

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования

«Воронежский государственный технический университет»

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный
технический университет»

Кафедра управления

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению самостоятельной работы по дисциплине
«Стратегический менеджмент»
для обучающихся всех специальностей, всех форм обучения



Воронеж 2022

УДК
ББК

Составитель:
канд. экон. наук, доцент Некрасова Т.А.

Методические указания по выполнению самостоятельной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» для обучающихся всех специальностей, всех форм обучения/ФГБОУ ВО «ВГТУ»; сост. Т.А. Некрасова. Воронеж, 2022 39с.

Основной целью методических указаний является выработка навыков самостоятельной работы на основе структуризации изучаемого материала по обобщенным разделам и темам курса «Стратегический менеджмент». Предназначены для организации самостоятельной работы при изучении дисциплины «Стратегический менеджмент», для обучающихся всех форм обучения, всех специальностей. Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ СР СМ 2022.pdf.

УДК
ББК

Рецензент О.Н. Бекирова к.э.н., доцент кафедры управления ВГТУ

Издается по решению учебно–методического совета
Воронежского государственного технического университета

Содержание

Введение	4
Раздел №1. «Сущность и содержание стратегического менеджмента»	5
Раздел №2. «Миссия, видение и стратегические цели организации»	5
Раздел №3. «Стратегический анализ внешней и внутренней среды»	6
Раздел №4. «Стратегии организации, их сущность и классификация»	7
Раздел №5. «Формирование стратегических альтернатив»	7
Раздел №6. «Разработка портфельной стратегии организации»	8
Раздел №7. «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности»	9
Раздел №8. «Ключевые функциональные стратегии организации»	9
Раздел №9. «Управление реализацией стратегии»	10
Тесты для самопроверки	11
Список рекомендуемой литературы	15

Введение

Цели изучения дисциплины «Стратегический менеджмент»: овладение профессиональными компетенциями, связанными с решением комплекса задач стратегического управления; овладении основными приемами и методами стратегического менеджмента и формирование навыков их использования при разработке и реализации управленческих решений в соответствии с квалификационными требованиями.

Изучение данного курса позволит обучающимся овладеть теоретическими положениями и методологией стратегического управления на современных предприятиях с учетом передового отечественного и зарубежного опыта.

Задачами дисциплины «Стратегический менеджмент» являются:

- 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.

Результатом освоения дисциплины является освоение компетенций согласно учебному плану соответствующей специальности. Тематика приведенных в данных методических указаниях Разделов дисциплины «Стратегический менеджмент» - это обобщенная основа, в рамках курса видоизменяющаяся в некоторых позициях согласно специальности и направления подготовки обучающихся, имеющая, однако общую суть. Задания для самостоятельной работы и тесты для самопроверки в рамках изучения соответствующего раздела могут корректироваться в зависимости от специальности и направления подготовки обучающихся, дополняться и сокращаться по линейке согласования преподаватель-студент.

Основными разделами изучаемой дисциплины «Стратегический менеджмент» являются:

- Раздел № 1. «Сущность и содержание стратегического менеджмента»
- Раздел № 2. «Миссия, видение и стратегические цели организации»
- Раздел № 3. «Стратегический анализ внешней и внутренней среды»
- Раздел № 4. «Стратегии организации, их сущность и классификация»
- Раздел № 5. «Формирование стратегических альтернатив»

- Раздел № 6. «Разработка портфельной стратегии организации»
Раздел № 7. «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности организации»
Раздел № 8. «Ключевые функциональные стратегии организации»
Раздел № 9. «Управление реализацией стратегии»

Раздел № 1. «Сущность и содержание стратегического менеджмента»

При изучении данной темы предполагается изложение следующих вопросов. 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.

