегии бизнеса: «Для успеха в бизнесе недостаточно добиться успеха на рынке сегодня». Как вы его понимаете?

6. Стратегии инновации, обновления и постепенного совершенствования существенно различаются по масштабу, облику и целям, у них много общего. Какие у них можно вывести общие стратегические принципы?

Тема 9

Анализ и управление портфелем компании

Критерии выбора портфельной стратегии. Матрица BCG (БКГ). Матрица McKinsey (МакКинси). Матрица эволюции СЗХ. Матрица ADL (Артур Д. Литтл). Модель Shell / DPM.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет собой портфель бизнеса фирмы?
2. В чем состоит сущность управления портфелем бизнеса? Какие задачи он решает?
3. Какие Вы знаете методы портфельного анализа?
4. Почему матрицу Бостонской консультативной группы называют матрицей роста?
5. Какие факторы образуют основу матрицы Бостонской консультативной группы?
6. Опишите процесс построения матрицы Бостонской консультативной группы.
7. Какие типы стратегических хозяйственных подразделений выделяют согласно матрице Бостонской консультативной группы?
8. Какие стратегические зоны выделяют по матрице «Дженерал Электрик»?
9. Охарактеризуйте маркетинговые стратегии по каждому квадрата матрицы Мак Кинси
10. Какие показатели входят в состав фактора «конкурентоспособность СХП»?
11. Опишите процесс построения матрицы Мак Кинси.
12. Почему матрица привлекательности рынка имеет двойное название – «Мак Кинси-Дженерал Электрик»?

Темы рефератов

1. Модифицированная матрица Бостонской консультационной группы.
2. Матрица фирмы «Arthur D. Little» и предлагаемые ей стратегии.
3. Модель Shell / DPM и её применение в стратегическом управлении.
4. Влияние показателей развития отрасли на выбор отраслевой стратегической линии. Стратегии на стадии зарождения отрасли.
5. Стратегии на этапе зрелости и спада отрасли.
6. Методика разбиения корпоративного портфеля на бизнес-единицы.

Вопросы для обсуждения

1. В чем заключаются преимущества и недостатки методов портфельного анализа? Особенности практического применения матриц портфельного анализа в практике управления.

2. Достоинства и недостатки различных методических приемов портфельного анализа.
3. Актуальность применения модели PIMS для разработки системы стратегического управления организацией.
4. Особенности стратегических единиц бизнеса по сравнению с обычными подразделениями.
5. Какой этап портфельного анализа является ключевым и почему?
6. Достоинства, недостатки и последовательность портфельного анализа.

Практические задания

Практическое задание 1. На основе сформированного портфеля бизнес единиц провести портфельный анализ организаций в рамках проектного исследования с применением любой портфельной матрицы. Сделать соответствующий вывод о сбалансированности портфеля и дальнейших стратегических действиях организации.

Практическое задание 2. Чешская компания «Skoda Holding a.s.» в 1999 году находилась в предбанкротном состоянии. Анализ показал, что большинству бизнесов отставание от основных конкурентов на мировом рынке (General Electric, Siemens и т.д.) настолько сильное, что даже посредством крупных инвестиций их не догнать. Новая команда менеджеров приняла решение сократить количество направлений бизнеса компании с 44 до 24, а в дальнейшем вообще до 10. Благодаря предпринятой концентрации ресурсов компания смогла более динамично развивать оставшиеся направления, инвестируя в сервис и инжиниринг, что в комплексе с изготовлением самого оборудования имеет существенный вес для потенциальных заказчиков. Определите, использованы ли при этом методы портфельного анализа? Какие действия следует предпринимать организации в перспективе?

Тема 10

Реализация стратегии компании.

Эффективность стратегических изменений

Сущность процесса реализации стратегии. Области проведения стратегических изменений. Проблемы проведения стратегических изменений. Стратегия и организационная структура. Стратегия и корпоративная культура.

