

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»



Декан факультета Баркалов С.А.
«20» января 2022 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

дисциплины

«Стратегический менеджмент»

Направление подготовки 08.04.01 Строительство

Профиль Управление проектами в строительстве

Квалификация выпускника магистр

Нормативный период обучения 2 года

Форма обучения очная

Год начала подготовки 2022

Автор программы

Некрасова / Т.А. Некрасова /

Заведующий кафедрой
Управления

Баркалов / С.А. Баркалов /

Руководитель ОПОП

Аверина / Т.А. Аверина /

Воронеж 2022

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ

1.1. Цели дисциплины

Целью изучения дисциплины является овладение теоретическими положениями и методологией стратегического управления на современных предприятиях с учетом передового отечественного и зарубежного опыта.

1.2. Задачи освоения дисциплины

- приобретение теоретических знаний о сущности стратегического менеджмента, его функциях и структуре;
- изучение методологии стратегического менеджмента, применение которой позволяет предприятиям вести эффективную деятельность в условиях быстроизменяющейся внешней среды;
- получение практических навыков анализа внешней и внутренней среды предприятия;
- овладение приемами и методами выработки и реализации стратегии предприятия;
- приобретение навыков составления стратегических планов организации;
- изучение приемов и методов преодоления сопротивления стратегическим изменениям.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к дисциплинам части, формируемой участниками образовательных отношений блока Б1.

3. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Процесс изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций:

ПК-6 - Способен осуществлять подготовку стратегических, тактических и оперативных планов и программ развития для строительной организации

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции
ПК-6	знать теоретические основы стратегического менеджмента; теоретические основы стратегического планирования; методы анализа внешней и внутренней среды фирмы; приемы и методы выработки стратегии предприятия; предпосылки успешного внедрения стратегических изменений
	уметь проводить анализ внешней и внутренней среды; формировать стратегию фирмы; составлять стратегический план и разрабатывать мероприятия по его реализации
	владеть навыками ситуационного анализа; навыками сценарного планирования

4. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоемкость дисциплины «Стратегический менеджмент» составляет 5 з.е.

Распределение трудоемкости дисциплины по видам занятий
очная форма обучения

Виды учебной работы	Всего часов	Семестры
		2
Аудиторные занятия (всего)	64	64
В том числе:		
Лекции	16	16
Практические занятия (ПЗ)	32	32
Лабораторные работы (ЛР)	16	16
Самостоятельная работа	89	89
Курсовая работа	+	+
Часы на контроль	27	27
Виды промежуточной аттестации - экзамен	+	+
Общая трудоемкость:		
академические часы	180	180
зач.ед.	5	5

5. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5.1 Содержание разделов дисциплины и распределение трудоемкости по видам занятий

очная форма обучения

№ п/п	Наименование темы	Содержание раздела	Лекц	Прак зан.	Лаб. зан.	СРС	Всего, час
1	Сущность и содержание стратегического менеджмента	Объективные факторы, обусловившие возникновение стратегического управления. Исторические этапы формирования стратегического менеджмента. Сущность стратегического управления. Отличия стратегического менеджмента от преимущественно оперативного управления на уровне производства. Стратегический маркетинг. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Возрастание роли стратегического управления в современных условиях. Общая схема стратегического управления и содержание его отдельных этапов.	2	4	-	10	16
2	Миссия, видение и стратегические цели организации	Принятие миссии организации. Факторы, учитываемые при разработке миссии. Видение будущего организации. Управление на основе видения. Стратегические цели организации и их виды. Этапы формирования стратегических целей. «Дерево целей» организации. Требования, которым должны удовлетворять цели	2	4	-	10	16

		организации. Подходы к выработке и корректировке стратегических целей развития организации. Проблемы развития производства и структура промышленности.					
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды	Цели и задачи анализа внешней среды. Существенные факторы внешней среды. Общее макроокружение и непосредственное (операционное) окружение организации. Анализ макроокружения. Анализ непосредственного окружения. Оценка силы конкурентной позиции организации. Основные показатели, характеризующие отрасль. Конкурентные силы, действующие в отрасли. Методы анализа внешней среды: PEST – анализ, матрицы позиционирования возможностей и угроз, составление профиля среды. Ситуационный анализ. Анализ внутренней среды организации. Определение ключевых компетенций организаций. Стратегический потенциал организации. Методы изучения внутренней среды: анализ «цепочек стоимости» М.Портера, SNW-анализ.	2	4	4	10	20
4	Стратегии организации, их сущность и классификация	Сущность понятия «стратегия предприятия». Различия между стратегией и политикой организации. Стратегическая пирамида организации: корпоративная стратегия, деловая стратегия, функциональная стратегия, операционная стратегия. Элементы стратегий различных уровней. Базовые (эталонные) стратегии развития бизнеса. Классификация стратегий роста организации. Типовые стратегии, их целевые назначения и ситуации применения.	2	4	4	10	20
5	Формирование стратегических альтернатив	Основные шаги процесса формирования стратегии организации. Уяснение текущей стратегии. Ситуационный анализ, его цели и этапы. Оценка существующей стратегии. Определение стратегических подходов и проблем организации. Планирование и оценка стратегических альтернатив. Методы формирования стратегических альтернатив: разработка сценариев; «мозговой штурм», матрица Томпсона и Стрикленда «рост рынка/конкурентная позиция»; SWOT-анализ. Ключевые факторы выбора стратегии. Оценка уровня риска.	2	4	4	10	20
6	Разработка портфельной стратегии организации	Портфельная стратегия организации как основная стратегия диверсифицированной компании. Цели анализа портфеля продукции. Этапы процесса анализа портфеля продукции. Стратегическая сегментация и выделение стратегических зон хозяйствования. Модели корпоративного стратегического планирования: матрица «возможностей по товарам /рынкам»;	2	4	4	10	20

		модель БКГ «темпы роста/доля рынка»; матрица «стратегическое положение/привлекательность рынка» компании Мак-Кинси.					
7	Разработка стратегии повышения конкурентоспособности организации	Достижение устойчивой конкурентоспособности – стратегическая цель организации. Анализ факторов конкурентного преимущества по М. Портеру. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ: виды, характеристика, условия применения и риски. Сохранение конкурентных преимуществ организации на основе реализации наступательных и оборонительных стратегий.	2	4	-	10	16
8	Ключевые функциональные стратегии организации	Основные функциональные области организации. Функциональные стратегии и их взаимосвязь со стратегиями высших уровней. Стратегия и техническая политика организации. Производственная стратегия. Стратегия маркетинга. Финансовая стратегия. Стратегия внешнеэкономической деятельности. Социальная политика организации и стратегия управления персоналом.	1	2	-	10	13
9	Управление реализацией стратегии	Проектирование системы управления, ориентированной на выполнение разработанной стратегии. Стратегический план и порядок его разработки. Взаимосвязь стратегического и тактического планирования. Сбалансированная система показателей и ее использование в управлении реализацией стратегии. Стратегия и организационная структура. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур управления. Концепция стратегических хозяйственных подразделений и ее использование в целях управления реализацией стратегии. Организационная культура как область стратегических изменений. Создание соответствия между стратегией и культурой. Создание поддерживающих стратегию политики и процедур. Стратегические изменения в организации, проблемы и трудности на пути их осуществления. Сопротивление изменениям. Этапы процесса изменений. Управление на основе максимальных контактов с персоналом. Создание климата и культуры, поддерживающих стратегию.	1	2	-	9	12
Итого			16	32	16	89	153

5.2 Перечень лабораторных работ

1. Стратегический анализ среды организации

2. Формирование и анализ стратегических альтернатив
3. Конкурентные стратегии предприятия
4. Портфельные стратегии организации

6. ПРИМЕРНАЯ ТЕМАТИКА КУРСОВЫХ ПРОЕКТОВ (РАБОТ) И КОНТРОЛЬНЫХ РАБОТ

В соответствии с учебным планом освоение дисциплины предусматривает выполнение курсовой работы в 2 семестре для очной формы обучения.

