



1920

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Филиал Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения
высшего профессионального образования
«Кубанский государственный университет»
в г. Тихорецке

Кафедра экономики и менеджмента

УТВЕРЖДАЮ
Директор филиала

_____ Е.Н. Астанкова
02 сентября 2013г.

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЙ КОМПЛЕКС ПО ДИСЦИПЛИНЕ

ОПД.Ф 15 СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Специальность 080504.65 Государственное и муниципальное управления
Квалификация (степень) выпускника – менеджер
Форма обучения: очная
Курс 3 семестр 6

Тихорецк
2013

СОДЕРЖАНИЕ:

1. Организационно-методическая часть	3
2. Рабочая учебная программа	6
3. Планы семинарских и практических заданий	8
4. Задания для самостоятельной работы и формы контроля за их выполнением	11
5. Тематика рефератов и курсовых работ	31
6. Материалы для промежуточного контроля	35
7. Вопросы для подготовки к экзамену	50
8. Глоссарий	51
9. Список рекомендуемой литературы	55
10. Материально-техническое обеспечение дисциплины	58

1 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКАЯ ЧАСТЬ

ДПВ.СД.11. Стратегическое управление

1 Цель освоения дисциплины «Стратегическое управление» заключается состоит в том, чтобы через систему знаний о стратегическом управлении, сформировать у студентов определенное видение эффективного менеджмента, основанного на поиске и творчестве, умении использовать знания в определении стратегических приоритетов, осуществлении реальных стратегических изменений.

«Стратегическое управление» - один из важных курсов для экономических и управленческих специальностей. Необходимость такого курса определяется, прежде всего, теми изменениями, которые происходят в результате реализации российских экономических реформ. Это побуждает руководителей искать новые, оригинальные ходы в управлении, выявлять стратегические приоритеты развития организации, разрабатывать стратегию развития организации, определять содержание стратегии и прорабатывать вопросы, связанные с внесением стратегических изменений. В теоретическом плане интерес представляют вопросы, связанные с алгоритмом разработки стратегии организации – формированием философии бизнеса на основе анализа стратегических проблем организации и ее конкурентного положения, а также создания команды управления на уровне организации. Прикладные вопросы разработки стратегии заключаются не только в определении параметров, влияющих на выбор варианта разработки стратегии, но и в осуществлении реальных стратегических изменений.

2 Задачи дисциплины:

Основные задачи учебной дисциплины следующие:

- Формирование у студентов знаний основ стратегического управления организациями;
- Развитие у студентов способности к обобщению опыта, связанного с функционированием организационных систем;
- Умение анализировать конкретные ситуации, возникающие в практике бизнеса;
- Приобретение и использование первичных навыков по разработке стратегий развития организации.

Основательность знаний при изучении дисциплины обеспечивается тем, что содержание курса отражает взгляды выдающихся западных ученых - основателей стратегического менеджмента, а также достижения отечественных исследователей в рассматриваемой области.

3 Место дисциплины в профессиональной подготовке специалиста государственного и муниципального управления

В результате изучения дисциплины «Стратегическое управление» студент должен: иметь представление:

- о проблемах стратегического управления организациями в условиях усиления конкурентной борьбы, изменения условий внешней среды, необходимости повышения эффективности управления организацией, работающей в различных сферах бизнеса;

знать и уметь использовать:

- систематизированные знания о стратегическом управлении, позволяющие формировать определенное видение управления;
- определенное видение по отношению к управлению;
- различные виды стратегий конкуренции и управления в практике бизнеса;
- методы, модели и алгоритмы формирования портфеля стратегий;

владеть:

- формированием целей и задач, связанных с реализацией стратегического управления;
- методикой практического исследования конкретных видов стратегий и этапов цикла стратегического управления;
- технологией управления изменениями в организации;

иметь опыт:

- реализации основ стратегического управления в практическую деятельность организации;
- формирования устойчивости и конкурентоспособности организации.

В целях активизации познавательной деятельности студентов в практике проведения семинарских занятий используются следующие формы обучения:

- разрешение проблемных ситуаций, возникающих в практике бизнеса
- обсуждение ситуаций, касающихся всех тем семинарских и практических занятий.

Для формирования навыков по проведению самостоятельной работы студентами выполняются:

- контрольные задания;
- рефераты;
- варианты решения конкретных практических ситуаций (в письменной форме);

Усвоение текущего материала осуществляется преподавателем в течение учебного семестра с использованием форм промежуточного тестирования, контрольных заданий, реферативных сообщений, опроса студентов.

Итоговый контроль осуществляется в форме подготовки и защиты курсовой работы, а также экзамена в устной форме по всему курсу.

Содержание разделов дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 108 часов. В соответствии с рабочим учебным планом дисциплина изучается в 3 семестре по очной и заочной формам обучения. Итоговый контроль по курсу – зачет для студентов очной формы обучения.

Распределение часов дисциплины по темам и видам работ

№ п/п	Название темы	Всего		Очная форма обучения			Заочная форма обучения		
		ОФО	ЗФО	лекции	семинары	сам. работа	лекции	семинары	сам. работа
1	Общая характеристика стратегического управления	8	9	2	2	4	2		7
2	Процесс стратегического управления: понятия, основные элементы. Формирование миссии и целей организации	10	9	2	4	4	2		7
3	Анализ внутренней и внешней среды компании	10	9	2	4	4		2	7
4	Анализ общей ситуации в отрасли и оценка условий конкуренции	8	7	2	2	4			7
5	Разработка стратегии на разных уровнях иерархии	10	7	2	4	4			7
6	Выполнение стратегии и контроль	8	8		4	4			8
7	Концепция продукта в стратегическом управлении	6	8		2	4			8
8	Структура организации, соответствующая стратегии	8	8		4	4			8
9	Культура организации в процессе выполнения стратегии	10	10	2	4	4	2		8
10	Стратегия использования человеческого потенциала	8	8	2	2	4			8
11	Личностные основы поведения человека в организационном окружении	6	7	2	2	2			7
	<i>Всего по дисциплине</i>	<i>90</i>	<i>90</i>	<i>16</i>	<i>32</i>	<i>42</i>	<i>6</i>	<i>2</i>	<i>82</i>

2 РАБОЧАЯ УЧЕБНАЯ ПРОГРАММА

Тема 1 Общая характеристика стратегического управления

Характеристика учебной дисциплины. Ее место и роль в системе знаний. Предпосылки возникновения стратегического управления. Основные характеристики и особенности стратегического управления. Этапы развития стратегического управления. Содержание, сущность и структура стратегического управления. Последовательность процесса стратегического планирования. Сравнение оперативного и стратегического управления. Основные этапы цикла стратегического управления. Гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным» управлением. Факторы определяющие необходимость стратегического управления, какова их роль и влияние каждого фактора на стратегическое управление.

Тема 2 Процесс стратегического управления: понятие, основные элементы

Процесс стратегического управления и его основные этапы. Основные элементы процесса стратегического управления и их характеристика. Видение организации. Цели организации. Однако существуют общие правила и рекомендации по формулированию целей предприятия. Организация реализации целей и общей стратегии предприятия. Тактика, политика, процедуры и правила. Формулировка миссии организации, ее цели. Факторы выработки миссии. Требования к миссии и целям организации. Отличие понятий «миссия», «стратегические установки», «цели» и «задачи» в стратегическом управлении. Роль миссии в деятельности и развитии организации.

Тема 3 Анализ внутренней и внешней среды компании и выбор стратегии

Анализ среды. Макросреда. Факторы общей среды. Ближайшее окружение. Внутренняя среда. Внутренние факторы, определяющие конкурентный потенциал компании. Анализ сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз компании. Адаптация к внешней среде. Методы анализа внутренней и внешней среды организации. SNW – анализ. PEST – анализ. Профиль среды. Метод взвешивания каждого фактора. SWOT- анализ. Использование SWOT-анализа, метода цепочки ценностей для анализа среды организации.

Тема 4 Анализ общей ситуации в отрасли и оценка условий конкуренции

Цель и содержание отраслевого анализа. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа. Определение экономических характеристик отраслевого окружения. Определение доминирующих в отрасли экономических характеристик. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли. Анализ конкурентных сил, действующих на фирму. Оценка степени конкуренции. Модель пяти сил конкуренции. Общие конкурентные стратегии. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний. Движущие силы конкуренции. Ключевые факторы успеха. Обобщение отраслевого и конкурентного анализа. Организация в долгосрочной перспективе, Задачи организация в долгосрочной перспективе. Конкурентные преимущества организации в долгосрочной перспективе.

Тема 5 Разработка стратегии на разных уровнях иерархии.

Значение целевых установок для деятельности организации. Напряженные, но достижимые показатели. Установка целей по всем уровням организационной иерархии. Характеристика различных уровней иерархии. Стратегия корпорации. Стратегия бизнеса. Функциональные стратегии. Оперативные стратегии. Общая стратегия фирмы. Виды общей стратегии фирмы. Основные типы стратегий в рамках различных подходов. Организационные уровни разработки стратегии для диверсифицированных и узкопрофильных компаний.

Тема 6 Выполнение стратегии и контроль.

Задачи стадии выполнения стратегии. Требования к информации о системе контроля. Система стратегий экономической организации. Система стратегического контроля. Элементы стратегического контроля. Система измерения и отслеживания параметров. Сравнение и оценка результата. Проведение корректировки. Задачи стадии выполнения стратегии. Функции высшего руководства. Стратегические изменения. Содержание и типы стратегических изменений. Управление реализацией стратегических изменений. Перестройка организации. Радикальное преобразование. Умеренное преобразование. Обычные изменения. Неизменяемое функционирование.

Тема 7 Концепция продукта в стратегическом управлении

Понятие продукта. Эволюция взгляда на продукт. Факторы, определяющие понимание продукта. Основные составляющие продукта. Функциональные свойства и качества. Стратегия продукта на отдельных стадиях жизненного цикла. Стратегия создания нового продукта. Схема создания нового продукта. Жизненный цикл продукта. Стратегия конкуренции. Анализ портфеля продукции. Маркетинг в стратегии фирмы. Бизнес-проект- организационное оформление продуктовой стратегии.

Тема 8 Структура организации, соответствующие стратегии.

Организационная структура как объект стратегических изменений. Структура организации. Централизованная функциональная структура. Влияние организационной культуры и имиджа на стратегическую позицию организации. Оценка стратегического потенциала организации. Виды организационных стратегий развития бизнеса. Простая структура . Функциональная структура . Филиальная (дивизиональная) структура . Стратегическая единица бизнеса . Операционное ядро. Стратегический апекс. Срединная линия. Техноструктура. Вспомогательный персонал. Уровни принятия решений.

Тема 9 Культура организации в процессе выполнения стратегии.

Каковы преимущества и ограничения социокультурного понимания организации. Особенности российской корпоративной культуры в процессе выполнения стратегии. Структура корпоративной культуры. Типология корпоративных структур. Выполнение стратегии: создание корпоративной культуры. Влияние корпоративной культуры на реализацию стратегии. Функции корпоративной культуры. Элементы корпоративной культуры. Методы поддержания и изменения корпоративной культуры.

Тема 10 Стратегия использования человеческого потенциала

Взаимодействие человека и организации. Подходы к построению взаимодействия человека и организационного окружения . Способы установления взаимодействия человека и организации. Ролевой подход к установлению взаимодействия человека и организации . Вхождение человека в организацию. Обучение при вхождении в организацию . Влияние организации на процесс вхождения . Развитие чувства ответственности перед организацией . Завершение процесса включения нового человека в организацию . Усвоение норм и ценностей организации новым сотрудником . Индивид и группа. 42. Характеристика групп и их эффективность. Групповые процессы. Создание команд и управление ими. Преимущества и недостатки работы в командах. Природа и типы конфликтов в организации. Причины и последствия конфликтов. Методы разрешения конфликтной ситуации. Причины стресса и снижение его уровня. Типы организационных изменений. Концепция организационного развития Адаптация и изменение поведения человека.

Тема 11 Личностные основы поведения человека в организационном окружении

Восприятие человеком окружения. Критериальная база поведения человека. Восприятие и критериальная основа. Индивидуальность человека. Подходы к построению взаимодействия человека и организационного окружения. Способы установления взаимодействия человека и организации. Ролевой подход к установлению взаимодействия человека и организации. Природа лидерства и его основа. Баланс власти и ее формы. Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы. Классификация стилей руководства в поведенческом подходе. Управленческая решетка Р. Блэйка

3 ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ

Задача семинарских занятий – развитие у студентов навыков по применению теоретических положений к решению практических проблем. С этой целью разработаны задания для выполнения на семинарах. Они состоят из задач и упражнений ориентированных на усвоение теоретического материала и умения его использовать для решения практических задач.

На каждом семинаре отводится время для дискуссии, в которой участвуют докладчик, подготовивший сообщение по какой-либо практической проблеме качества ГМУ, его оппоненты (1 или 2 человека), подготовившие контраргументы, и другие студенты группы.

Еще одна форма организации работы студентов – написание эссе, которое представляет собой небольшое исследование какой-либо проблемы качества ГМУ с целью развития навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных умозаключений на основе изученного или прочитанного материала с предложением вариантов решения данной проблемы.

Для ответов на индивидуальные вопросы, а также для помощи в подготовке докладов, рефератов и написании эссе предусмотрены индивидуальные консультации преподавателя.

Семинар 1. Тема 1 Общая характеристика стратегического управления

1. Вопросы для обсуждения:

1. Обоснуйте необходимость стратегического управления современной организацией.
2. Дайте определение стратегического управления и поясните его.
3. Назовите основные характеристики стратегического управления и дайте их сравнение для долгосрочного и стратегического управления.
4. Особенности стратегического управления.
5. Основные задачи стратегического управления.
6. Цикл стратегического управления.
7. Дайте общую характеристику каждому этапу цикла стратегического управления.

2. Выступление с рефератами

3. Тесты

Семинар 2. Тема 2 Процесс стратегического управления: понятие, основные элементы

1. Вопросы для обсуждения:

1. Сущность миссии организации.
2. Порядок формирования миссии
3. Основные составляющие миссии предприятия
4. Стратегические цели организации
5. Требования, порядок разработки и представления.
6. Виды целей, пространство целей

2. Творческое задание.

3. Деловая игра.

4. Тесты

Семинар 3. Тема 3 Анализ внутренней и внешней среды компании и выбор стратегии

1. Вопросы для обсуждения

1. Общая характеристика внешней и внутренней среды организации.
2. Особенности изучения влияния среды (инфраструктуры) региона на организацию.
3. Особенности анализа непосредственного окружения (покупателей поставщиков, конкурентов, рынка рабочей силы).
4. Система мониторинга (слежения) за внешней средой организации: цели, задачи, способы наблюдения.
5. Общий подход к изучению компонентов (факторов) внешней среды.
6. Особенности изучения факторов макросреды фирмы: политических, экономических, социальных, технологических, природных и др.
7. Роль временного фактора при анализе внешней среды организации
8. Характеристика внутренней среды организации.
9. Особенности изучения внутренней среды.

10. Внутренняя среда (микросреда) фирмы: факторы и показатели.
11. Общий подход к изучению компонентов (факторов) внешней среды.

2. Деловая игра

3. Выступление с рефератами

4. Тесты

Семинар 4. Тема 4 Анализ общей ситуации в отрасли и оценка условий конкуренции

1. Вопросы для обсуждения:

1. Основные экономические показатели, характеризующие отрасль
2. Конкурентные силы действуют в отрасли
3. Изменение в структуре конкурентных сил отрасли

2. Деловая игра

3. Выступление с рефератами

4. Тесты

Семинар 5. Тема 5. Разработка стратегии на разных уровнях иерархии. Тема 6 Выполнение стратегии и контроль

1. Вопросы для обсуждения:

1. Организационные уровни разработки стратегии для диверсифицированных и узкопрофильных компаний.
2. Стратегия минимизации издержек: сущность, достоинства, недостатки.
3. Стратегия дифференциации: сущность, достоинства, недостатки.
4. Стратегия фокусирования: сущность, достоинства, недостатки.
5. Стратегия инноваций: сущность, достоинства, недостатки.
6. Стратегия оперативного реагирования: сущность, достоинства, недостатки.
7. Дайте сравнительную характеристику глобальных стратегий.
8. Соответствие структуры организации и стратегии.
9. Бюджеты организации, политика и процедуры, система мотивации
10. Требования к информации о системе контроля.
11. Система стратегического контроля.
12. Элементы стратегического контроля.
13. Система измерения и отслеживания параметров.
14. Сравнение и оценка результата.
15. Проведение корректировки

2. Выполнение упражнений

3. Кроссворд

4. Тесты

Семинар 6. Тема 7 Концепция продукта в стратегическом управлении

1. Вопросы для обсуждения

1. Основные составляющие продукта.
2. Стратегия продукта на отдельных стадиях жизненного цикла.
3. Стратегия создания нового продукта.
4. Схема создания нового продукта

2. Эссе

3. Выступление с рефератами

4. Кроссворд

5. Тесты

Семинар 7. Тема 8 Структура организации, соответствующие стратегии. Тема 9 Культура организации в процессе выполнения стратегии

1. Вопросы для обсуждения

1. Корпоративной формы бизнеса: преимущества и недостатки
2. Основные подходы и принципы управления корпорацией
3. Сущность корпоративного управления
4. Основные цели корпоративной стратегии

5. Опишите элементы организационной культуры на примере конкретного предприятия.
 6. Типология организационной культуры С. Ханди
 7. Трансляция организационной культуры
 8. Формирование организационной культуры на современных российских предприятиях
 9. Факторы оказывающие влияние на выбор подходов менеджера к выполнению стратегии
 10. Идеи организационной структуры
 11. Форм проявления корпоративной культуры
- 2. Деловая игра**
- 3. Выполнение упражнений**
- 4. Эссе.** Философия организации как основа организационной культуры.
- 5. Тесты**

Семинар 8. Тема 10 Стратегия использования человеческого потенциала

1. Вопросы для обсуждения

1. Взаимодействие человека и организации.
2. Вхождение человека в организацию.
3. Индивид и группа.
4. Адаптация и изменение поведения человека.

