МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ПО ОБРАЗОВАНИЮ
КАБАРДИНО-БАЛКАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Методические указания**

Для специальности 080507 – Менеджмент организации

НАЛЬЧИК 2006

УДК 338 (075.8)
ББК 65.290-2я73

*Рецензент:*

доктор экономических наук, профессор
Кабардино-Балкарской государственной
сельскохозяйственной академии
**Х.М. Рахаев**

Составители: **Карашева А.Г., Карданова И.А.,Тхамадоков А.А.**

Стратегический менеджмент: Методические указания. – Нальчик: Каб.-Балк. ун-т, 2006. – 25 с.

Издание содержит программу курса, тематику лекционных и практических занятий, задания для самостоятельной работы студентов, тематику курсовых работ с указаниями по их выполнению, литературу.

Издание предназначено для студентов экономического факультета КБГУ, обучающихся по специальности «Менеджмент организации».

Рекомендовано РИС университета

УДК 338 (075.8)
ББК 65.290-2я73

© Кабардино-Балкарский
государственный университет, 2006

# 1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Дисциплина «Стратегический менеджмент» изучается в соответствии с Государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования РФ по специальностям 080507 «Менеджмент организации». Она включена в состав дисциплин, формирующих уровень фундаментальной профессиональной подготовки менеджеров, чем объясняется важная роль, которую играет эта дисциплина среди других дисциплин.

Современные тенденции развития мировой экономики (неравномерность, глобализация, конкуренция, рост нестабильности, угрожающий характер внешней среды и др.) привели к тому, что внешняя среда стала решающим фактором функционирования экономических систем, более важным, чем внутренние проблемы, связанные с рациональным и эффективным использованием потенциала организации. Эти объективные обстоятельства предопределили переход в развитых странах к стратегическому управлению производственными компаниями, а также организацией разных сфер и направлений деятельности, включая государственное регулирование экономики.

Проблемы стратегического управления особенно актуальны для нашей страны, что определяется следующими причинами:

- во-первых, отсутствием значительного опыта в этой сфере в связи с коротким историческим периодом формирования рыночных отношений (с начала 90-х годов прошлого столетия);
- во-вторых, большей нестабильностью внешней среды российских предприятий в условиях реформирования государства, всех его сфер (экономической, политической, социальной, научно-технической и др.), систем (налоговой, таможенной, валютной и др.), институтов (структуры государственного управления, законодательной базы и др.);
- в-третьих, необходимостью конкуренции с мировыми транснациональными и крупными зарубежными корпорациями на внутренних и внешних рынках в условиях открытия российского рынка и вступления во Всемирную торговую организацию (ВТО).

Стратегический менеджмент является интегрирующим курсом, объединяющим различные дисциплины и разделы теории фирмы: менеджмент, маркетинг, экономику фирмы, финансовый менеджмент, мировую экономику и др. Как научная дисциплина стратегический менеджмент постоянно развивается. Практика стратегического менеджмента достаточно индивидуальна и требует творческого подхода, развития «искусства высшего пилотажа» в управлении компанией.

Для изучения данной дисциплины студенты должны прослушать курсы основ менеджмента, маркетинга, организационного поведения.

*Основная учебная цель дисциплины* – обучение студентов теоретическим и практическим основам стратегического менеджмента для подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

*Учебная задача дисциплины*

В результате изучения дисциплины студент должен:

**Знать:**

- о целях и задачах использования стратегического менеджмента в организации;
- о принципиальных различиях оперативного и долгосрочного планирования, стратегического управления;
- принципы разработки и создания миссии компании, определения ее целей и задач;
- основные приемы выявления и оценки факторов влияния в долгосрочной и среднесрочной перспективах;
- принципы формирования и управления стратегическим портфелем;
- основные формы и приемы стратегического контроля.

**Уметь:**

- использовать количественные и качественные методы исследования;
- применять анализ факторов, конкурентный и отраслевой анализ;
- эффективно использовать приемы матричного анализа.

**Иметь представление:**

- об эффективной структуре организации;
- о возможностях совершенствования политики компании, процедур принятия решений, внедрения прогрессивных технологий работы.

**Обладать навыками:**

- разработки миссии компании, постановки целей и задач организации на среднесрочную и долгосрочную перспективу;
- выявления и оценки степени влияния факторов;
- выбора приоритетов при проектировании стратегии;
- проектирования эффективных организационных структур, направленных на реализацию стратегии.

**Формы работы студентов:** обучение строится с применением активных методов (лекции с использованием персональных компьютеров, практические занятия, построенные на основе рассмотрения конкретных ситуационных заданий).

Программа предусматривает проведение практических занятий, направленных на освоение студентами практических навыков оценки и выбора стратегических альтернатив, оценки неопределенности, изучения влияния последствий реструктуризации, а также написание курсовой работы по теме, выбранной студентом.

Итоговая форма аттестации – экзамен.

**Формы контроля:**

– <u>текущий контроль</u>: осуществляется в виде самостоятельной работы на семинарских и практических занятиях и тестовых заданий;

– <u>промежуточный контроль</u>: осуществляется в письменной форме – выполнениие рейтинговой контрольной работы;

– <u>итоговый контроль</u>: – экзамен, осуществляется в письменной форме (ответы на вопросы и тестовые задания). К итоговому контролю допускаются студенты, успешно защитившие курсовую работу.