Вопросы для самостоятельной подготовки

1. Причины, приведшие к появлению стратегического планирования и стратегического менеджмента
2. Отличие стратегического планирования от долгосрочного планирования
3. Отличия стратегического планирования от стратегического менеджмента
4. Разница между стратегическим и текущим управлением фирмы
5. Основные элементы стратегического управления

Раздел № 2 «Миссия, видение и стратегические цели организации»

Данный раздел включает в себя следующие моменты. 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 организации. Подходы к выработке и корректировке стратегических целей развития организации. Проблемы развития производства и структура промышленности.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Понятия: видение, миссия, цели

2. Отличия стратегических целей от оперативных целей предприятия
3. Этапы выработки стратегических целей предприятия
4. Организация выработки и корректировки стратегических целей организации

Задания для самостоятельной работы

Задание 2.1. По материалам газет, журналов и Интернета подобрать примеры миссии и стратегических целей российских предприятий

Задание 2.2. Разработать «дерево» стратегических целей своей жизни на ближайшие 3 – 5 лет.

Раздел №3 «Стратегический анализ внешней и внутренней среды»

Данный раздел включает в себя следующие моменты. 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.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Цель и объекты анализа внешней среды предприятия
2. Цель и объекты анализа внутренней среды предприятия
3. Метода анализа внешней среды
4. Метода анализа внутренней среды

Задания для самостоятельной работы

Задание 3.1. Провести анализ внешней и внутренней среды какой-либо конкретной организации (по выбору студента).

Раздел №4 «Стратегии организации, их сущность и классификация»

Данный раздел включает в себя следующие моменты. 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.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Понятие «стратегия». 5П стратегий Минцберга
2. Классификация стратегий по разным признакам
3. «Пирамида стратегий» диверсифицированной фирмы
4. «Пирамида стратегий» узкопрофильной фирмы
5. Характеристика стратегий фирмы, выполняемых на ее разных уровнях
6. Стратегии диверсификации и примеры их использования в России и за рубежом
7. Стратегии интеграции и примеры их использования в России и за рубежом
8. Типовые стратегии развития организаций

Задания для самостоятельной работы

Задание 4.1. 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.

Раздел №5 «Формирование стратегических альтернатив»

Данный раздел включает в себя следующие моменты. 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.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Для чего необходимо формировать несколько стратегических альтернатив?
2. Подходы к формированию стратегических альтернатив
3. Использование матрицы Томпсона-Стрикланда для формирования стратегических альтернатив
4. SPACE-анализ: назначение, методика проведения, рекомендации
5. Критерии выбора стратегии

Задания для самостоятельной работы

Задание 5.1. Провести SPACE-анализ для ситуации «Стратегия проведения конверсии» и на его основе выработать предложения по стратегическим направлениям развития рассматриваемого предприятия.

Раздел №6 «Разработка портфельной стратегии организации»

Данный раздел включает в себя следующие моменты. 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»; модель БКГ «темпы роста/доля рынка»; матрица «стратегическое положение/ привлекательность рынка» компании Мак-Кинси.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Понятие портфельной стратегии фирмы
2. Методология выработки портфельной стратегии фирмы
3. Инструменты выработки портфельных стратегий
4. Конкурентные преимущества и факторы, их определяющие
5. Базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ по М. Портеру
6. Стратегии поведения различных по характеристикам фирм в конкурентной борьбе

Задание для самостоятельной работы

Задание 6.1. Предложите стратегию развития фирмы, для которой проводился самостоятельный анализ внешней и внутренней среды. Для выполнения задания осуществите SWOT-анализ.

Раздел №7 «Разработка стратегии повышения конкурентоспособности организации»

Данный раздел включает в себя следующие моменты. 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.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Виды функциональных стратегий, разрабатываемых в коммерческой организации
2. Производственная стратегия фирмы
3. Стратегия управления персоналом
4. Финансовая стратегия фирмы
5. Стратегия внешнеэкономической деятельности

Задание для самостоятельной работы

Задание 7.1. Провести SPACE-анализ для ситуации «Стратегия проведения конверсии» и на его основе выработать предложения по стратегическим направлениям развития рассматриваемого предприятия.