2. Деловая игра

Семинар 9. Тема 11 Личностные основы поведения человека в организационном окружении

1. Вопросы для обсуждения

1. Модели функционирования команды.
2. Лидерства в команде
3. Влияние связей на устойчивость команды.
4. Лидерство и самоорганизация в команде.
5. Рациональный состав команды и типология личностей.
6. Структурные схемы типов личностей.
7. Шкалы предпочтений.

2. Творческое задание

3. Тесты

4 ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ И ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗА ИХ ВЫПОЛНЕНИЕМ

Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов. Оценочные средства для текущего контроля успеваемости-рефераты, промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины – вопросы к экзамену

Формы обучения:

- реферат
- творческие задания
- эссе
- деловая игра
- упражнения

Семинар 1. Тема 1 Общая характеристика стратегического управления

1. Контрольные вопросы:

1. Назовите школы стратегий, имеющие предписывающий характер.
2. Каковы особенности школ стратегий, уделяющих первостепенное внимание процедурам разработки стратегий?
3. Какая школа стратегий пытается объединить разрозненные элементы различных школ?
4. Что означает понятие «стратегия»?
5. Назовите достоинства стратегии как явления.
6. В чем заключается проблема коллективного взаимодействия в процессе создания стратегии?
7. В чем заключается проблема изменений в стратегическом управлении?
8. В чем заключается проблема выбора в стратегическом управлении?
9. Назовите ключевое слово для характеристики школы стратегического планирования.
10. Каков девиз когнитивной школы стратегий?
11. Для какой стадии развития организации характерно применение подходов школы дизайна?
12. Кто основное действующее лицо в школе предпринимательства?
13. Как можно охарактеризовать форму идеальной организации с позиции школы власти?
14. Каковы особенности формы стратегии организации с позиций школы культуры?
15. В чем основное содержание стратегии с позиции школы внешней среды?

2. Подготовить рефераты на темы:

1. Стратегическое управление – инструмент эффективного развития предприятия.
2. Особенности стратегического управления российскими компаниями в условиях внешнего кризиса.
3. Анализ содержания внутренних причин кризиса в организации в условиях экономического кризиса в России.
4. Анализ содержания внешних причин кризиса в организации в условиях России.

Семинар 2. Тема 2 Процесс стратегического управления: понятие, основные элементы

1. Контрольные вопросы:

1. В чем заключается сущность миссии организации?
2. Раскройте порядок формирования миссии
3. Перечислите основные составляющие миссии предприятия
4. Стратегические цели организации: требования, порядок разработки и представления.
5. Какие виды целей вы знаете?

2. Творческое задание.

Задание 1. Как вообще вы понимаете миссию компании? Для кого и для чего ее формулируют?

Исследуйте миссии известных крупных организаций и ответьте на выше сформулированные вопросы. Подумайте, на каком этапе развития бизнеса необходимо формулировать миссию? На что она влияет? Влияет ли миссия компании положительно на персонал?

Задание 2. Как показывает практика, в развивающихся компаниях в создании миссии обычно задействован весь коллектив: каждому сотруднику предлагается написать несколько вариантов миссии, затем на внутреннем собрании определяют лучшие высказывания и доводят текст миссии

«до ума». Как это происходило у вас? И почему именно так? Должен ли, на ваш взгляд, персонал принимать участие в создании миссии и почему?

Задание 3. Проанализировав миссии различных компаний, порассуждайте. Сколько нужно времени на создание миссии? Должны ли собственники компании вообще делать какие-то ограничения по срокам формирования миссии или она должна создаваться по принципу «как идет, главное – от души»? Какой срок вы отводили себе на формирование миссии? Как вы думаете, нужно ли корректировать миссию со временем? И почему, на ваш взгляд, может возникнуть необходимость в корректировке?

3. Деловая игра. Разработка миссии организации

Цель игры — отработать навыки создания и использования миссии на примере организаций банковской сферы.

Вводная информация.

Миссия показывает возможность осуществления деятельности, на которую организация ориентируется с учетом трех важнейших факторов:

- 1) специфика потребителя;
- 2) особенности товаров или услуг;
- 3) наличие конкурентных преимуществ.

Без четкого осознания миссии долгосрочная конкурентоспособность немыслима. Миссия позволяет «увидеть организацию с высоты птичьего полета», поэтому плодотворен сам процесс ее обсуждения.

В ходе анализа предлагаемой информации участники деловой игры должны оценить варианты миссий различных коммерческих банков и обосновать свою концепцию с тем, чтобы обеспечить индивидуальность, узнаваемость каждого банка для разнообразных клиентов.

Роли. Академическая группа делится на пять подгрупп. Первые четыре подгруппы представляют собой команду топ-менеджеров следующих коммерческих банков: «Фундамент-банк», Автобанк, банк «Возрождение», Сбербанк России, НТБ.

Далее вам представлены примеры миссий различных компаний. Вам необходимо их прочитать и проанализировать.

1. Определение миссии	2. Условия успешной работы миссии
Стратегическая (генеральная) цель, выражающая смысл существования, общепризнанное предназначение организации.	Идентификация рынка как надсистема организации
Роль, которую организация хочет играть в обществе	Определение потребностей рынка. Позиционирование организации среди других участников рынка.
Ответ на вопрос, в чем заключается деятельность организации и чем она намерена заниматься	Определение конкурентного преимущества организации
Констатация философии и предназначения	Стабилизация экономической и политической ситуации в стране
Предвидение + кредо	Отсутствие теневой экономики
Основополагающий регламент управления организацией в целом и персоналом в частности	Наличие сильной правовой и законодательной базы в государстве
Атрибут открытой системы	Ориентация миссии на общечеловеческие ценности и национальные особенности
Отражение взаимодействия организации и внешней среды по закону единства и борьбы противоположностей	Долгосрочность и стратегическая направленность миссии
Реальный механизм обеспечения преемственности бизнеса, способного пережить его основателя	
Обобщающая идея, на которую равняются все составляющие организационной	

культуры	
Индивидуальная причина, по которой существует именно эта, а не другая организация	
3. Последствия разработки миссии	4. Виды и примеры миссии
Наличие миссии превращает организацию в открытую социально-экономическую систему	<i>Миссия как «общечеловеческое предназначение»:</i>
Как наиболее долгосрочная цель организации миссия позволяет разумно распределять усилия и ресурсы для обеспечения долговременной результативности бизнеса	• компания «Филипс» — «изменим жизнь к лучшему»
Миссия — это необходимое условие перехода от кризисного стиля управления (достижение и/или сохранение сиюминутной выгоды) к подлинно интеллектуальному управлению (обеспечение перспектив развития)	• компания «Аптеки 36,6» — «нести здоровье и красоту людям»
Миссия помогает организации занять правильное положение в партнерской цепочке ценностей, оптимальным образом реализовав свой потенциал	<i>Миссия — главная стратегическая цель:</i>
Миссия создает условия для перехода от менеджмента «здорового смысла» к профессиональному корпоративному менеджменту	• компания «АТ&Т» — «мы созданы для того, чтобы быть лучшими в мире в объединении людей, давая им простой доступ друг к другу, к информации и услугам, в которых они нуждаются, в любое время и везде»
Благодаря миссии через построение дерева целей и стратегии, а также перечня направлений деятельности организация может определиться с перечнем постоянно воспроизводимых бизнес-функций, функций менеджмента и функций обеспечения	• «Аэрофлот» — «построить компанию международного класса, основываясь на лучших традициях гражданской авиации России»
Миссия создает основу для формирования базовых корпоративных регламентов: положения об организационной структуре, положениях о подразделениях и должностных инструкциях	<i>Миссия — национальная идея:</i>
Миссия предоставляет субъектам внешней среды объективную информацию о таких аспектах, как: предназначение организации, средства, которые она использует в своей деятельности, ресурсы, которыми располагает, имидж, который формирует, коммуникативные средства, с помощью которых взаимодействует с партнерами, конкурентами и потребителями	• компания «Microsoft» — «компьютер на каждом столе и в доме»
Миссия способствует единению и сплоченности внутри организации, сопряжению целей субъекта хозяйствования и целей работника,	• компания «Nokia» — «соединять людей»

идентификации сотрудников с организацией, формированию благоприятного внутриорганизационного климата, расширению мотивации, обеспечению преемственности целей при выработке стратегии и тактики организации	
	<i>Миссия — рекламная акция:</i>
	• консалтинговая компания «IBG» — «с помощью современных технологий управления информацией способствовать как российским, так и международным компаниям, государственным предприятиям и организациям в достижении качественного уровня эффективности»
	• компания «ПетроАльянс» — «предоставляем своим заказчикам надежный, высокотехнологический, качественный и экономически эффективный сервис»

Постановка задачи:

1. Сформулируйте миссию, стратегические цели, стратегию и задачи банка.
2. Составьте план мероприятий по стратегическому развитию банка.
3. Разработайте организационную структуру управления банка.
4. Какие конкурентные преимущества существуют в вашем банке. Объясните.

По окончании работы представитель из команда докладывает результаты.

Преподаватель подводит итоги игры, указывает на допущенные недочеты, оценивает результаты работы группы.

Семинар 3. Тема 3 Анализ внутренней и внешней среды компании и выбор стратегии

1. Контрольные вопросы

1. Охарактеризуйте внешнюю среду.
2. Какие факторы внешней среды вы знаете?
3. Раскройте особенности влияния факторов внешней среды?
4. Какую роль внешние факторы играют в выборе стратегии?
5. Дайте характеристику внутренней среды организации.
6. Перечислите факторы и показатели внутренней среды
7. В чем заключается общий подход к изучению компонентов (факторов) среды.
8. Что представляет собой матрица SWOT?

2. Деловая игра

Постановка целей функционирования предприятия. Анализ влияния факторов внешней и внутренней среды на управление по целям

Цели игры

1. Приобретение ее участниками необходимых знаний и практических навыков по постановке стратегических и оперативных целей работы организации.
2. Выработка управленческих решений по достижению поставленных целей.
3. Создание у участников игры ориентации на изменение целей, стоящих перед предприятием, за счет влияния факторов внешней и внутренней среды организации.

Исходные теоретические положения

В рамках управления особое место занимает менеджмент посредством постановки целей. Здесь речь идет о процессе, при котором руководитель и сотрудники вместе:

определяют задачи фирмы;

уточняют ответственность, т.е. ожидаемые результаты;

используют результаты для руководства компанией и для оценки вклада каждого сотрудника в плоды ее деятельности.

Сначала руководство фирмы формирует стратегические цели. Далее, на каждом более низком уровне, эти цели наполняются подцелями и установленными сроками исполнения. Периодически обсуждаются вопросы: нужна ли корректировка курса, реалистично ли сформулированы цели.

Наиболее продуктивен данный метод, когда сотрудники знают, что от них ожидают, согласны взять на себя обязательства по достижению поставленных целей.

Цели призваны удовлетворять следующим требованиям:

быть конкурентными

быть обозримыми;

быть реалистичными.

К внутренней среде организации относятся: цели и стратегия развития, состояние портфеля заказов, структура производства и управления, финансовые и трудовые ресурсы, объем и качество работ, в том числе НИОКР и т.д.

К факторам внешней среды предприятия относятся:

поставщики,

потребители,

конкуренты,

органы законодательного регулирования,

кредиторы,

трудовые ресурсы и др.

Вторая группа внешних факторов практически неуправляема со стороны менеджеров организации:

состояние экономики страны (или региона),

уровень научно-технического и социального развития,

культурная и политическая обстановка,

уровни цен и инфляции,

доходы покупателей,

правительственная финансовая и налоговая политика.

Важнейшие функциональные подсистемы организации:

маркетинг;

производство;

научно-исследовательские разработки (инновации);

финансы;

персонал;

менеджмент.

Методические указания

Группа разбивается на команды по 6-7 человек в каждой, в зависимости от общего количества играющих, и в процессе свободного обмена мнениями принимается общее коллективное решение, в соответствии с заданием, приведенным ниже.

Задание

1. Выбрать тип организации и сформировать ее "миссию".

2. Исходя из формулировки "миссии", определить цели, стоящие перед функциональными подсистемами организации.

3. Выработать решения по достижению поставленных целей каждой функциональной подсистемой.

4. Определить зависимость достижения поставленных целей от перечисленных факторов, которые окажут максимальное воздействие на достижение поставленных целей в современных российских условиях.

5. Определить систему контроля за выполнением управленческих решений по достижению поставленных целей.

6. Составить отчет.

Исходные данные

Организация:

государственное предприятие любой отрасли (опытно-конструкторское бюро и т.п.)

торгово-посредническая фирма;

фирма, производящая мебель;

ювелирно-художественная фирма;

малое предприятие по производству ТНП;
предприятие, оказывающее услуги населению.

2. Подготовка рефератов на темы:

1. Оценка внешней среды: социальные факторы
2. Оценка внешней среды: экономические факторы
3. Оценка рыночной устойчивости предприятия
4. Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия

Семинар 4. Тема 4 Анализ общей ситуации в отрасли и оценка условий конкуренции

1. Контрольные вопросы:

1. Назовите основные экономические показатели, характеризующие отрасль
2. Какие конкурентные силы действуют в отрасли?
3. Изменение в структуре конкурентных сил отрасли
 1. Какие конкурентные силы действуют в отрасли и каково их влияние?
 2. Что вызывает изменения в структуре конкурентных сил в отрасли и в окружающей среде?
 3. Какие компании имеют наиболее сильные (слабые) конкурентные позиции?
 4. Каков следующий наиболее вероятный стратегический шаг конкурентов?
 5. Какие факторы являются ключевыми факторами успеха в конкурентной борьбе?
 6. Является ли отрасль привлекательной и каковы ее перспективы по обеспечению высокого уровня прибыльности (выше среднего уровня в других отраслях)?
 7. Как строится карта конкурентных позиций организации на рынке?
 8. Назовите факторы, влияющие на общую ситуацию в отрасли.

2. Деловая игра

Правила деловой игры:

Каждый из участников игры представляет одно предприятие. Задачей является выбор производственной программы выпуска продукции на очередной месяц и поставка ее на единый рынок. Себестоимость выпуска продукции одинакова на всех предприятиях и составляет по ее видам, \$/шт: 100, 80, 60, 40, 20. Мощность каждого предприятия - 600 шт. в месяц. Для поощрения хозяйственной деятельности руководителей предприятий получают начальную сумму капитала 15000 \$. Нормативная цена по видам продукции на рынке составляет \$/шт: 140, 100, 80, 50, 30. Предельный спрос по видам продукции на рынке равен 1000 шт (при 10 участниках игры, при меньшем количестве N - спрос определяется как $N \cdot 100$).

В очередной месяц руководитель предприятия выбирает выпуск и цены по видам продукции. После этого товар выводится на рынок. Каждое предприятие проводит свою хозяйственную политику в тайне от конкурентов, поэтому продажа продукции на рынке дает доход, определяемый сочетанием спроса и предложения. Максимальная цена продукции C_m формируется с учетом следующего соотношения:

$$C_m = C_n \cdot \text{Спрос} / \text{Предложение}$$

где C_n - нормативная цена i -го вида продукции;

Спрос - определен выше, равен $100 \cdot N$ (N - количество предприятий)

Предложение - суммарное количество продукции i -го вида, появившейся на рынке от всех предприятий;

Весь товар, у которого объявленная цена больше максимально возможной, на рынке не пользуется спросом, и пропадает, поставщик несет убытки в размере затрат. *Продажа продукции предприятий, у которых объявленная цена ниже максимальной, происходит в очередности, определяемой коэффициентом K и значимость расходов на рекламу и сервисное сопровождение продукции. Значения и определяются участниками игры до ее начала на основе экспертных высказываний.

Предприятие у которого по i -му виду продукции оказывается меньшее значение коэффициента K продает эту продукцию первым (по объявленной цене). Суммарная продажа продукции ограничивается массой 1000 шт. по каждому виду продукции.

Оценкой деятельности предприятия за один шаг игры (месяц) является прибыль, вычисляемая как доход от продажи минус себестоимость по видам продукции. Полученная прибыль переходит в банк (убытки вычитаются из суммы имеющегося капитала) и может использоваться на следующий месяц для производственных расходов, затрат на рекламу и сервисное сопровождение. Предприятие у которого нет капитала на начало месяца, считается разорившимся и его руководитель выходит из игры. Производственная мощность разорившегося предприятия делится между оставшимися участниками

игры, через аукцион.