Примерная тематика курсовой работы: «Разработка стратегии развития на примере конкретной организации».

Задачи, решаемые при выполнении курсового проекта:

- определяется место и роль организации, а также ее стратегия развития в развитии города и области;
- приводится краткая характеристика организации;
- проводится анализ внешней и внутренней среды организации;
- выявляются проблемы развития организации в текущей ситуации;
- определяется сценарий развития организации;
- формулируется стратегическая цель развития;
- проводится оценка потенциала развития.

Курсовая работа включает в себя графическую часть и расчетно-пояснительную записку.

7. ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

7.1. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

7.1.1 Этап текущего контроля

Результаты текущего контроля знаний и межсессионной аттестации оцениваются по следующей системе:

«аттестован»;

«не аттестован».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Аттестован	Не аттестован
ПК-6	знать теоретические основы стратегического менеджмента; теоретические основы стратегического планирования; методы анализа внешней и	Активная работа на практических занятиях	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

	внутренней среды фирмы; приемы и методы выработки стратегии предприятия; предпосылки успешного внедрения стратегических изменений			
	уметь проводить анализ внешней и внутренней среды; формировать стратегию фирмы; составлять стратегический план и разрабатывать мероприятия по его реализации	Решение стандартных практических задач и типовых ситуаций	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах
	владеть навыками ситуационного анализа; навыками сценарного планирования	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Выполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах	Невыполнение работ в срок, предусмотренный в рабочих программах

7.1.2 Этап промежуточного контроля знаний

Результаты промежуточного контроля знаний оцениваются в 2 семестре для очной формы обучения по четырехбалльной системе:

«отлично»;

«хорошо»;

«удовлетворительно»;

«неудовлетворительно».

Компетенция	Результаты обучения, характеризующие сформированность компетенции	Критерии оценивания	Отлично	Хорошо	Удовл.	Неудовл.
ПК-6	знать теоретические основы стратегического менеджмента; теоретические основы стратегического планирования; методы анализа внешней и внутренней среды фирмы; приемы и методы выработки стратегии предприятия; предпосылки успешного внедрения стратегических изменений	Тест	Выполнение теста на 90-100%	Выполнение теста на 80-90%	Выполнение теста на 70-80%	В тесте менее 70% правильных ответов

	уметь проводить анализ внешней и внутренней среды; формировать стратегию фирмы; составлять стратегический план и разрабатывать мероприятия по его реализации	Решение стандартных практических задач	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены
	владеть навыками ситуационного анализа; навыками сценарного планирования	Решение прикладных задач в конкретной предметной области	Задачи решены в полном объеме и получены верные ответы	Продемонстрирован верный ход решения всех, но не получен верный ответ во всех задачах	Продемонстрирован верный ход решения в большинстве задач	Задачи не решены

7.2 Примерный перечень оценочных средств (типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности)

7.2.1 Примерный перечень заданий для подготовки к тестированию

1. Стратегический менеджмент как концепция и философия управления окончательно сформировался:

- а) в начале 20-го века
- б) в 50-е годы 20-го века
- в) в 60-е годы 20-го века
- г) в 90-е годы 20-го века

2. Основными элементами стратегического менеджмента выступают (выберите несколько):

- а) определение миссии и стратегических целей организации
- б) установление среднесрочных и краткосрочных целей
- в) анализ внешней и внутренней сред
- г) формирование стратегии
- д) реализация стратегии
- е) оценка и контроль выполнения стратегии
- ж) мотивация сотрудников

3. Ведущую роль в принятии стратегических решений о развитии организации играют:

- а) менеджеры низового уровня
- б) менеджеры среднего уровня
- в) менеджеры высшего уровня
- г) местная администрация
- д) правительство страны

4. Какое из определений соответствует пониманию миссии в узком смысле?

- а) это философия и предназначение, смысл существования организации
- б) это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде
- в) это сформулированное утверждение относительно того, для чего и по какой причине

существует организация

г) это цель перспективного развития

5. Какое из нижеприведенных определений характеризует цель организации?

а) предназначение организации, определяющее смысл ее существования

б) предписанная работа, которая должна быть выполнена в установленные сроки

в) конкретное конечное состояние системы или желаемый результат, который стремиться достичь организация к конкретному сроку

г) это миссия организации

6. Установление стратегических целей методом «сверху вниз» предполагает следующий алгоритм действий:

а) нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей более высокого уровня

б) каждый из нижестоящих уровней организации определяет свои цели исходя из целей более высокого порядка.

в) все цели определяются высшим руководством.

г) нет правильного ответа

7. Заявление руководства о намерениях увеличения доли рынка фирмы до 20% к2021 году можно рассматривать как:

а) стратегическое видение будущего фирмы

б) определение миссии организации

в) стратегическую цель организации

г) тактическую цель организации

8. Из приведенного списка выберите элементы макроокружения фирмы (несколько вариантов)

а) конкуренты

б) политика и право

в) поставщики

г) экономическая ситуация

д) социокультурные факторы

е) научно-технический прогресс

9. PEST – анализ применяется для:

а) выявления сильных и слабых сторон организации

б) установление факторов, могущих оказать влияние на реализацию выбранной стратегии, и выявление тенденций их развития

в) выявление возможностей для реализации стратегии и опасностей, которые представляет для нее внешняя среда

г) выявления сильных и слабых сторон предприятия

10. Отраслевой анализ направлен на исследование:

а) макроокружения фирмы

б) непосредственного окружения фирмы

в) внутренней среды организации

г) нет правильного ответа

7.2.2 Примерный перечень заданий для решения стандартных задач

Задание 1. В рекомендациях консультантов по управлению предлагается следующий подход к формулировке миссии предприятия:

Миссия _____ (наименование организации) заключается в обеспечении экономического роста и решении _____ (формулировка конкретны социальных и/или экономических проблем) посредством реализации _____ (наименование основных продуктов), удовлетворяющих требованиям _____ (стандарты, качества

конкурентоспособность). Это должно позволить акционерам и/или партнерам ____ (наименование организации) получить оптимальную прибыль, а ее персоналу - достойное и справедливое вознаграждение.

Из приведенных ниже миссий выберите те, которые, на ваш взгляд, не отвечают требованиям к их формулировке. Обоснуйте свой выбор.

1. Содействие становлению и развитию малого бизнеса в России путем предоставления широкого спектра банковских услуг, высокого качества обслуживания клиентов и эффективного развития с учетом интересов акционеров, клиентов и сотрудников

2. Миссия заключается в производстве и реализации широкого ассортимента хлебобулочных изделий и получении прибыли

3. Наша деятельность направлена на сохранение и развитие научно-технического потенциала отрасли, поддержание высокого уровня разработок, создание новых рабочих мест и культуры производства, сохраняющей и защищающей окружающую среду

4. Мы создаем комфорт и заботимся об условиях вашего труда, создавая и реализуя офисное оборудование, и стремимся к 2008 году выйти на мировой рынок

5. Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней доступных широкому кругу потребителей с различным достатком

6. Производить конкурентоспособные и высококачественные военные и гражданские самолеты, позволяющие удовлетворять современным потребности глобального рынка и запросы отечественного госзаказа.

7. Наша миссия заключается в содействии развитию отечественной легкой промышленности посредством производства качественной одежды по доступным ценам. Мы стремимся занять лидирующие позиции в отрасли ежегодно увеличивая рыночную долю на 5%.

8. Мы хотим стать избранной всемирной авиакомпанией

9. Наша миссия - развитие через превосходство в обслуживании

Задание 2. Разработать «дерево» стратегических целей промышленного предприятия, производящего сложную бытовую технику, которое стремится стать лидером в своей отрасли деятельности и увеличить за 5 лет свою долю рынка на 50 %.