## 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Требования ГОС 080507 – «Менеджмент организации» к обязательному минимуму содержания дисциплины СД 01 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Методологические принципы и системы стратегического управления. Миссия и цели организации, их формулирование. SWOT-анализ. Типология стратегий роста, адаптации и конкуренции и методика их формирования. Стратегические зоны бизнеса. Методы портфельного анализа. Реализация стратегии организации.

### *2.1. Содержание программы*

**Тема 1. Теоретические и методологические основы стратегического менеджмента**

Научные школы стратегий. Стратегический менеджмент как процесс эффективного управления. Исторические формы и принципы стратегического планирования и управления. Организация как объект стратегического менеджмента. Задачи стратегического менеджмента. Виды планирования и принципы стратегического управления. Этапы стратегического менеджмента (от формирования миссии до оценки результатов стратегического управления). Понятие стратегии и современные теории формирования стратегий. Соотношение понятий стратегического и оперативного управления. Предпосылки использования стратегического менеджмента. Причины, препятствующие развитию стратегического менеджмента. Преимущества стратегического подхода к управлению. Стратегическое решение и его особенности. Системный подход как основа разработки стратегии. Системный анализ и стратегические решения. Теория информации и ее роль в стратегическом управлении. Теория принятия решений.

**Тема 2. Определение основных направлений развития компании**

Три задачи создания стратегии: формулирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегии. Миссия фирмы и стратегические перспективы. Формулировка миссии для функциональных подразделений. Возможность изменения миссии фирмы. Установление целей развития компании. Требования к целям. Стратегические и финансовые цели. Долгосрочные и краткосрочные цели. Концепция стратегического намерения. Иерархия целей. Понятие стратегии организации. Разработка стратегии. Учет фактора конкурентных преимуществ при разработке стратегии. Взаимосвязь миссий, целей и стратегий в стратегической пирамиде. Уровни стратегий в организации. Стратегические единицы бизнеса.

**Тема 3. Стратегический анализ внешней среды компании**

Методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений. Политическое, экономическое, социокультурное, технологическое окружение фирмы. Техника анализа ПЭСТ. SWOT-анализ. Схема проведения анализа отрасли и конкуренции в ней. Стратегическая важность ключевых экономических характеристик отрасли. Концепция движущих сил и изменения в структуре конкурентных сил в отрасли. Карты стратегических групп, их использование для оценки конкурентных позиций соперничающих фирм. Определение стратегии конкурентов. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы. Оценка перспектив развития отрасли. Анализ потребителей.

**Тема 4. Стратегический анализ внутренней среды компании и оценка ее положения на рынке**

Анализ эффективности существующей стратегии компании. Анализ стратегических показателей деятельности компании. Оценка ключевых факторов успеха (КФУ). SWOT-анализ (ССВУ-анализ). Анализ издержек и цепочки ценностей. Оценка конкурентной силы фирмы. Стратегический финансовый анализ. Оценка финансового положения фирмы – концепция акционерной стоимости и экономической добавленной стоимости. Краткосрочные финансовые показатели – рентабельности и финансовая устойчивость. Доступность и цена финансовых ресурсов.

**Тема 5. Формирование конкурентных стратегий**

Стратегическое управление конкурентными преимуществами. Определение конкурентных преимуществ. Конкурентные стратегии по М. Портеру. Лидерство по издержкам. Дифференциация. Фокусирование. Выпуск нового товара. Возможные риски при реализации конкретной стратегии. Использование наступательных и оборонительных конкурентных стратегий. Использование наступательных конкурентных стратегий для создания конкурентного преимущества. Основные типы наступательных стратегий. Сохранение рыночного сегмента с помощью оборонительной стратегии. Преимущества и недостатки основных конкурентных стратегий. Неудачные конкурентные стратегии.

**Тема 6. Стратегическое управление диверсифицированными корпорациями**

Цели и мотивы диверсификации. Основные принципы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. Интеграция и диверсификация. Вертикальная и горизонтальная интеграция. Механизмы диверсификации деятельности компании. Диверсифицированная корпорация как объект стратегического управления. Внутренний и внешний рост компаний. Инсортинговый, аутсортинговый и виртуальный типы интеграции. Органи-

зационные формы инсортинговой интеграции. Финансово-промышленные группы. Холдинг как наиболее распространенный тип организационной структуры диверсифицированной корпорации. Стратегические сети.

**Тема 7. Управление диверсифицированным портфелем компании**

Понятие портфельного анализа и портфельных стратегий. Логика портфельного анализа. Модель Бостонской консалтинговой группы (БКГ). Планирование стратегий с помощью матрицы БКГ. Модель Мак-Кинси. Матрица компании «Шелл». Концепция Артур де Литтл. Корпоративные портфельные стратегии. Проблемы портфельного анализа.

**Тема 8. Финансовая стратегия компании**

Финансовая стратегия и ее задачи. Финансовая стратегия и финансовое стратегическое планирование. Основные разновидности финансовой стратегии. Стратегия привлечения финансовых ресурсов и ее типы. Стратегии финансового инвестирования. Стратегии управления текущими финансовыми операциями. Стратегии снижения финансового риска и обеспечения финансовой устойчивости фирмы.