Раздел №8 «Ключевые функциональные стратегии организации»

Данный раздел включает в себя следующие моменты. 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.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Что такое стратегическая единица бизнеса (СЕБ)?
2. Каковы критерии идентификации стратегической единицы бизнеса?
3. На каких уровнях в организации принимаются стратегические решения?
4. Какие бывают стратегии организации в зависимости от уровня управления?
5. Что включает в себя корпоративная стратегия?
6. Из каких элементов состоит бизнес-стратегия?
7. Какие функциональные стратегии могут быть разработаны в организации?
8. Каковы стадии развития организации по А. Чандлеру?

9. Какие кризисы возникают на различных стадиях развития организации?

Задание для самостоятельной работы

Задание 8.1. Разработать функциональные стратегии для рассматриваемого предприятия и на их основе выработать предложения по стратегическим направлениям развития.

Раздел №9 «Управление реализацией стратегии»

Данный раздел включает в себя следующие моменты. 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. Соппротивление изменениям. Этапы процесса изменений. Управление на основе максимальных контактов с персоналом. Создание климата и культуры, поддерживающих стратегию.

Вопросы для самостоятельной работы

1. Какие элементы включает эффективная система стратегического менеджмента предприятия?
2. Система планов, необходимых для реализации стратегии развития предприятия
3. Создание организационной структуры, соответствующей реализуемой стратегии развития фирмы
4. Мотивация, ориентированная на стратегию
5. Взаимосвязь организационной культуры и стратегии развития фирмы

Задание для самостоятельной работы

Задание 9.1. 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.

Тесты для самопроверки

1. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления:

- а) стратегическое планирование
- б) бюджетирование
- в) долгосрочное планирование
- г) тактическое планирование
- д) стратегический менеджмент

2. Прибыльность деятельности организации выступает критерием оценки эффективности системы:

- А) стратегического управления
- Б) оперативного управления

3. Экстраполяция тенденций – это метод, присущий:

- а) стратегическому планированию
- б) тактическому управлению
- в) стратегическому управлению
- г) долгосрочному планированию

4. Какое из определений соответствует пониманию миссии в стратегическом менеджменте?

- 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

5. Стратегические цели организации в первую очередь должны быть связаны:

- а) с обеспечением лучшей конкурентной позиции фирмы
- Б) с увеличением объема прибыли на вложенный капитал

6. Установление стратегических целей методом «снизу вверх» предполагает следующие алгоритмы действий:

- а) нижестоящие звенья устанавливают себе цели, которые служат основой для установления целей более высокого уровня.
- б) каждый из нижестоящих уровней организации самостоятельно определяет свои цели исходя из целей более высокого порядка.
- в) все цели определяются высшим руководством.

7. Заявление руководства о намерениях увеличения доли рынка фирмы до 20% к 2015 году можно рассматривать как:

- а) стратегическое видение будущего фирмы
- б) определение миссии организации
- в) стратегическую цель организации

8. Из приведенного списка выберите элементы непосредственного окружения фирмы

- а) конкуренты
- б) политика и право
- в) поставщики
- г) экономическая ситуация
- д) социокультурные факторы
- е) потребители продукции фирмы

9. Управленческое обследование имеет целью:

- а) исследование внешней среды организации
- б) конкурентный анализ положения фирмы на рынке
- в) выявление сильных и слабых сторон организации

10. Позиционирование возможностей и угроз на соответствующих матрицах проводится с целью:

- а) выявить возможности и угрозы, способные оказать наибольшее влияние на успех реализации стратегии развития фирмы
- б) проверки полноты и достоверности анализа факторов внешней среды
- в) выявления стратегической позиции фирмы во внешней среде

11. Установление факторов, могущих оказать влияние на реализацию выбранной стратегии, и выявление тенденций их развития осуществляется в ходе:

