

Министерство образования и науки РФ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «АмГУ»)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
сборник учебно-методических материалов
для направления подготовки 38.03.02 – Менеджмент

2017 г.

*Печатается по решению
редакционно-издательского совета
экономического факультета
Амурского государственного университета*

Составитель: Заломская Г.А.

Стратегический менеджмент: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.03.02. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017

© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2017

© Заломская Г.А., составление

КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

Лекция 1. «Концепции и сущность стратегического менеджмента»

Эволюция стратегического менеджмента. Эволюция стратегического менеджмента – это процесс его изменения, развития во времени, оформления в систематизированную научную дисциплину. Появление концепции, приемов стратегического менеджмента и их внедрение в практику работы организации легче всего понять, проследив поэтапно путь их развития. Историки бизнеса обычно выделяют четыре этапа в развитии стратегического менеджмента: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Понятие стратегия, очень древнее и происходит оно от греческого *strategia* – искусство или наука быть полководцем. Значение полководцев в Древней Греции было очевидным. История свидетельствует, что наиболее талантливые и удачливые полководцы очень большое значение придавали правильному построению обеспечения армии, а также решениям, когда вступать в битву, а когда вступать в переговоры с народом, политиками, дипломатами. Они являлись стратегами. Однако использование понятия стратегии не является исключительной прерогативой древних греков. В Древнем Китае в период между 480 и 221 годами до нашей эры уже была написана книга под названием «Искусство стратегии». Споры по поводу того, кому приписывать авторство - одному человеку или же это так называемое народное творчество – продолжаются по сей день. Хотя пока большинство исследователей считают, что Сун Цу – это реальный исторический персонаж.

Базовые понятия стратегического менеджмента. Стратегия – это образ действий, которого придерживается организация, преследуя свои долгосрочные цели. Однако, при его расшифровке имеются различные позиции. Стратегические вопросы связаны с событиями или тенденциями внутри и вне организации, которые могут оказать существенное влияние на способность организации определять свои цели и достигать их. Томпсон и Стрикленд дают следующее определение: Стратегический менеджмент – это процесс, посредством которого менеджеры устанавливают долгосрочные направления развития организации, ее специфические цели, развивают стратегии их достижения в свете всех возможных внутренних и внешних обстоятельств и принимают к исполнению выбранный план действий.

Система стратегического менеджмента. Объект стратегического менеджмента – это то, на что направлен данный вид управленческой деятельности. Выделяют три группы объектов стратегического менеджмента: организации, структурные подразделения (стратегические хозяйственные подразделения), функциональные зоны организации.

Стратегический менеджмент и корпоративное управление в условиях глобализации мировой экономики. Стратегическое мышление - это не запрограммированная процедура, выполняемая раз в год по приказу, а сформированная способность видеть на несколько шагов вперед. Оно должно пронизывать повседневную деятельность компании. Чем дальше уходит «взгляд» стратега в будущее, тем больше вероятность выбора наиболее правильного курса развития организации. Более того, информация, необходимая для стратегического мышления, в равной степени важна и для оперативного управления бизнесом - подготовки маркетинговых материалов, установления цен, определения графика поставок и т.д. Сегодня действительно можно говорить о глобальной конкуренции во многих отраслях, когда фирмы-конкуренты агрессивно захватывают «родные» территории друг друга. В качестве примера можно привести действия компаний Canon и Kodak, сражающихся друг с другом за долю рынка почти в каждой стране мира. Многие традиционные компании начали сталкиваться с запросами глобальных потребителей. Тем более, что с помощью Интернета сейчас даже совсем небольшая фирма может выйти на рынок практически в любом месте земного шара.

Лекция 2. «Видение, миссия и цели организации»

Методологические основы стратегического анализа»

Ключевые вопросы определения видения. При самом обобщенном и в то же время при самом углубленном понимании роль миссии организации состоит в том, что она как бы устанавливает связку, ориентирует в едином направлении интересы и ожидания тех людей, которые воспринимают организацию изнутри, и тех, кто воспринимает организацию извне. В широком понимании

миссия - это философия и предназначение, смысл существования организации. В узком понимании миссия - это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т.е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных

Процесс разработки миссии. Миссия не должна нести в себе конкретные указания относительно того, что, как и в какие сроки следует делать организации. Она задает основные направления движения организации и отношение организации к процессам и явлениям, протекающим внутри и вовне ее.

Очень важно, чтобы миссия была сформулирована предельно ясно, чтобы она была понятна всем субъектам, взаимодействующим с организацией, в особенности всем членам организации. При этом миссия должна быть сформулирована таким образом, чтобы она исключала возможность неоднозначного толкования, но в то же время оставляла простор для творческого и гибкого развития организации.

Миссия организации как сформулированное утверждение обычно вырабатывается ее высшим руководством. Часто миссия бывает сформулирована основателем организации. Однако далеко не всегда можно говорить о том, что в организации существует миссия, даже если она и сформулирована и записана в виде так называемого положения о миссии. Для того чтобы можно было реально считать, что в организации существует миссия, необходимо, чтобы сформулированные в положении о миссии утверждения разделялись если не всеми, то большинством сотрудников организации. Поэтому формирование миссии — это отнюдь не только выработка положений миссии, а доведение этих положений до сотрудников и принятие этих положений последними. Организация обретает миссию тогда, когда члены организации согласны с ней и следуют в своей деятельности ее положениям.

Соотношение целей и стратегии. Если миссия задает общие ориентиры, направления функционирования организации, выражающие смысл ее существования, то конкретное конечное состояние, к которому в каждый момент времени стремится организация, фиксируется в виде ее целей. Иначе говоря, цели — это конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность. После того как определены миссия и цели, наступает этап анализа и выбора стратегии. На этом этапе принимается решение по поводу того, как, какими средствами фирма будет добиваться достижения целей. Процесс выработки стратегии по праву считается сердцевинной стратегического управления. Определение стратегии — это отнюдь не составление плана действий. Определение стратегии - это принятие решения по поводу того, что делать с отдельным бизнесом или продуктами, как и в каком направлении развиваться организации, какое место занимать на рынке и т.п.

Принципы и методы анализа внешней среды. Макроокружение создает общие условия нахождения организации во внешней среде. В большинстве случаев макроокружение не имеет специфического характера, применительного к отдельно взятой организации. Хотя степень влияния состояния макроокружения на различные организации различна, что связано с различиями как в сферах деятельности, так и с внутренним потенциалом организаций.

Стратегический анализ макроокружения: STEP-анализ: экономическая компонента, Правовая компонента, политическая компонента, социальная компонента. технологическая компонента.

Метод составления профиля среды, матрицы возможностей и угроз. Для успешного анализа окружения организации методом СВOT важно не только уметь вскрывать угрозы и возможности, но и уметь оценивать их с точки зрения важности и степени влияния на стратегию организации, используя матрицы возможностей и угроз.

EFAS-анализ. Для обобщения результатов работы по анализу стратегических факторов внешней среды западные специалисты предлагают использовать специальную форму "Резюме анализа внешних стратегических факторов" (от англ. External Strategic Factors Analysis Summary - EFAS).

Стратегический анализ отрасли: модель пяти сил М.Портера. Стратегическая модель анализа 5 сил конкуренции была описана Майклом Портером в 1979 году. Майкл Портер с помощью пяти

структурных единиц, свойственных каждой отрасли, описал способы формирования конкурентного преимущества и долгосрочной прибыльности товара, а также способы, с помощью которых компания в долгосрочном периоде может удерживать свою прибыльность и сохранять конкурентоспособность. Теория конкуренции Майкла Портера говорит о том, что на рынке существует пять движущих сил, которые определяют возможный уровень прибыли на рынке. Каждая сила в модели Майкла Портера представляет собой отдельный уровень конкурентоспособности товара:

- рыночная власть покупателей
- рыночная власть поставщиков
- угроза вторжения новых участников
- опасность появления товаров — заменителей
- уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция

Майкл Портер считал, что данные элементы рынка являются движущими силами рыночной конкуренции, что и легло в название модели – модель пяти сил конкуренции по Портеру.

Модель анализа отрасли McKinsey помогает оценить несколько направлений бизнеса компании в двух плоскостях: привлекательность рынка и конкурентоспособность товара.

Все критерии для оценки инвестиционной привлекательности отрасли можно разделить на 5 групп:

- Первая группа показателей описывает потенциал продаж
- Вторая группа показателей описывает потенциал рынка с точки зрения спроса
- Третья группа факторов описывает условия конкуренции
- Четвертая группа факторов оценивает рыночные тренды
- Пятая группа факторов оценивает конкурентоспособность товара

Стратегический анализ конкурентов: карта стратегических групп конкурентов, анализ конкурентов по 4 диагностическим компонентам М.Портера, конкурентная карта рынка, матрица сравнения конкурентов, профиль власти конкурентов.