Задание 3. По материалам газет, журналов и Интернета подобрать примеры миссии и стратегических целей российских предприятий

Задание 4. Разработать «дерево» стратегических целей своей жизни на ближайшие 3 – 5 лет.

Задание 5. На основании полученной в задании информации предложите стратегию поведения фирмы при реализации проекта по выходу на рынок с изделием «Бытовой фильтр для очистки воды». Для выбора стратегии составьте и проанализируйте матрицу SWOT – анализа.

Задание 6. Провести анализ внешней и внутренней среды какой-либо конкретной организации (по выбору студента).

Задание 7. Приведите примеры ситуации, отражающих:

- 1) стратегию горизонтальной диверсификации на хлебокомбинате
- 2) стратегию концентрической диверсификации на молокозаводе
- 3) стратегию конгломеративной диверсификации на машиностроительном заводе
- 4) стратегию прямой интеграции для мебельной фабрики

- 5) стратегию обратной интеграции для завода, выпускающего овощные консервы
- 6) стратегию горизонтальной интеграции для мясокомбината.

Задание 8. Провести SPACE-анализ для ситуации «Стратегия проведения конверсии» и на его основе выработать предложения по стратегическим направлениям развития рассматриваемого предприятия.

Задание 9. Портфель видов деятельности изготовителя электронной аппаратуры производственного назначения включает пять стратегических бизнес-единиц (СЕБ). Данные о продажах этих СЕБ и их конкурентов приведены таблице.

СЕБ	Продажи, млн. шт.	Число конкурентов	Продажи трех главных конкурентов, млн. шт.	Темпы роста рынка, %
A	1,0	7	1,4/1,4/1,0	15
B	3,2	18	3,2/3,2/2,0	20
C	3,8	12	3,8/3,0/2,5	7
D	6,5	5	6,5/1,6/1,4	4
E	0,7	9	3,0/2,5/2,0	4

Проанализируйте портфель предприятия методом БКГ (матрица Бостонской консалтинговой группы) и дайте свой диагноз его состояния. Что можно порекомендовать по результатам вашего анализа? Какую стратегию нужно выбрать для каждой СЕБ?

Задание 10. Конкретная ситуация для рассмотрения и анализа «ССП для фармацевтической компании»

Постройте стратегическую карту, содержащую сбалансированную систему показателей (ССП), отражающую стратегию развития фармацевтической фабрики, цель которой - укрепить свое положение на рынке.

Список целей, включенных СПП, оформить в виде таблицы:

Проекция	Цели
Финансы	1 2 и т.д.
Рынок	
Процессы	
Потенциал	

7.2.3 Примерный перечень заданий для решения прикладных задач

Задание 1. Конкретная ситуация для рассмотрения и анализа

«Аквариус» меняет стратегию

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системс Информ» в апреле 1995 г. объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечался выход на российский рынок таких известных производителей компьютеров, как фирмы «Фудзицу» и «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Компьютерное производство было решено законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в

«производственный» бизнес

Сборкой персональных компьютеров фирма «Аквариус» занялась в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус СП, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских компьютерных фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуе Ивановской области. В те августовские дни 1990 г. было очень много восторженных отзывов и лестных высказываний по поводу начинания фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров в месяц. В условиях социалистической экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный договор с СоюзЭВМкомплект, осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором СоюзЭВМкомплект должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. К весне 1991 г. завод вышел на производство 6 тыс. персональных компьютеров в месяц. Однако обвалившийся рубль и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с СоюзЭВМкомплект. Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов. После этого ей пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников на заводе сократилось втрое: со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но эта попытка не дала желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры. Однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В 1995 г. на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые выполняют функции охранников и в случае появления заказов на компьютеры осуществляют их сборку.

Трудности 1992 г. «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также сферу торговли и строительства, фирма добилась того, что ее годовой оборот в 1993 г. составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из десяти практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Во главе группы стоит холдинговая компания, которая владеет контрольным пакетом акций.

Вопросы к конкретной ситуации

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» на разных этапах ее существования может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

Ответы на вопросы представьте в виде таблицы следующего вида:

Временной период (годы)	Ответы на вопросы		
	первый	второй	третий

1.			
2.			
3.			

Задание 2. Конкретная ситуация для рассмотрения и анализа. Проанализируйте внешнюю и внутреннюю среду предприятия, выявите возможности и угрозы для реализации стратегических планов предприятия, которые создает внешняя среда, установите сильные и слабые стороны предприятия.

«Стратегия проведения конверсии»

Предприятие, входившее в состав военно-промышленного комплекса Советского Союза, в рамках конверсии решило расширить ассортимент выпускаемой продукции за счет освоения производства и выхода на рынок с новым изделием – бытовым фильтром для очистки воды. Выбор изделия обусловлен имеющимся на предприятии научно-производственным опытом в сфере очистки жидкостей.

На предприятии имеются незагруженные мощности, оснащенные универсальным оборудованием, а также есть возможность использовать пустующие площади для развертывания производства фильтров.

В составе персонала предприятия имеются высококвалифицированные инженерные кадры, рабочие завода являются высококлассными специалистами.

Коллектив предприятия сплоченный, дисциплинированный.

Продукция предприятия всегда отличалась высоким качеством, что создало предприятию положительный имидж в глазах потребителей.

На предприятии нет как такового отдела маркетинга, все вопросы, связанные с заказчиками, решает отдел сбыта.

Для выполнения стратегического проекта на предприятии нет достаточного количества финансовых ресурсов, но руководство завода надеется получить льготный государственный кредит на его осуществление.

Задание 3. По данным задания 2 провести PEST-анализ и заполнить таблицу.

Таблица - PEST-анализ

<u>Р: Политико-правовые факторы</u>	<u>Е: Экономические факторы</u>
1.	1.
2.	2.
3.	3.
<u>S: Социокультурные факторы</u>	<u>Т: Технологические факторы</u>
1.	1.
2.	2.
3.	3.

Задание 4. По данным задания 2 провести анализ и заполнить матрицу возможностей и матрицу угроз.

Таблица - Матрица возможностей

Вероятность использования возможности организацией	Степень влияния возможности на организацию		
	Сильное влияние	Умеренное Влияние	Малое влияние

Высокая вероятность	ПОЛЕ «+»	ПОЛЕ «+»	ПОЛЕ «-»
Средняя вероятность	ПОЛЕ «+»	ПОЛЕ «-»	ПОЛЕ «х»
Низкая Вероятность	ПОЛЕ «-»	ПОЛЕ «х»	ПОЛЕ «х»

Итогом позиционирования возможностей должен стать вывод об их значении для предприятия, для чего следует учитывать следующее:

- ✓ возможности, попадающие на поля «+», имеют большое значение для организации, и их надо обязательно использовать;
- ✓ возможности, попавшие на поля «-», следует использовать, если у организации имеется достаточно ресурсов;
- ✓ возможности, попадающие на поля «х», практически не заслуживают внимания организации.

Таблица - Матрица угроз

Вероятность реализации угрозы	Последствия реализации угрозы для организации			
	Разрушение	Критическое состояние	Тяжелое состояние	«Легкие ушибы»
Высокая вероятность	ПОЛЕ «+»	ПОЛЕ «+»	ПОЛЕ «-»	ПОЛЕ «х»
Средняя вероятность	ПОЛЕ «+»	ПОЛЕ «-»	ПОЛЕ «х»	ПОЛЕ «√»
Низкая вероятность	ПОЛЕ «-»	ПОЛЕ «х»	ПОЛЕ «√»	ПОЛЕ «√»

Итогом позиционирования угроз также должен стать вывод об их значении для организации, для чего следует учитывать следующее:

- ✓ угрозы, которые попадают на поля «+», представляют очень большую опасность для организации и требуют немедленного и обязательного устранения;
- ✓ угрозы, попавшие на поля «-», также должны находиться в поле зрения высшего руководства и быть устранены в первостепенном порядке;
- ✓ угрозы, находящихся на полях «х», требуют внимательного и ответственного подхода к их устранению;
- ✓ угрозы, попавшие на поля «√», также не должны выпадать из поля зрения руководства организации. В этом случае должно осуществляться внимательное отслеживание их развития, хотя при этом не ставится задача их первостепенного устранения.