Итоговой оценкой деятельности предприятия за несколько шагов игры является сумма накопленной прибыли. Наиболее успешной признается деятельность участников, обеспечивающих своими действиями разорение конкурента.

В ходе игры участники, овладевшие навыками хозяйственных решений в условиях конкуренции, наблюдают динамику ситуации на рынке при движении его к устойчивому состоянию. Одновременно игра может быть тестом на предпринимательскую активность.

Первую группу показателей, включающую выпуск продукции, себестоимость, затраты и объявляемую цену продукции участники игры готовят до "появления" на рынке. Вторая группа показателей (максимальная цена продукции на рынке, выручка, убытки или прибыль определяются совместными действиями участников игры. Итоговый счет в банке определяется как сумма капитала на начало месяца плюс заработанная прибыль (минус убытки) по видам продукции.

Возможно использование дополнительных показателей - реклама, сервис определение коэффициента предпочтения продукции экспертным путем. Один из вариантов расширения игры предполагает разрешение участникам образовывать ассоциации. В составе ее совместными решениями вырабатывается плановый выпуск продукции. При этом допустимо самим участникам определять долю продукции, выделяемую в общий план ассоциации, и долю оставляемую для индивидуального планирования. Доход ассоциации облагается дополнительным налогом, учитывающим содержания правления и отчисления государству (плата за монополизацию).

2. Подготовить рефераты на темы:

1. Анализ факторов влияющих на силу конкурентной борьбы
2. Анализ факторов конкурентоспособности предприятий
3. Методы и формы управления конкуренцией

Семинар 5. Тема 5. Разработка стратегии на разных уровнях иерархии. Тема 6 Выполнение стратегии и контроль

1. Контрольные вопросы:

1. Дайте определение понятия «конкурентоспособность».
2. Назовите основные группы стратегических конкурентов.
3. Какие параметры конкурентов следует анализировать в первую очередь?
4. Назовите три этапа анализа конкурентов.
5. Приведите подходы к выявлению конкурентов.
6. Назовите три типовых конкурентных стратегии.
7. Дайте характеристику стратегии лидерства по издержкам.
8. На чем основана модель цепочки ценностей?
9. Структурные и функциональные факторы лидерства по издержкам.
10. Дайте характеристику стратегии дифференциации.
11. Каковы разновидности схем дифференциации?
12. Дайте характеристику стратегии фокусирования.
13. Когда фокусирование целесообразно?
14. Каковы риски сфокусированной стратегии?
15. В чем стратегические преимущества вертикальной интеграции?
16. Определите стратегические недостатки вертикальной интеграции.
17. Каковы основные экономические показатели, характеризующие отрасль?
18. Определите место контроля в процессе стратегического менеджмента.
19. Какими характеристиками должна обладать эффективная система стратегического контроля?
20. Сформулируйте основные функции стратегического контроля.
21. Что такое обратная связь и каково ее назначение?
22. Назовите этапы стратегического контроля.
23. Что включает в себя стратегический аудит?
24. Какова структура методов качественной и количественной оценки работы организации?

2. Решение упражнений

Упражнение 1

Описание ситуации.

Ниже в случайном порядке перечислены элементы так называемой пирамиды создания стратегий. Требуется:

- а) определить место каждого элемента в указанной пирамиде;
 б) поместить элемент в соответствующую клетку пирамиды;
 в) в случае необходимости дать элементу обобщенное название (например, «цель отдела маркетинга / цель функциональной единицы»).

Перечень элементов пирамиды:

- цель корпорации;
- функциональная стратегия;
- миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- деловая стратегия;
- стратегия корпорации;
- миссия корпорации;
- операционная стратегия;
- цели отдела кадров функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- цели хозяйственного подразделения.

Пирамида создания стратегии корпорации

Уровень	Задачи разработки стратегии		
	разработка миссии	установление целей	разработка стратегии
Уровень 1 Корпорация			
Уровень 2 Хозяйственные подразделения			
Уровень 3 Функциональные единицы			
Уровень 4 Операционные единицы			

Вопросы

1. Можно ли утверждать, что в разработке стратегии участвуют только руководители фирмы?
2. Перечислите факторы, влияющие на стратегический выбор руководителей фирмы.

Упражнение 2.

Описание ситуации.

К числу основных подходов к разработке стратегии относятся четыре:

- главный стратегический (стратегия разрабатывается руководителем);
- делегирования полномочий;
- совместный;
- инициативный.

Постановка задачи. На основании приведенного ниже перечня характеристик, перечисленных в случайном порядке, заполните нижеприведенную таблицу: «Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии».

Перечень характеристик:

- а) в разработке принимают участие менеджеры, которым предстоит выполнять стратегию, согласованность стратегии;
- б) опасность несогласованности стратегий, исходящих из разных частей организации; необходимость дополнительных усилий по согласованию предложений;
- в) ограниченный круг лиц, привлеченных к разработке;
- г) широкое участие менеджеров всех уровней; возможность у руководителей широкого выбора стратегических решений;
- д) единое руководство разработкой; согласованность элементов стратегии;
- е) отсутствие реального стратегического руководства; второстепенность стратегического планирования; ориентация на текущие цели;
- ж) побуждает менеджеров нужных уровней к проявлению инициативы;
- з) стратегия может быть компромиссом, опасность образования коалиции со своими интересами.

Сравнительная характеристика основных подходов к разработке стратегии

Наименование подхода	Достоинства	Недостатки
----------------------	-------------	------------

Главный стратегический		
Делегирования полномочий		
Совместный		
Инициативный		

Упражнение 3.

Ситуация 1

В основе стратегии фирмы - проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля.

Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

Ситуация 2

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление — «звезда» в прошлом — в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление, и дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.

Ситуация 3

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

Ситуация 4

Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход.

Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

Ситуация 5

Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке.

Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

Ситуация 6

Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке.

Проранжируйте эти шаги:

а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) McKinsey для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;

б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;

в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;

г) анализ текущей стратегии;

д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;

е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;

ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;

з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании.

Упражнение 4.

Описание ситуации.

Представьте себе, что вы специалист по стратегическому управлению и вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование.

С чего вы начнете свою работу(характеристики деятельности):

а) с анализа финансового положения фирмы;

б) изучения целей фирмы;

в) досконального анализа деятельности высших руководителей;

г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;

д) анализа производственного потенциала фирмы;

е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;

ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

Постановка задачи. Группам по 3 – 4 чел. необходимо:

- Создать предприятие и дать ему характеристику;
- Сформулировать миссию, стратегические цели и задачи предприятия;
- Проранжировать характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для стратегического управления и очередности выполнения этапов.

Обоснуйте.

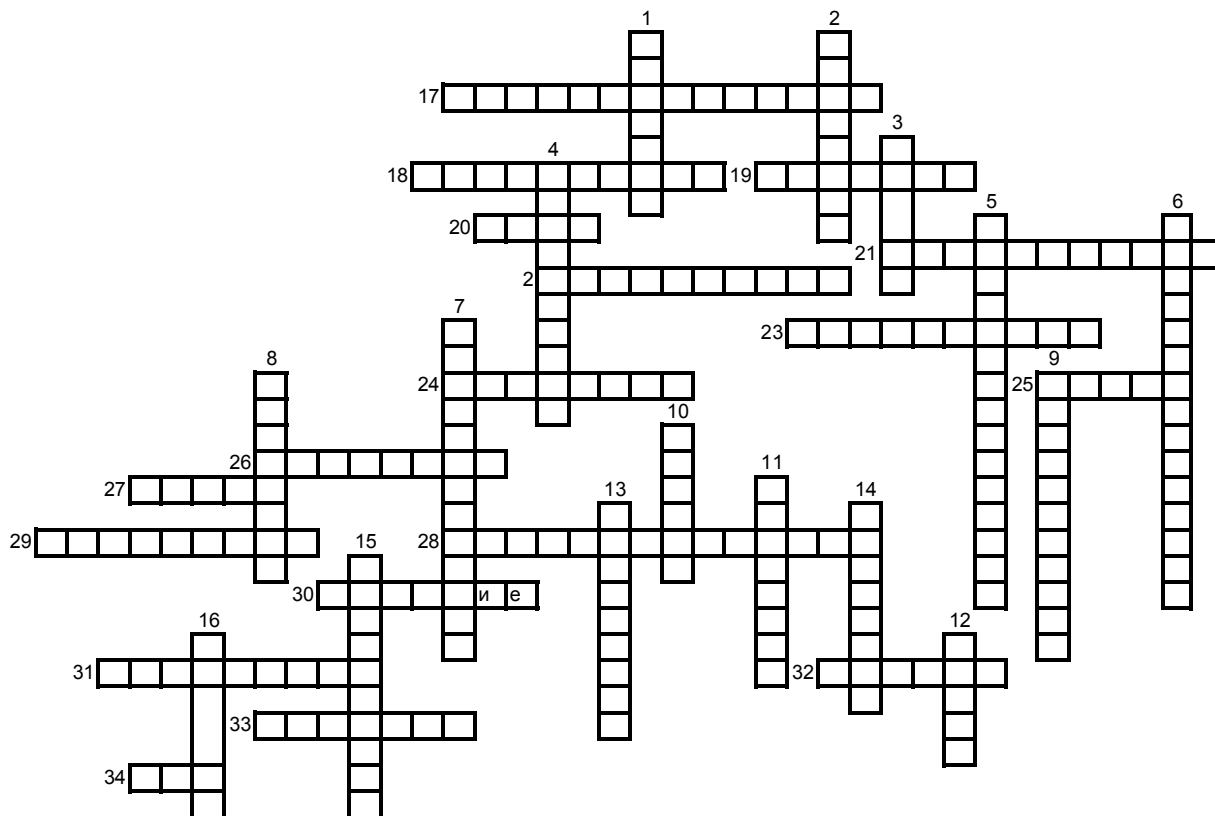
Задание 2. Эффективность внутриорганизационного стратегического контроля

Постановка задачи: дополните список рекомендаций, которые позволяют избежать негативное воздействие контроля на поведение сотрудников в традиционных организациях. Прокомментируйте их и приведите примеры реализации.

Рекомендации по повышению эффективности контроля:

- контроль должен быть комплексным. Устанавливайте жесткие, но достижимые стандарты;
- система контроля должна быть адекватной личности руководителя и персонала;
- контроль должен осуществляться открыто, стать проявлением внимания к сотрудникам;
- результаты контроля должны быть доведены до исполнителей;
- вознаграждайте за достижение стандарта;
- контроль должен быть постоянным, а не осуществляться от случая к случаю, в кризисных ситуациях;
- устанавливайте двустороннее общение;
- контроль должен быть оперативным, для фиксации текущих (исправляемых) отклонений;
- контроль должен быть объективным;
- устанавливайте осмысленные стандарты, воспринимаемые персоналом;
- избегайте чрезмерного контроля, он не должен быть тотальным;
- контроль должен применяться к любому участнику работы;
- контроль не должен быть проявлением субъективного отношения к подчиненному;
- контролируйте работу, а не личность;
- используйте для осуществления контроля информационные системы управления, основанные на базах данных и базах знаний;
- привлекайте к участию в разработке системы контроля все заинтересованные стороны.

3. Решение кроссворда



Вопросы

По вертикали:

1. Стремление к удовлетворению потребности, обусловленное сознанием потребности и условия ее реализации.
2. Группа работников, выделенная по принадлежности к определенным видам профессиональной деятельности.
3. Объединение людей, образующееся на основе организационных условий, единства интересов, ценностей, мотивов.
4. Поведение человека, соответствующее определенным организационным требованиям.
5. Характеристика человека, отражающая его способность решать проблемы.
6. Форма зависимости в условиях разделения деятельности, определяющая меру порицания.
7. Передача задач и прав поручателю, который принимает на себя ответственность за них.
8. Общие ориентиры для действия и принятия решений.
9. Функция управления, заключающаяся в упорядочивании деятельности людей путем установления регламентов, нормативов и ответственности.
10. План, отражающий желаемые результаты и распределяемые ресурсы в количественной форме.
11. Состояние управляемой системы, оцениваемое относительно цели.
12. Менеджер или любой другой выполняющий неформальные функции управления, пользующийся уважением и авторитетом.
13. Побуждения человека или группы к активной и эффективной деятельности.
14. Структура системы, в которой все связи последовательно сходятся к одному звену – вершине системы.
15. Ситуация в управлении, характеризующая повышенной психологической или физической напряженностью.
16. Влияние, основанное на свойствах личности руководителя или его способности привлекать сторонников.

По горизонтали:

17. Совокупность вспомогательных элементов внешней среды, обеспечивающих нормальную деятельность предприятия.
18. Тип рационального управления в условиях либеральной экономики.

19. Форма управления предполагающая наблюдение за управляющими процессами, проверку качества и т.п.

20. Принятие решений, вероятность успеха которых невелика.

21. Психологический или физический дефицит чего-либо, отраженный в восприятии чего-либо.

22. Совокупность сведений о состоянии управляемой системы и среды ее функционирования.

23. Зависимость деятельности человека от управленческого решения, принимаемого менеджером.

24. Характеристика человека с ярко выраженной индивидуальностью.

25. Совокупность накопленных навыков и практических знаний.

26. Процесс разработки модели реальной ситуации и выполнение экспериментов с целью понять, как будет реально изменяться ситуация.

27. Программируемое устройство для выполнения операций с материалами и инструментами.

28. Взаимное влияние, возникающее между людьми, группами при совместной работе.

29. Изучение способа использования слов и передаваемых ими значений.

30. Предписанная работа, которая должна быть завершена в определенной форме в рамках определенного срока.

31. Общий, всесторонний план достижения целей.

32. Основная общая цель или задача организаций.

33. Результаты управленческого труда.

34. Все, что мешает обмену информацией.

Семинар 6. Тема 7 Концепция продукта в стратегическом управлении

1. Контрольные вопросы

1. Назовите основные составляющие продукта.

2. Раскройте стратегию продукта на отдельных стадиях жизненного цикла.

3. Раскройте стратегию создания нового продукта.

4. Изобразите схему создания нового продукта

2. Эссе. Стратегия внедрения нового продукта (крупный, малый бизнес)

3. Подготовить рефераты на темы:

1. Факторы, определяющие понимание продукта.

2. Эволюция взгляда на продукт.

3. Концепция жизненного цикла продукта

4. Решение кроссворда

Вопросы:

По вертикали:

1. Процесс разработки модели реальной ситуации и проведения экспериментов.

2. Результат, который стремиться получить группа, работая вместе.

3. Совокупность всех продавцов какого-либо продукта.

5. Точное определение того, что следует делать в конкретной ситуации.

6. Совокупный эффект различных сил.

7. Группа различных компаний принадлежащих одному владельцу.

8. Процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства.

36. Картина представлений фирмы себя в будущем.

13. Единство, состоящее из взаимосвязанных частей.

14. Четко выраженная причина функционирования, существования фирмы.

15. Часть внешней среды.

16. Пакет ценных бумаг, принадлежащих какому-либо лицу.

21. Приобретение сотрудниками компаний новых знаний, навыков, что позволяет организации регенерироваться.

22. Развитие организации вместе с развитием среды.

25. Подход к сбору и анализу информации.