**Тема 9. Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли**

Модель жизненного цикла отрасли. Три группы отраслей: инновационные (развивающиеся), зрелые и отрасли, переживающие спад. Стратегии для инновационных предприятий: наступательная стратегия, стратегия расширения глобального спроса, оборонительная стратегия. Распределение доходов от новшества между компаниями-лидерами и их последователями. Стратегии ценообразования: стратегия «снятия сливок» и стратегия низких цен. Характеристики зрелых отраслей. Направления оживления зрелых отраслей. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях. Важнейшие конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад. Стратегические проблемы в отраслях, переживающих спад. Стратегии бизнеса, переживающего спад. Глобализация бизнеса. Понятие глобального рынка. Мотивы разработки глобальной стратегии. Природа и причины международных рисков. Особенности международных стратегий.

**Тема 10. Реализация стратегии и стратегический контроллинг**

Задачи стадии выполнения стратегии. Роль и функции высшего руководства в процессе реализации стратегии. Установление приоритетности среди административных задач. Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к

управлению организацией. Определение масштабов стратегических изменений. Организационная структура как объект стратегических изменений. Типы организационных структур. Факторы выбора организационной структуры. Особенности отдельных типов структур. Организационная культура как объект стратегических изменений. Стратегические изменения в организации. Сопротивление изменениям. Стили проведения изменений. Изменение организационной структуры. Организационный и стратегический контроль. Коррекция стратегии. Процесс стратегического контроля. Мониторинг сильных и слабых стратегических сигналов: цель, методы и формы. Методы сбора и обработки информации для стратегического мониторинга. Аудит стратегии.

### *2.2. Тематика лекционных и практических занятий*

**Тема 1. Теоретические и методологические основы стратегического менеджмента**

*Вопросы:*

1. Сущность и этапы стратегического управления.
2. Предпосылки использования стратегического менеджмента.
3. Научные школы стратегий.
4. Методы стратегического менеджмента.
5. Стратегическое решение и его особенности.

***Литература: [2],[4],[7],[13],[32].***

*Методические указания к занятию 1*

На практическом занятии необходимо определить понятие, сущность и принципы стратегического менеджмента, подчеркивая важность ориентации фирмы на долгосрочную перспективу, особенно в условиях повышения нестабильности внешней среды. Следует также остановиться на проблемах, связанных с использованием стратегического менеджмента в современных условиях.

Основное внимание следует уделить процессу стратегического менеджмента и его основным этапам: формулированию миссии и целей, разработке стратегии и ее реализации, а также контролю за исполнением стратегии.

Проблемы использования стратегического менеджмента в современных условиях целесообразно рассматривать на конкретных примерах, которые студенты должны подготовить к семинарскому занятию. Дискуссия может проводиться в форме «круглого стола».

**Тема 2. Определение основных направлений развития компании**

*Вопросы:*

1. Миссия фирмы и стратегические перспективы.
2. Установление целей развития компании.
3. Понятие стратегии компании.
4. Уровни стратегий в компании.
5. Стратегическая сегментация и стратегические единицы бизнеса.

***Литература: [4],[5],[6],[7],[12].***

*Методические указания к занятию 2*

На занятии следует уделить внимание содержанию понятия «миссия» организации и определить, как наличие или отсутствие сформулированной миссии влияет на деятельность компании. Целесообразно обсудить различные точки зрения на данную проблему.

Рекомендуется детально рассмотреть вопросы формулирования и структуризации целей, выбора приоритетных целей.

При анализе ситуационной задачи необходимо рассмотреть различные варианты миссий и целей организации и проанализировать их. Также следует построить дерево целей для конкретной компании, определив иерархию целей. Для выполнения задания целесообразно разделить группу на команды по 3-4 человека и полученные результаты обсудить.

## Тема 3. Стратегический анализ внешней среды компании

*Вопросы:*

1. Основные компоненты внешнего окружения компании. Определение и анализ макросреды.
2. Составляющие и методика проведения PEST-анализа.
3. Определение и назначение SWOT-анализа. Матрица возможностей и угроз.
4. Модель отраслевого анализа М. Портера.
5. Стратегический анализ конкурентов. Стратегические конкурентные группы.
6. Анализ потребителей.

***Литература: [4],[11],[13],[15],[32].***

*Методические указания к занятию 3*

При подготовке к занятию студентам рекомендуется в дополнение к лекционному материалу и основной литературе ознакомиться с дополнительной литературой по данной теме.

Студенты должны уметь ориентироваться в факторах формирования макросреды, в которой функционирует фирма, а также в факторах внутренней среды организации, определяющих ее конкурентные позиции. Следует остановиться на оценке потенциальных возможностей фирмы, выявив ее слабые и сильные стороны и проанализировав состояние внешней среды.

Особое внимание следует уделить вопросам, связанным с инструментарием стратегического менеджмента, используемым для анализа ситуации в отрасли и состояния компании.

В процессе разбора ситуационной задачи, предложенной преподавателем, следует обратить особое внимание на возможность использования модели стратегического состояния организации, цепочек ценностей, SWOT-

анализа, анализа ПЭСТ, модели пяти сил конкуренции для оценки реального конкурентного положения фирмы.

**Тема 4. Стратегический анализ внутренней среды компании и оценка ее положения на рынке**

*Вопросы:*

1. Внутренняя среда и потенциал компании.
2. Стратегический управленческий анализ.
3. Стратегический анализ персонала.
4. Анализ издержек и цепочки ценностей.
5. Анализ капитала компании.
6. Стратегический финансовый анализ.
7. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов.
8. Стратегический инвестиционный анализ.
9. Анализ прибыльности.

*Методические указания к занятию 4*

При подготовке к занятию студентам рекомендуется в дополнение к лекционному материалу и основной литературе ознакомиться с дополнительной литературой по данной теме.