Задание 5. По данным задания 2 провести анализ внутренней среды исследуемой организации и заполнить таблицу.

Таблица - Сильные и слабые стороны организации

Сильные стороны	Слабые стороны
1.	2.
<u>Маркетинг</u>	

1.	1.
2.	2.
<u>Производство</u>	
1.	1.
2.	2.
<u>Финансы</u>	
1.	1.
2.	2.
<u>Персонал</u>	
1.	1.
2.	2.
<u>Организация и общее управление</u>	
1.	1.
2.	2.

Задание 6. Проанализируйте ситуацию «СУРГУТСКИЙ ГАЗОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЙ» и ответьте на предложенные вопросы.

Вечером 30 декабря 1994 г. генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая сопровождала его поздравлению. Никто из присутствующих на собрании не шутил, как обычно, не чувствовалось ожидание праздника.

Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В 1995 г. завод входил с крайне серьезными проблемами.

Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стил уоркс», Сургутский газоперерабатывающий первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт — сухой отбензиненный газ — имел надежного потребителя — крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы. Нижнекамска. Перми, а также из Белоруссии, Украины.

Период легкой жизни закончился в начале 90-х гг., и причины оказались чисто технологического характера.

Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и, главное, резко усилило коррозию основного технологического оборудования. «При таких темпах износа, — думал Александр Рязанов, — через 5—6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум — 100 млн. ам. дол.»

К технологическим добавились финансовые проблемы.

Бичом завода в 1994 г. стали неплатежи. Практически все финансовые операции вылились в бартер и при загрузке завода на уровне 70-75% от производственной мощности, не стало «живых» денег платить зарплату и налоги. А нужно для этого, ни много ни мало, — 5-7 млрд. руб. ежемесячно.

В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС.

Она сама была в трудном положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов.

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода — по производству и продаже сжиженного газа. Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или на Украину! Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Еще раз проанализировав сложное положение своего завода, Александр Рязанов пришел к выводу: «Нужно менять стратегию развития! Положение можно исправить и, самое главное, я догадываюсь как!»

Вечером 30 декабря 1996 г. он шел по коридору административного здания завода в приподнятом настроении. Поздравление с Новым годом трудового коллектива показало, что люди вышли из безысходного состояния двухлетней давности. Ровный шум в зале, шутливые выкрики и реплики с мест, конкретные вопросы к нему как к директору стали лучшим признаком рабочего настроения людей.

Вопросы к ситуации:

1. Какой была корпоративная стратегия завода до 1995 года?
2. Какие текущие и перспективные задачи необходимо было решить заводу, чтобы выйти из кризиса?
3. Какую новую стратегию, на ваш взгляд, выбрал А.Рязанов?

Задание 7. Проанализируйте ситуацию «Молочные реки: стартовые условия как у всех» и ответьте на предлагаемые вопросы.

Лианозовский молочный комбинат был построен в 1987 г. для обеспечения Москвы молочными продуктами и планировался как планово-убыточное предприятие, которое должно было явиться одним из крупнейших в мире в своей отрасли. При проектной мощности в 2 тыс. т. молочной продукции в сутки максимальная величина выпуска в годы застоя составляла только 1100 т. Качество продукции не выдерживало никакой критики: люди не успевали принести молоко домой, а оно уже скисало. Уровень качества продукции предопределялся уровнем техники и технологии, которыми комбинат был изначально оснащен. Ассортимент продукции состоял лишь из двух видов молока (стерилизованное в бутылках и стерилизованное в пакетах), сметаны, творога и кефира. Торговля велась при помощи металлических контейнеров, емкостью в 150 кг молочной продукции в одной партии. Чтобы довести производство до проектной мощности, увеличили численность работающих до 1900 человек. Уровень заработной платы на комбинате был самым низким по сравнению с мясо-молочными предприятиями Москвы и составлял 60-70 руб. в месяц, что порождало систему «несунов». На балансе комбината находились объекты социальной сферы: детский садик и школа.

В 1992 г. коллектив комбината пошел на приватизацию убыточного предприятия по второму варианту приватизации; 51% — коллективу; 29% — поставщикам сырья; 20% — Правительству Москвы. На момент приватизации на комбинате было средств на заработную плату только на 1,5 месяца и практически полностью отсутствовали оборотные средства.

Вопросы:

1. Проведите SWOT анализ ситуации на комбинате и определите кардинальные проблемы, сильные стороны, потенциальные возможности и угрозы.
2. Определите стратегическую позицию комбината на стартовом этапе по SPACE методу и дайте характеристику потенциальным стратегическим и критическим факторам дальнейшего развития комбината.
3. Какие цели вы бы поставили и какую бизнес концепцию вы бы сформировали для комбината исходя из его стартового положения?

4. Какую стратегию вы бы разработали, если бы были на месте генерального директора?
5. Какие оперативные действия вы предприняли бы для стабилизации ситуации на комбинате?
6. Какие стратегические действия вы бы спланировали для стабилизации и дальнейшего развития комбината?

Задание 8. Проанализируйте предложенную конкретную ситуацию и ответьте на вопросы, приведенные в конце описания ситуации «Натальинское речное пароходство»

Натальинское речное пароходство - одна из крупнейших в России судоходных речных компаний. Базируясь в бассейне реки Наталья, оно обслуживает территорию в 2 млн. квадратных километров, а протяженность судоходных путей достигает 10 тыс. км. Для многих нефтяных и газовых месторождений, удаленных поселков при рудниках и леспромхозах Натальинское речное пароходство является единственным средством доставки и вывозки крупнотоннажных грузов.

Натальинское речное пароходство развивалось с конца 1950-х гг. как единая интегрированная транспортно-производственная система. В состав пароходства входит почти 200 самоходных судов грузоподъемностью до 3000 тонн. Кроме того, в состав флота входят как небольшие суда для действий по малым рекам, так и суда типа «река - море». Баржевый флот к концу 1980-х гг. достиг общей грузоподъемности в 500 тыс. тонн. В состав пароходства в то время входили несколько судоремонтных предприятий, десятки ремонтных судов и собственная судоверфь. Кроме того, на балансе Натальинского речного пароходства находились десятки пристаней со своими складами, разбросанными по всему бассейну, и несколько крупных речных портов в основных городах края.

В 1992 году ситуация претерпела драматические изменения. Прежде всего Натальинское речное пароходство, как монополист на рынке речных перевозок, попало под контроль местного отделения Государственного антимонопольного комитета. Представители ГКАП периодически устанавливали максимальный уровень цен на основные виды транспортных услуг, и закономерно уровень цен стал заметно отставать от цен на топливо, материалы и т.п.

Во-вторых, упал спрос на речные перевозки. Важнейшим клиентом Натальинского речного пароходства был Сестринский металлургический комбинат. Сестринский комбинат обеспечивает работой и средствами к существованию более 60 тысяч семей г. Сестринска, и неудивительно, что пароходство обслуживало все виды запросов комбината и города - от завоза топлива до поставок овощей и фруктов. Падение цен на цветные металлы снизило спрос Сестринского комбината на важнейшие типы перевозок. С другой стороны, продукты и товары для населения г. Сестринска стали поставляться из Скандинавии и из Китая, по воздуху или с использованием Северного морского пути.

В-третьих, приватизация Натальинского пароходства сильно сказалась на его конкурентной позиции. При приватизации произошел частичный распад пароходства, большинство портов и судоремонтных предприятий либо полностью отделились от пароходства, либо перешли на положение дочерних компаний. Компании-дочки действуют практически независимо от материнской компании и, более того, зачастую конкурируют с ней за наиболее выгодные контракты.