Стратегический анализ потребителей: сетка сегментации, кластерный анализ, карта восприятия.

Методы анализа внутренней среды. Стратегический анализ бизнес-портфеля: матрица BCG, экран бизнеса McKinsey, матрица направлений политики Schell/DPM, матрица ADL/LG. Стратегический анализ сильных и слабых сторон: стратегический анализ цепочки создания ценностей, GAP-анализ, IFAS-анализ. Ситуационный анализ: SNW-анализ, SFAS-анализ, SPAGE-анализ, SWOT-анализ

Лекция 3. «Стратегический анализ макросреды и отрасли»

Компоненты макросреды. Понятия «возможность» и «угроза». Цели анализа внешней среды.

Среду обитания организации условно можно разделить на две части: внешняя по отношению к организации среда (макросреда и непосредственное окружение) и внутренняя среда. Задача менеджмента состоит в том, чтобы обеспечивать поддержание баланса между организацией и внешней средой путем создания продукта и его обмена во внешней среде на необходимые для обеспечения жизнедеятельности организации ресурсы. В процессе взаимодействия организации с внешней средой стратегическое управление интересуется прежде всего тем, как должна вести себя организация в долгосрочной перспективе, чтобы в условиях конкурентного взаимодействия с другими организациями добиваться поддержания баланса в обмене с внешней средой, а следовательно, обеспечивать устойчивое существование организации.

Во внешней среде постоянно протекают динамичные процессы изменений, постоянно что-то исчезает и что-то появляется. Одна часть из этих процессов открывает новые возможности для организации, создает для нее благоприятные условия. Другая часть, наоборот, создает дополнительные трудности и ограничения. Для того чтобы успешно выживать в долгосрочной перспективе, организация должна уметь предвидеть то, какие трудности могут возникнуть на ее пути в будущем, и то, какие новые возможности могут открыться для нее. Поэтому стратегическое управление при изучении внешней среды концентрирует внимание на выяснении того, какие угрозы и какие возможности таит в себе внешняя среда. Но для того чтобы успешно справляться с угрозами и

действенно использовать возможности, отнюдь не достаточно только одного знания о них. Можно знать об угрозе, но не иметь возможности противостоять ей и тем самым потерпеть поражение. Также можно знать об открывающихся новых возможностях, но не обладать потенциалом для их использования и, следовательно, не суметь получить отдачи от них. Сильные и слабые стороны внутренней среды организации в такой же мере, как и угрозы и возможности, определяют условия успешного существования организации. Поэтому стратегическое управление при анализе внутренней среды интересуется выявлением именно того, какие сильные и какие слабые стороны имеют отдельные составляющие организации и организация в целом.

Сущность STEP-анализа. Изучая различные компоненты макроокружения, очень важно всегда иметь в виду следующие два момента.

Первое - это то, что все компоненты макроокружения сильно влияют друг на друга. Изменения в одной из компонент обязательно приводят к тому, что происходят изменения в других компонентах макроокружения. Поэтому их изучение и анализ должны вестись не по отдельности, а системно, с отслеживанием не только собственно изменений в отдельной компоненте, но и с уяснением того, как эти изменения скажутся на других компонентах макроокружения.

Второе - это то, что степень воздействия отдельных компонент макроокружения на различные организации различна. В частности, степень влияния зависит от размера организации, ее отраслевой принадлежности, территориального расположения и т.п. Считается, что крупные организации испытывают большую зависимость от макроокружения, чем мелкие. Чтобы учитывать это при изучении макроокружения, организация должна определить для себя, какие из внешних факторов, относящихся к каждой из компонент макроокружения, оказывают значительное влияние на ее деятельность. Кроме того, организация должна составить список тех внешних факторов, которые являются потенциальными носителями угроз для организации. Также необходимо иметь список тех внешних факторов, изменения в которых могут открыть дополнительные возможности для организации.

Матрицы возможностей и угроз. Матрица возможностей строится следующим образом: сверху по горизонтали откладывается степень влияния возможности на деятельность организации (сильное, умеренное, малое); слева по вертикали откладывается вероятность того, что организация сможет воспользоваться возможностью (высокая, средняя, низкая). 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. Использовать возможности, попавшие на оставшиеся поля, можно, если у организации имеется достаточно ресурсов.

Похожая матрица составляется для оценки угроз. Сверху по горизонтали откладываются возможные последствия для организации, к которым может привести реализация угрозы (разрушение, критическое состояние, тяжелое состояние, «легкие ушибы»). Слева по вертикали откладывается вероятность того, что угроза будет реализована (высокая, средняя, низкая).

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 состоит в следующем. В таблицу профиля среды выписываются отдельные факторы среды. Каждому из факторов экспертным образом дается оценка: важности для отрасли по шкале: 3 - большая, 2 - умеренная, 1 - слабая; влияния на организацию по шкале: 3 - сильное, 2 - умеренное, 1 - слабое, 0 - отсутствие влияния; направленности влияния по шкале: +1 — позитивная, -1 — негативная.

Сущность EFAS-анализа. Представляет собой метод анализа готовности предприятия реагировать на стратегические факторы внешней среды с учетом предполагаемой значимости этих факторов для будущего предприятия. Выделяют следующие этапы заполнения указанной формы:

1. в первой колонке указываются 5-10 возможностей и такое же число угроз;

2. каждому фактору приписывается весовое значение от единицы (важнейший) до нуля (незначимый) на основе оценки вероятного воздействия данного фактора на стратегическую позицию предприятия. Сумма весов должна быть равна единице, что может быть обеспечено нормированием;

3. затем дается оценка каждого фактора по пятибалльной шкале: "пять" - выдающийся, "четыре" - выше среднего, "три" - средний, "два" - ниже среднего, "единица" - незначимый. Оценки основаны на специфической реакции предприятия на этот фактор;

4. определяются взвешенные оценки каждого фактора путем умножения его веса на оценку, и подсчитывается суммарная взвешенная оценка для данного предприятия.

Суммарная оценка (с той же градацией, что и оценка каждого фактора) указывает на степень реакции предприятия на текущие и прогнозируемые факторы внешней среды.

Стратегический анализ потребителей. LOTS-анализ. Попыткой объединить все элементы целостного взгляда на бизнес явилась разработка примерно в 1980 г. метода, получившего название LOTS, что на шведском языке означает "лоцман". Философия LOTS исходит из того, что компания, государственное учреждение или какая-нибудь другая организация должна стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей. Метод LOTS включает детальное, последовательное обсуждение ряда проблем бизнеса на различных уровнях и различной степени сложности: от корпоративной миссии компании в целом до индивидуального проекта внутри предприятия. Обслуживание включает 9 этапов и касается: существующего положения; стратегии; долгосрочных целей; краткосрочных щелей; методов и объектов анализа; кадрового потенциала; планов развития; организации менеджмента; отчетности.

При обсуждении этих проблем могут быть использованы различные модели деловой стратегии и способы решения задач. Конечной: целью является выработка позиции, которая позволит компании, подразделению или индивидууму правильно строить свои взаимоотношения с внешним миром.

Таблица профиля среды. Сущность и компоненты мезосреды. Сущность анализа отрасли. Основные экономические показатели анализа отрасли: размер рынка;

- масштаб конкуренции (локальный, региональный, национальный, глобальный);
- темпы роста рынка и этап его жизненного цикла (начало подъема, быстрый рост и пик, начало зрелости, зрелость, насыщение и стагнация, спад);
- количество конкурентов и их относительные размеры (множество мелких компаний или немного крупных);
- количество покупателей, в том числе промышленных, и относительные размеры последних;
- степень интеграции основных конкурентов и ее направление по технологической цепочке ("вперед" и "назад");
- каналы распространения продукции;
- скорость технологических изменений в производстве и темпы разработки инновационных товаров;
- степень дифференциации товаров (услуг) компаний-конкурентов (высокая, слабая, отсутствует);
- возможность экономии на масштабе в закупках, производстве, транспортировке, маркетинге и рекламе;
- компактность размещения основных компаний в определенных регионах (например, Силиконовая Долина или Голливуд в США, кожевенная промышленность в Италии, винодельческие районы в Калифорнии и Франции, финансовый район в Нью-Йорке);
- наличие эффекта обучаемости, когда издержки на единицу продукции снижаются по мере роста кумулятивно-объема выпуска изделия в результате накопления производственного опыта;
- степень загрузки производственных мощностей как главное условие снижения издержек производства;
- требуемый размер капиталовложений, условия входа в отрасль и выхода из нее;
- отраслевой показатель прибыльности (выше или ниже среднего по экономике в целом).