Студенты должны уметь ориентироваться в факторах внутренней среды организации, определяющих ее конкурентные позиции. Следует остановиться на оценке потенциальных возможностей фирмы, выявив ее слабые и сильные стороны.

***Литература: [3],[4],[8],[12],[13].***

**Тема 5. Формирование конкурентных стратегий**

*Вопросы:*

1. Понятие конкурентных преимуществ. Источники и виды конкурентных преимуществ.
2. Матрица базовых стратегий М. Портера.
3. Стратегия лидерства в издержках.
4. Стратегия дифференциации.
5. Стратегии фокусирования.
6. Стратегии первопроходца и синергизма.
7. Функциональные (эталонные) стратегии компании.
8. Наступательные и оборонительные стратегии.
9. Ключевые факторы успеха и стратегические способности компании.
10. Понятие конкурентоспособности.

*Методические указания к занятию 5*

При подготовке к данному занятию студентам необходимо хорошо освоить лекционный материал, ознакомиться с литературой по данной теме и получить четкое представление об основных видах конкурентных преимуществ и стратегиях, выстраиваемых на базе имеющихся конкурентных преимуществ.

В процессе разбора конкретных ситуационных задач следует обсудить возможные методы сохранения и укрепления конкурентных преимуществ.

***Литература: [4],[5],[6],[8],[13].***

**Тема 6. Стратегическое управление диверсифицированными корпорациями**

*Вопросы:*

1. Понятие и типы диверсификации.
2. Механизмы диверсификации деятельности компании.
3. Стратегический анализ диверсификации.
4. Стратегии диверсификации.
5. Понятие и типы интеграции. Стратегии интеграции.
6. Организационные формы инсортинговой интеграции.
7. Организационные формы интеграции аутсортиногового типа.
8. Различные формы объединений предприятий.

***Литература: [3],[4],[5],[11],[13].***

*Методические указания к занятию 5*

При подготовке к данному занятию студентам необходимо хорошо освоить лекционный материал, ознакомиться с литературой по данной теме и иметь представление о механизмах диверсификации деятельности компаний.

В процессе разбора ситуационных задач следует обсудить возможные варианты стратегии диверсификации деятельности на примере конкретного предприятия.

**Тема 7. Управление диверсифицированным портфелем компании**

*Вопросы:*

1. Понятие портфельного анализа и портфельных стратегий.
2. Модель Бостонской консалтинговой группы (БКГ).
3. Планирование стратегий с помощью матрицы БКГ.
4. Модель Мак-Кинси.
5. Матрица компании «Шелл».
6. Корпоративные портфельные стратегии.

***Литература: [3],[4],[5],[11],[13].***

*Методические указания к занятию 7*

При подготовке к данному занятию студентам необходимо хорошо освоить лекционный материал, ознакомиться с литературой по данной теме и получить четкое представление о методах анализа позиций в конкуренции, в частности о методах конкурентного анализа.

В процессе решения конкретной ситуационной задачи следует отработать навыки использования матричного анализа хозяйственного портфеля для оценки текущей и будущей конкурентной позиции компании, разработки мер по стабилизации и улучшению конкурентной позиции.

**Тема 8. Финансовая стратегия компании**

*Вопросы:*

1. Финансовая стратегия и ее задачи.
2. Стратегия привлечения финансовых ресурсов и ее типы.
3. Стратегии финансового инвестирования.
4. Стратегии управления текущими финансовыми операциями.
5. Стратегии снижения финансового риска.

***Литература: [4],[10],[15],[21],[25].***

*Методические указания к занятию 8*

При подготовке к данному занятию студентам необходимо хорошо освоить лекционный материал. Подготовка к занятию основывается, в том числе и на знаниях, полученных студентами в процессе изучения дисциплины «Финансовый менеджмент».

В процессе решения конкретной ситуационной задачи следует применить навыки использования финансового анализа как процесса исследования и оценки финансового состояния и основных результатов финансово-хозяйственной деятельности предприятия с целью выявления резервов повышения его рыночной стоимости и обеспечения эффективного развития на долгосрочную перспективу.

**Тема 9. Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли**

*Вопросы:*

1. Стратегии компаний в инновационных отраслях.
2. Стратегии компаний в зрелых отраслях.
3. Конкурентные стратегии в застойных и затухающих отраслях.

***Литература: [11],[7],[13],[32],[33].***

*Методические указания к занятию 9*

На занятиях следует уделить внимание обсуждению разработки стратегии для предприятия, функционирующего в конкретной российской отрасли. Возможно проведение контент-анализа, основной целью которого может явиться определение стадии жизненного цикла одной и той же отрасли в разных странах. Определить в этой связи различия и особенности реализации стратегии в данной отрасли, но с учетом жизненной стадии и местонахождения отрасли.

**Тема 10. Реализация стратегии и стратегический контроллинг**

*Вопросы:*

1. Организационная структура как объект стратегических изменений.
2. Организационная культура как объект стратегических изменений.
3. Организационный и стратегический контроль.
4. Аудит стратегии. Коррекция стратегии.

5. Стратегические изменения в организации.

***Литература: [1],[2],[4],[8],[11].***

*Методические указания к занятию 10*

На занятиях следует уделить внимание обсуждению причин возникновения сопротивления стратегическим изменениям в организации, а также возможности его нейтрализации. Целесообразно на конкретном примере рассмотреть возможные источники сопротивления, проанализировать их и предложить методы управления в условиях изменений.