27. Требование к цели

29. Элемент внешней среды

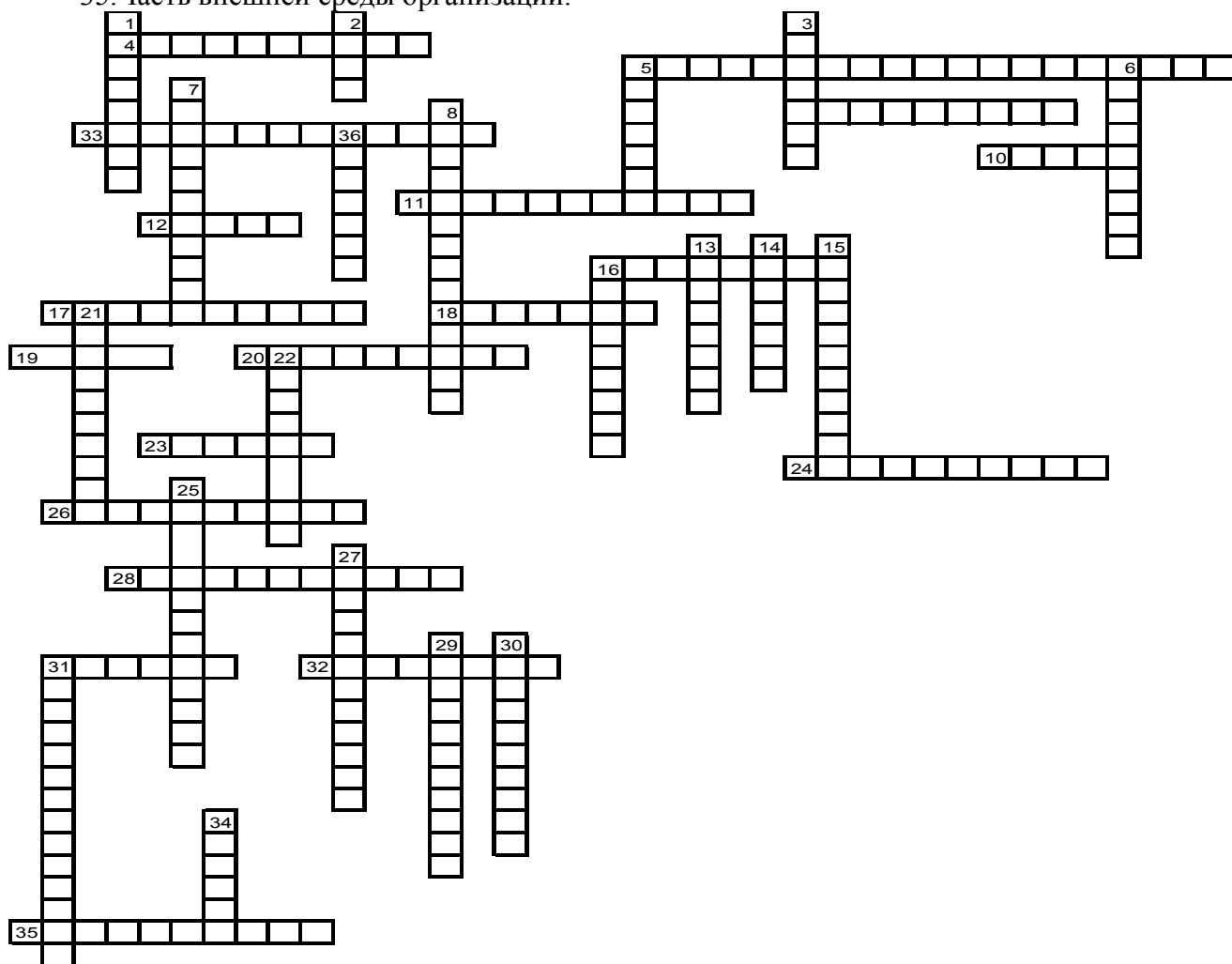
30. Создатель науки «производственная психология».

31. Разработка финансового плана и оценка финансовых последствий сделанного стратегического выбора.

34. Известный экономист, выделивший 5 вариантов стратегии.

По горизонтали:

- 4. Нука управления.
- 5. Процесс, с помощью которого индивиды осуществляют коммерческую деятельность.
- 9. средство достижения поставленных целей.
- 33. Метод выхода на зарубежный рынок, при котором фирма-владелец лицензии заключает соглашение с зарубежной фирмой
- 10. Компания, имеющая наибольшую долю рынка.
- 11. Сознательное объединение людей, деятельность которых планомерно координируется для достижения общей цели.
- 2. Образ, репутация фирмы в глазах внешней среды.
- 16. Общие ориентиры для действий или принятия решений, которые обеспечивают достижения целей.
- 17. Повторные исследования одинаковой структуры выборки, но с новыми участниками.
- 18. Систем, в которой каждая компания владеет небольшой долей собственности во всех других компаниях группы.
- 19. Совокупность существующих или потенциальных продавцов и потребителей.
- 20. Процесс стимулирования сотрудников организации.
- 23. Представление предмета или системы в форме имитирующей их состояние.
- 24. Этап осуществления стратегии на стадии контроля за ней.
- 26. Изменение в сознании организации.
- 28. Требование к цели.
- 31. Дело, занятие, приносящее доход.
- 32. Часть внутренней среды организации.
- 35. Часть внешней среды организации.



1. Что представляет собой структура организации?
2. Определение обязанностей и полномочий.
3. Схемы организации.
4. Назовите факторы оказывающие влияние на выбор подходов менеджера к выполнению стратегии
5. Каковы идеи организационной структуры?
6. Представьте формы проявления корпоративной культуры
7. Роль человека во взаимодействии с организацией.
8. Раскройте особенности вхождения человека в организацию.
9. Раскройте Индивид и группа.

2. Деловая игра.

Разработка структуры управления организацией:

Цели игры

1. Освоение распределения функций по подсистемам организации.
2. Выработка навыков построения организационной структуры управления предприятием.
3. Закрепление знаний по теории управления организацией.

Исходные теоретические положения

Объектом анализа является организация, состоящая из следующих функциональных подразделений:

маркетинг,
 производство (цеха),
 материально-техническое снабжение,
 технический контроль и обслуживание оборудования,
 научная подготовка производства,
 организация труда и заработной платы,
 планово - экономическое подразделение,
 менеджмент,
 информационно-вычислительный центр (ИВЦ),
 юридическое подразделение,
 подразделение технической безопасности.

Методические указания

Условия формирования структурных подразделений

Необходимость формирования структурного подразделения должна быть всесторонне обоснована.

При этом важнейшими критериями являются численный и квалификационный состав работников данного подразделения и характер выполняемой работы. Выбор той или иной структурной единицы должен производиться в зависимости от численности ее работников, объема, сложности, фактически выполняемой работы, а также от объема внешних связей.

Основным структурным подразделением в аппарате управления предприятий является отдел. Поэтому, прежде всего, следует учитывать те организационные условия, при которых целесообразно создание отдела, и лишь затем устанавливать его внутреннюю структуру. Одним из таких условий является минимальная численность его работников, требуемая для выполнения необходимого объема работ. Так, для отдела минимальная численность (как правило) составляет 10 человек, для бюро - 7 человек.

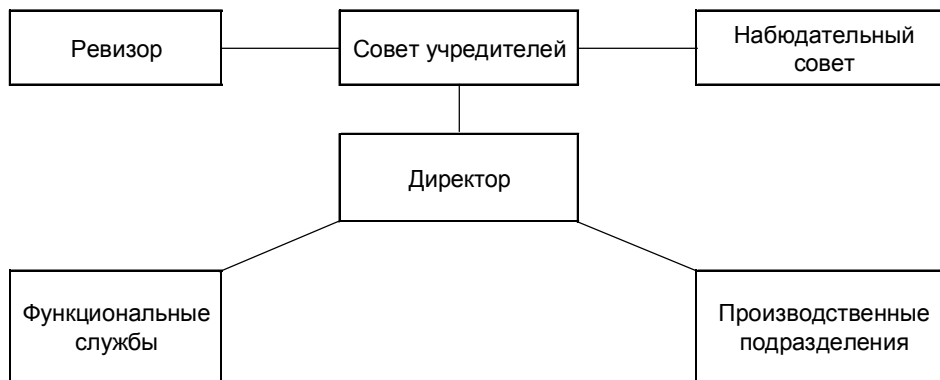
При меньшей численности работников самостоятельные структурные подразделения не создаются, рекомендуется назначать старших и специалистов.

Задание

1. Исходя из среднегодового фонда времени 1 работающего, определить число должностей в каждом функциональном подразделении.
2. По полученным табличным данным разработать структуру управления предприятием, предварительно выбрав ее тип.
3. Составить отчет.

3. Решение упражнений

Упражнение 1. *Требуется модифицировать организационную структуру управления для предприятия, осуществляющего производственную деятельность, если произошла смена собственника, решившего изменить только организационно-правовую форму с ООО на ЗАО. Схема ООО была следующая:*



1. В компании в соответствии с принятой стратегией взят курс на создание дивизиональной ОСУ вместо линейно-функциональной. Число хозяйственных подразделений сокращено с 4 до 2. *Спроектируйте новую ОСУ.*

2. *Выберите тип ОСУ* (линейно-функциональная, дивизиональная или матричная) исходя из того, что ОСУ должна соответствовать стоящим перед ней организационным задачам при Работе в стабильной и сложной среде, административным Ценностям, вертикальным связям и потокам, интенсивному Использованию технологии и ориентации на техническое совершенство, минимизацию издержек.

3. *Выберите тип ОСУ* исходя из того, что она должна соответствовать стоящим перед организацией задачам при работе сложной и динамичной среде, рыночным и административным ценностям, на многих рынках, со сложными технологиями, вертикальными и горизонтальными связями, с ориентацией на удовлетворение потребностей клиентов и техническое качество интенсивное использование труда, минимизацию издержек ; упущенной выгоды.

4. *Выберите тип ОСУ* исходя из того, что она должна соответствовать стоящим перед организацией задачам при работе в динамичной среде, на многих рынках, с простыми технологиями, с горизонтальными связями и потоками, с ориентацией на удовлетворение потребностей клиентов, минимизацию упущенной выгоды.

5. *Какие черты характерны для горизонтальных (сетевых) ОСУ?* Выберите соответствующие пункты из перечисленных ниже:

- а) создание организации вокруг конкретной задачи (например, анализ потребности рынка в новом продукте);
- б) создание организации вокруг процесса (например, разработка новых видов продукции);
- в) поощрение за результаты, полученные командой в целом;
- г) поощрение за результаты индивидуальной деятельности;
- д) развитие непосредственных контактов работников с поставщиками и потребителями;
- е) оценку деятельности работника осуществляют члены команды;
- ж) предоставление информации маленькими порциями; з) сокращение числа менеджеров, занятых на производстве и в снабжении;
- и) стимулирование развития у сотрудников не разносторонних навыков, а специализированных ноу-хау;
- к) схематически ОСУ представляет собой организационную пирамиду, а не круг (вроде «пиццы с кусочками колбасы»).

10. Перечислите пять дисциплин самообучающейся организации по П. Сенге. Дайте их краткую характеристику.

11. Что представляет собой «пятая дисциплина» самообучающейся организации — системное мышление?

Упражнение 2. Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды. Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?

Упражнение 3. Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении работника при изменениях в организации. Некоторые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установки. В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?

Упражнение 4. Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.

Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.

Упражнение 5. В результате исследований природы деятельности реальных менеджеров (как западных, так и российских) оказалось, что треть своего времени они тратят на деятельность, связанную с общением (коммуникацией), треть — на традиционный менеджмент (планирование, принятие решений, контроль), пятую часть - на управление человеческими ресурсами и пятую часть — на установление связей (социализация, взаимодействие со сторонними организациями, встречи вне фирмы, неформальное общение, политические игры).

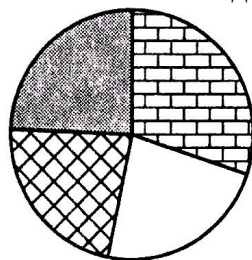
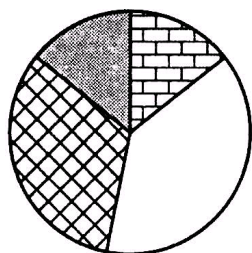
Как распределяются эти виды деятельности у успешных (быстро продвигающихся по служебной лестнице) менеджеров и эффективных менеджеров (выполняющих работу при высоких стандартах ее объема и качества, а также удовлетворенных своей работой и преданных делу)? Выберите пункт А или Б соответственно для "успешных или эффективных менеджеров.

Традиционный менеджмент

Установление связей

Традиционный менеджмент

Установление связей



Общение

Управление людскими ресурсами

Общение

Управление людскими ресурсами

А

Б

8. Какой тип организационной культуры характерен для ООО «Астраханьгазпром»:

- сильная или слабая;
- «жесткий подход», «много работаем - хорошо отдыхаем», «поставить на карту свою компанию», «процесс»;
- реагирующая, отзывчивая, активная или самоизучающая.

Упражнение 6. Компания АМОСО, являющаяся лидирующей нефтяной и химической многонациональной корпорацией мира, должна создать определенные условия, чтобы изменить культуру (требовалось повысить преданность менеджмента избранному курсу, обеспечить вовлеченность всего персонала в процесс изменений, информированность и т.д.). Теперь набор целей был расширен, и к традиционным финансовым и операционным целям добавлены стратегические. Общее стратегическое направление было определено путем опросов, результаты которых сообщались работникам и менеджерам. Возросли гибкость и адаптивность к запросам потребителей. АМОСО намеревалась провести изменения в пяти основных областях: стратегии, структуре, процессах, системе вознаграждений и работе с персоналом. Общий стратегический план был принят на уровне руководства корпорации и представлен на рассмотрение всем членам организации. Линейные менеджеры несли ответственность за то, чтобы их подчиненные поняли новые культурные ценности. Структура компании была децентрализована. Был сделан акцент на системе нематериального стимулирования и системе оплаты труда в зависимости от результатов. Система вознаграждения в целом была увязана со стратегией компании.

Успешны ли будут усилия АМОСО изменить свою культуру?

4. Эссе. Стратегия изменения корпоративной культуры

Семинар 8. Тема 10 Стратегия использования человеческого потенциала

1. Контрольные вопросы:

1. В чем сущность проблемы ролевого включения человека в организацию?
2. Как проявляются в управлении два различных подхода к включению человека в организацию?
3. Приведите примеры ролевых конфликтов и дайте рекомендации по их устранению
4. Проанализируйте влияние отдельных конкретных расположений на характеристики труда человека. Проиллюстрируйте наши рассуждения конкретными примерами.

2. Деловая игра

Организационные начала

Цель игры

Обучение практическим навыкам проведения собраний и совещаний, коллективного обсуждения организационных вопросов и принятия решений, ознакомления и усвоения порядка работы с финансово-экономическими показателями.

Исходные теоретические положения

Функции управленческого процесса имеют прямое отношение к ситуационным переменным. Через процесс управления руководители создают и реализуют набор внутренних переменных, т.е. организацию.

Процесс управления является средством, с помощью которого учитываются факторы внешнего окружения и оценивается успех организации. В процессе планирования руководство определяет, какими будут цели организации, и как наилучшим образом они могут быть достигнуты, основываясь на оценке потребностей и сдерживающих факторов внешней среды.

Процесс организации структурирует работу и формирует подразделения, исходя из размера организации, ее целей, технологии и персонала.

Методические указания

Руководитель игры:

1. готовит исходные данные, характеризующие финансово-экономическое состояние предприятия, которым предстоит руководить обучаемым;
2. предварительно планирует распределение игровых ролей;
3. разрабатывает сценарий игры и проводит краткий инструктаж с участниками;
4. определяет регламент и результат игры.

Участники игры:

1. изучают необходимую литературу по теме;
2. предварительно определяют, в какой должности они хотели бы принять участие в игре;
3. составляют краткий примерный перечень прав и обязанностей по этим должностям;
4. готовят для обсуждения в группе организационную структуру предприятия и служб, характер выпускаемой продукции (услуг), название и фирменный знак.

Преподаватель назначает инициативную группу из состава участников игры и ставит перед ними задачу - подготовить и провести собрание коллектива предприятия с повесткой дня "Выборы высшего звена руководства предприятия".

Далее игра разворачивается по сценарию, который диктуется действиями инициативной группы и ходом проведения собрания, в котором участвуют все обучаемые.

После выборов и назначения участников игры на должность они должны осознать свои права и ответственность по занятым ими должностям (несмотря на все условности учебного занятия).

Задание

1. Провести собрание группы и выбрать вакантные должности согласно исходным данным.
2. После решения "кадровых вопросов":
генеральному директору распределить 5% обыкновенных акций (100 шт.) между администрацией предприятия;
каждому руководителю составить схему организационной структуры своего подразделения и определить вертикальные и горизонтальные коммуникации;
продумать численный состав своих подразделений по профессиям, специальностям и квалификациям;
участники игры должны рассчитать годовой фонд заработной платы по своим подразделениям и попытаться утвердить его у высшего руководства предприятия.

3. После завершения работы с вводными заданиями руководитель игры заслушивает доклады всех руководителей, разбирает возникшие разногласия между высшим и средним звеньями руководства и предоставляет время для оформления принятых решений в письменном виде.

4. Составить отчет, который должен содержать:

протокол общего собрания предприятия по указанной повестке;

схему организационной структуры предприятия и организационной структуры подразделений и служб;

численный состав подразделений и служб с указанием профессии, специальности и квалификации персонала;

примерный расчет годового фонда заработной платы по подразделениям и службам;

приказ N1 о назначении на должность руководителей среднего звена управления.

Исходные данные

Условно предприятие создано и работает несколько лет в крупном промышленном центре. Оно имеет здания, сооружения, машины, инструменты, оборудование, сырье и материалы. Сбыт и поставки осуществляются беспрепятственно. Предприятие укомплектовано кадрами, кроме руководящего состава.

Данная организация является предприятием акционерного типа, приватизированным в 1994 г., и относится ко второй группе предприятий (см. Экономический вестник России. – 1994. – N2. – С. 21 – 23) с балансовой стоимостью основных фондов более 1,5 млн. руб. В пересчете на 1.01.1997 г. с учетом коэффициента, стоимость фондов составляет 10,5 млрд. руб. Списочная численность работающих 10 001 чел.

Вакантные должности: генеральный директор, его заместитель, главный инженер, главный бухгалтер, начальник управления кадрами, начальник планово-финансового отдела, начальник производственно-технического отдела, начальник отдела снабжения и сбыта, начальник отдела контроля качества и сертификации, юрисконсульт. Если позволяет количество участников игры, то на каждую должность назначаются по два человека, или предусматриваются вакантные должности начальников корпусов, цехов и участков.