Модель анализа конкуренции М. Портера. Структура и масштабы конкуренции. Привлекательность и прибыльность отрасли зависят от ее структуры, которая, по М. Портеру, определяется рядом составляющих. Это помогает понять конкуренцию, рассмотреть ее как функцию ряда факторов, выделить ключевые факторы успеха отрасли. Совокупность составляющих конкуренции в конечном итоге определяет возможность получения прибыли в отрасли, или дохода на инвестиции. Ориентиром для инвесторов может служить уровень доходности государственных ценных бумаг. В случае их сопоставимости инвесторы, как правило, предпочитают вкладывать средства в другие отрасли. Если прибыль в отрасли выше доходности государственных ценных бумаг, то отрасль становится привлекательной для инвесторов и компаний, которые готовы войти в эту отрасль либо вложить средства в существующие предприятия. В этом смысле конкуренция определяет привлекательность отрасли для притока инвестиций и способность предприятий получать более высокий уровень прибыли. Сильная конкуренция обычно приводит к снижению прибыльности отрасли.

Чем сильнее воздействие перечисленных факторов, тем более ограниченными становятся возможности каждого предприятия для установления высоких цен и получения прибыли. В краткосрочный период факторы конкуренции определяют ограничения деловой активности предприятия, в долгосрочной перспективе, выбирая определенную стратегию, предприятие, возможно, сумеет использовать какие-либо из них для достижения успеха. Поэтому основная задача предприятия заключается в том, чтобы найти такую сферу деятельности, где была бы обеспечена защита от действия этих конкурентных сил и/или появилась бы возможность использовать их в своих целях. Из пяти факторов конкуренции в отрасли доминирует, как правило, один фактор, который и становится решающим при разработке стратегии предприятия. Интенсивность конкуренции среди существующих предприятий зависит от множества факторов: числа фирм и их размеров; специфики продукции; характера спроса и перспектив развития отрасли; затрат, связанных с переключением потребителей с одного поставщика на другого; наличия барьеров выхода из отрасли и т. д. Необходимо определить правила конкуренции в отрасли, оценить внутриотраслевую конкуренцию в текущий момент времени и в перспективе. В некоторых отраслях компании «толкают» друг друга, в других -- существуют «джентльменские» отношения, в третьих -- имеется компания-лидер, играющая координирующую роль. Конкуренция в отрасли снижает прибыльность, так как приходится тратить деньги на рекламу, совершенствование продукции, другие формы соперничества с конкурентами.

Барьеры входа в отрасль. Ключевые факторы успеха. Стратегические группы конкурентов. Движущие силы отрасли. Показатели, характеризующие движущие силы отрасли

Лекция 4. «Стратегический анализ внутренней среды»

Принципы и методы анализа внутренней среды. Внутренняя среда организации - это та часть общей среды, которая находится в пределах организации. Она оказывает постоянное и самое непосредственное воздействие на функционирование организации. Внутренняя среда имеет несколько срезов, состояние которых в совокупности определяет тот потенциал и те возможности, которыми располагает организация.

Срезы внутренней среды

Кадровый срез внутренней среды охватывает такие процессы, как:

- взаимодействие менеджеров и рабочих;
- наем, обучение и продвижение кадров;
- оценка результатов труда и стимулирование;
- создание и поддержание отношений между работниками и т.п.

Организационный срез включает:

- коммуникационные процессы;
- организационные структуры;
- нормы, правила, процедуры;
- распределение прав и ответственности;
- иерархию подчинения.

В производственный срез входят:

- изготовление продукта;
- снабжение и ведение складского хозяйства;
- обслуживание технологического парка;
- осуществление исследований и разработок.

Маркетинговый срез внутренней среды организации охватывает следующие стороны, которые связаны с реализацией продукции:

- стратегия продукта, стратегия ценообразования;
- стратегия продвижения продукта на рынке;
- выбор рынков сбыта и систем распределения.

Финансовый срез включает процессы, связанные с обеспечением эффективного использования и движения денежных средств в организации:

- поддержание должного уровня ликвидности и обеспечение прибыльности;
- создание инвестиционных возможностей и т.п.

Внутренняя среда как бы полностью пронизывается организационной культурой, которая также должна подвергаться самому серьезному изучению.

Понятия «сильные» и «слабые» стороны. Сильные и слабые стороны организации

Изучение внутренней среды направлено на уяснение того, как: сильными и слабыми сторонами обладает организация. Сильные стороны служат базой, на которую организация опирается в конкурентной борьбе и которую она должна стремиться расширять и укреплять. Слабые стороны — это предмет пристального внимания со стороны руководства, которое должно делать все возможное, чтобы избавиться от них.

Дж. Пирсом и Р. Робинсоном (Pearce and Robinson, p. 187) был выделен набор ключевых внутренних факторов, которые могут быть источником как силы, так и слабости организации. Анализ этих факторов позволяет составить комплексное представление о внутренней среде организации и о ее слабых и сильных сторонах. Ниже приводится перечень этих факторов и ключевых вопросов для их анализа.

Стратегический анализ сильных и слабых сторон: стратегический анализ цепочки создания ценностей.

Метод анализа GAP. Метод разработан в Стэйфордском исследовательском институте в Калифорнии. Он представляет собой попытку найти методы разработки стратегии и методы управлений, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний.

Шаги анализа:

- 1) предварительное формулирование целей деятельности на один год, три года, пять лет;
- 2) прогноз динамики нормы прибыли в увязке с установленными целями для существующих предприятий;
- 3) установление разрыва между целями и прогнозами;
- 4) определение альтернатив осуществления инвестиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
- 5) определение общих альтернативных конкурентных позиций для каждого предприятия и прогноз результатов;
- 6) рассмотрение инвестиций и альтернатив ценовой стратегии для каждого предприятия;
- 7) согласование целей стратегии каждого предприятия с перспективами портфеля в целом;
- 8) установление разрыва между предварительными целями деятельности и прогнозом для каждого предприятия;

IFAS-анализ. IFAS форма разрабатывается для оценки достижимости стратегических целей с учетом имеющейся ресурсной базы. Этапы построения IFAS формы:

1. После проведения SWOT анализа выявляют основные сильные и слабые стороны, которые могут быть успешно применимы без учета влияния внешней среды. То есть это та форма, которая говорит, что мы достигаем стратегических целей только за счет внутренней среды. Для этого выбирают 4-6 сильных сторон и неограниченное количество слабых сторон

2. Для каждого из выбранных факторов проставить свой вес как значимость при достижении стратегических целей
3. Оценивается влияние выбранных факторов по сравнению с аналогичными у основных конкурентов (если у конкурента аналогичная сильная сторона для нас это слабость)
4. Считается взвешенная оценка (вес умножить на оценку потенциала), считаются оптимальные оценки по сильным слабым сторонам

Лекция 5. «SWOT-анализ»

В практике компаний, которые занимаются анализом конкурентоспособности предприятия, используют такой инструмент как SWOT-анализ. SWOT - это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats (угрозы). Внутренняя обстановка компании отражается в основном в S и W, а внешняя - в O и T. Для стратегической перспективы компании особенно значимы сильные стороны, так как они являются краеугольными камнями стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Организационная стратегия должна быть хорошо приспособлена к тому, что можно сделать. Особое значение имеет идентификация отличительных преимуществ компании, так как:

- уникальные возможности дают фирме шанс использовать благоприятные обстоятельства среды;
- создают конкурентные преимущества на рынке;
- потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии.

Таким образом, SWOT-анализ позволяет получить характеристику внутренней среды предприятия - его силы и слабости, оценить внешние возможности и угрозы, а также определить направления повышения конкурентоспособности фирмы.

После того как конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей составлен, наступает этап установления связей между ними. Для установления этих связей составляется матрица SWOT.

Вырабатывая стратегии, следует помнить, что возможности и угрозы могут переходить в свою противоположность. Так, неиспользованная возможность может стать угрозой, если ее использует конкурент. Или наоборот, удачно предотвращенная угроза может открыть перед организацией дополнительные возможности в том случае, если конкуренты не смогли устранить эту же угрозу.

Лекция 6. «Портфельный анализ»

Широкое применение в стратегическом менеджменте нашли портфельные методы анализа. В основном они применяются для анализа делового портфеля диверсифицированной фирмы, которая при таком подходе рассматривается как совокупность стратегических бизнес-единиц, входящих в ее структуру. Анализ делового портфеля диверсифицированной фирмы дает наглядное представление о том, что отдельные части бизнеса взаимосвязаны и что портфель как целое существенно отличается от простой суммы его частей.