### *2.3. Самостоятельная работа студента*

**Задание к теме 1. Теоретические и методологические основы стратегического менеджмента**

*Контрольные вопросы*

1. Назовите предпосылки возникновения стратегического менеджмента в России.
2. Перечислите и охарактеризуйте подходы к стратегическому менеджменту.
3. Перечислите объекты стратегического менеджмента.
4. Рассмотрите преимущества и недостатки стратегического менеджмента.
5. Рассмотрите основные этапы развития стратегического менеджмента.

*Практический аспект занятия.* Составление структурно-логических схем по пройденному материалу.

**Задание к теме 2. Определение основных направлений развития компании**

*Контрольные вопросы*

1. Раскройте сущность миссии компании и определите ее значение для компании.
2. Рассмотрите структуру миссии компании и охарактеризуйте ее составляющие.
3. Перечислите основных носителей интересов при определении миссии компании.
4. Дайте определение понятию "цели компании ". Приведите классификацию целей компании.
5. Обоснуйте необходимость построения иерархии целей в компании.
6. Проанализируйте процесс построения целей в компании.
7. Перечислите основные требования к постановке целей компании.
8. Раскройте сущность построения стратегической пирамиды и ее значение для компании.
9. Выделите уровни стратегической пирамиды и рассмотрите структуру уровней пирамиды.
10. Раскройте содержание корпоративной стратегии компании.

11. Раскройте содержание деловой стратегии компании.
12. Раскройте содержание функциональной стратегии компании.
13. Раскройте содержание операционной стратегии компании.

*Практический аспект занятия.* Создание организации и формулировка миссии и целей компании. Построение иерархии целей в компании. Построение иерархии стратегий в компании.

**Задание к теме 3. Стратегический анализ внешней среды компании**

*Контрольные вопросы*

1. Обоснуйте необходимость анализа внешней среды компании.
2. Рассмотрите структуру анализа внешней среды компании.
3. Перечислите и охарактеризуйте факторы макроокружения.
4. Перечислите и охарактеризуйте основные составляющие непосредственного окружения компании.
5. Опишите методы анализа макроокружения.

*Практический аспект занятия.* Структурирование элементов внешней среды по факторам макроокружения. Структурирование элементов внешней среды по факторам микроокружения. Применение на практике метода SWOT.

**Задание к теме 4. Стратегический анализ внутренней среды компании и оценка ее положения на рынке**

*Контрольные вопросы*

1. Обоснуйте необходимость анализа внутренней среды компании.
2. Определите, в чем проявляется "сила" и "слабость" компании. Приведите соответствующие примеры.
3. Перечислите основные сферы деятельности компании, учитываемые при анализе сильных и слабых сторон компании.

*Практический аспект занятия.* Структурирование элементов внутренней среды компании по сферам деятельности компании. Анализ сильных и слабых сторон компании.

**Задание к теме 5. Формирование конкурентных стратегий**

*Контрольные вопросы*

1. Дайте определение понятию "конкурентные преимущества".
2. Определите, в чем могут заключаться конкурентные преимущества товара.
3. Раскройте сущность создания конкурентных преимуществ.
4. Перечислите и раскройте суть основных стратегий создания конкурентных преимуществ.

*Практический аспект занятия.* Рассмотрение ситуационных задач на применение стратегий создания конкурентных преимуществ.

**Задание к теме 6. Стратегическое управление диверсифицированными корпорациями**

*Контрольные вопросы*

1. Объясните, что такое диверсификация и каковы ее выгоды.
2. Перечислите достоинства и недостатки различных форм диверсификации.
3. Выскажите свое мнение о том, к какой форме диверсификации может относиться покупка автомобильной корпорацией сталелитейного завода; открытие ею сети автомобильных салонов; приобретение кондитерской фабрикой молокозавода.
4. Раскройте причины перехода от одного вида интеграции к другому.

*Практический аспект занятия.* Проведение деловой игры, основной целью которой является разработка стратегии диверсификации какой-либо фирмы.

**Задание к теме 7. Управление диверсифицированным портфелем компании**

*Контрольные вопросы*

1. Объясните, что такое корпоративный портфель и каковы принципы его формирования.
2. Раскройте общие принципы построения портфельных матриц.
3. Сопоставьте различные виды портфельных матриц.
4. Что такое матрица БКГ? Определите основные позиции и возможные стратегии для каждого товара (стратегической единицы бизнеса) в матрице БКГ.
5. Как выглядит структура модели Мак-Кинси? Определите достоинства и недостатки этой модели.

*Практический аспект занятия.* Анализ и подготовка диагноза портфеля конкретного предприятия. Формулирование возможных вариантов стратегий на основе проведенного анализа.

**Задание к теме 8. Финансовая стратегия компании**

*Контрольные вопросы*

1. Покажите связь общей и финансовой стратегии фирмы.
2. Объясните, в каких случаях для реализации стратегической программы предпочтительно внутреннее финансирование, а в каких внешнее.
3. Назовите основные виды финансовых инвестиций и способы формирования инвестиционного портфеля.
4. Выскажите свое мнение о том, нужно ли разрабатывать финансовую стратегию государственному учреждению, учебному заведению, владельцу торговой палатки.
5. Перечислите основные способы защиты от финансовых рисков. Являются ли они универсальными или их применение зависит от ситуации, типа фирмы, особенностей конкретной деятельности, порождающей риски?

*Практический аспект занятия.* Проведение деловой игры по формированию финансовой стратегии крупной многопрофильной фирмы.