В-четвертых, с 1992 года наблюдается появление частных судоходных компаний. Как правило, подобные компании крайне малы, состоят из одного-двух буксиров и десятка барж. Тем не менее, именно благодаря своей оперативной маневренности им удается отвлекать на себя часть спроса.

В-пятых, никуда не делась сезонность транспортных операций. Навигационный период в бассейне реки Наталья крайне короток и колеблется от 7 месяцев на юге до 4 месяцев на севере. В речном флоте, в отличие от морских перевозок, экипажи судов малочисленны, но стабильны. В результате пароходство должно поддерживать техническое состояние судов и платить зарплату экипажам в течение 6-8 месяцев сезонного

простая.

Однако шестым и наиболее тяжелым обстоятельством стал кризис неплатежей. Основные потребители предлагают пароходствам все что угодно, кроме «живых денег» - уголь, лес, руду, текстиль, продукты питания и т.п. Местные власти также расплачиваются за услуги вексельными, казначейскими обязательствами и налоговыми освобождениями. В результате, чтобы получать «живые деньги», пароходство организует многоступенчатые бартерные цепочки. Так, например, оно обменивает налоговые освобождения на лес, затем меняет лес на уголь, затем уголь меняет на продукты питания и, наконец, продает продукты на оптовых рынках. Помимо высоких реализационных расходов подобные схемы крайне замедляют оборачиваемость средств.

Как результат всех неблагоприятных факторов, объем перевозок резко снизился. В 1996 году было перевезено лишь 5 млн. тонн грузов - около 1/6 от уровня 1989 года.

Натальинское речное пароходство оперирует одновременно на нескольких сегментах рынка. В то время как в 1995 году соотношение прибыль/затраты в среднем по пароходству составило 6,8%, четыре типа перевозок были достаточно выгодны. Это: 1) перевозки сухих грузов (соотношение прибыль/затраты 27,2%);

2) нефтеперевозки (соотношение прибыль/затраты 24,1%);

3) перевалка грузов и комплексные транспортные услуги (контейнерные перевозки, поставки «от двери до двери» по рекам с последующей доставкой автотранспортом) также были выгодны (соотношение прибыль/затраты 16,7%);

4) заграничный фрахт (работа в других бассейнах) был крайне выгоден (соотношение прибыль/затраты было 14,20%).

Перечисленные четыре вида операций принесли в 1996 году 93% всех доходов. В то же время существуют предельно убыточные виды деятельности. Так, сплав леса в 1995 году принес 220 тыс. долларов убытка, так что соотношение убыток/затраты составило 89,3%. Пассажирские перевозки и вспомогательные работы (ремонт и т.д.) также крайне невыгодны (соотношение убыток/затраты 59,9% и 46,9% соответственно).

Натальинское речное пароходство практически не в состоянии прекратить невыгодные операции. Так, например, «пассажирские перевозки» имеют «политическое значение», а находясь под контролем местных антимонопольных органов, пароходство вынуждено поддерживать приличные отношения с областным руководством.

Речное судоходство, как капиталоемкая отрасль, обладает ограниченной гибкостью по изменению объема операций. Так, для того чтобы увеличить перевозку нефтяных грузов, требуется переоборудовать существующие танкеры в танкеры «река - море», строить установки по паровой очистке танкеров и т.п. В то же время невыгодность многих типов перевозок объясняется их неоптимальным объемом. Так, пароходство продолжает сплав леса, надеясь на рост вывозки леса на экспорт и увеличение спроса. Вспомогательные операции представляют из себя потенциал диверсификации производства (пиловка леса, металлообработка, шитье и т.д.).

Структура компании и система управления

Натальинское речное пароходство - весьма специфическая компания, находящаяся под влиянием «капитанской культуры». Все руководители пароходства в прошлом были капитанами. В капитанской среде существует негласная, но четкая иерархия капитанов - сначала идут офицеры Военно-морского флота, затем моряки «летучей рыбы» - капитаны океанских линий, затем - прочие морские капитаны и, наконец, собственно речники. В обычной жизни руководители пароходства демонстрируют крепкую спайку и дух товарищества, но под этим, как и в других компаниях, бушует соперничество за власть и ресурсы.

Что же касается линейных менеджеров - капитанов самоходных судов, руководителей подразделений и цехов на берегу, то на их долю остается немного власти и ресурсов.

Подразделения компании действуют в рамках строго установленных бюджетов, с минимальными возможностями корректировок, и практически лишены средств на дополнительное поощрение персонала, развитие собственных подразделений и т.п. Как компенсация такого положения выступает власть над подчиненными - матросами, техниками и рабочими. Руководители среднего звена сами определяют критерии найма и увольнения, внутренний распорядок в подразделениях, схемы поощрений и особенно взысканий.

Что касается структуры управления, Натальинское речное пароходство до недавнего времени строилось по четкому функциональному принципу. В пароходстве было 5 вице-президентов, отвечающих за отдельные стороны деятельности. Один из вице-президентов контролировал департамент операций, коммерческий департамент и претензионную службу. Другой вице-президент контролировал финансовый, планово-экономический и маркетинговый отделы, службу обработки информации и отдел заработной платы. Третий вице-президент (главный инженер) отвечал за все технические службы. Четвертый вице-президент возглавил отдел кадров и отдел социальной политики. Наконец пятый вице-президент руководил контрольно-ревизионным управлением - отделом, обеспечивающим генерального директора и Совет директоров информацией о деятельности компании.

Добиться координации в подобной структуре было весьма непросто. Генеральный директор не полагался на внутреннюю переписку и заставлял руководителей *много* времени проводить вместе на совещаниях. В среднем каждому вице-президенту приходится участвовать в трех совещаниях в неделю, занимающих всего до 10 - 12 часов. Как правило, крупных вопросов на подобное число совещаний не хватает, и обсуждение часто ведется *по* мелким, частным вопросам, не требующим присутствия всех функциональных руководителей.

Перспективы компании, по мнению ее руководителей

В недрах компании рождается идея новой стратегии деятельности, и поэтому руководители смотрят в *будущее* со сдержанным оптимизмом. Вот что говорит главный инженер Дмитрий Михайлович Хоботов:

«Надо, наконец, четко выделить три сферы деятельности пароходства: перевозки, производство, торговлю и обеспечить квалифицированное руководство каждой из сфер деятельности. Только тогда удастся внедрить многие нововведения, которые задуманы уже давно, но не удаются из-за бесконечных согласований и противоборства различных вице-президентов за контроль над источниками живых денег. Кроме того, нам не нужен такой большой флот - мы никогда не поднимемся до уровня 1989 года. Надо, прежде всего, уменьшить оперативное ядро флота и, соответственно, уменьшить расходы на ремонт и консервацию судов. Это сразу снизит издержки перевозок».

Продолжает вице-президент по экономике и финансам Виктор Степанович Мостовой:

«Эффект от сокращения операционного ядра флота и снижения издержек перевозок можно реализовать лишь оперативно используя любую возможность получения «живых денег». Надо шире сдавать суда в аренду на короткие сроки и, главное, позволить на местах гибче устанавливать цену на перевозки. Лучше взять меньше, но взять живые деньги за сплав и насыпные грузы, чем возиться с бартером».

«Бартер уникальная «школа капитализма», - вмешивается вице-президент по коммерческим вопросам Александр Петрович Аристов, - занимаясь бартером, мы накопили громадный опыт торговых операций во всех отраслях и практически на всех видах рынков. Этот опыт надо использовать, развивать собственный торговый дом и активнее проникать в сферу оптовой и розничной торговли. Если мы еще организуем четкую систему перевозок «от двери до двери», заинтересуем «дочек» в совместной работе по перевозке и доставке - нас никто не обойдет. Ведь у нас, кроме прочего, практически

готова уникальная сеть торговых и заготовительных точек, охватывающая громадные территории - наши пристани и склады. Начальники пристаней активно работают лишь пять-семь месяцев в году - пусть они остальное время налаживают торговые точки, да и ищут заказы на следующую навигацию. Правда, их надо стимулировать, а это упирается в систему оплаты труда».