Выпущенные акции распределены по Варианту I Государственной программы приватизации: 25% от уставного капитала именных привилегированных акций – членам трудового коллектива (неголосующие акции), 10% обыкновенных акций по закрытой подписке со скидкой 30% от их номинальной стоимости – членам трудового коллектива, 51% обыкновенных акций – фонду имущества, 5% обыкновенных акций – администрации предприятия, 9% акций проданы на аукционе по коммерческому курсу.

Предприятие выпускает продукцию производственного назначения (по выбору и интересам большинства студентов группы: черные или цветные металлы, литье или штамповка деталей, сборка двигателей, производство подшипников, сельскохозяйственные машины и оборудование, минеральные удобрения, лесоматериалы и др.).

Семинар 9. Тема 11 Личностные основы поведения человека в организационном окружении

1 Контрольные вопросы:

1. Приведите самую простую модель функционирования команды.
2. Какова модель состава команды управления организацией?
3. Опишите функциональный состав команды управления.
4. В чем заключаются особенности лидерства в команде?
5. Определите влияние горизонтальных парных связей на устойчивость команды.
6. Сопоставьте лидерство и самоорганизацию в команде.
7. Назовите три направления деятельности лидера в команде.

2. Творческое задание

Задание № 1

Современным специалистам нужны следующие качества:

наличие глубоких макроэкономических знаний;

детальное знание рынка, законов его развития, специфики и динамики рыночных отношений в России и в других странах;

стремление к доскональному освоению узкой специальности, являющейся для конкретного работника основной;

свободная ориентация в совокупности рыночных отношений, в их взаимозависимости и

взаимообусловленности.

Кроме того, обязательны такие качества, как предприимчивость, ответственность, честность, принципиальность, скромность, физическое здоровье.

Вопросы

1. Какими дополнительными качествами надо обладать современному специалисту, чтобы он был на "высоте положения"?

2. Какие особые качества необходимы специалисту в России?

Задание № 2

Рецептов, как преуспеть в бизнесе, существует много. Предлагаем проанализировать некоторые из них.

1. Определение специфических перспектив организации, исходя из потребностей общества.

2. Определение специфических потребностей людей в организации. Таковыми обычно являются самоуважение, признание и возможность независимо мыслить и действовать. Эти сведения основываются на продолжительных наблюдениях, проводившихся на протяжении последних десяти лет.

3. Формирование команды для работы с акцентом ее внимания на процессе планирования, цель которого – определить, где организация хочет оказаться через пять лет.

4. Определение стратегической цели, анализ внешних условий, выявление своих сильных и слабых сторон и создание предпосылок для достижения цели. Таким образом получается зафиксированное на бумаге руководство к действию, или письменный план действия.

5. Определение этапов достижения целей, отдельных лиц и групп, постановки ключевых задач на предстоящие пять лет.

6. Определение целей на четвертом, третьем, втором и первом годах работы.

7. Если планируемые достижения следующего года не соответствуют сегодняшним реалиям, организация должна заново установить, что можно сделать на следующий год, и пересмотреть план вплоть до пятого года, отыскивая компромиссные решения на каждом из этапов.

8. Необходимо определить стратегию для достижения поставленных целей. Каждому члену организации должна быть предоставлена возможность внести свой вклад в выработку этой стратегии.

9. Этот план или проект представляют в высшее звено управления или в группу, которой подотчетно руководство. Очень важно до начала выполнения задания согласовать цели и средства их достижения.

10. После того, как общий пятилетний план и стратегия согласованы, начинается их исполнение.

11. Создаются детальные планы мероприятий и действий, при этом особое внимание уделяется разбивке каждого ключевого участка; на определенных работников возлагается ответственность за завершение того или иного этапа и четко очерчивается круг обязанностей.

12. Необходимо установить порядок отчетности и выделять успехи и неудачи, чтобы можно было проследить за выполнением каждого этапа работ, от отдельного мероприятия до долгосрочной программы.

13. Все работники должны иметь возможность сигнализировать об отклонении от плана, требующем немедленных действий для возвращения на заданный курс.

14. Должна быть разработана система внутренних и внешних вознаграждений, которые поддержат организацию на ее пути к поставленной цели.

Вопросы

1. В чем предлагаемая схема соответствует условиям современной российской экономики, в чем она ей чужда?

2. Что, по Вашему мнению, следовало бы добавить в перечень действий, чтобы сделать их более эффективными?

3. В какой мере, если бы Вы были менеджер, Вы приняли предлагаемую систему за основу?

5 ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ И КУРСОВЫХ РАБОТ

Реферат — письменная работа объемом 10-18 печатных страниц, выполняемая студентом в течение длительного срока (от одной недели до месяца).

В реферате нужны развернутые аргументы, рассуждения, сравнения. Материал подается не столько в развитии, сколько в форме констатации или описания.

Содержание реферируемого произведения излагается объективно от имени автора. Если в первичном документе главная мысль сформулирована недостаточно четко, в реферате она должна быть конкретизирована и выделена.

Структура реферата:

Титульный лист

После титульного листа на отдельной странице следует оглавление (план, содержание), в котором указаны названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.

После оглавления следует введение. Объем введения составляет 1,5-2 страницы.

Основная часть реферата может иметь одну или несколько глав, состоящих из 2-3 параграфов (подпунктов, разделов) и предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники. В том случае если цитируется или используется чья-либо неординарная мысль, идея, вывод, приводится какой-либо цифрой материал, таблицу - обязательно сделайте ссылку на того автора у кого вы взяли данный материал.

Заключение содержит главные выводы, и итоги из текста основной части, в нем отмечается, как выполнены задачи и достигнуты ли цели, сформулированные во введении.

Приложение может включать графики, таблицы, расчеты.

Библиография (список литературы) здесь указывается реально использованная для написания реферата литература. Список составляется согласно правилам библиографического описания.

Реферат любого уровня сложности обязательно сопровождается списком используемой литературы. Названия книг в списке располагают по алфавиту с указанием выходных данных использованных книг.

Требования, предъявляемые к оформлению реферата.

Объемы рефератов колеблются от 10-18 машинописных страниц. Работа выполняется на одной стороне листа стандартного формата. По обеим сторонам листа оставляются поля размером 35 мм слева и 15 мм. справа, рекомендуется шрифт 12-14, интервал - 1,5. Все листы реферата должны быть пронумерованы. Каждый вопрос в тексте должен иметь заголовок в точном соответствии с наименованием в плане-оглавлении.

Примерные темы рефератов

1. Стратегическое управление – инструмент оценки состояния предприятия.
2. Особенности стратегического управления российскими компаниями в условиях внешнего кризиса.
3. Анализ содержания внутренних причин кризиса в организации в условиях экономического кризиса в России.
4. Анализ содержания внешних причин кризиса в организации в условиях России.
5. Анализ взаимодействия крупных и малых предприятий как интеграционная поддержка малого бизнеса
6. Анализ и проектирование системы управления в организации
7. Анализ и формирование методики разработки товарной и ценовой политики предприятия
8. Анализ проблем стратегического развития
9. Анализ факторов влияющих на силу конкурентной борьбы
10. Анализ факторов конкурентоспособности предприятий
11. Анализ факторов, что формируют стратегию
12. Выбор и обоснование миссии предприятия
13. Выбор и обоснование стратегий маркетинга
14. Выбор и сбалансирование стратегических зон хозяйствования

15. Выбор модели стратегии предприятия
16. Выполнение стратегии через организационную структуру
17. Зарубежный опыт стратегического менеджмента
18. Методы выработки целей и стратегии развития фирмы
19. Методы и формы управления конкуренцией
20. Методы информационного обеспечения системы стратегического управления
21. Методы стратегического планирования (теория и практика)
22. Оценка внешней среды: социальные факторы
23. Оценка внешней среды: экономические факторы
24. Оценка рыночной устойчивости предприятия
25. Оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятия
26. Оценка стратегических детерминантов интенсивной технологии
27. Оценка технологических факторов внешней среды
28. Оценка элементов стратегии предприятия
29. Оценка эффективности действующих стратегий
30. Разработка стратегии использование человеческого потенциала
31. Разработка стратегии маркетинга на основе анализа конкурентоспособности предприятия
32. Разработка стратегии предприятия в условиях усиления конкуренции
33. Стратегия выполнения через функционирование бизнеса
34. Стратегия выхода предприятия с кризисного состояния
35. Стратегия и организационная структура предприятия.
36. Стратегия и тактика совместного инвестирования
37. Управление стратегическими изменениями
38. Факторы, определяющие понимание продукта.
39. Эволюция взгляда на продукт.
40. Концепция жизненного цикла продукта

**Примерные темы курсовых работ по дисциплине «Стратегическое управление»
(специальность 080504.65 «Государственное и муниципальное управление»)**

1. Разработка элементов стратегического плана муниципального унитарного предприятия «_____».
2. Разработка стратегии развития муниципального образования (на примере г. Кропоткина).
3. Разработка стратегии развития муниципального образования (на примере...)
4. Разработка элементов стратегического плана открытого акционерного общества «_____».
5. Разработка элементов стратегического плана закрытого акционерного общества «_____».
6. Разработка элементов стратегического плана общества с ограниченной ответственностью «_____».
7. Идеология и миссия организации как факторы реструктуризации организационных изменений и корпоративной культуры.
8. Мониторинг факторов внешней среды организации, оценки тенденций их изменений и прогнозирование кризисных ситуаций.
9. Взаимодействие уровней активности внешней и внутренней среды в эволюции организации.
10. Самоорганизация как форма адаптации к меняющемуся рынку.
11. Система управления мониторингового типа: сущность, черты, свойства.
12. Стратегическое управление муниципальным образованием.
13. Содержание проблем становления муниципального управления.
14. Модель организационного развития (по Грейнеру): стадии развития и причины кризисов.
15. Проблема внешней среды организации в стратегическом управлении
16. Парадокс «Икара» в деятельности организации: сущность, траектории организационного развития (по Миллеру).
17. Новая философия стратегического управления организацией

18. Изменения в организации как проявление объективного закона развития и их связь со стратегией развития.
19. Развитие современных компаний через реструктуризацию на основе их слияния и поглощения: цели, эффективность, последствия и система противозахватных мер.
20. Свободная экономическая зона как инструмент развития территории
21. Приемы развития организаций и реализации стратегий связанной и несвязанной диверсификации на основе слияния и поглощения компаний.
22. Опыт разработки и обоснования стратегии экономического развития регионов в России в рамках концепции поляризованного развития.
23. Особенности построения и функционирования сетевых организационных структур.
24. Способы создания и реализации потенциала успеха в современной организации.
25. Анализ основных тенденций изменений управления российскими предприятиями в период реформ.
26. Особенности стратегического управления факторами успеха в условиях гиперинфляции.
27. Сравнительный анализ характерных особенностей конкуренции в промышленно развитых странах.
28. Обзор инструментария для формирования стратегий фирмы.
29. Оценка враждебности окружающей среды развитию бизнеса.
30. Особенности применения метода анализа затрат фирмы, основанной на конкуренции «ценностной точки» М. Портера для создания прочного конкурентного преимущества.
31. Особенности применения классической модели стратегического анализа Хофера производственно-коммерческой деятельности фирмы в условиях нового рынка и роста бизнеса.
32. Анализ стратегических позиций предприятия и выработка стратегии поведения в условиях становления рынка на основе применения метода SPACE.
33. Проблема формирования потенциала экономического роста и выбора стратегии развития предприятия.
34. Особенности применения в стратегическом анализе портфельных стратегий.
35. Анализ внешней и внутренней среды АО и разработка стратегии развития в современных социально-экономических условиях (на примере АО «...»).
36. Сравнительный анализ организационных форм ведения международного бизнеса промышленно развитых стран и России.
37. Инновационная политика в стратегическом управлении регионом.
38. Особенности выработки и обоснования стратегии развития субъекта Федерации (региона).
39. Модель ADL/LC стратегического анализа и планирования – инструмент исследования портфельных стратегий многоотраслевой корпорации.
40. Стратегическое антикризисное управление – инструмент преодоления кризисного состояния предприятия.
41. Особенности стратегического управления российскими компаниями в условиях внешнего кризиса.
42. Анализ содержания внутренних причин кризиса в организации в условиях экономического кризиса в России.
43. Анализ содержания внешних причин кризиса в организации в условиях России.
44. Разработка мероприятий по обеспечению устойчивости муниципальной холдинговой компании в условиях внешнего кризиса.
45. Роль собственника в стратегическом управлении российской компанией.
46. Необходимые и достаточные границы влияния собственников на управление компанией.
47. Сравнительный анализ конкурентных преимуществ современных интегрированных компаний.
48. Механизм формирования единой ценовой стратегии на сырье, поступающее по каналам промышленной группы.
49. Механизм формирования единой ценовой стратегии на продукт, поступающий по каналам промышленной группы.
50. Методика изучения и оценки влияния факторов микросреды организации на эффективность управления ею.
51. Методика изучения и оценки влияния факторов макросреды страны на эффективность управления организацией.
52. Формирование организационной структуры организации.
53. Проблема стратегического управления финансово-промышленной группой.
54. Проблема стратегического управления холдинговой структурой.

55. Контроллинг – финансово-экономический инструмент для принятия стратегических и оперативных решений в системе управления фирмой.
56. Особенности влияния конъюнктуры рынка региона на стратегию поведения организаций.

6 МАТЕРИАЛЫ ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОГО КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ

Тестовый материал

Тема 1. Общая характеристика стратегического управления

1. Стратегический менеджмент - это:
 - A. управленческая деятельность в организации используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей;
 - B. управленческая деятельность по ликвидации сбоев в хозяйственной системе;
 - C. управленческая деятельность по постановке и реализации долгосрочных целей;
 - D. управленческая деятельность среднего звена управления по разработке бизнес-идей.
2. Стратегические проблемы управления производством связаны:
 - A. с генеральными целями организации;
 - B. с каким-либо элементом организации;
 - C. с неконтролируемыми внешними факторами;
 - D. со всеми перечисленными.
3. Стратегия организации это:
 - A. обязательство фирмы действовать определенным образом при принятии оперативных решений;
 - B. генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;
 - C. заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды;
 - D. долгосрочный план управления организацией, в непредвиденных обстоятельствах или условиях риска.
4. К какому понятию относится данное определение: «совокупность предприятий, характеризующихся единством экономического назначения производимой продукции, однородностью потребляемых материалов, общностью технической базы и технологических процессов, специфическими условиями работы и особым профессиональным составом кадров»?
 - A. производство;
 - B. отрасль промышленности;
 - C. структура промышленности;
 - D. промышленный комплекс.
5. Что означает в методологии уровень стратегического управления на основе гибких экстренных решений:
 - A. темп изменений ускоряется, но будущее еще можно предсказывать путем экстраполяции прошлых тенденций;
 - B. стратегическое управление в реальном масштабе времени, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть;
 - C. когда начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии;
 - D. реактивная адаптация, когда реакция организаций на изменения появляется после совершения событий.
6. Сколько этапов имеет процесс стратегического управления:
 - A. три;
 - B. четыре;
 - C. пять;
 - D. шесть.
7. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:
 - A. планирование, организация, руководство и контроль;
 - B. прогнозирование, планирование, организация, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию;
 - C. социальное планирование, координация, контроль и мотивацию.
8. К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:
 - A. структура организации;
 - B. миссия;
 - C. персонал;

- D. функции управления.
 - E. все выше перечисленные
9. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:
- A. организационные;
 - B. социальные;
 - C. экономические;
 - D. юридические;
 - E. политические;
 - F. исследования ситуации и развития компании.
10. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:
- A. деловой уровень;
 - B. корпоративный уровень;
 - C. функциональный уровень.
11. Объектами стратегического менеджмента являются:
- A. исследование и развитие;
 - B. производство;
 - C. мотивация;
 - D. маркетинг;
 - E. различные виды стратегий организации.
12. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:
- A. выбор структуры организации;
 - B. поиск сферы деятельности;
 - C. выбор стратегии выживания.

Тема2. Процесс стратегического управления: понятие, основные элементы

1. Анализ среды представляет собой:
- A. анализ макроокружения;
 - B. анализ непосредственного окружения;
 - C. анализ внутренней среды;
 - D. все вышеперечисленное.
2. Стратегия «бизнес-единицы» определяет:
- A. каким образом следует действовать в конкурентной среде в рамках своей отрасли, чтобы добиться конкурентного преимущества;
 - B. действия высшего звена управления, предпринимаемые для утверждения своих позиций в различных отраслях деятельности, и подходов, используемых для управления делами компании;
 - C. более конкретные стратегические инициативы и подходы в руководстве при решении ежедневных оперативных задач, имеющих стратегическую важность;
 - D. правила и приемы исследования и формирования потенциальных рынков товаров и услуг, отвечающих миссии фирмы.
3. Миссия организации – это:
- A. экономическое предназначение, призвание, цель существования организации.
 - B. конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность;
 - C. стратегия на получение максимальной прибыли;
 - D. удовлетворение потребностей организации.
4. Среди аспектов миссии выделяют:
- A. цель функционирования организации,
 - B. область деятельности организации,
 - C. философия организации,
 - D. методы достижения поставленных целей,
 - E. все ответы верные
5. Выделяют следующие типы целей:
- A. экономические неэкономические
 - B. политические социальные
6. Выделяют ____ пространств целей.