**Задание к теме 9. Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли**

*Контрольные вопросы*

1. Объясните, что такое отрасль.
2. Раскройте концепцию жизненного цикла отрасли.
3. Определите, какие отрасли в мире сегодня являются инновационными, зрелыми и затухающими. А в России?
4. Какими могут быть конкурентные стратегии компаний в инновационных отраслях?
5. Какими могут быть конкурентные стратегии компаний в зрелых отраслях?
6. Какими могут быть конкурентные стратегии компаний в отраслях, переживающих спад?

*Практический аспект занятия.* Изучение ситуации в конкретной отрасли, определение стратегий, доминирующих в данной отрасли компаний.

**Задание к теме 10. Реализация стратегии и стратегический контроллинг**

*Контрольные вопросы*

1. Проанализируйте деятельность руководства в процессе реализации стратегии.
2. Выделите основные задачи реализации стратегии.
3. Перечислите и охарактеризуйте основные типы изменений.
4. Выделите основные области стратегических изменений.
5. Перечислите основные преимущества и недостатки различных организационных структур.
6. Обоснуйте необходимость приведения организационной структуры и культуры в соответствии с выбранной стратегией.
7. Раскройте сущность планирования реализации стратегии.
8. Воспроизведите и проанализируйте схему реализации стратегического планирования.
9. Дайте определение понятию "сопротивление".
10. Опишите признаки сопротивления изменениям в организации.
11. Определите и проанализируйте причины индивидуального сопротивления изменениям.
12. Определите и проанализируйте причины группового сопротивления изменениям.
13. Перечислите факторы, определяющие сопротивление изменениям.
14. Охарактеризуйте стили руководства при проведении изменений.

15. Покажите важность персонала в реализации стратегии организации.

16. Проанализируйте процесс формирования и мобилизации ресурсов организации на осуществление стратегии.

17. Обоснуйте необходимость мотивации деятельности персонала в процессе реализации стратегии.

18. Выделите основные факторы мотивации, поддерживающие стратегию организации.

19. Раскройте сущность стратегического контроля.

20. Перечислите и охарактеризуйте принципы стратегического контроля.

21. Рассмотрите структуру системы стратегического контроля.

22. Обоснуйте необходимость проведения корректировок при реализации стратегии в случае необходимости.

*Практический аспект занятия.* Выбор организационной структуры и культуры в соответствии с выбранной стратегией. Организация проведения стратегического контроля. Составление структурно-логических схем по пройденному материалу.

## 3. ТЕМЫ КУРСОВЫХ РАБОТ

1. Историческая эволюция стратегического менеджмента.
2. Миссии и цели российских компаний.
3. Процесс разработки стратегии в российских компаниях.
4. Принципы разработки эффективной стратегии.
5. Анализ конкурентной ситуации в отрасли.
6. Анализ стратегии диверсифицированной компании.
7. Разработка стратегии организации.
8. Разработка маркетинговой стратегии организации.
9. Разработка стратегии антикризисного управления организацией.
10. Разработка стратегии управления персоналом в организации.
11. Современное развитие стратегических школ.
12. Содержание и назначение стратегического планирования.
13. Управление реализацией стратегии.
14. Особенности разработки корпоративной стратегии.
15. Анализ бизнес-окружения предприятия.
16. Организационная культура и её роль в стратегическом менеджменте корпорации.
17. Стратегии конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности.
18. Стратегии конкурентной борьбы в период перехода к промышленной зрелости.
19. Стратегии для фирм, переживающих период промышленной зрелости или упадка.
20. Реализация стратегии и контроль за ее исполнением.
21. Стратегические альянсы.
22. Стратегии и структуры концернов, конгломератов и холдингов.
23. Стратегии интеграции и диверсификации.
24. Стратегический анализ диверсифицированной компании.
25. Принципы формирования экономической стратегии фирмы.
26. Теория конкурентного преимущества.
27. Атакующие стратегии и их роль в повышении конкурентного статуса фирмы.
28. Стратегии слияний и поглощений.
29. Проектирование системы стратегического управления.
30. Стратегический аудит в корпорации.
31. Особенности стратегического управления в зарубежных фирмах.
32. Понятие глобализации бизнеса. Международная и глобальная стратегии.
33. Использование стратегий защиты и сохранения конкурентного преимущества.
34. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы.

### 3.1. Методические указания по выполнению курсовых работ

Обязательным элементом изучения курса «Стратегический менеджмент» является выполнение курсовой работы. Курсовая работа является самостоятельной работой студента и должна отражать приобретенные им навыки и результаты исследования в рамках выбранной темы. Защита курсовой работы является обязательным условием допуска к экзамену. Работа оценивается по пятибалльной шкале.

*Типовая структура курсовой работы* включает в себя следующие составляющие:

– титульный лист;
– содержание;
– введение;
– заключение;
– список использованной литературы.

*Общий объем курсовой работы* составляет 20-25 стр. стандартного машинописного текста.

*Титульный лист* оформляется в соответствии с установленными требованиями. Он должен быть подписан студентом и руководителем (преподавателем) курсового проекта. По завершении написания работы преподаватель ставит на титульном листе подпись, разрешающую допуск курсовой работы к защите. Образец титульного листа представлен в Приложении 1.

*Содержание* включает развернутый перечень глав и параграфов курсовой работы. Против названия глав и параграфов проставляются номера страниц по тексту. Название каждой главы и параграфа должно быть конкретизировано (за исключением Введения и Заключения).