Эффективность управления организацией. Эволюция содержания критериев эффективности. Система сбалансированных показателей. Финансовые и нефинансовые показатели эффективности стратегии. Группы оценочных параметров. Профиль стратегии развития предприятия. Расчет интегрального показателя стратегического планирования.

Темы рефератов/докладов

1. Сущность процесса реализации стратегии.
2. Области проведения стратегических изменений. Проблемы проведения стратегических изменений.
3. Стратегия и организационная структура. Стратегия и корпоративная культура.
4. Эффективность управления организацией. Эволюция содержания критериев эффективности. Система сбалансированных показателей.
5. Финансовые и нефинансовые показатели эффективности стратегии. Группы оценочных параметров.
6. Профиль стратегии развития предприятия. Расчет интегрального показателя стратегического планирования.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность процесса реализации стратегии:
2. Эффективность управления организацией:
3. Система сбалансированных показателей стратегического управления компанией.

Вопросы для самоподготовки

1. Каковы этапы реализации стратегии компании?
2. Области проведения стратегических изменений и возможные из-за этого проблемы.
3. Стратегия и организационная структура. Стратегия и корпоративная культура.
4. В чем заключается эффективность управления организацией?
5. Эволюция содержания критериев эффективности управления организацией.
6. Система сбалансированных показателей. Финансовые и нефинансовые показатели эффективности стратегии. Группы оценочных параметров.
7. Профиль стратегии развития предприятия. Расчет интегрального показателя стратегического планирования

ЛИТЕРАТУРА

1. Балабанов, И.Т. Основы стратегического менеджмента / И.Т. Балабанов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 528 с.
2. Акмаева, Р.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Р.И. Акмаева – Москва: Русайнс, 2020. – 256 с.
3. Воронин, А.Д. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / А.Д. Воронин, А.В. Королев. – Минск: Вышэйшая школа, 2014. – 174 с.
4. Велесько, Е.И. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.И. Велесько, А.А. Неправский. – Минск: Мисанта, 2015. – 348 с.
5. Попов, С.А. Стратегический менеджмент: Актуальный курс: учебник для бакалавриата и магистратуры / С.А. Попов. – М.: Юрайт, 2019. – 463 с.
6. Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / А.В. Курлыкова. – М.: ИЦ РИОР: НИЦ ИНФРА-М, 2018. – 176 с.
7. Литвак, Б. Г. Стратегический менеджмент: учебник для бакалавров / Б.Г. Литвак. – Москва: Издательство Юрайт, 2019. – 507 с.
8. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов / Пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 576 с.
9. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент: учебник / Р.А. Фатхутдинов и др. – М.: Издательство «Дело» АНХ, 2008. – 448 с.
10. Кинг, У. Стратегическое планирование и хозяйственная политика / У. Кинг, Д. Клиланд. пер с англ., под общ. ред. Г.Б. Кочеткова. – М.: 2010. – 395 с.
11. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: ЭКСМО, 2010. – 430 с.
12. Лысоченко, А.А., Свиридов, О.Ю. Теоретические основы стратегического управления: Учебник / А.А. Лысоченко, О.Ю. Свиридов. – Ростов-на-Дону: Содействие – XXI век, 2016. – 420 с.
13. Панов, А.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие / А.И. Панов [и др.]. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2010. – 303 с.
14. Ансофф, И. Стратегический менеджмент. Классическое издание – Strategic Management / И. Ансофф; науч. ред. А.Н. Петрова: пер. с англ. О. Литун; предисл. Г.И. Накамура; авт. предисл. к рус. изд. А. К. Ляско. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
15. Тарануха, Ю.В. Конкурентные стратегии. Современные способы завоевания конкурентных преимуществ / Ю.В. Тарануха. – М.: RUSiens, 2016. – 358 с.
16. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс: учебник для вузов / С. А. Попов. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва: Издательство Юрайт, 2021. – 481 с.
17. Портных, В.В. Стратегия бизнеса / В.В. Портных. – 4-е изд. – Москва: Дашков и К, 2021. – 274 с.