7. Что имеет более долгосрочную перспективу:
- Миссия
 - цели
 - задачи
8. Что это за определение стратегического менеджмента: «выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм»?
- Потенциал
 - Сцена
 - Целевые установки
 - Миссия
9. Что это за определение стратегического менеджмента: «долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии»?
- Потенциал
 - Сцена
 - Целевые установки
 - Миссия
10. Что это за определение стратегического менеджмента: «источник формирования конкурентного преимущества организации»?
- Потенциал
 - Сцена
 - Целевые установки
 - Миссия
11. Назовите один из элементов миссии организации, где можно отразить политику по сохранению окружающей среды:
- название и статус;
 - товар или услуга;
 - стратегический ориентир;
 - основа конкурентоспособности;
 - заинтересованные группы.
12. Как называется процесс формулирования миссии и целей организации, выбора стратегий с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем?
- Анализ стратегического окружения;
 - Стратегическое поведение;
 - Стратегическое планирование;
 - Стратегическое управление;
 - Стратегический маркетинг.

Тема3. Анализ внутренней и внешней среды компании и выбор стратегии

1. Определите стратегию фирмы, применяя метод SWOT-анализа, если парные комбинации оказались на поле СИВ:

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	поле СИВ	поле СИУ
Слабые стороны	поле СЛВ	поле СЛУ

- за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости;
 - использовать сильные стороны организации, которые открывают перед ней определенные стратегические возможности;
 - использовать силу организации для устранения угроз;
 - использовать сильные стороны организации и учесть слабые.
2. Пользуясь матрицей оценки угроз, определить поведение организации, если угрозы попали на поля ВР, ВК, СР:

Вероятность реализации	Возможные последствия			
	разрушение	критическое	тяжелое	“легкие

угрозы		состояние	состояние	ушибы”
Высокая	поле ВР	поле ВК	поле ВТ	поле ВЛ
Средняя	поле СР	поле СК	поле СТ	поле СЛ
Низкая	поле НР	поле НК	поле НТ	поле НЛ

- А. должны находиться в поле зрения руководства и быть устранены в первостепенном порядке;
- В. требуют немедленного и обязательного устранения;
- С. требуется внимательный и ответственный подход к их устранению;
- Д. необходимо внимательно отслеживать их развитие.

3. Пользуясь матрице возможностей, определить поведение фирмы если возможности попали на поля НС, СУ и ВМ:

Вероятность использования возможностей	Влияние		
	сильное	умеренное	малое
Высокая	поле ВС	поле ВУ	поле ВМ
Средняя	поле СС	поле СУ	поле СМ
Низкая	поле НС	поле НУ	поле НМ

- А. возможности обязательно надо использовать;
 - В. возможности не заслуживают внимания;
 - С. использовать возможности можно, если имеются достаточные ресурсы;
 - Д. необходимо внимательно отслеживать их развитие.
4. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:
- А. окружение не будет изменяться;
 - В. в окружении не будет происходить качественных изменений;
 - С. в окружении постоянно будут происходить изменения.
5. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?
- А. сильные стороны отрасли;
 - В. сильные стороны фирмы;
 - С. цели фирмы;
 - Д. интересы вашего руководства;
 - Е. квалификация работников;
 - Ф. степень зависимости от внешней среды;
 - Г. все перечисленные факторы.
6. К составляющим внешней среды относятся:
- А. микроокружение;
 - В. мегокружение;
 - С. макроокружение;
 - Д. миниокружение;
7. SWOT-анализ включает:
- А. анализ возможностей организации и вероятных угроз;
 - В. анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
 - С. анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
 - Д. все вместе взятое.
8. В каком порядке заполняется таблица SWOT - анализа?
- А. SWOT;
 - В. OTSW;
 - С. WSOT.
9. С какой позиции рассматриваются обозначения W и T в SWOT - анализе?
- А. с позиции внешнего окружения;
 - В. с позиции организации;
 - С. пункты а, б;
 - Д. пункты а, б не верны.
10. Что является объектами рыночного исследования?
- А. Кадры организации;

- В. Финансовые показатели предприятия;
 - С. Каналы распределения;
 - Д. Тенденции и процессы развития рынка;
 - Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия.
11. Назовите один из основных факторов, определяющих возможность удовлетворить потребности клиентов, а также охват рынка и объемов продаж:
- А. надежность компании;
 - В. ассортимент;
 - С. имидж фирмы;
 - Д. качество;
 - Е. масштабность.
12. Для разработки успешной маркетинговой программы надо:
- А. Оценить рыночную ситуацию;
 - В. Снизить издержки производства;
 - С. Осуществить сегментацию рынка;
 - Д. Оценить надежность канала снабжения и сбыта;
 - Е. Наметить тенденции развития фирмы.
13. Что является главным преимуществом на рынках с потребностями, не подкрепленными платежеспособностью?
- А. тенденции моды;
 - В. вкус;
 - С. качество;
 - Д. цена;
 - Е. имидж.

Тема4 Анализ общей ситуации в отрасли и оценка условий конкуренции

1. В основе классификаций стратегий используются следующие классификационные признаки:
- А. стадия жизненного цикла отрасли;
 - В. относительная сила отраслевой позиции организации;
 - С. степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе;
 - Д. совокупность этих и других классификационных признаков.
2. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?
- А. сильные стороны отрасли;
 - В. сильные стороны фирмы;
 - С. цели фирмы;
 - Д. интересы высшего руководства;
 - Е. квалификация работников;
 - Ф. степень зависимости от внешней среды;
 - Г. все перечисленные факторы.
3. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:
- А. материально-техническое обеспечение;
 - В. продажи;
 - С. закупки;
 - Д. управление людскими ресурсами;
 - Е. производство;
 - Ф. все вышеперечисленное.
4. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?
- А. совместное предприятие в новой области;
 - В. концентрическая диверсификация;
 - С. горизонтальная интеграция или слияние;
 - Д. сокращение;
 - Е. вертикальная интеграция;
 - Ф. е) конгломератная диверсификация.

5. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:
- A. высокого ранга;
 - B. низкого ранга.
6. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации?
- A. уровень специализации поставщика;
 - B. концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
 - C. темпы инфляции и нормы налогообложения;
 - D. все перечисленные факторы.
7. Конкурентная среда организации определяется:
- A. только внутриотраслевыми конкурентами;
 - B. внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
 - C. фирмами, производящими замещающий продукт;
 - D. только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.
8. Наличие продуктов-заменителей:
- A. уменьшает ценовую власть покупателей;
 - B. увеличивает ценовую власть покупателей;
 - C. не влияет на ценовую власть покупателей;
 - D. увеличивает экспортно-импортное сальдо.
9. Центральная компетенция — это:
- A. компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;
 - B. компетенция управленческого персонала фирмы;
 - C. компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;
 - D. уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом.
10. Конкуренция между городами возникает по поводу:
- A. привлечения квалифицированных кадров;
 - B. привлечения капиталов;
 - C. привлечения капиталов и кадров;
 - D. продажи продукции, производимой на территории данных городов.
11. На чем фокусируется стратегический стоимостный анализ?
- A. цена;
 - B. относительная стоимостная позиция фирмы по отношению к соперникам;
 - C. развитие общественного разделения труда;
 - D. относительная конкурентная позиция фирмы по отношению к соперникам;
 - E. стоимостная позиция фирмы по отношению к партнерам.
12. Что относится к признакам силы в оценке конкурентной позиции фирмы?
- A. Большая доля рынка;
 - B. Отсутствие четкой стратегии;
 - C. Рост базы потребителей и их лояльности;
 - D. Падающая репутация у фирмы;
 - E. Верны ответы 1, 3.
13. Сформулируйте общее правило оценки конкурентной позиции фирмы?
- A. накопление конкурентных сильных сторон и защита конкурентных слабостей;
 - B. защита интересов при переговорах;
 - C. защита сильных конкурентных сторон;
 - D. преодоление конкурентных слабостей;
 - E. инвестиции в основной капитал.
14. Что означают признаки слабости в конкурентной позиции фирмы?
- A. Отсутствие реальных отличительных преимуществ;
 - B. Важные отличительные преимущества;
 - C. Индикаторы стратегической деятельности;
 - D. Конкурентные факторы;
 - E. Нахождение в фаворитной стратегической группе.

1. Сущность какой стратегии фирмы раскрывает данное определение: «выбор методов поддержания материально-технической базы и товарно-материальных запасов фирмы на уровне, обеспечивающем постоянное приращение ее конкурентного статуса»?
 - A. стратегия инвестиционной деятельности;
 - B. стратегия взаимодействия с рынками производственных ресурсов;
 - C. товарная стратегия;
 - D. стратегия снижения производственных издержек.
2. Одним из принципов стратегического маркетинга является:
 - A. понимание потребителя;
 - B. борьба за потребителя с помощью более качественных товаров и услуг;
 - C. ориентация на долговременные цели при тесном взаимодействии с общей стратегией фирмы;
 - D. все вышеперечисленные.
3. К функциям стратегического маркетинга относится:
 - A. формирование рыночной стратегии фирмы;
 - B. реализация ассортиментной политики;
 - C. улучшение рыночной конъюнктуры;
 - D. все ответы правильные.
4. Какая из перечисленных стратегий применяется фирмой на стадии ЖЦТ «выведения на рынок»:
 - A. стратегия модификации товара;
 - B. стратегия медленного проникновения;
 - C. стратегия расширения рынка;
 - D. все вышеперечисленные.
5. К каким стратегиям может прибегнуть фирма, для того чтобы максимально продлить этап роста:
 - A. улучшить качество товаров, придать ему новые свойства;
 - B. в рекламе перейти от стимулирования предпочтения к осведомлению;
 - C. увеличить инвестиции с целью захватить лидерство или укрепить позиции на рынке;
 - D. все вышеперечисленные.
6. При анализе покупательского спроса сегментирование потребителей происходит по следующим критериям:
 - A. географическому и экономическому;
 - B. демографическому и географическому;
 - C. демографическому, географическому и экономическому;
 - D. демографическому, географическому, экономическому и психологическому.
7. Анализ социокультурных факторов влияющих на организацию включает:
 - A. анализ социальной культуры;
 - B. анализ демографии;
 - C. анализ социальной структуры;
 - D. все вышеперечисленные.
8. К какому понятию относится данное определение: «совокупное общественное восприятие компании или фирмы многими людьми»?
 - A. миссия организации;
 - B. имидж организации;
 - C. внешняя среда косвенного воздействия;
 - D. внешняя среда прямого воздействия.
9. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:
 - A. деловой уровень;
 - B. корпоративный уровень;
 - C. функциональный уровень.
10. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:
 - A. функциональная стратегия
 - B. бизнес-стратегия
 - C. корпоративная стратегия
 - D. стратегия

11. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:

- A. функциональная стратегия
- B. бизнес-стратегия
- C. корпоративная стратегия
- D. стратегия

12. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:

- A. функциональная стратегия
- B. бизнес-стратегия
- C. корпоративная стратегия
- D. стратегия

Темаб. Выполнение стратегии и контроль

1. Оценка эффективности реализации стратегии проводится по следующим уровням:

- A. эффективность реализации отдельных стратегических программ
- B. эффективность работы персонала
- C. степень достижения поставленных стратегических целей
- D. степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров
- E. эффективность работы подразделений

2. В стратегическом менеджменте при определении задач работнику важнее указать ...

- A. на желаемый результат, а не на его обязанности и сферу приложения усилий
- B. его обязанности и сферу приложения усилий, а не на желаемый результат
- C. на желаемый результат, и на его обязанности и сферу приложения усилий в комплексе

3. Стратегические изменения определяются ...

- A. реальной конкурентной позицией организации
- B. системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства
- C. только внутренними особенностями данной конкретной организации
- D. характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды

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

- A. рентабельность активов и продаж
- B. уровень издержек производства
- C. объем продаж
- D. отгрузку товаров
- E. прибыль на вложенный капитал

5. Типы систем стратегического контроля

- A. корпоративный
- B. бюрократический
- C. функциональный
- D. рыночный
- E. по выходу

6. Основные функции стратегического контроллинга

- A. планирование стратегии
- B. контроль процесса реализации общей стратегии
- C. координация всех этапов стратегического управления
- D. мониторинг системы стратегических индикаторов
- E. мотивация персонала на реализацию стратегии

7. Задача стратегического контроля состоит в том, чтобы не допустить срыва и достичь стратегических целей.

- A. да
- B. нет

8. Подходы к управлению процессом реализации стратегических изменений:

- A. авторитарный

- В. демократический
 - С. контролирующий
 - Д. мотивирующий
 - Е. подход посредством сотрудничества
 - Ф. либеральный
 - Г. чемпионский
9. Пять основных областей стратегических изменений при реализации стратегии
- А. персонал
 - В. имидж организации
 - С. структура организации
 - Д. культура
 - Е. стиль управления
 - Ф. системы
 - Г. внешняя среда
 - Н. опыт работы
10. Основные функции управления реализацией стратегии:
- А. разработка стратегической программы или плана
 - В. стратегический контроль
 - С. разработка базовой стратегии
 - Д. мотивация персонала на осуществление стратегии
 - Е. анализ стратегий
11. Система специфического внутрифирменного образования (корпоративные университеты) – это ...
- А. тренинги на основе приглашения внешних специалистов и консультантов
 - В. региональные курсы повышения квалификации
 - С. заключение договоров с вузами на подготовку собственных специалистов
 - Д. структурное подразделение организации, выполняющее определенный набор функций, включая образовательные
12. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее ...
- А. административный, жесткий стиль управления
 - В. партисипативный стиль управления
 - С. комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений
 - Д. демократический стиль управления
13. Два основных процесса реализации стратегии:
- А. проведение стратегических изменений в организации
 - В. выполнение основных функций управления реализацией стратегии
 - С. оперативное управление реализацией стратегии
 - Д. стратегическое управление реализацией стратегического плана
 - Е. управление персоналом

Тема7 Концепция продукта в стратегическом управлении

1. Стадия жизненного цикла товара, которая характеризуется следующими показателями:
2. На какой стадии жизненного цикла товара фирма получает максимальную прибыль:
3. На каком этапе жизненного цикла цена товара максимально низкая:
4. Рыночный жизненный цикл товара - это:
5. Стратегия быстрого снятия сливок предполагает:
6. Стратегия медленного снятия сливок предполагает:
7. Стратегия, предполагающая установление низкой цены на товар при незначительных затратах на стимулирование сбыта - это:
8. Стратегия, характеризующаяся установлением на товар низкой цены при высоком уровне затрат на стимулирование сбыта - это:
9. С точки зрения маркетинга под "новым товаром" следует понимать
10. Разработка и внедрение нового товара позволяют:
11. Возможны следующие варианты получения нового товара:
12. Идея товара - это:
13. Отбор идей предусматривает:

14. Замысел товара - это:
15. Образ товара - это:
16. Рыночные испытания - это:
17. Под качеством товара понимается:
18. Важными свойствами для оценки качества товара являются:
19. Под улучшением качества товаров понимается:
20. Под конкурентоспособностью товара понимается:
21. Важнейшими факторами конкурентоспособности товаров являются:
22. Обязательные компоненты конкурентоспособности товара включают в себя:
24. Как называется многоструктурный, обоснованный, выверенный и контролируемый комплекс по созданию товарной марки?
 - A. PR-акция;
 - B. рекламно-имиджевая политика;
 - C. мерчендайзинг;
 - D. логотип;
 - E. профессиональный брендинг.

Тема8 Структура организации, соответствующие стратегии.