*Введение* является вступительной частью курсовой работы, где обосновывается теоретическая актуальность и практическая значимость темы, формируются цель и задачи работы.

*Задачи* курсовой работы должны конкретизировать ее основную цель. Введение должно занимать не более 1-2 стр. машинописного текста.

Курсовой проект представляется на бумажном носителе – листах формата А4, 14-13 шрифт Word, множитель 1,5 интервала при работе в Word. Поля на листе составляют: верхнее и нижнее – 2,5 см, правое – 2 см, левое – 3 см. Титульный лист считается первым, однако номер на титульном листе не проставляется.

Весь иллюстративный материал может быть представлен таблицами и рисунками (схемы, диаграммы и другой графический материал являются рисунками). В тексте должны быть ссылки на имеющиеся таблицы и рисунки. Таблицы и рисунки должны быть пронумерованы и озаглавлены. При переносе таблицы со страницы на страницу ее оформление на новой странице должно начинаться с ее шапки, включая номер и наименование. Заголовок таблицы ставится над таблицей. Например:

Таблица №№

Основные показатели деятельности ООО «Россия»

| № п.п. | Наименование показателя | Годы | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 2000 | 2001 | 2002 |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| | | | | |

Подпись, содержащая наименование рисунка (схемы, диаграммы), размещается непосредственно под рисунком. Например:

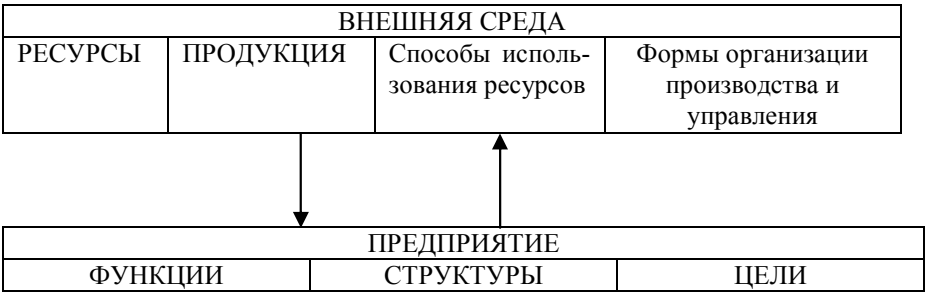


Рис. №№ Взаимодействие предприятия с внешней средой

Выполнение студентом курсовой работы начинается с выбора темы. Тема курсовой работы выбирается студентом в соответствии с последней цифрой номера его зачетной книжки из предложенного пронумерованного перечня. Например:

Ваша зачетная книжка выдана под № 343434. Это означает, что Вы имеете возможность выбрать тему – или 4, или 14, или 24, или 34, или 44 и т. д.

Усвоив объем знаний, необходимый для целостного обзора изучаемой литературы, предлагается приступить к выполнению курсовой работы. Текст работы не должен быть идентичным источникам литературы и должен содержать самостоятельные разработки, выводы и рекомендации студента.

В качестве основных критериев оценки курсового проекта выступают:

– степень разработки темы;
– полнота охвата научной литературы;
– использование статистических данных;
– творческий подход к написанию курсовой работы;
– правильная и научная обоснованность выводов;
– правильное оформление курсовой работы.

Положительная оценка по курсовому проекту является необходимым условием допуска к экзамену по дисциплине «Стратегический менеджмент».

## 4. ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЕ ВОПРОСЫ ПО КУРСУ

1. Сущность и этапы стратегического управления.
2. Предпосылки использования стратегического менеджмента в практике российских компаний.
3. Научные школы стратегий.
4. Методы стратегического менеджмента.
5. Стратегическое решение и его особенности.
6. Миссия фирмы и стратегические перспективы.
7. Установление целей развития компании.
8. Понятие стратегии компании.
9. Уровни стратегий в компании.
10. Стратегическая сегментация и стратегические единицы бизнеса.
11. Основные компоненты внешнего окружения компании. Определение и анализ макросреды.
12. Составляющие и методика проведения PEST-анализа.
13. Определение и назначение SWOT-анализа. Матрица возможностей и угроз.
14. Модель отраслевого анализа М. Портера.
15. Стратегический анализ конкурентов. Стратегические конкурентные группы.
16. Анализ потребителей.
17. Внутренняя среда и потенциал компании.
18. Стратегический управленческий анализ.
19. Стратегический анализ персонала.
20. Анализ издержек и цепочки ценностей.
21. Анализ капитала компании.
22. Стратегический финансовый анализ.
23. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов.
24. Стратегический инвестиционный анализ.
25. Анализ прибыльности.
26. Понятие конкурентных преимуществ. Источники и виды конкурентных преимуществ.
27. Матрица базовых стратегий М. Портера.
28. Стратегия лидерства в издержках.
29. Стратегия дифференциации.
30. Стратегии фокусирования.
31. Стратегии первопроходца и синергизма.
32. Функциональные (эталонные) стратегии компании.
33. Наступательные и оборонительные стратегии.
34. Ключевые факторы успеха и стратегические способности компании.
35. Понятие конкурентоспособности.
36. Понятие и типы диверсификации.