«Все это прекрасно - торговля, ценообразование, - продолжает генеральный директор пароходства Иван Артемьевич Задирако, - но нельзя замыкаться на этом. Во-первых, у нас есть прекрасные производственные мощности, уникальные помещения, много оборудования - все это надо использовать для производства любых товаров: от трусов до мебели. И, второе, даже мне, инженеру, видна громадная сфера деятельности - туризм. Здесь кругом уникальная природа. Идеальные места для рыбалки, охоты, да и просто можно забраться в глухомань и забыть о городах. Вон на Западе пишут об эко-туризме - давайте развивать этот бизнес. Пассажирские теплоходы - это неплохие гостиницы, в области есть хороший аэропорт. Надо усиливать это дело».

Вопросы к ситуации:

1. Оцените положение Натальинского речного пароходства и позицию компании на отдельных сегментах рынка с помощью кубической модели бизнесов.
2. Как следует построить общекорпоративное управление (оператор, дирижер и т.д.)?
3. Какую систему мер по управлению основными бизнесами вы могли бы предложить?
4. С кем и какие типы стратегических альянсов следует установить Натальинскому пароходству?

Задание 9. Проанализируйте предложенную конкретную ситуацию и ответьте на вопросы, приведенные в конце описания ситуации.

Ситуация для анализа «Русский мех»

Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») в конце 1980-х гг. была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы — стотысячный коллектив ЗИЛа производил продукции на 2,5 млрд руб., а четыре тысячи работников «Труда» — на 2,2 млрд. В 1989 г. предприятие одно из первых стало арендным, а через год, преодолев колоссальное сопротивление, вышло из состава объединения и стало называться концерном. Около десяти лет предприятие переживало трудности первого этапа перестройки.

В 1998 г. акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг. Все это было в сентябре 1998 г., в канун продажного сезона, поэтому действовали быстро. Хотя с финансами было туго, за четыре месяца успели закупить сырье и внедрить новые технологии, раскатать производство и серьезно нарастить объемы, распродать продукцию и вернуть долги. Правда, отдельные спасибо менеджеры говорят кризису. «Без него процесс стабилизации занял бы гораздо больше времени, — считает генеральный директор Михаил Курцер. — Много долгов у нас было в рублях. Большую часть сырья купили за рубли, с какими-то поставщиками договаривались о поставке в кредит, зарплата, налоги — в рублях».

Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам Департамента легкой промышленности Минэкономики — 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 50 тыс. руб., а импортные (в ГУМе, ЦУМе или «Охотном Ряду») — в среднем 90—100 тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (до 50—70 тыс.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Кстати, для «Русского меха» «качество» — ключевое слово. Руководители фабрики убеждены, что цена не самое главное, нужно

предлагать настоящее европейское качество.

Изобретать велосипед не стали – есть современные мировые технологии и проверенный способ выбора партнера. Устроили тендер. Конкурс по технологии выделки норки выиграла американская компания «Ловенштайн». Американцы несколько раз приезжали, смотрели, потом дали свои рекомендации. Затем фабрика закупила оборудование, началась реконструкция цехов. По словам М. Курцера, когда внедряли американскую технологию, о затратах не думали – сначала нужно было добиться отличного качества. Потом поставили задачу, не снижая качественных параметров, уменьшить издержки, манипулируя нюансами технологии. Сейчас даже международные эксперты оценивают качество выделки шкур на фабрике как очень высокое.

В скорняжном цехе работницы режут превосходную новую норку в мелкую лапшу. Чтобы подобрать, к примеру, 70 шкурок для одного манто, наши специалисты перебирают до 1000 шкурок. Важно, чтобы они были однородными по толщине кожного покрова, по высоте ворса, по цвету, по завиткам. Применение новой технологии позволяет сделать полотно манто ровным, гладким, воздушным и придает изделию волнующие формы.

Технология «в роспуск» значительно расширяет возможности дизайнера. Когда изделие шьется только из цельных кусков, это диктует более жесткую форму. Часто технологии из цельных шкурок и «в роспуск» совмещаются, чтобы манто получилось теплым, носким и одновременно изящным.

Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских.

«В принципе мы должны и уже готовы предлагать ассортимент «на всякое хочу», — говорит директор по Андрей Антонов. — Если покупательница со средним уровнем достатка покупает манто, намереваясь носить его пять лет, она выбирает изделие из цельных шкурок. Если пошicarнее и помоднее, на один — два сезона, то шубку, сшитую с применением технологии «в роспуск». Нет денег на норку или каракуль, можно купить пальто из крашеного, скажем под рысь, кролика».

Руководство фабрики прекрасно понимает, предприятие будет работать неэффективно при небольших объемах производства. «Уровень рентабельности невысок, поскольку мы исходим не из калькуляции себестоимости, а из приемлемой для рынка цены, — поясняет М. Курцер. — Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство. Я сознательно не хочу давать цифры, зачем информировать конкурентов, скажу лишь, что у нас сейчас около сорока вакансий скорняков. А каждый скорняк дополнительно создает три-четыре рабочих места».

Один из резервов роста производства — пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление — услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежде руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене. То же самое с продажами: это сентябрь — январь. А фабрике желательно работать круглый год. С сентября прошлого года «Русский мех» ни разу не останавливался. Причем если в прежние годы большую часть коллектива в конце зимы отправляли в неоплачиваемые отпуска, то в прошлом году приходилось даже просить людей потерпеть с отдыхом.

Первыми итогами своей работы новая команда менеджеров считает стабилизацию положения. Это значит, что создана площадка для дальнейшего роста. Какова цель компании? Курцер говорит, что не успокоится, пока акционеры не начнут получать дивиденды. И тогда «банки окончательно убедятся, что мы развиваемся динамично и

являемся реальным и выгодным партнером». На самом деле М. Курцер хочет понравиться не банкам, а заграничным покупателям. Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, — такая «чисто конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

Вопросы:

1. Какие сильные и слабые стороны имеет компания «Русский мех»?
2. Создания каких конкурентных преимуществ добивается организация?
3. Каковы стратегии ценообразования «Русского меха»?
4. Как проявляется в деятельности компании стратегия конкуренции?
5. Какова стратегия внешнеэкономической деятельности компании

Задание 10. Проанализируйте ситуацию «Молочные реки – путь к стабилизации» и ответьте на предложенные вопросы.

Ситуация «Путь к стабилизации»

Владимир Тамбов, генеральный директор Лианозовского молочного комбината, так описывает первые шаги по стабилизации ситуации на комбинате: «Первое, что сделали, конечно, наполовину сократили персонал. Другого выхода просто не было, Ну, был там у нас какой-то садик, я от него сразу избавился, вовремя. Школа еще какая-то была на балансе. Скинули это сразу. Городу передали».

Далее генеральный директор предпринял очистку производственных фондов. «Выбросили все неэффективное оборудование по розливу в молочные бутылки, сдали в металлолом. Все равно его никто не мог купить — ни у кого не было денег, а потом оно ведь очень специфичное, мало кому нужно. Облегчили технологический процесс. Все, что нам мешало, мы выбросили и ушли, вырвались от этих пресловутых металлических контейнеров. Энергоемкость уменьшилась, водопотребление уменьшилось. Затраты механически упали в несколько раз».

Конечно, предпринятые действия не решили кардинальных проблем, но это дало возможность снять с ног пудовые гири. «Если бы мы этого не сделали, все предприятие надо было бы просто останавливать. Самые большие оптимисты в то время прогнозировали, что наш комбинат сможет просуществовать полгода максимум», — вспоминает Владимир Тамбов.