Основная цель портфельного метода - сформулировать для каждой СБЕ, которые различаются потенциалом развития и получаемой прибылью, свою особую стратегию и распределить между ними ресурсы фирмы. Структура рынка, клиенты и отношения с ними, потенциал рынка, отношения конкуренции, а также изменения внешней среды слишком различны для большинства направлений деятельности фирмы, чтобы разрабатывать для них одинаковые стратегии.

Матрица хозяйственного портфеля представляет собой двумерную модель - таблицу, в которой сопоставляются стратегические позиции каждой СБЕ диверсифицированной фирмы. Она может быть построена на основе любой пары таких показателей, как: темп роста спроса; относительная доля рынка; долгосрочная привлекательность отрасли; конкурентная позиция фирмы; стадия жизненного цикла отрасли или данного продукта; стратегические соответствия между различными СБЕ фирмы.

В рамках портфельного метода необходимо предпринять следующие шаги:

- установить иерархию уровней анализа, начиная с нижнего уровня - отдельных продуктов, и заканчивая верхним - уровнем СБЕ;
- выделить показатели позиционирования, которые будут использованы в матричном анализе;
- определить параметры матрицы, чтобы внести ясность в отношении исходной информации и выбора переменных, по которым проводится анализ портфеля;
- создать и проанализировать базу данных по разнообразным критериям привлекательности рынка, конкурентной позиции фирмы и другим показателям, используемым в конкретном матричном методе;

Разработка стратегии организации - выбор направления развития:

- построить матрицу делового портфеля фирмы, дающую представление о текущем (фактический портфель) и перспективном (целевой портфель) его состоянии;
- проанализировать портфель в динамическом режиме, прослеживая развитие каждой бизнес-единицы во времени;
- принять решение относительно стратегии развития каждой бизнес-единицы и распределения между ними ресурсов фирмы с целью создания гармоничного портфеля.

При практическом использовании матриц как аналитического инструмента портфельного менеджмента любой бизнес можно поместить в матрицу в виде круга, размер которого пропорционален объему продаж данной СБЕ.

Матрица «темпа роста = доля рынка», разработанная Бостонской консалтинговой группой (БКГ) в 1972 г., является классической портфельной моделью и, вероятно, самым распространенным методом анализа СБЕ диверсифицированных фирм. В матрице БКГ используются два критерия: темп роста рынка в качестве индикатора привлекательности (откладывается по вертикальной оси); относительная доля рынка в качестве индикатора конкурентной позиции (откладывается по горизонтальной оси). Матрица состоит из четырех квадрантов, образованных линиями раздела вертикальной и горизонтальной оси. Каждый из этих квадрантов описывает существенно отличающуюся от других ситуацию, требующую отдельного подхода с точки зрения инвестирования и выработки стратегии для отдельных СБЕ.

Матрица «привлекательность отрасли - конкурентоспособность», по другому, называется также матрица General Electric (GE) / McKinsey - это метод портфельного анализа, который используется для разработки стратегий развития ассортимента компании. Модель GE / McKinsey представляет из себя матрицу, состоящую из 9 ячеек для сравнительного анализа стратегических направлений бизнеса компании. Впервые модель «привлекательность рынка - конкурентоспособность» появилась в 1970-х годах и была предложена корпорацией General Electric и консалтинговой компанией McKinsey & Co, в связи с чем получила название «модель GE/McKinsey». К 1980 году модель «привлекательность-конкурентоспособность» стала наиболее популярной многофакторной моделью анализа стратегических позиций бизнеса.

Главной особенностью модели Маккинси является: использование весовых коэффициентов при построении модели и учет трендов развития отрасли. На практике матрица General Electric (GE) / McKinsey позволяет ответить на следующие вопросы:

- какое из направлений бизнеса следует развивать компании
- в каком из направлений компания будет нести убытки в долгосрочной перспективе
- какие товары нуждаются в повышении конкурентоспособности
- какие товары являются приоритетными в продвижении и развитии
- как наиболее эффективно распределить ресурсы внутри компании между отделами
- в каких направлениях следует сократить использование ресурсов компании в связи с их непривлекательностью

Модель ADL/LC была разработана известной в области управления консалтинговой организацией Артур Д. Литтл. Ее исходное предназначение состояло в том, чтобы обеспечить менеджеров оригинальной методикой стратегического анализа и планирования, дать им по возможности мощный инструмент анализа портфельных стратегий для определения разумной диверсификации

деятельности многоотраслевой организации, который можно было бы использовать как на корпоративном уровне, так и на уровне отдельных хозяйственных звеньев.

Согласно концепции жизненного цикла отрасли, которой придерживаются специалисты ADL, она в своем развитии, как правило, проходит последовательно четыре стадии: зарождение, рост (или развитие), зрелость, старение. Основное теоретическое положение модели ADL/LC состоит в том, что и отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться на одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии именно с этой стадией.

Матрица Ансоффа (матрица товар-рынок) - аналитический инструмент стратегического менеджмента, разработанный основоположником этой науки, американцем русского происхождения Игорем Ансоффом. Матрица Ансоффа представляет собой поле, образованное двумя осями — горизонтальной осью «товары компании» (подразделяются на существующие и новые) и вертикальной осью «рынки компании», которые также подразделяются на существующие и новые. На пересечении этих двух осей образуются четыре квадранта. Матрица возможностей по товарам-рынкам предусматривает использование четырех альтернативных стратегий маркетинга для сохранения и/или увеличения сбыта: проникновение на рынок, развитие рынка, разработка товара и диверсификация.

Выбор альтернативы зависит от степени насыщенности рынка и возможности компании постоянно обновлять производство. Две или более стратегий могут сочетаться.

- Стратегия проникновения на рынок - усиление маркетинговых мероприятий для укрепления и усиления позиций предприятия на рынке.
- Стратегия развития рынка - освоение новых рынков с помощью сбыта старых товаров на новых региональных, национальных или интернациональных рынках.
- Стратегия развития продукта - продажа новых продуктов на старых рынках с целью увеличения рыночной силы.
- Стратегия диверсификации - предприятие выходит на новые рынки с целью снизить риски на уже имеющихся рынках. Производственная программа включает продукты, которые предприятие еще не выпускало. Главная опасность данной стратегии - распыление сил.

Важный шаг в определении бизнеса и в целом в матричном подходе сделан Д. Абелем (Abell), который предложил определять область бизнеса в трех измерениях:

- обслуживаемые группы покупателей (кто?);
- потребности покупателей (что?);
- технологию, используемую при разработке и производстве продукта (как?).

Исторически в определении бизнеса можно выделить несколько стадий. Первоначально бизнес определялся исходя из выпускаемого продукта: производство автомобилей, услуги парикмахерских, перевозка грузов по железной дороге и т. д. Затем Т. Левитт (Levitt) ввел понятие «маркетинговая близорукость» и утверждал, что бизнес необходимо определять исходя из потребностей рынка, а главным критерием выбора бизнеса является его согласованность с требованиями рынка. Классическим стал приведенный им пример относительно определения бизнеса американских железных дорог. По мнению Т. Левитта, железные дороги были бы преуспевающей отраслью, если бы использовали не продуктовое определение бизнеса — перевозки по железной дороге, а рыночное. С рыночных позиций железные дороги должны оказывать услуги по перевозке грузов и людей, парикмахерские должны стать салонами красоты и т. д. В более поздних исследованиях И. Ансофф показывает, что ориентация только на рыночные требования при выборе нового бизнеса (продукта) не гарантирует синергического эффекта. Этот эффект возникает, когда существует связь между старым бизнесом и новым. И. Ансофф считает:

- что бизнес должен определяться на основе учета двух факторов «продукт-рынок» (матрица Ансоффа);
- главным критерием определения и выбора нового бизнеса должен стать синергический эффект.

Лекция 7. «Базовые (эталонные) стратегии»

После проведения анализа внутреннего потенциала организации, выявления сильных и слабых сторон и приведения внутренних сил и слабостей в соответствие с внешними угрозами и возможностями руководство организации может приступить к анализу альтернативных вариантов и выбору стратегии.

Разнообразие общих стратегий, которые определяют для фирмы способ ее развития, может быть сведено к трем основным типам: стратегии стабильности; стратегии роста; стратегии сокращения. У каждой из этих стратегических альтернатив имеется определенное число типовых вариантов. Фирма может выбрать один из них или применить определенные сочетания различных типов, что характерно для крупных диверсифицированных компаний.

Стратегия стабильности сосредоточена на существующих направлениях деятельности организации и сохранении конкурентной позиции на рынке. Применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной технологией компаниями, удовлетворенными своим положением. Это в основном фирмы, доминирующие на рынке, - лидеры, монополисты. Вариантами альтернативной стратегии стабильности могут быть: защита положения на рынке, рационализация рынка, организация рынка.