- а) PEST – анализа
- б) SWOT- анализа
- в) SNW- анализа

12. Стратегия роста предполагает установку целей на уровне:

- а) ниже достигнутого уровня
- б) значительно выше достигнутого уровня
- в) незначительно выше достигнутого уровня
- г) достигнутом фирмой к моменту разработки стратегии

13. Стремление увеличить долю своего традиционного рынка за счет модификации продукта соответствует стратегии:

- а) развитие рынка

- б) захват рынка
- в) горизонтальная интеграция
- г) развития продукта

14. Стремление получить в собственность или под полный контроль поставщиков сырья - это суть стратегии:

- а) прямой интеграции
- б) обратной интеграции
- в) горизонтальной интеграции

15. Если мебельная фабрика открывает магазины для торговли собственной продукцией, то она осуществляет стратегию:

- а) прямой интеграции
- б) обратной интеграции
- в) горизонтальной интеграции

16. Если коммерческий банк открывает свои филиалы в разных городах, то он реализует стратегию:

- а) прямой интеграции
- б) развития рынка
- в) концентрической диверсификации

17. Если строительный комбинат осваивает производство оконных блоков, то он осуществляет стратегию:

- а) прямой интеграции
- б) обратной интеграции
- в) горизонтальной интеграции

18. Пирамида стратегий специализированной фирмы включает следующие стратегии (расположите их в последовательности, начиная с самого верхнего уровня):

- а) деловая стратегия
- б) стратегия интеграции
- в) операционная стратегия
- г) функциональная стратегия
- д) стратегия диверсификации
- е) корпоративная стратегия

19. Главной целью деловой стратегии является:

- а) создание портфеля эффективных бизнесов
- б) упрочнении конкурентной позиции фирмы
- в) рост объемов производства новых товаров

20. Финансовая стратегия относится:

- а) к деловым стратегиям
- б) к функциональным стратегиям
- в) к операционным стратегиям

21. Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество обеспечивается в ходе разработки и реализации:

- а) деловой стратегии
- б) корпоративной стратегии
- в) финансовой стратегии

22. Если в процессе стратегического планирования разрабатывается несколько детальных контрастных картин будущего и для каждого случая вырабатывается своя стратегическая альтернатива, то это говорит о том, что при выработке стратегии используется подход (вставьте название):

- а) на основе разработки сценариев
- б) на основе мозгового штурма
- в) на основе результатов SWOT – анализа

23. SWOT – анализ предполагает формирование стратегических альтернатив на основе совместного анализа:

- а) сильных сторон организации и слабостей конкурента
- б) возможностей и угроз со стороны внешней среды
- в) сильных и слабых сторон организации
- г) конкурентной среды организации

Список рекомендуемой литературы

1. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. - М.: ИНФРА – М., 2005. - 288с.

2. Парахина В.Н., Максименко Л.С., Панасенко С.В. Стратегический менеджмент: учебник. – М.: КРОНУС, 2006. 496 с.
3. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. Пособие / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин. – М.: Эксмо, 2010. – 432 с.
4. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб/ Ю.А. Маленков. – М.: Проспект, 2008. – 244 с.
5. Стратегический менеджмент: Учебник / [Под ред. Петрова А.Н.]. – СПб.: Питер, 2006. – 496 с.
6. Стратегический менеджмент. Основы стратегического управления / М.А. Чернышев и др. – Ростов н/Д: Феникс, 2009. – 506 с.
7. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Пер. с англ. М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998. 576 с.
8. Шилков В.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие/ В.И. Шилков. – М.: ФОРУМ, 2009. – 304 с.

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

по выполнению самостоятельной работы по дисциплине
«Стратегический менеджмент»
для обучающихся всех специальностей, всех форм обучения

Составители:

Канд. экон. наук, доцент Т.А. Некрасова

Подписано к изданию . Уч.–изд. л. . «С»
ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14