Лианозовскому молочному комбинату была оказана поддержка административными и кредитными учреждениями Москвы. Комбинат взял небольшой кредит в Агропромбанке на закупку новой упаковки, вмещающей 12 л. молока и 9 кг творога. Московское правительство предоставило молочной отрасли существенную помощь: освободило комбинат от налогов в городской бюджет и поддержало его сырьем. В сельском хозяйстве тогда тоже пошел упадок, надои резко снизились и московские власти договорились и получали по линии гуманитарной помощи дешевое сухое молоко. Это позволило комбинату держать достаточно низкие цены на молоко по сравнению с другими продуктами, что помогло широким массам населения пережить шоковую терапию по крайней мере с молоком и кефиром.

Продолжает генеральный директор Владимир Тамбов: «Итак, мы чуть-чуть стабилизировались, разобрались немножко в своем хозяйстве и легко увидели, что надо делать. Мы ведь неоднократно ездили на Запад и хорошо представляли, что там есть по нашей части. Мы поняли, что изобретать велосипед не стоит, люди уже придумали до нас, как делать качественно и хорошо. Понятно, что надо поставить какое-то оборудование, поднять качество продукции и увеличить ассортимент — мы это все знали, но денег-то не было». Однако комбинат их нашел. В 1993 г. комбинат перешел на обслуживание из Агропромбанка в Московский Сбербанк. Последний пошел на большой риск и выделил комбинату валютный кредит в 7 млн. ам. дол. на хороших финансовых условиях. Основные

денежные вливания были сделаны в самые эффективные производства: стерилизацию молока, производство творога, йогуртов, а также в автоматизированную укладку всей продукции. Все это сопровождалось сокращением численности работающих при увеличении объемов выпуска продукции. Так, в 1991 г. комбинат производил 200 тыс. т. молочной продукции, в 1992 г. — 59 тыс. т. (наихудший показатель в истории комбината), в 1995 г. — около 180 тыс. т. Таким образом, выпуск продукции стал близок к доперестроечным объемам производства, но с совершенно другим качеством и ассортиментом. Если раньше говорили о 5-6 наименованиях, то в 1995 г. — около 60 наименований.

Вопросы:

1. Насколько ваша стратегия вывода комбината из кризиса совпала с реальными действиями генерального директора Владимира Тамбова? В чем совпадают ваши действия? Есть ли различия в целевых установках и в подходах к решению проблемы? Во всем ли вы согласны с действиями генерального директора?

2. Какие оперативные и стратегические решения были предприняты генеральным директором по реализации сильных сторон и возможностей комбината и по устранению слабых сторон и потенциальных угроз на этапе стабилизации производства? Удалось ли вам при проведении SWOT-анализа на первом этапе полностью учесть все позитивные и негативные факторы? Если нет, то какие? Насколько они значимы для комбината?

3. Определите стратегическую позицию комбината на этапе стабилизации по SPACE-методу и дайте характеристику потенциальным стратегиям и критическим, факторам дальнейшего развития комбината. Какими наиболее значимыми конкурентными преимуществами обладает комбинат?

4. Идентифицируйте корпоративную и хозяйственную стратегию комбината на этапе стабилизации производства, дайте характерные черты и план действий по их реализации.

5. Каковы, на ваш взгляд, могут быть цели, бизнес-концепция, корпоративная стратегия, стратегия хозяйственных единиц и функциональные стратегии на последующем этапе развития комбината?

7.2.4 Примерный перечень вопросов для подготовки к зачету

Не предусмотрено учебным планом

7.2.5 Примерный перечень вопросов для подготовки к экзамену

1. Сущность стратегического управления
2. Объективные предпосылки возникновения стратегического менеджмента
3. Отличия стратегического менеджмента от преимущественно оперативного управления.
4. Основные элементы стратегического управления и их особенности.
5. Анализ внешней среды как один из этапов стратегического менеджмента: цель, объекты, методы.
6. Анализ внутренней сферы предприятия как один из этапов стратегического менеджмента: цель, объекты, методы.
7. Понятие «стратегия развития фирмы»
8. «Стратегическая пирамида» фирмы.
9. Логика разработки стратегии развития предприятия
10. Использование SWOT-анализа для выработки стратегии развития

фирмы

11. Портфельная стратегия фирмы и методология ее разработки
12. Матрица Бостонской консультационной группы (БГК) как инструмент выработки портфельной стратегии.
13. Матрица МакКинси и ее использование для выбора стратегии развития фирмы
14. Использование SPACE –анализа для выработки стратегии развития фирмы
15. Стратегический синергизм и пути его достижения
16. Конкурентные преимущества фирмы и факторы, его определяющие
17. Базовые конкурентные стратегии по М. Портеру
18. Особенности, факторы выбора и риски применения стратегии «лидерство в издержках»
19. Особенности, факторы выбора и риски применения стратегии дифференциации
20. Особенности, факторы выбора и риски применения стратегии фокусирования
21. Взаимосвязь ролевой функции предприятия с его поведением в конкурентной борьбе
22. Наступательные и оборонительные стратегии поведения предприятий в конкурентной борьбе
23. Система планов предприятия, обеспечивающая реализацию стратегии развития
24. Организационная структура фирмы, ориентированная на стратегическое управление.
25. Концепция стратегических хозяйственных подразделений и ее использование для построения структуры организации
26. Проблемы внедрения стратегических изменений и способы их решения

7.2.6. Методика выставления оценки при проведении промежуточной аттестации

Экзамен проводится по тест-билетам, каждый из которых содержит 10 вопросов и задачу. Каждый правильный ответ на вопрос в тесте оценивается 1 баллом, задача оценивается в 10 баллов (5 баллов верное решение и 5 баллов за верный ответ). Максимальное количество набранных баллов – 20.

1. Оценка «Неудовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал менее 6 баллов.
2. Оценка «Удовлетворительно» ставится в случае, если студент набрал от 6 до 10 баллов
3. Оценка «Хорошо» ставится в случае, если студент набрал от 11 до 15 баллов.
4. Оценка «Отлично» ставится, если студент набрал от 16 до 20 баллов.)

7.2.7 Паспорт оценочных материалов

№ п/п	Контролируемые разделы	Код	Наименование
-------	------------------------	-----	--------------

	(темы) дисциплины	контролируемой компетенции	оценочного средства
1	Сущность и содержание стратегического менеджмента	ПК-6	Тест, устный опрос, защита лабораторных работ, требования к курсовой работе
2	Миссия, видение и стратегические цели организации	ПК-6	Тест, устный опрос, защита лабораторных работ, требования к курсовой работе
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды	ПК-6	Тест, устный опрос, защита лабораторных работ, требования к курсовой работе
4	Стратегии организации, их сущность и классификация	ПК-6	Тест, устный опрос, защита лабораторных работ, требования к курсовой работе
5	Формирование стратегических альтернатив	ПК-6	Тест, устный опрос, защита лабораторных работ, требования к курсовой работе
6	Разработка портфельной стратегии организации	ПК-6	Тест, устный опрос, защита лабораторных работ, требования к курсовой работе
7	Разработка стратегии повышения конкурентоспособности организации	ПК-6	Тест, устный опрос, защита лабораторных работ, требования к курсовой работе
8	Ключевые функциональные стратегии организации	ПК-6	Тест, устный опрос, защита лабораторных работ, требования к курсовой работе
9	Управление реализацией стратегии	ПК-6	Тест, устный опрос, защита лабораторных работ, требования к курсовой работе

7.3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Тестирование осуществляется, либо при помощи компьютерной

системы тестирования, либо с использованием выданных тест-заданий на бумажном носителе. Время тестирования 30 мин. Затем осуществляется проверка теста экзаменатором и выставляется оценка согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение стандартных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Решение прикладных задач осуществляется, либо при помощи компьютерной системы тестирования, либо с использованием выданных задач на бумажном носителе. Время решения задач 30 мин. Затем осуществляется проверка решения задач экзаменатором и выставляется оценка, согласно методики выставления оценки при проведении промежуточной аттестации.