Стратегия роста предусматривает превышение уровня развития фирмы над предыдущим периодом. Целями роста могут быть увеличение объема продаж, доли рынка, прибыли или размера фирмы и т. п.

При определенных условиях незначительное увеличение или отсутствие такого роста тормозит развитие и совершенствование деятельности организации. Особенно стратегия роста актуальна в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями.

В неустойчивой отрасли отсутствие роста может привести к банкротству.

Любая фирма имеет два принципиальных варианта стратегии роста - внутреннее развитие (интенсивный рост) либо внешний рост.

Стратегия сокращения - это, по сути, стратегия отступления, которая предусматривает установление уровня целей организации ниже достигнутого в прошлом. К различным вариантам стратегии сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности фирмы имеют тенденцию к ухудшению, при экономическом спаде или просто для выживания организации. В то же время для многих фирм сокращение может означать здоровый путь рационализации и переориентации производства, способ сохранения и обеспечения эффективной деятельности фирмы в целом.

Лекция 8. «Функциональные стратегии. Продуктовые стратегии»

Стратегия деятельности предприятия разрабатывается и реализуется как единым целым субъектом рыночной экономики. Однако каждое предприятие является сложной многофункциональной системой, поэтому стратегию деятельности предприятия, которую иначе можно назвать генеральной стратегией, детализируют с помощью функциональных стратегий, которые отражают конкретные пути достижения специфических целей предприятия, стоящих перед его отдельными подразделениями и службами. Иначе эти стратегии можно назвать рабочими стратегиями. Каждая функциональная стратегия имеет определенный объект, на который она направлена. В этой связи могут разрабатываться следующие функциональные стратегии:

- стратегия маркетинга;
- финансовая стратегия;
- стратегия инноваций;
- стратегия производства;
- стратегия организационных изменений и др.

Набор функциональных стратегий на том или ином конкретном предприятии определяется составом специфических целей, которые ставит перед собой руководство предприятия.

Рассмотрим кратко основные функциональные стратегии предприятия.

Стратегия маркетинга - это способ действия на рынке, руководствуясь которым предприятие выбирает цели и определяет наиболее эффективные пути их достижения. Цель устанавливает гра-

ницы и сферы рыночной деятельности (конкурентные преимущества, овладение новым рынком и др.). Пути достижения поставленных целей формируются с помощью выбора стратегических направлений развития и стратегических зон хозяйствования. Соответственно разрабатывается и комплекс маркетинговых средств (товар, цена, реклама и др.). Разработка стратегии маркетинга опирается на прогнозы относительно долгосрочных перспектив развития рынка и потенциальных возможностей предприятия.

Финансовая стратегия представляет собой общее направление и способ использования средств для достижения поставленных целей управления финансами предприятия. Этому способу соответствует определенный набор правил и ограничений для принятия решений. Стратегия позволяет сконцентрировать усилия на вариантах решения, не противоречащих принятой стратегии, отбросив другие варианты.

Основой разработки финансовой стратегии служат анализ факторов эффективного использования финансовых ресурсов в долгосрочной перспективе и поставленные цели. Целями в данном случае могут быть: максимизация прибыли при минимизации расходов, оптимизация структуры активов предприятия, обеспечение финансовой стабильности предприятия в обозримом будущем.

Инновационную стратегию можно определить как взаимосвязанный комплекс технических, технологических и организационных действий, направленных на обеспечение конкурентоспособности предприятия и устойчивое его развитие.

Основу выработки инновационной стратегии составляют теория жизненного цикла продукта, рыночная позиция фирмы и проводимая ею научно-техническая политика¹.

Стратегия производства представляет собой комплекс взаимосвязанных мер по выбору продукции (услуг), технологии и организации производства, позволяющих обеспечить устойчивое эффективное развитие предприятия. Для того, чтобы реализовать цели предприятия, обеспечить конкурентоспособность продукции (услуг) и тем самым добиться успеха, необходимо организовать высокоэффективное производство.

Стратегия организационного развития - это многоуровневая система преобразований, нацеленных на средне- и долгосрочную перспективу и предусматривающих изменение организационной структуры управления, методов работы, организационной культуры. В основе данной стратегии лежит видение будущего, т.е. идеальный образ предприятия, к которому необходимо стремиться.

Выбор курса на расширение производства и объемов реализации продуктов или же на их сокращение, полная замена продукта новым или только его частичная модификация, стремление захватывать рынок продукта в начале его формирования или выход и борьба за долю рынка продукта тогда, когда рынок уже сформировался, — эти и многие другие аналогичные вопросы приходится решать высшему руководству, осуществляющему стратегическое управление фирмой.

Ответ на эти вопросы формируется под влиянием нескольких факторов. В первую очередь стратегия продукта зависит от стратегии фирмы. Однако, хотя стратегия продукта и является элементом общей стратегии фирмы и соответственно определяется характером ее целей и ее стратегией, тем не менее можно указать на отдельные факторы, оказывающие непосредственное влияние на выработку стратегии продукта. Три очень важных фактора:

- конкурентная среда и стратегия конкуренции фирмы;
- состояние портфеля продукции фирмы;
- место, занимаемое маркетингом в управлении фирмой.

Находясь в конкурентном окружении, фирмы прибегают ко множеству различных форм и методов конкурентной борьбы, зачастую далеко выходящих за пределы традиционной конкуренции продуктом. Однако значение и роль конкуренции продуктом в общей конкурентной борьбе фирмы не уменьшается. Более того, именно конкуренция продуктом в конечном счете является решающей для долгосрочного выживания фирмы. Ничто не в состоянии оградить фирму от краха, если ее продукция проигрывает в конкурентной борьбе продукции других фирм.

В самом общем виде конкурентом фирмы является любой субъект деятельности на рынке, который своими действиями может уменьшить доход фирмы от реализуемого ею продукта либо же даже вообще лишить ее этого дохода. Фирма производит продукт, чтобы реализовать его и по-

лучить доход, который она может использовать для обеспечения своего существования. Если доход большой (достаточный), то у фирмы дела идут хорошо. Но если он недостаточен, то значит кто-то лишил фирму денег, на которые она рассчитывала. Этот кто-то — конкурент фирмы.

Маркетинг все в большей мере становится субстанцией бизнеса пронизывающей все сферы деятельности фирмы. Говоря языком физиологии, маркетинг становится частью мозга фирмы и ее души ее чувствами и наконец источником импульса, приводящего в движение организм фирмы и наполняющего фирму жизненной энергией. Вот как образно охарактеризовал маркетинг Питер Дракер «Это весь бизнес, представленный в том виде, как он выглядит точки зрения конечного результата, т.е. с точки зрения клиентов» Таким образом, маркетинг играет особую роль в стратегическом управлении, существенно выходящую за рамки функции продаж продукции и изучения спроса.

Лекция 9. «Корпоративные стратегии»

Основные типы корпоративных стратегий. Стратегия стабильности. Защита положения на рынке связана, прежде всего, с действиями по поддержанию высокого уровня проникновения на рынок, а также с активизацией операционного маркетинга в части защитной политики ценообразования, укрепления сбытовой сети, усиления мер по стимулированию сбыта и т. п. Рационализация рынка предусматривает реорганизацию обслуживаемых стратегических зон хозяйствования с целью снижения издержек или повышения эффективности операционного маркетинга. Например, путем фокусирования на самых рентабельных сегментах, сокращения числа клиентов через установление минимального объема заказа, ухода из некоторых сегментов.

Организация рынка - это в основном влияние в разрешенных законодательством пределах на уровень экономической эффективности определенного сектора. Например, пользуясь поддержкой государственных органов управления, установить правила конкурентной борьбы в соответствующей отрасли или заключить соглашение о сокращении или стабилизации производства (создание картеля).

Стратегия роста. Интенсивный рост подразумевает достижение фирмой более высоких результатов в существующих сферах ее деятельности в пределах базового рынка. Здесь предполагается превышение результатов деятельности путем совершенствования существующего бизнеса и задействования скрытых «внутренних» резервов. Это целесообразно, когда фирма еще не исчерпала полностью возможности, связанные с ее продукцией и базовым рынком.

Внешний рост предусматривает развитие фирмы путем экспансии за счет интеграционных процессов в пределах отраслевой производственной цепочки (интеграционный рост), а также освоения новых сфер бизнеса вне рамок основной деятельности (диверсификационный рост). Это оправдано, когда возможностей внутреннего роста недостаточно для ликвидации разрыва между планируемыми показателями и задачами. Таким образом, может создаваться стратегическое преимущество за счет присоединения и интегрирования новых элементов бизнеса, что может быть более эффективным, чем их внутреннее развитие в рамках данной фирмы.