1. PEST-анализ – это:
 - A. метод проведения перекрестного анализа
 - B. метод проведения анализа факторов внешней среды фирмы;
 - C. метод проведения анализа PEST ресурсов фирмы;
 - D. метод проведения анализа факторов внутренней среды фирмы;
2. Что означает такая характеристика благоприятного имиджа как «оригинальность»:
 - A. имидж должен соответствовать тому, что существует на самом деле;
 - B. имидж должен оперативно модифицироваться, откликаясь на меняющиеся экономические, психологические, социальные условия и требования моды;
 - C. имидж фирмы должен быть легко распознаваем среди других фирм и легко запоминаться;
 - D. имидж должен привлекать определенные сегменты рынка и потребительские группы.
3. Какие типы стратегий относятся к группе эталонных стратегий концентрированного роста:
 - A. стратегия усиления позиций на рынке; стратегия развития рынка; стратегия развития продукта;
 - B. стратегия обратной вертикальной интеграции; стратегия вперед идущей вертикальной интеграции;
 - C. стратегия концентрической диверсификации; стратегия горизонтальной диверсификации; стратегия конгломеративной диверсификации;
 - D. стратегия ликвидации; стратегия «сбора урожая»; стратегия сокращения; стратегия сокращения расходов.
4. Сущность стратегия горизонтальной диверсификации состоит:
 - A. в направлении на рост организации за счет установления или усиления контроля над поставщиками;
 - B. в том, что фирма расширяется за счет производства новых продуктов, технологически не связанных с уже производимыми;
 - C. в поиске новых рынков для уже производимого продукта, рост объема продаж путем внедрения имеющихся товаров на новые рынки;
 - D. в поиске возможностей развития фирмы на существующем рынке за счет новой продукции, требующей новой технологии, отличной от используемой.
5. Данная стратегия применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан, но еще может принести доход:
 - A. стратегия ликвидации;
 - B. стратегия «сбора урожая»;
 - C. стратегия сокращения;
 - D. стратегия сокращения расходов

6. К какому понятию относится данное определение: «система стратегических мер, проводимая руководством фирмы в областях стратегии повышения качества продукции, ресурсосбережения, организационно-технического развития производства»?
- научно-технический прогресс;
 - инновационная политика фирмы;
 - техническая политика фирмы;
 - организационно-технический уровень производства.
7. К какому понятию относится данное определение: «набор принципов и организационных решений, позволяющих разрабатывать и внедрять новые процессы»?
- биотехнологии;
 - технологические стратегии;
 - технологии, связанные с новыми материалами;
 - наукоемкие технологические процессы.
8. Сколько стадий можно выделить при переходе организации на международный уровень развития:
- четыре;
 - пять;
 - шесть;
 - восемь.
9. Пользуясь матрицей БКГ, определить продуктовую стратегию товара, если бизнес фирмы позиционируется в квадрант «ЗВЕЗДЫ»:



- ослабить усилия на рынке или ликвидировать бизнес;
 - интенсифицировать усилия на данном рынке или уйти с него;
 - поддерживать существующее положение как можно дольше;
 - увеличивать или поддерживать долю на рынке;
10. Система стратегического управления – это:
- совокупность действий, определяющих направление управленческой деятельности;
 - аналитическая информационная система, поддерживающая решение ключевых задач стратегического управления компанией;
 - упорядоченная совокупность взаимосвязанных элементов, находящихся между собой в устойчивых отношениях, обеспечивающих их функционирование и развитие как единого целого;
 - нет правильного ответа.

Тема9. Культура организации в процессе выполнения стратегии.

- Какое положение не характеризует основные факторы, обуславливающие процесс формирования
 - корпоративной культуры организации;
 - стратегические цели организации и ее подразделений;
 - господствующие в обществе идеи и ценности;
 - принятые стандарты и правила поведения;
 - оперативные цели и задачи организации и ее подразделений?
- Какое понятие стратегического менеджмента обозначает данное определение:

«Система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, оказывающая заметное влияние на поведение людей, работающих на предприятии»:

- A. миссия организации;
 - B. корпоративная стратегия;
 - C. корпоративная культура;
 - D. стратегический потенциал?
3. Какой алгоритм (последовательность шагов) неверно характеризует основные технологии формирования миссии организации:
- A. шаг 1 - разработка личной миссии; шаг 2 - разработка миссии структурного подразделения; шаг 3 - разработка миссии предприятия;
 - B. шаг 1 - разработка миссии предприятия; шаг 2 - обсуждение миссии в структурных подразделениях предприятия; шаг 3 - обсуждение окончательного варианта миссии предприятия;
 - C. шаг 1 - создание структурного напряжения; шаг 2 - моделирование; шаг 3 - оценка текущей ситуации;
 - D. шаг 1 - проблемная диагностика и оценка качества менеджмента предприятия; шаг 2 - целеполагание на основе дерева проблем; шаг 3 формирование корпоративной культуры и философии предприятия; шаг 4 - детальная разработка стратегии предприятия; шаг 5 - формирование миссии предприятия?
4. Какое положение не характеризует компонент корпоративной культуры организации:
- A. элементы национальной культуры;
 - B. лидерство, старшинство и власть;
 - C. финансовое положение организации;
 - D. стиль руководства?
5. Реализация стратегии предусматривает:
- A. активизацию менеджеров всех уровней;
 - B. выделение средств на реализацию стратегии;
 - C. введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;
 - D. стимулирование выполнения стратегического замысла;
 - E. формирование корпоративной культуры;
 - F. периодическую отчетность о выполнении стратегии.
6. Основные условия выполнения стратегии — это:
- A. формирование квалификационных и перспективных кадров;
 - B. подбор и эффективное использование персонала;
 - C. усиление конкурентных преимуществ фирмы;
 - D. приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития фирмы;
 - E. повышение роли первого руководителя фирмы.
7. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:
- A. неправильной последовательности действий при их проведении;
 - B. консервативности людей;
 - C. воздействия внешних обстоятельств;
 - D. недостатка ресурсов для осуществления изменений.
8. Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры?
- A. степень разнообразия деятельности фирмы;
 - B. размер фирмы;
 - C. географическое размещение фирмы;
 - D. технология фирмы;
 - E. отношение со стороны руководителей и сотрудников;
 - F. динамизм внешней среды;
 - G. все перечисленные факторы.
9. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:
- A. руководству организации;
 - B. непосредственным исполнителям;
 - C. руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
 - D. научным и инженерно-техническим сотрудникам;
 - E. в равной степени всем работникам организации.

10. В чем состоит основная цель бюджета организации?
- A. определить необходимые ресурсы, их количество и направления использования;
 - B. определить необходимые ресурсы и их количество;
 - C. определить источники поступления финансов;
 - D. определить необходимые ресурсы и распределить их по целям.
11. Организационная культура - это:
- A. единство постоянных визуальных и текстовых элементов, идентифицирующие принадлежность к конкретной фирме и отличающие ее от конкурентов;
 - B. набор наиболее важных положений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях и нормах, дающих людям ориентиры их поведения и действий;
 - C. единство представлений и эмоционального восприятия у целевой аудитории, которые связываются с фирмой или товаром.
14. Основные элементы организационной культуры
- D. ценности, социальные установки
 - E. уровни иерархии
 - F. нравственные принципы и деловая этика
 - G. методы управления персоналом
 - H. методы мотивации работников
 - I. система коммуникации
 - J. стиль руководства

Тема10 Стратегия использования человеческого потенциала

1. Стратегическое управление персоналом - это:
- A. управление формированием конкурентоспособного трудового потенциала организации с учетом происходящих изменений в ее внешней среде, позволяющее организации выживать, развиваться и достигать своих целей в долгосрочной перспективе;
 - B. обеспечение организации необходимым трудовым потенциалом в соответствии с ее стратегией;
 - C. организация найма, отбора, приема персонала, его деловую оценку, профориентацию, обучение, управление его деловой карьерой, мотивацию и организацию труда и др.
2. На каком уровне управления предприятием происходит разработка стратегии управления персоналом предприятия в целом?
- A. на корпоративном уровне;
 - B. на деловом уровне;
 - C. на функциональном уровне.
3. Стратегия круговорота предполагает решение задачи по спасению предприятия за счет сокращения затрат и персонала, при этом основной чертой стратегии управления персоналом является:
- A. поиск гибких и верных людей, способных рисковать;
 - B. обеспечение гибкости персонала в условиях изменений, ориентация на большие цели и дальние перспективы;
 - C. ориентация на потребность в служащих на короткое время.
4. Определите правильный порядок этапов внедрения стратегии управления персоналом:
- A. разработка плана внедрения стратегии;
 - B. разработка стратегических планов подразделений системы управления персоналом в целом;
 - C. активизация стартовых мероприятий по внедрению стратегии.
5. Отбор и расстановка персонала, направленные на краткосрочный период, заключаются:
- A. в разработке штатного расписания, плана набора, схемы продвижения работников;
 - B. в выработке критериев отбора кадров, разработка плана действий на рынке рабочей силы;
 - C. в определении характеристика работников, требующихся организации, прогнозирование изменения внутренней и внешней обстановки.
6. Планирование развития персонала на длительную перспективу предполагает:
- A. разработку системы повышения квалификации и тренингов работников;
 - B. разработку общей программы управления развитием персонала, разработку мер поощрения саморазвития работников;
 - C. оценку способностей имеющихся кадров к необходимой перестройке и работе в новых

условиях.

7. Какую комбинацию стратегий развития организации и управления персоналом выбирают фирмы, основная цель которых - использование в производстве высоких технологий:
- A. объединение стратегии предпринимательства и стратегии ликвидации;
 - B. объединение стратегии предпринимательства и стратегии прибыльности (рациональности);
 - C. объединение стратегии предпринимательства и стратегии динамического роста.
8. Ролевой подход к установлению взаимодействия человека и организации заключается в:
- A. Ясности и приемлемости роли
 - B. Организационном окружении
 - C. Ожидании индивида и организации
9. Способы устранения конфликтов:
- A. изменении работы
 - B. развитие человека
 - C. перестановка работников
 - D. все ответы верные
10. Основными сторонами жизнедеятельности организации, ценностные, поведенческие и нормативные характеристики которых должен в первую очередь изучить человек, входящий в организацию, являются:
- A. миссия и основные цели организации;
 - B. допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
 - C. имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;
 - D. принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;
 - E. обязанности, которые должен будет взять на себя человек, вступив в определенную роль в организации;
 - F. поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя роль.
 - G. все ответы верные

Тема 11. Личностные основы поведения человека в организационном окружении

1. Что из перечисленного ниже не включается в совокупность факторов формирования компетенции персонала:
- A. знания;
 - B. навыки;
 - C. способы общения;
 - D. профессионализм.
2. К числу основных задач социального управления, которые необходимо решать для успешной реализации стратегии управления персоналом, не относится:
- A. приобретение компетенции;
 - B. стимулирование компетенции;
 - C. развитие компетенции;
 - D. управление компетенцией персонала;
 - E. оценка компетенции.
3. Что представляет собой управление компетенцией персонала:
- A. создание условий для развития компетенцией;
 - B. сравнение потребностей организации с наличными ресурсами и выбор форм воздействия для приведения их в соответствие;
 - C. обеспечение теми компетенциями, которые необходимы для реализации стратегии организации.
4. Что означает такой параметр реактивности, как компетенция?
- A. Объем работы, с которым может справиться руководство;
 - B. Стремление руководства реагировать определенным образом;
 - C. Способность руководства к реакции;
 - D. Неспособность руководства к реакции;
 - E. Способность руководства к абстракции.

5. В чем заключается принцип максимальной децентрализации?
- A. Высшее руководство должно проявлять максимальный интерес к оперативной деятельности;
 - B. Высшее руководство фирмы должно свести к минимуму свое вмешательство в оперативную деятельность;
 - C. Руководство принимает решение до наступления конфликтов между функциями;
 - D. Руководство принимает решение до наступления рассогласованности;
 - E. Верны ответы 3 и 4.
6. Назовите характерную черту руководства, которая имела место до середины прошлого столетия:
- A. Простое суммирование руководства всеми функциями;
 - B. Профессиональная пригодность главного руководителя не является универсальной;
 - C. Различные условия требуют от общего руководства различных методов;
 - D. Быстрота реакции - важнейший фактор успеха;
 - E. Перемены в потенциале стратегии должны проводиться заранее.
7. Индивидуальность человека формируется под влиянием групп факторов:
- A. двух
 - B. трех
 - C. шести
8. Относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более десяти), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени- это:
- A. малая группа
 - B. группа
9. Группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками:
- A. формальные
 - B. неформальные
10. Жизнь группы, ее функционирование находится под влиянием трех факторов:
- A. характеристики членов группы;
 - B. структурные характеристики группы;
 - C. ситуационные характеристики.

7 ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЭКЗАМЕНУ

1. Сущность стратегического менеджмента. Понятие стратегии организации
2. Стратегические проблемы управления производством в России
3. Характеристика современного состояния промышленности и экономики страны
4. Характерные черты и уровни стратегического управления организацией
5. Этапы процесса стратегического управления
6. Объекты стратегического управления и типы стратегий организации
7. Сущность стратегического маркетинга, его принципы и функции
8. Жизненный цикл товара и особенности выбора стратегий на стадии внедрения и роста
9. Жизненный цикл товара и особенности выбора стратегий на стадии зрелости и спада
10. Анализ покупательского спроса при формировании рыночной стратегии
11. Анализ конкурентов при формировании рыночной стратегии
12. Основные критерии выбора рыночной стратегии
13. Анализ внешней среды организации
14. Анализ внутренней среды организации
15. Методика проведения SWOT – анализа
16. Методика построения матриц возможностей и угроз фирмы
17. Отраслевой анализ
18. Определение миссии и целей организации
19. Понятие имиджа организации и его виды
20. Формирование стратегии фирмы
21. Стратегии концентрированного и интегрированного роста
22. Стратегии диверсифицированного роста и целенаправленного сокращения
23. Процесс выбора стратегии
24. Реализация выбранной стратегии.
25. Стили руководства персоналом
26. Формирование технической политики фирмы.
27. Инновации и основные направления научно-технической политики фирмы
28. Прогнозирование организационно-технического уровня производства
29. Производственная стратегия размещения и специализации производства
30. Технологические стратегии
31. Особенности разработки стратегии внешнеэкономической деятельности организации
32. Направления международного стратегического развития организации
33. Факторы влияющие на выбор организационных структур управления
34. Типы организационных структур управления.
35. Проектирование организационной структуры управления в соответствии со стратегией предприятия
36. Сущность и основные составляющие стратегического потенциала организации
37. Основные показатели анализа стратегического потенциала организации
38. Портфельный анализ.
39. Матрица «Бостон Консалтинг групп»
40. Анализ навыков и гибкости при оценке наличия внутренних ресурсов организации.
41. Понятие системы управления, рыночные условия ее формирования.
42. Принципы формирования, функционирования и развития систем управления
43. Проектирование системы стратегического управления
44. Культура организации и эффективность функционирования
45. Проблемы и этапы процесса изменений в организации.
46. Основные правила повышения эффективности процесса изменений.
47. Алгоритм «системной теории вмешательств»: этапы, шаги, процедуры и инструменты.
48. Психологический профиль «идеального лидера» для управления изменениями.
49. Концепция «организационного развития» как основа внедрения системы стратегического управления в практику организации.
50. Концепция «трех состояний» и сущность этапов процесса организационного развития. Матрица Д. Пью.

8 ГЛОССАРИЙ

Адаптация — процесс приспособления человека или организации к существующим или изменяющимся условиям.

Адаптивные изменения — спонтанные стратегические изменения, обусловленные рядом последовательных мер, принятых в течение длительного периода, оказывающие воздействие на традиционные критерии, структуру власти и компетентность менеджеров, которые возникают как реакция на постоянные воздействия извне или на неудовлетворительные производственно-хозяйственные показатели деятельности организации.

Анализ SWOT, или анализ ССВУ (сила, слабость, возможности, угрозы) — анализ сильных и слабых сторон фирмы, оценка ее возможностей и потенциальных угроз. Возможности определяются как нечто, дающее фирме шанс сделать что-то новое: выпустить новый продукт, завоевать новых клиентов, внедрить новую технологию, перестроить и улучшить цепочки ценностей и т.п. Угроза — это то, что может нанести ущерб фирме, лишить ее существующих преимуществ: несанкционированное копирование уникальных разработок фирмы, появление новых конкурентов или товаров-заменителей и т.п.

Аттестация — комплексная оценка деятельности организации на предмет ее соответствия установленным нормативам и требованиям.

Базовые параметры — система критериев, способных адекватно отразить специфику конкретного объекта с учетом влияющих на него в тот или иной период времени факторов (система показателей, качественных характеристик, шкал и т.д.).

Венчурные компании — рискованные фирмы, которые обычно создаются в областях предпринимательской деятельности, связанных с повышенной опасностью потерпеть убытки. За последние 20 лет наибольшее число венчурных фирм было создано в развитых странах для реализации идей, содержащихся в изобретениях и открытиях. Нередко крупные специализированные компании заинтересованы в том, чтобы вынести за пределы основного производства новые разработки, которые могут не соответствовать его профилю, нарушить ритмичность и эффективность производственного процесса. Венчурные компании, как правило, являются небольшими фирмами, создаваемыми в форме акционерных обществ или обществ с ограниченной ответственностью.

Внешняя среда отрасли — факторы, условия, силы и субъекты, влияющие на ситуацию в отрасли извне.

Внутренняя гибкость — обеспечение такой внутриорганизационной координации, при которой мощности, материальные, профессиональные и управленческие ресурсы организации могут быть быстро и легко переведены из одной бизнес-единицы в другую.

Входные барьеры — факторы, препятствующие проникновению в отрасль (на рынок) новых конкурентов. Возведение барьеров является одной из форм борьбы за обретение и сохранение конкурентных преимуществ. Как правило, возможность создания входных барьеров обусловлена высокими уровнями капиталоемкости. Входные барьеры удерживают новых конкурентов от попыток утвердиться в отрасли (на рынке). Смысл их состоит в том, чтобы сделать затраты, связанные с проникновением в отрасль (на рынок), настолько высокими, что под угрозу будет поставлена сама окупаемость инвестированных капиталов. Входные барьеры фактически существуют для того, чтобы или повысить вступительный взнос, или увеличить риск для новичков. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие входные барьеры.

Выходные барьеры — факторы, препятствующие уходу фирм из отрасли (с рынка). Выходные барьеры во многих отраслях стали серьезной помехой долгосрочной прибыльности. Они принуждают хозяйственные единицы продолжать функционировать в отраслях, где рентабельность низкая или отсутствуют доходы на капитал. Выходные барьеры могут носить социально-политический, экономический и эмоциональный характер. Последний касается ситуаций, когда фирма, преуспевающая в новых сферах, держится за свой прежний бизнес, невзирая на значительные потери. Однако такие случаи редки. В большинстве стратегических ситуаций крайне важно суметь идентифицировать соответствующие выходные барьеры.