Защита курсовой работы, курсового проекта или отчета по всем видам практик осуществляется согласно требованиям, предъявляемым к работе, описанным в методических материалах. Примерное время защиты на одного студента составляет 20 мин.

8 УЧЕБНО МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ)

8.1 Перечень учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Базиян, Н. Р. Стратегический менеджмент / Н. Р. Базиян. — Москва: Юриспруденция, 2018. — 510 с. — ISBN 978-5-9516-0819-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/86541.html> (дата обращения: 26.01.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Емельянова, Е. А. Стратегический менеджмент: учебное пособие / Е. А. Емельянова. — 2-е изд. — Томск: Томский государственный университет систем управления и радиоэлектроники, Эль Контент, 2015. — 114 с. — ISBN 978-5-4332-0255-9. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/72183.html> (дата обращения: 25.01.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Ключкова, А. В. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие / А. В. Ключкова. — Санкт-Петербург: Университет ИТМО, Институт холода и биотехнологий, 2015. — 66 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/68154.html> (дата обращения: 21.01.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Курлыкова, А. В. Стратегический менеджмент: практикум / А. В. Курлыкова. — Оренбург: Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 117 с. — ISBN 978-5-7410-1367-0. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART : [сайт]. — URL:

<https://www.iprbookshop.ru/61410.html> (дата обращения: 20.01.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Курс по стратегическому менеджменту. — Новосибирск: Сибирское университетское издательство, Норматика, 2016. — 183 с. — ISBN 978-5-379-01849-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/65241.html> (дата обращения: 21.01.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие для вузов / С. В. Левушкина. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, Секвойя, 2017. — 80 с. — ISBN 5-7567-0164-8. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/76122.html> (дата обращения: 24.01.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Смирнова, И. Ю. Стратегический менеджмент: методическое пособие (курс лекций) / И. Ю. Смирнова. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/73283.html> (дата обращения: 26.01.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А. А. Томпсон, Стрикленд Дж. А. ; под редакцией Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/74945.htm> 1 (дата обращения: 26.01.2022). — Режим доступа: для авторизир. пользователей

8.2 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень лицензионного программного обеспечения, ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», современных профессиональных баз данных и информационных справочных систем:

Академическая лицензия на использование программного обеспечения Microsoft Office;

<https://old.education.cchgeu.ru> – образовательный портал ВГТУ

<https://cchgeu.ru/education/accred/materialno-tehnicheskoe-obespechenie/> -

бесплатное программное обеспечение

Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети Интернет»:

- Административно-управленческий портал aup.ru;
- bestology.ru;
- официальные сайты журналов
- «Вопросы экономики» <https://www.vopreco.ru/jour>

- «Менеджмент в России и за рубежом», «Менеджмент качества»
<https://ria-stk.ru/mmq/>,
- «Лидерство и менеджмент» <https://creativeconomy.ru/journals/lim>
- «Научное обозрение. Экономические науки»
<https://science-economy.ru/ru/article/view?id=959>
- «Современные научные исследования и инновации»
<http://web.snauka.ru/>
- Международный научно-практический журнал
<https://nauchniestati.ru/konferencii/mezhdunarodnyj-nauchno-prakticheskij-zhurnal-sovremennye-issledovaniya/>
- «Экономика и менеджмент систем управления»
<http://www.sbook.ru/emsu/>
- «Проблемы теории и практики управления», «Менеджмент сегодня»
<https://grebennikon.ru/journal-6.html>
- «Российский журнал менеджмента» <https://rjm.spbu.ru>
- «Современная экономика: проблемы и решения»
<https://meps.econ.vsu.ru/meps>

Информационно-справочные системы:

Справочная Правовая Система Консультант Плюс.

Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ».

Современные профессиональные базы данных:

- Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам» – <http://window.edu.ru>
- Федеральный образовательный портал «Экономика Социология Менеджмент» - <http://ecsocman.hse.ru>
- База данных Научной электронной библиотеки eLIBRARY.RU -
<https://elibrary.ru/defaultx.asp>
- Базы данных Министерства экономического развития и торговли России www.economy.gov.ru
- МУЛЬТИСТАТ – многофункциональный статистический портал
http://www.multistat.ru/?menu_id=1
- База данных «Обзор банковского сектора» -
информационно-аналитические материалы Центрального банка
Российской Федерации - <https://www.cbr.ru/analytics/?PrtId=bnksyst>
- База данных «Экономические исследования» ЦБ России -
https://www.cbr.ru/ec_research/
- База данных по экономическим дисциплинам: <http://economicus.ru>
- Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru>
- База данных Федеральной налоговой службы «Статистика и аналитика»
- https://www.nalog.ru/rn39/related_activities/statistics_and_analytics/
- Базы данных экономики и права, СМИ и аналитика - <http://polpred.com/>

9 МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

Лекционная аудитория, оснащённая демонстрационным оборудованием, мультимедийным оборудованием (проектор, экран, звуковоспроизводящее оборудование), обеспечивающим демонстрацию (воспроизведение) мультимедиа материалов.

Аудитории для практических занятий.

Аудитории для групповых и индивидуальных консультаций, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), текущего контроля и промежуточной аттестации, оборудованные техническими средствами обучения: компьютерами с лицензионным программным обеспечением с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно образовательную среду университета, мультимедиа-проектором, экраном.

Помещение для самостоятельной работы, оборудованное техническими средствами обучения: персональными компьютерами с лицензионным программным обеспечением с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную информационно-образовательную среду университета.

10. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

По дисциплине «Стратегический менеджмент» читаются лекции, проводятся практические занятия и лабораторные работы, выполняется курсовая работа.

Основой изучения дисциплины являются лекции, на которых излагаются наиболее существенные и трудные вопросы, а также вопросы, не нашедшие отражения в учебной литературе.

Практические занятия направлены на приобретение практических навыков проведения ситуационного анализа и сценарного планирования. Занятия проводятся путем решения конкретных задач в аудитории.

Лабораторные работы выполняются на лабораторном оборудовании в соответствии с методиками, приведенными в указаниях к выполнению работ.

Методика выполнения курсовой работы изложена в учебно-методическом пособии. Выполнять этапы курсовой работы должны своевременно и в установленные сроки.

Контроль усвоения материала дисциплины производится проверкой курсовой работы, защитой курсовой работы.

Вид учебных занятий	Деятельность студента
Лекция	Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначение вопросов, терминов, материала, которые вызывают

	трудности, поиск ответов в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на лекции или на практическом занятии.
Практическое занятие	Конспектирование рекомендуемых источников. Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, выполнение расчетно-графических заданий, решение задач по алгоритму.
Лабораторная работа	Лабораторные работы позволяют научиться применять теоретические знания, полученные на лекции при решении конкретных задач. Чтобы наиболее рационально и полно использовать все возможности лабораторных для подготовки к ним необходимо: следует разобрать лекцию по соответствующей теме, ознакомиться с соответствующим разделом учебника, проработать дополнительную литературу и источники, решить задачи и выполнить другие письменные задания.
Самостоятельная работа	Самостоятельная работа студентов способствует глубокому усвоению учебного материала и развитию навыков самообразования. Самостоятельная работа предполагает следующие составляющие: - работа с текстами: учебниками, справочниками, дополнительной литературой, а также проработка конспектов лекций; - выполнение домашних заданий и расчетов; - работа над темами для самостоятельного изучения; - участие в работе студенческих научных конференций, олимпиад; - подготовка к промежуточной аттестации.
Подготовка к промежуточной аттестации	Готовиться к промежуточной аттестации следует систематически, в течение всего семестра. Интенсивная подготовка должна начаться не позднее, чем за месяц-полтора до промежуточной аттестации. Данные перед экзаменом три дня эффективнее всего использовать для повторения и систематизации материала.