Современные тенденции бизнеса тесно связаны с такими интеграционными процессами, как слияние, поглощение и создание совместных предприятий, которые имеют разнообразные формы. По характеру решаемых задач можно выделить следующие типы поглощения:

- вертикальные, когда поглощается поставщик или потребитель;
- горизонтальные, когда поглощается конкурент;
- с целью развития продукта, когда поглощается фирма для создания единого комплекта продуктов;
- с целью расширения рынка, когда поглощается родственная фирма, действующая на другом рынке.

В современных условиях получили развитие такие организационные формы интеграции, как: концерн, холдинг, конгломерат, картель, консорциум, финансово-промышленная группа (ФПГ), корпорация, транснациональная корпорация (ТНК). Стратегические альтернативные варианты внутреннего роста: проникновение на рынок, развитие рынков, развитие через продукцию.

Стратегия сокращения. Это, по сути, стратегия отступления, которая предусматривает установление уровня целей организации ниже.

Разработка стратегии организации достигнутого в прошлом. К различным вариантам стратегии сокращения прибегают чаще всего тогда, когда показатели деятельности фирмы имеют тенденцию к ухудшению, при экономическом спаде или просто для выживания организации. В то же время для многих фирм сокращение может означать здравый путь рационализации и переориентации производства, способ сохранения и обеспечения эффективной деятельности фирмы в целом.

Факторы, влияющие на выбор стратегии. Стратегия в зависимости от масштабов деятельности. Стратегии на различных этапах жизненного цикла организации. Стратегия фирм, занимающих различные рыночные позиции

Лекция 10. «Процесс разработки стратегии»

Стратегический анализ рисков организации. Проведение стратегического анализа рисков предприятия обусловлено спецификой стратегического планирования: во-первых — это достаточно длительный период реализации этих планов, во-вторых — это большое число участников, осуществляющих и влияющих на процесс планирования и реализации планов, в-третьих — это динамизм изменения факторов внешней деловой окружающей среды и целей самих участников процесса планирования.

Длительность процесса реализации стратегических планов предполагает и неопределенность ее реализации. Множественность участников процесса планирования, каждый из которых принимает определенные решения и влияет на этот процесс, также является фактором риска, поскольку отклонение каждым из участников от своих целевых установок приводит к отклонению от намеченного плана в целом. Разрабатывая стратегический план, следует дополнительно выделять риск конкретных участников процесса планирования.

Множественность факторов, влияющих на процесс реализации стратегических планов, усложняет анализ рисков. При стратегическом анализе рисков необходимо исследовать участников разработки и реализации стратегии и степень их влияния на ход реализации плана; факторы, влияющие на процесс реализации плана, и множество данных, характеризующих объект. Риски существуют на всех этапах стратегического планирования, и поэтому следует выделить риски стратегии, риски СЗХ, риски внешней деловой среды в целом и риски конкретного предприятия. Сложность анализа рисков объясняется и тем обстоятельством, что воздействие факторов риска осуществляется не в последовательном порядке их возникновения, а в определенной совокупности и взаимосвязи. На всех стадиях разработки и реализации стратегий предприятия приходится сталкиваться с различными видами рисков, различающихся по месту и времени их возникновения, времени и степени воздействия, совокупностью внешних и внутренних факторов, влияющих на уровень и на меру чувствительности к ним.

Представляется, что при анализе рисков предприятия целесообразно выделять следующие аспекты анализа:

- основные источники рисков;
- оценка вероятности получения убытков (или недостижения результата), связанных с отдельными источниками рисков;
- действия, позволяющие снизить трудности преодоления возникающих рисков.

Как правило, редко встречаются риски, имеющие единичный характер воздействия. В своем большинстве все виды рисков взаимосвязаны, что значительно затрудняет выбор методики проведения их анализа. Прежде всего, анализ рисков необходимо выполнять, разбив все риски на три основные категории:

- риски СЗХ и внешней деловой окружающей среды;
- риски конкретного предприятия или внутренние риски;
- риски определенного проекта, стратегии, продукта.

Основные виды рисков пяти сил конкуренции М. Портера. Стратегический анализ рисков предприятия предполагает рассмотрение всех видов деятельности и всей номенклатуры выпускаемой продукции и услуг со следующих позиций:

- сегментации рынка;
- изучения взаимосвязи и взаимозависимости одного вида деятельности или вида выпускаемой продукции (услуг) от другого;
- привлекательности рынка;
- конкурентной силы предприятия.

Исследование отдельных сегментов рынка позволяет оценивать и прогнозировать возможность возникновения рисков, исходящих от потребителей продукции (услуг) предприятия.

Изучение рисков, возникающих вследствие влияния изменения объемов производства и реализации одного товара на объем выпуска и себестоимость производства другого товара, необходимо для обоснования и выбора способов производства стратегически перспективных и рентабельных видов продукции.

Анализ привлекательности рынка необходим для снижения в перспективе потерь от развития производства товаров, реализуемых на малопривлекательных и неперспективных рынках.

Анализ конкурентной силы предприятия по ассортиментному портфелю позволяет определить для каждого предприятия допустимые границы риска.

Необходимо отметить, что организация процедуры стратегического анализа рисков предприятия должна основываться на системном подходе. Это означает, что стратегический анализ рисков должен быть комплексным, т. е. включать в полном объеме сбор, обработку и анализ информации о возможных рисках, возникающих в процессе функционирования предприятия по всем направлениям деятельности, видам ресурсов и их сочетаниям. При этом следует обеспечивать экономию затрат в процессе проведения такого рода анализа. В этой связи целесообразно создать на предприятии систему контроля по пяти ключевым параметрам: количество, качество, время, затраты и направления деятельности.

Лекция 11. «Процесс стратегического планирования»

Стратегическое планирование - это одна из функций стратегического управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения.

Стратегическое планирование обеспечивает основу для всех управленческих решений. Функции организации, мотивации и контроля ориентированы на выработку стратегических планов. Не используя преимущества стратегического планирования, организации в целом и отдельные люди будут лишены четкого способа оценки цели и направления корпоративного предприятия. Процесс стратегического планирования обеспечивает основу для управления членами организации.

Система стратегического планирования дает возможность акционерам и менеджменту компаний определиться с направлением и темпом развития бизнеса, очертить глобальные тенденции рынка, понять, какие организационные и структурные изменения должны произойти в компании, чтобы она стала конкурентоспособной, в чем ее преимущество, какие инструменты необходимы ей для успешного развития.

До последнего времени стратегическое планирование было прерогативой крупных международных концернов. Однако ситуация стала меняться, и, как показывают опросы, все больше и больше компаний, представляющих средний бизнес, начинают заниматься вопросами стратегического планирования.

Процесс стратегического планирования в компании состоит из нескольких этапов:

1. Определение миссии и целей организации.
2. Анализ среды, включающий в себя сбор информации, анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее потенциальных возможностей на основании имеющейся внешней и внутренней информации.
3. Выбор стратегии.
4. Реализация стратегии.
5. Оценка и контроль выполнения.

Лекция 12. «Выбор стратегических альтернатив. Реализация стратегии»

Выбор стратегии. После того как руководство рассмотрит имеющиеся стратегические альтернативы, оно обращается к конкретной стратегии. Целью является выбор стратегической альтернативы, которая максимально повысит долгосрочную эффективность организации. Хотя выбор общей стратегии представляет собой как право, так и обязанность высшего руководства, окончательный выбор оказывает глубокое влияние на всю организацию.

На стратегический выбор, осуществляемый менеджментом предприятия, влияют разнообразные факторы.

1. Риск. Какой уровень риска руководство считает приемлемым? Риск является фактом жизни компании, но высокая степень риска может разрушить ее.

2. Знание прошлых стратегий. Часто сознательно или бессознательно руководство находится под воздействием прошлых стратегических альтернатив, выбранных фирмой.

3. Реакция на владельцев. Весьма часто владельцы акций ограничивают гибкость руководства при выборе конкретной стратегической альтернативы.

4. Фактор времени. Фактор времени при принятии решения может способствовать успеху или неудаче организации. Реализация даже хорошей идеи в неудачный момент может привести к развалу организации.

5. Выбор стратегии является центральным моментом стратегического планирования. Часто организация выбирает стратегию из нескольких возможных вариантов.

6. Менеджеру очень важно следить за тем, как осуществляется стратегия. Для этого ему нужно иметь широкую сеть контактов и источников информации — как формальных, так и неформальных. Обычные каналы получения информации могут быть следующими: беседы с подчиненными, чтение отчетов, анализ последних результатов деятельности, контакты с клиентами, наблюдение за действиями конкурентов и выслушивание рядовых сотрудников с целью получения сведений из первых рук. Менеджер, занимающийся разработкой стратегии, должен быть уверен в том, что он получает достоверную и точную информацию и владеет ситуацией. Важное значение следует придавать неформальному общению, которое может позволить получить быстрый и легкий доступ к информации.