Глобальная конкуренция — форма международной конкуренции, когда конкурентная позиция фирмы в одной стране существенно влияет на ее позиции в других странах. Здесь конкуренция осуществляется на глобальной основе, и соперничающие фирмы ориентируются на преимущества, проистекающие из их деятельности по всему миру, интегрируя тем самым хозяйственную деятельность, осуществляемую в разных странах.

Глобальная отрасль — отрасль, в которой на стратегические позиции фирм-конкурентов на определенных географических или национальных рынках сильное влияние оказывает их общая позиция на мировом рынке.

Глобальная стратегия — одинакова для всех стран, хотя и существуют небольшие отличия в стратегиях на каждом рынке, вызванные необходимостью приспособления к его специфическим условиям, но основной конкурентный подход (например, низкие затраты, дифференциация или фокусировка) остается неизменным для всех стран, где работает фирма. Глобальная стратегия дает лучший результат в отраслях с глобальной конкуренцией или в отраслях, где начинается процесс глобализации.

Диагностика — деятельность по оценке состояния организации с целью определения проблем ее развития и вероятности наступления кризиса.

Диверсификация — процесс проникновения фирмы в другие отрасли производства. Стратегия диверсификации используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Идея диверсификации имеет многолетнюю историю. В настоящее время многие компании, располагая большими капиталами, получаемыми в основных сферах бизнеса, рассматривают диверсификацию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно если дальнейшая экспансия в основных сферах бизнеса ограничена. При осуществлении стратегии диверсификации фирма: 1) либо выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала, и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в плане технологическом или коммерческом с целью добиться эффекта синергизма (концентрическая диверсификация); 2) либо осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным профилем, с целью обновления своего портфеля (чистая диверсификация).

Дивизиональная структура — одна из пяти разновидностей структур организации, описанных американским исследователем Г. Минцбергом; Характеризует не столько интегрированную организацию, сколько объединение квазиавтономных подразделений под властью центральной администрации. Ее подразделения обычно называют отделениями, а центральную администрацию — головным офисом. Разделение оперативных функций делает подразделения взаимно независимыми, каждое из них может действовать автономно. Децентрализация в дивизиональной структуре не идет, однако, дальше назначения исполнителя во главе отделения, т. е. она довольно ограничена.

Жизненный цикл продукции (технологии) — определенный период времени, в течение которого продукция (технология) обладает жизнеспособностью на рынке и обеспечивает достижение инновационных целей предприятия.

Имидж — образ, репутация, мнение широкой публики, потребителей и клиентов о престиже предприятия, его товарах и услугах. Создание благоприятного имиджа — одно из ключевых звеньев деятельности фирмы по продвижению своей продукции на рынок, достижению преимуществ в конкурентной борьбе.

Инновация — создание, распространение и применение какого-либо новшества, ведущие к улучшению работы, повышению эффективности деятельности.

Институционализация стратегии — процесс правового и организационного закрепления системного подхода, обеспечивающего сбалансированность и общее направление роста организации.

Конгломерат — группа более или менее разнообразных компаний, принадлежащих одному и тому же владельцу. Конгломерат представляет собой диверсифицированный портфель — в противоположность синергическому портфелю (в синергическом портфеле ряд хозяйственных подразделений стратегически связаны между собой).

Конкурентоспособность организации — способность организации вести успешную конкурентную борьбу.

Конкуренция — противоборство на рынке товаров и услуг, привлечение покупателей для более выгодной продажи, возможность выбора продавцов.

Координация — обеспечение и поддержание взаимодействия между различными частями организации или различными организациями для достижения большей согласованности деятельности.

Система управления — множество закономерно связанных друг с другом элементов управления (целей, структуры, задач, технологии, персонала), объединенных в механизм, дающий возможность достигать поставленных целей, принимать скоординированные и эффективные решения.

Среда косвенного воздействия — факторы внешней среды, которые не оказывают непосредственного воздействия на поведение организации, но косвенно влияют на процесс

формирования стратегии; к ней относятся экономические, политические, технологические и социальные факторы,

Среда прямого воздействия — совокупность факторов среды, непосредственно влияющих на поведение организации: поставщики, потребители, конкуренты, трудовые ресурсы, воздействие учреждений государственной и муниципальной власти.

Стратегический менеджмент (управление) — управленческая деятельность, связанная с постановкой долгосрочных целей и задач организации и с поддержанием ряда взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям. С ростом уровня нестабильности условий предпринимательской деятельности возрастает потребность фирм в ориентации на стратегическое управление. Способности к стратегическому менеджменту предполагают наличие пяти элементов: 1) умение смоделировать ситуацию; 2) умение выявить необходимость изменений; 3) умение разработать стратегию изменений; 4) умение использовать в ходе изменений надежные методы; 5) умение воплотить стратегию в жизнь.

Стратегия — обобщающая модель действий, необходимых для достижения поставленных долгосрочных целей путем координации и распределения ресурсов компании. По существу, стратегия есть набор правил для принятия решений, которыми организация руководствуется в своей деятельности. Процесс разработки стратегии включает: 1) определение корпоративной миссии; 2) конкретизацию видения корпорации и постановку целей; 3) формулировку и реализацию стратегии, направленной на достижение целей.

Стратегия дифференциации — в стратегическом управлении — одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Дифференциация заключается в стремлении компании к уникальности в каком-либо аспекте, который привлекает большое количество клиентов. Фирма выбирает одного или несколько таких клиентов и осуществляет свою деятельность таким образом, чтобы удовлетворить запросы потребителей. Это в конечном итоге приводит к повышению издержек производства. Стратегия дифференциации не всегда совместима с целью завоевания большой доли рынка, поскольку большинство покупателей может быть не склонно платить повышенную цену даже за превосходный товар. Дифференциация может принимать различные формы: имидж марки, признанное технологическое совершенство, внешний вид, послепродажный сервис. Параметры дифференциации специфичны для каждой отрасли.

Стратегия интернационализации — освоение новых, зарубежных рынков, включая расширение не только экспорта товаров, но и экспорта капиталов, когда за рубежом создаются предприятия, выпускающие на местах, в бывших странах-импортерах, товары, минуя ограничительные входные барьеры (см.) и используя существующие преимущества (например, дешевую рабочую силу, местное сырье и т.п.).

Стратегия лидерства по издержкам — стратегия лидерства за счет экономии на издержках. В стратегическом управлении — одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Используя стратегию лидерства по издержкам, фирма ориентируется на широкий рынок и производит товары в большом количестве, минимизируя затраты и предлагая низкие цены. Эта стратегия опирается на производительность и обычно связана с существованием эффекта кривой опыта. Она подразумевает тщательный контроль за постоянными расходами, инвестиции в производство, направленные на реализацию эффекта кривой опыта, тщательную проработку конструкций новых товаров, пониженные сбытовые и рекламные издержки. В центре внимания — низкие затраты по сравнению с конкурентами. Производство с низкими издержками — это нечто большее, чем простое движение вниз по кривой опыта. Производитель должен использовать любую возможность получения преимуществ в издержках, не игнорируя при этом принципы дифференциации, так как с точки зрения потребителей его продукция должна быть приемлемой или сравнимой с продукцией конкурентов.

Стратегия ликвидации — предельный случай стратегии целенаправленного сокращения. В данном случае фирма в течение короткого периода времени ликвидирует (закрывает) отдельные хозяйственные подразделения, так как нуждается в перегруппировке сил для обеспечения роста эффективности своей деятельности, либо отказывается от некоторых направлений своей деятельности.

Стратегия оптимальных издержек — ориентируется на сочетание низких издержек и широкой дифференциации продукции. Данная стратегия направлена на удовлетворение нужд потребителей за счет предоставления им большой гаммы товаров по ценам более низким, чем на аналогичную продукцию конкурентов.

Стратегия отступления — обычно связана с сокращением рыночной доли в возможно более короткий срок в целях увеличения прибыли. Фирма может оказаться в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и тогда она идет на то, чтобы "продать" часть своей рыночной доли конкурентам. Это, как правило, вынужденная, а не выбираемая стратегия. Эта стратегия предполагает постепенное сворачивание операций либо ликвидацию бизнеса.

Стратегия поворота — характерна для фирм, находящихся в сложном положении, постепенно ухудшающемся. В такой ситуации фирма может кардинально изменить свою стратегию с целью восстановления утраченных позиций и укрепления своего положения на рынке.

Стратегия предупреждения конфликта — создание таких производственных условий и психологической атмосферы в коллективе, при которых возможности возникновения конфликтов будут сведены к минимуму.

Стратегия разрешения конфликта — система действий, направленных на прекращение противоборства сторон и поиск приемлемого решения проблем. Реализация стратегии предполагает действия по анализу реальных конфликтов и определению методов их разрешения. Различают организационно-структурные, административные и межличностные методы управления конфликтом.

Стратегия сбора урожая — отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Применяется по отношению к бесперспективному бизнесу, который не может быть прибыльно продан. Данная стратегия предполагает получение максимально возможного дохода в период сокращения конкретного вида деятельности до нулевого уровня.

Стратегия сокращения — предполагает продажу хозяйственного подразделения или выделение его в самостоятельную структурную единицу, от которой материнская компания (parent company) либо отказывается вообще, либо сохраняет над ней лишь частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Стратегия упреждающего удара (первоначального преимущества) — состоит в действиях по сохранению выгодной позиции на рынке, которые исключают возможность копировать стратегию компании конкурентами. Эти действия должны полностью блокировать любые попытки конкурентов оттеснить компанию на вторые роли.

Стратегия фокусирования — в стратегическом управлении — одна из общих стратегий фирмы, направленных на создание конкурентных преимуществ. Стратегия фокусирования состоит в концентрации на нуждах одного сегмента или конкурентной группы покупателей без стремления охватить весь рынок. Задача здесь состоит в удовлетворении потребностей выбранного целевого сегмента лучшим образом, чем у конкурентов. Такая стратегия может опираться как на дифференциацию, так и на лидерство по издержкам, либо и на то и на другое, но только в рамках целевого сегмента. Стратегия позволяет добиться высокой доли рынка в целевом сегменте, но всегда ведет к малой доле рынка в целом.

Стратегия экспорта — предусматривает ориентацию производства на удовлетворение потребностей иностранных потребителей. Данная стратегия направлена на расширение экспортной деятельности и предполагает разработку таких мер, которые могли бы обеспечить целесообразность развития этой деятельности и снизить до минимума возможные риски, увеличивая выгоды. Стратегия экспорта определяет принципы осуществления экспортных операций с учетом действующего в стране законодательства. При избрании данной стратегии фирма учитывает свой экспортный потенциал, выбирает рынки, определяет стратегические цели экспорта, вырабатывает тактику, распределяет ресурсы по формам экспортной деятельности. Используется наиболее часто крупными компаниями, выпускающими сложное оборудование на основе заказов, а также средними и небольшими фирмами, выпускающими новейшую продукцию и сбывающими ее на тех рынках, где транспортные издержки небольшие, а риск зарубежных инвестиций велик.

Субсидия — пособие, преимущественно в денежной форме, предоставляемое государством за счет средств государственного бюджета местным органам власти, юридическим и физическим лицам, другим государствам.

Сфокусированная стратегия низких издержек (лидерства по издержкам) — один из видов стратегии фокусирования, когда компания пытается достичь преимуществ в снижении издержек в пределах выбранного сегмента с целью обеспечения себе конкурентного превосходства. Размер целевой группы (сегмента) зависит от степени, а не от вида фокусирования.

Технологические парки — широко распространенная в развитых странах форма территориальной интеграции науки, образования и производства, способствующая оперативному внедрению научно-технических разработок и новых технологий производства.

Точка безубыточности — выручка и объем производства фирмы, которые обеспечивают покрытие всех ее затрат и нулевую прибыль. Выручка, соответствующая точке безубыточности, называется пороговой.

Трансферт инноваций — законодательно разрешенное право на передачу нововведений другим субъектам инновационной деятельности.

Управленческий потенциал — объем работы, с которым может справиться общее руководство; совокупные возможности линейных и функциональных менеджеров, выраженные в категориях объема работы, которую может выполнить общее руководство.

Финансовое регулирование — управление совокупностью денежных средств, находящихся в распоряжении домохозяйства, предприятия или государства, а также источниками доходов, статьями расходов, порядком их формирования и использования.

Франчайзинг — вид экономических взаимоотношений крупных и малых предприятий. Головная компания делегирует малому предприятию права на производство и сбыт продукции под ее торговой маркой. Плата за эти права невысокая. Но условие — обеспечение качества продукции, сохранение престижа марки.

Эксперт — специалист, обладающий знаниями, опытом в определенной области деятельности, на основе которых он дает мотивированное заключение по той или иной проблеме.

Элемент — условно неделимая часть системы, способ выделения которой зависит от формулировки целей анализа и построения системы.

Эмерджентность — 1) особенность систем, состоящая в том, что свойства системы не сводятся к совокупности свойств частей, из которых она состоит, и не выводятся из них; 2) внутренняя целостность систем; 3) результат, полученный при функционировании самоорганизуемых систем.

Энтропия — мера неопределенности случайного объекта.

Этатизм — активное вмешательство государства во все сферы жизни общества, концепция государственной политики, в которой государство рассматривается как высший результат и цель общественного развития.

9. СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Основная литература:

1. Актуальный стратегический менеджмент видение - цели - изменения. Учебно-практическое пособие / Попов С.А. 3-е издание: "Юрайт". – 2010. - 448 с.- <http://e.lanbook.com/books/>
2. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов / Фомичев А.Н. : "Дашков и К". -2011.- 468 с.- <http://e.lanbook.com/books/>
3. Керцнер Г. Стратегическое управление в компании - М.: ДМК Пресс, 2010. -320 с.- <http://www.biblioclub.ru>
4. Долгов А. И. Стратегический менеджмент. Учебное пособие 3-е изд., стереотип. - М.: Флинта, 2011. <http://www.biblioclub.ru>
5. Сергеев Н. П. Стратегический менеджмент - М.: Лаборатория книги, 2010. – 61 с.- <http://www.biblioclub.ru>
6. Исаева Е. А. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях. Учебно-методический комплекс - М.: Евразийский открытый институт, 2011. – 212 с.- <http://www.biblioclub.ru>

Дополнительная литература:

1. Актуальный стратегический менеджмент видение - цели - изменения. Учебно-практическое пособие / Попов С.А. 3-е издание: "Юрайт". – 2010. - 448 с.- <http://e.lanbook.com/books/>
2. Акмаева Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: Финансы и статистика, 2011.
3. Велесько Е.И., Неправский А.А. Стратегический менеджмент.– Минск: БГЭУ, 2009.– 307 с.
4. Виханский О.С. Стратегический менеджмент. М.: Экономистъ, 2009
5. Грант Р. Современный стратегический анализ. 7 изд.– СПб.: Питер, 2012.– 544 с.
6. Друкер П. Менеджмент. Вызовы XXI века.- М: Манн, Иванов и Фербер, 2012.
7. Шифрин М.Б.. Стратегический менеджмент.-СПб.: Питер, 2009
8. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. М.: ИНФРА, 2009.
9. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. 3 издание.- М: Альпина, 2009.
10. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского.– СПб.: Питер, 2012. – 136 с.
11. Фатхутдинов Р.Н. Стратегический менеджмент: Учебник. – 4-е изд. СПб.: Питер, 2010.
12. Теория управления/под ред. Ю.В.Васильева. – 2-е изд. – М.: Финансы и статистика, 2009.
13. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. 12 изд.– Киев: Вильямс, 2011.– 928 с.
14. Маслова В. М. Управление персоналом. Учебник для бакалавров - М.: ЮРАЙТ, 2012. <http://www.biblioclub.ru>
15. Стольников Т. М. Стратегическое и оперативное управление предприятием - М.: Лаборатория книги, 2010. <http://www.biblioclub.ru>
16. Титов О. К. Выбор и реализация маркетинговой стратегии малого предприятия - М.: Лаборатория книги, 2010. <http://www.biblioclub.ru>

Периодические издания:

Журнал «Стратегический менеджмент»
Журнал «Проблемы теории и практики управления»
Журнал «Российский журнал менеджмента»

Интернет-ресурсы:

EBSCO – Универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов по всем областям знаний.

<http://search.epnet.com>

«Emerald Management Extra 111» (EMX111) - база данных по экономическим наукам, включает 111

www.emeraldinsight.com/ft

полнотекстовых журналов издательства Emerald по менеджменту и смежным дисциплинам.

ProQuest: ABI /Inform Global - полнотекстовая база данных по бизнесу, менеджменту и экономике.

<http://proquest.umi.com/login>

10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Для проведения занятий необходимы аудитории, оснащенные компьютерами и мультимедийной аппаратурой. Для проведения лекций и практических занятий по дисциплине используется LCD-проектор. Демонстрационное оборудование - ЖК-панель.

Библиотечный фонд КубГУ: учебники, учебные пособия, периодические журналы, в электронной и бумажной формах.