37. Механизмы диверсификации деятельности компании.
38. Стратегический анализ диверсификации.
39. Стратегии диверсификации.
40. Понятие и типы интеграции. Стратегии интеграции.
41. Организационные формы инсортинговой интеграции.
42. Организационные формы интеграции аутсортиногового типа.
43. Различные формы объединений предприятий.
44. Понятие портфельного анализа и портфельных стратегий.
45. Модель Бостонской консалтинговой группы (БКГ).
46. Планирование стратегий с помощью матрицы БКГ.
47. Модель Мак-Кинси.
48. Матрица компании «Шелл».
49. Корпоративные портфельные стратегии.
50. Финансовая стратегия и ее задачи.
51. Стратегия привлечения финансовых ресурсов и ее типы.
52. Стратегии финансового инвестирования.
53. Стратегии управления текущими финансовыми операциями.
54. Стратегии снижения финансового риска.
55. Стратегии компаний в инновационных отраслях.
56. Стратегии компаний в зрелых отраслях.
57. Конкурентные стратегии в застойных и затухающих отраслях.
58. Организационная структура как объект стратегических изменений.
59. Организационная культура как объект стратегических изменений.
60. Организационный и стратегический контроль.
61. Аудит стратегии. Коррекция стратегии.
62. Стратегические изменения в организации.

## ЛИТЕРАТУРА

### Основная

1. Аналоуи Ф., Карами А. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий / Пер. с англ. – М.: ЮНИТИ, 2005.

2. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1989.

3. Баринов В.А., Харченко В.Л. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра - М, 2006.

4. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебник. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2004.

5. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – М.: Гардарика, 1998.

6. Гурков И.Б. Стратегический менеджмент организации. – М: Теис, 2004.

7. Забелин П.В., Моисеева И.К. Основы стратегического управления. М.: ИВЦ “Маркетинг”, 1997.

8. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. – М.: Экономистъ, 2005.

9. Круглов М.И. Стратегическое управление компанией. – М.: РДП, 1998.

10. Люкшинов А.И. Стратегический менеджмент. – М.: Юнити, 2000.

11. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Инфра-М, 2000.

12. Прокопчук Л.О. Стратегический менеджмент. – М.: Изд-во Михайлова В.А., 2004.

13. Томпсон А.А. Стрикленд А.О. Стратегический менеджмент / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

14. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО “Бизнес школа ”Ител-Синтез”, 1997.

15. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. – М.: Питер, 2006.

### Дополнительная

16. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

17. Алексеева М.М. Планирование деятельности фирмы. – М.: Финансы и статистика, 1997.

18. Афанасьев В.Я. Стратегический менеджмент в рыночной экономике. – М., 1996.

19. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. – М.: Банки и биржи, Юнити, 1997.

20. Винокуров В.А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга, 1996.

21. Горемыкин В.А., Богомолов О.А. Экономическая стратегия предприятия: Учебник для вузов. – М.: Филинъ, 2001.

22. Джонсон Д. Процессы управления стратегическими изменениями / Пер. с англ. – М.: МЦДО, 1996.

23. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. – СПб.: Питер, 2003.

24. Зуб А.Т. Маринко Г.И. Менеджмент: приятие решений и планирование. – М.: Изд-во МГУ, 1997.

25. Идрисов А.Б. и др. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиции. – М.: Филинь, 1996.

26. Карлоф Б. Деловая стратегия / Пер. с англ. – М.: Экономика, 1991.

27. Киселев Б.Н., Алешина И.В. Основы стратегического управления. – М.: Изд-во ГАУ, 1993.

28. Кох Р.Стратегия. Как создавать и использовать эффективную стратегию. – СПб.: Питер, 2003.

29. Леонтьев С.В., Масютин С.А., Тренев В.Н. Стратегии успеха. Обобщение опыта реформирования российских промышленных предприятий. – М.: Новости, 2000.

30. Лунев В.Л. Тактика и стратегия управления фирмой. – М.: Финапресс, 1997.

31. Оуэн А. Как осуществлять стратегию / Пер. с англ. – М.: МЦДО “ЛИНК”, 1996.

32. Панов А.И. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2002.

33. Панов А.И., Коробейников И.О. Стратегический менеджмент. – М.: ЮНИТИ, 2004.

34. Портер М. Международная конкуренция. – М.: Международные отношения, 1993.

35. Попов С.А. Стратегический менеджмент: Видение – важнее, чем знание. – М.: Дело, 2003.

36. Стратегическое планирование / Под ред. Э.А. Уткина. – М.: Тандем, ЭКМОС, 1998.

37. Стратегия и тактика антикризисного управления фирмой / Под ред. А.П. Градова. – СПб.: Специальная литература, 1996.

38. Турусин Ю.Д., Ляпина С.Ю., Шаламова Н.Г. Стратегический менеджмент. – М.: ИНФРА-М, 2003.

УЧЕБНОЕ ИЗДАНИЕ

Карашева Аксана Георгиевна
Карданова Ирина Александровна
Тхамадоков Арсен Анатольевич

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**Методические указания**

Для специальности 080507 – Менеджмент организации

Редактор ***Л.Б. Казанчева***
Компьютерная верстка ***Е.Л. Шериевой***
Корректор ***В.В. Вакулина***

В печать 20.12. 2006. Формат 60x84 $^{1}/_{16}$.
Печать трафаретная. Бумага газетная. 1.39 усл.п.л. 1.5 уч.-изд.л.
Тираж 100 экз. Заказ № .
Кабардино-Балкарский государственный университет.
360004, г. Нальчик, ул. Чернышевского, 173

Полиграфическое подразделение КБГУ
360004, г. Нальчик, ул. Чернышевского, 173.