Задачей этого этапа является понимание того, что необходимо сделать, чтобы стратегия была реализована, работала, а намеченные сроки ее исполнения соблюдались. Работа по реализации стратегии относится к области административных задач. Она включает в себя:

- создание организационных возможностей для успешного выполнения стратегии;
- управление бюджетом с целью выгодного размещения средств;
- определение политики предприятия, обеспечивающей реализацию стратегии;
- мотивацию работников для более эффективной работы. При необходимости следует изменить их обязанности и характер работы с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии;
- увязывание размеров вознаграждения с достижением намеченных результатов;
- создание благоприятной атмосферы внутри предприятия для успешного выполнения намеченной цели;
- создание внутренних условий, обеспечивающих персоналу предприятия возможность ежедневного эффективного исполнения своих стратегических ролей;
- использование передового опыта для постоянного улучшения работы;
- обеспечение внутреннего руководства, необходимого для продвижения по пути реализации стратегии и контроля за тем, как стратегия должна быть выполнена.

Это так называемые определенные базовые требования, которые должны выполняться независимо от особенностей предприятия.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия представляют собой, как правило, занятия по решению различных заданий. В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению заданий и интуиция.

В системе обучения существенную роль играет очередность лекций и практических занятий. Лекция является первым шагом подготовки студентов к практическим занятиям. Проблемы, поставленные в ней, на практическом занятии приобретают конкретное выражение и решение. Аналога лекция среди других видов занятий не имеет. Хотя каждое практическое занятие, будучи занятием в традиционном плане развивающим, закрепляющим и т.д., может активно выполнять функции подготовительного занятия к последующему активному восприятию лекции.

Практические занятия - это коллективные занятия. И хотя в овладении теорией вопроса большую и важную роль играет индивидуальная работа (обучающийся не может научиться, если он не будет думать сам, а умение думать - основа овладения дисциплиной), тем не менее, большое значение при обучении имеют коллективные занятия, опирающиеся на групповое мышление.

Цели практических занятий: помочь обучающимся систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера; научить их приемам решения заданий, способствовать овладению навыками и умениями выполнения других видов заданий; научить их работать с книгой, служебной документацией и схемами, пользоваться справочной и научной литературой; формировать умение учиться самостоятельно, т.е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Выполнение домашнего задания - один из видов самостоятельной творческой работы студента. При выполнении домашнего задания студент приобретает навыки работы с научной литературой, развивает научное мышление и способность к анализу явлений. Студент самостоятельно обобщает и делает выводы по рассматриваемым вопросам, определяет круг проблем, существующих в исследуемой сфере, и пути их решения. Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных заданий, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки, определяются преподавателем, ведущим занятия.

Выполнение домашних заданий в виде практических и иных заданий является формой текущего контроля при проведении каждого практического занятия. На лекциях выдаются домашние задания, выполнение которых способствует выработке и закреплению навыков и умений.

При подготовке к практическому занятию, при подготовке к любому виду контроля не рекомендуем пользоваться только материалами лекций. Самостоятельная работа студентов при выполнении домашнего задания помогает пополнять полученные знания, расширять кругозор.

На практическом занятии студенты под руководством преподавателя обсуждают дискуссионные вопросы, заслушивают доклады, выполняют задания, участвуют в опросах, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания. Для успешного проведения практического занятия студенту следует тщательно подготовиться. Основной формой подготовки студентов является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, литературой.

Изучив конкретную тему, студент может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на практическом занятии задать их преподавателю. Практическое занятие предоставляет студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения.

Практическое занятие по теме «Концепции и сущность стратегического менеджмента»

Вопросы для обсуждения:

1. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
2. Процесс стратегического управления с точки зрения основных задач стратегического менеджмента.
3. Формализация стратегического менеджмента.
4. Модель стратегического менеджмента. Современные школы стратегического управления

Практическое занятие по теме «Видение, миссия и цели организации. Методологические основы стратегического анализа»

Задание 1. Предприятие «В» начинает производить новый лак для пола под названием «Осень». Этот лак более долговечен, чем имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты через месяц выбросят на рынок аналогичные по качеству лаки «Весна» и «Лето».

Анализ целей. Предприятие «Б» будет заинтересовано в быстром насыщении рынка и в росте сбыта для занятия доминирующего положения на рынке долговечных лаков для пола.

Доминирующее положение – основа для контроля рынка в дальнейшем и получения стабильного дохода. Следовательно, предприятие в своей деятельности будет ориентироваться на долгосрочные цели, ради которых поступится частью текущей прибыли.

Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Задание 2. По мнению известного исследователя М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.

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

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

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

При каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию?

Практическое занятие по теме «Стратегический анализ макросреды и отрасли»

Обучающимся предстоит подготовиться к занятию по следующим вопросам:

Границы внешней среды. Определение угроз и возможностей. Ранжирование угроз и возможностей. Стратегические карты и их использование в стратегическом анализе. Барьеры для входа в отрасль. Модель пяти сил М. Портера

Практическое занятие по теме «Стратегический анализ внутренней среды»

Задание 1. Фирма «Кармен» в последние годы прошла через три серьезных преобразования. Прежде всего, несколько лет назад менеджеры взяли курс на рискованную стратегию диверсификации. На деньги, вырученные из «молочного бизнеса», фирма закупила серию различных бизнесов: от женской одежды до употреблений.

Несколько лет назад менеджеры осознали, что их дела идут не так хорошо, как хотелось бы, и решили принять новую стратегию. Идея заключалась в том, чтобы продавать большинство не связанных между собой бизнесов и пустить выручку на закупку новых, которые впишутся в ограниченное число рынков.

В последние годы фирма «Кармен» продавала приобретенные ранее бизнесы и покупала новые. Чтобы завершить осуществление новой стратегии, президент компании немедленно увеличил объем на 15 % ежегодно и объявил. Что компания будет строится на шести основных видах бизнеса.

Один из бизнесов внутри корпорации – молочная компания, которая выпускает различные виды молока, мороженое, сыры. Вторым бизнесом является паста. Закупка нескольких местных компаний позволила фирме сделаться первым национальным производителем пасты. Третий бизнес – бакалейные товары с хорошо известными товарными марками «Рилемон» и «Игл». Четвертый бизнес выпускает легкие соленые закуски. Их картофельные чипсы и другие продукты занимают второе место на рынке.

Пятый – продукция для потребителя «сделай сам» (клей и рапылитель для краски). И наконец, шестой бизнес внутри корпорации – различные фирмы, выпускающие специальную химическую продукцию (резины, поливинилхлоридные пленки).

«Кармен» разработал инновационную стратегию для каждого из этих бизнесов, которая предусматривает соединение региональных бизнесов в международную организацию.

Это позволяет фирме получать экономию в результате эффекта масштаба, который связан с широкомасштабными действиями по охвату всех местных рынков одновременно.

Например, фирма «Кармен» также закупила пять хорошо известных концернов по производству пасты в ряде городов. На фабриках этих компаний «Кармен» продолжает выпускать их оригинальную продукцию с добавлением своего марочного названия. Потом продает товары с двойной маркой в каждом из регионов, используя местные дистрибьюторские каналы. Тот же подход применяется при реализации соленых закусок и молочной продукции.

Эти подходы привели к огромному росту корпоративных доходов. Например, общий объем продаж компании возрос с 4,3 до 7,2 млрд долл. Прибыли растут такими же темпами.

Тем не менее фирма вступила в третий этап стратегического управления, связанный с серией сокращений.

В частности, президент компании пришел к выводу, что накладные расходы стали чрезмерными и необходимо предпринять шаги, направленные на совмещение ряда операций.

Схема сокращений предусматривала продажу или сокращение 65 из 265 предприятий по всему миру и сокращение штата работников с 46000 до 7000 чел.

1) Каковы сильные и слабые стороны, возможности и опасности, стоящие перед фирмой «Кармен»?

2) Какой подход или (подходы) использует фирма в своей стратегии на уровне корпорации?

3) Какой подход или (подходы) использует фирма, стратегии на рынке бизнеса?

4) Имеет ли фирма синергический эффект? Почему «да» или почему «нет».

Практическое занятие по теме «SWOT-анализ»

Задание 1. Используя данные отчета о производственных практиках на предприятии:

1) Проведите ранжирование угроз и возможностей

Задание 2. Разработайте алгоритм основных правил построения SWOT-матрицы.

Практическое занятие по теме «Портфельный анализ»

Задание 1. Разработайте таблицу, содержащую сходство и различие портфельных матриц разных консультационных фирм.

Задание 2. Сформулируйте и обоснуйте основные сложности проведения портфельного анализа.

Практическое занятие по теме «Базовые (эталонные) стратегии»

Задание 1. Сформулируйте базовую стратегию Амурского государственного университета

Задание 2. Сущность стратегии конгломеративной диверсификации.

Практическое занятие по теме «Функциональные стратегии. Продуктовые стратегии»

Вопросы для обсуждения:

1. Стратегия «лидера».
2. Стратегические альтернативы: расширение первичного спроса, расширение сферы его использования, увеличение разового применения товара.
3. Стратегия «бросающего вызов».
4. Стратегия «следующего за лидером».
5. Стратегия специалиста.
6. Теория «ключевых компетенций корпорации» Г. Хамела и К.К. Прохолода

Практическое занятие по теме «Корпоративные стратегии»

Задание 1. Существуют ли принципиальные различия основных видов стратегий малых и средних фирм.

Задание 2. Приведите примеры стратегии фирм, занимающих различные рыночные позиции.

Практическое занятие по теме «Процесс разработки стратегии»

Задание 1. Разработайте алгоритм организации реализации стратегии

Задание 2. Актуальность организационной структуры процесса стратегического управления (сетевые и проектные структуры).

Практическое занятие по теме «Процесс стратегического планирования»

Задание 1. Разработайте принципиальную схему стратегического анализа рисков.

Задание 2. Назначение оценки и контролинга в системе стратегического управления организацией

Объективные факторы риска. Субъект риска. Критерии классификации рисков организации. «Кривая риска», методы ее построения. Разработка стратегических бюджетов.

Практическое занятие по теме «Выбор стратегических альтернатив. Реализация стратегии»

Задание 1. Сформулируйте типичные ошибки, возникающие при осуществлении процедуры бенчмаркинга.

Задание 2. Выявите динамическое равновесие фирмы между стратегией и ее организационной структурой.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:

В рамках освоения дисциплины взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, лабораторные работы, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий.

Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины - распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

Описание последовательности действий студента

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку.

Регулярное посещение лекций, лабораторных работ, практических занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, но и помогает наилучшим образом организовать последовательность действий студента, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

В ходе учебы студент обязан активно использовать все формы обучения - посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

Рекомендации по работе с литературой

Необходимо, определить, с какой целью студент в ходе самостоятельной работы обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по проблеме; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения. Исходя из этих целей, необходимо выбирать источники: для получения основных знаний по теме следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием курса; для формирования умений - к практикумам; для получения более глубоких знаний по проблемам использовать источники дополнительной литературы; при подготовке докладов, тестов, презентаций целесообразно обратиться также к дополнительной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается.

Необходимо обращаться к изданиям последних лет, так как в них наиболее полно освещена теория и практика изучаемой темы дисциплины.

Рекомендуется после изучения очередного параграфа учебного пособия выполнить несколько заданий на данную тему. Кроме того, полезно мысленно задать следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

Изучение литературных источников сопровождается выписками и конспектированием. Конспектировать следует, в основном, те источники, которые по содержанию темы могут быть широко использованы, в остальных случаях достаточно ограничиться выписками.

Советы по подготовке к экзамену

Для успешной сдачи экзаменов по дисциплине обучающимся необходимо учитывать два фактора: теоретическую и психологическую подготовку. Только в случае работы по всем этим двум направлениям студент может рассчитывать, с одной стороны, на глубокие и прочные знания по изучаемой дисциплине, а, с другой, - на получение высокой оценки во время экзаменаци-

онной сессии. Теоретическая подготовка к экзамену делится на два раздела: в течение всего учебного года и предэкзаменационная. Обучающимся советуем приступать к подготовке к экзамену с самого первого периода изучения дисциплины. Это удобно, так как, с одной стороны, помогает студенту готовиться к текущим занятиям, а, с другой - во время сессии значительно облегчает процесс подготовки к экзамену.

При организации предэкзаменационной работы во время сессии советуем, во-первых, равномерно распределить учебный материал на все время подготовки (количество вопросов делится на время подготовки к экзамену, причем вторую половину дня перед экзаменом нужно оставить в резерве), а, во-вторых, оптимальным образом организовать свой быт.

Советуем составить схему, которая поможет систематизировать материал: краткие заметки, формулы, идеи, выдержки из текста. Эта схема поможет обучающимся разбить процесс подготовки на этапы, из которых можно составить общий план подготовки с минимальными затратами. Целесообразно сделать краткий конспект, в котором изложить основные темы дисциплины и их взаимодействие. Небольшие художественные способности обучающихся обеспечат их наглядной схемой, которая поможет восстановить темы (их содержание) в памяти.

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) ПО ВЫПОЛНЕНИЮ КУРСОВЫХ РАБОТ

Цель курсовой работы – закрепление и углубление теоретических знаний, полученных при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент», приобретение практических навыков разработки стратегии и стратегического плана.

В курсовой работе студент должен показать теоретические знания предмета, умение проводить анализ социально-экономического явления, разрабатывать стратегии и стратегический план организации, формулировать выводы.

Студенты выполняют работу на материалах предприятий, данных государственной статистики или самостоятельно собранных данных. Написание курсовой работы осуществляется под руководством преподавателя. Студент совместно с руководителем уточняет круг вопросов, подлежащих изучению и экспериментальной проверке, составляет план исследования, структуру работы, сроки выполнения ее этапов, определяет необходимую литературу и другие материалы. Структура курсовой работы должна способствовать раскрытию избранной темы и отдельных ее вопросов. Курсовая работа оформляется согласно требований соответствующего стандарта. Курсовая работа подписывается студентом и руководителем на титульном листе с указанием даты. Выполненная студентом курсовая работа проверяется в срок до 10 дней преподавателем-руководителем работы, который дает письменное заключение по работе - рецензию.

При оценке работы учитываются содержание работы, ее актуальность, степень самостоятельности, оригинальность выводов и предложений, качество используемого материала, а также уровень грамотности (общий и специальный). Одновременно преподаватель отмечает ее положительные стороны и недостатки, а в случае надобности указывает, что надлежит доработать. Рецензия заканчивается выводом, может ли работа быть допущена к защите. Работа вместе с рецензией выдается студенту для ознакомления и возможного исправления. Если же курсовая работа по заключению рецензента является неудовлетворительной и подлежит переработке, то после исправления она представляется на повторное рецензирование с обязательным представлением первой рецензии.

Курсовая работа защищается перед преподавателем, который определяет уровень теоретических знаний и практических навыков студента, соответствие работы предъявляемым к ней требованиям. На защите студент должен кратко изложить содержание работы, дать исчерпывающие ответы на вопросы преподавателя. При защите курсовой работы студент должен показать:

уровень освоения теоретического материала, предусмотренного учебной дисциплиной;

уровень освоения общих и профессиональных компетенций;

уровень знаний по теме курсовой работы;

обоснованность, четкость и грамотность выступления.

Курсовая работа должна содержать титульный лист, введение, теоретическую, аналитическую и практическую часть, заключение, список литературы и обязательно приложения.

Содержание работы следует иллюстрировать схемами, таблицами, диаграммами, графиками, фотографиями, рисунками и т.д. Графическому материалу по тексту необходимо давать пояснения.

В содержании указывается план выполнения курсовой работы.

Во введении раскрывается актуальность, новизна и практическая значимость темы курсовой работы, формулируются цель и задачи работы, указываются методы их решения, информационная база работы.

Теоретическая часть должна содержать раскрытие теоретических аспектов выбранной темы в сфере стратегического менеджмента, которые будут использованы во второй и третьей главах.

Во втором разделе дается краткая характеристика предприятия. Анализируется внешняя и внутренняя среда, выявляются возможности и угрозы внешней среды, сильные и слабые стороны организации по соответствующим показателям, матрица возможностей и угроз, матрица SWOT-анализа. Анализируется тема, заявленная в курсовой работе, за последние 5 лет.

В третьем разделе разрабатываются и экономически обоснуются альтернативы стратегии (стратегического плана) организации, проводится расчет экономической эффективности.

В Приложении обязательно должны быть копии отчетных документов предприятия (они необходимы для выполнения второй части курсовой работы).

По объему: вторая часть должна быть больше первой, третья часть – больше второй части.

Библиографический список: не менее 50 источников за последние три года

Критерии оценки курсовой работы:

степень раскрытия темы;

полнота охвата научной литературы;

самостоятельность, последовательность и логика написания курсовой работы;

качество оформления, язык, стиль и грамматический уровень работы;

выполнение графика написания курсовой работы;

защита и презентация курсовой работы.