

ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
АВТОМОБИЛЬНО-ДОРОЖНЫЙ ИНСТИТУТ

«УТВЕРЖДАЮ»
Директор АДИ ГОУ ВПО «ДонНТУ»
М.Н. Чальцев

Кафедра «Менеджмент организаций»

**ПРОЕКТ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ПОСОБИЯ ПО
ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» (ДЛЯ СТУДЕНТОВ
НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»)**

«РЕКОМЕНДОВАНО»
Учебно-методическая комиссия
факультета «Экономика и
управление»
Протокол № от

«РЕКОМЕНДОВАНО»
кафедра «Менеджмент
организаций»
Протокол № от

УДК 331.1

Проект учебно-методического пособия по выполнению практических работ по дисциплине «Стратегический менеджмент» (для студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент») [Электронный ресурс] – Горловка: ГОУ ВПО «ДонНТУ» АДИ, 2017.

Учебно-методическое пособие предназначено для студентов направления подготовки «Менеджмент» и включают в себя: структуру, содержание и планы проведения практических занятий, образовательные технологии; учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы студентов средства для текущего контроля успеваемости по мере освоения дисциплины; учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины.

© Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Донецкий национальный технический университет»
Автомобильно-дорожный институт, 2016

СОДЕРЖАНИЕ

с.

| | Стр. |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| Введение | 4 |
| Практическая работа 1. Содержание основных понятий методов стратегического менеджмента и экономической стратегии государства | 5 |
| Практическая работа 2. Методы анализа внешней и внутренней среды стратегического менеджмента | 12 |
| Практическая работа 3. Методы позиционирования менеджмента | 21 |
| Практическая работа 4. Резервы повышения эффективности применения методов стратегического менеджмента | 47 |
| Вопросы к экзамену | 29 |
| Рекомендуемая литература для изучения дисциплины | 33 |

ВВЕДЕНИЕ

Объект изучения дисциплины – стратегические возможности и перспективы развития организации.

Предмет стратегического менеджмента – состояние и изменения внутренней и внешней среды организации (отраслевое окружение и макросреда косвенного воздействия), модели будущего и эволюция организации в прошлом, стратегическая позиция и потенциал в текущий момент, реализуемые стратегии и стратегические альтернативы.

Целью освоения учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов комплекса теоретических знаний и практических умений в области стратегического управления, позволяющего разрабатывать и анализировать перспективные направления и программы развития предприятий путём использования современных технологий и методов проведения стратегического анализа.

В процессе изучения дисциплины решаются следующие задачи:

- изучить основные понятия стратегического менеджмента;
- рассмотреть виды стратегического анализа, их особенности и содержание;
- изучить сущность и методику стратегического планирования в организации;
- изучить процедуру реализации стратегии и контроля за ее выполнением.

Взаимодополнение теоретических подходов и практических ситуаций позволяет закрепить получаемые знания и обеспечить их прикладную ценность.

Практическая работа 1. Содержание основных понятий методов стратегического менеджмента и экономической стратегии государства

План занятия:

1. Классификация методов стратегического менеджмента.
2. Сущность стратегического управления национальной экономикой.
3. Современные концепции стратегического управления экономикой.
4. Экономическая стратегия государства как наука и научная категория.
5. Национальная экономика как система и объект государственной стратегии.
6. Концепции экономической безопасности.

В первой теме рассматривается основная классификация методов стратегического менеджмента, понятие стратегического управления национальной экономикой, концепции стратегического управления, теоретический анализ определения экономической стратегии государства, а также как определяется национальная экономика и концепции экономической безопасности.

1. Классификация методов стратегического менеджмента.

Методы стратегического менеджмента образуют две большие группы: это методы анализа внешней и внутренней среды и портфельные методы. К методам анализа внешней и внутренней среды относятся такие методы как SCP – анализ, SNV – анализ, матрица Дж. Х. Вилсона, конкурентный профиль, модель Конана и Гольдера, метод credit-men, модель Э. Альтмана, ABC – анализ, подход Омаэ. К портфельным методам относятся методы позиционирования товаров и предприятий на рынке. Это такие методы как трехмерная матрица BCG, модифицированная модель BCG, Модель GE –

McKinsey, предложенная Дэйем, модифицированная матрица Ансоффа, матрица Hussey, матрица Р. Купера, матрица оценки проектов новых товаров, матрица обоснования диверсификации.

Первая группа методов более подробнее будет описана во второй теме. Эти методы в основном базируются на оценке факторов внешней среды и финансовых коэффициентов. А также анализируют различные сферы деятельности предприятия, предлагают дерево решений проблемы или алгоритм анализа стратегических проблем.

Вторая группа методов основана на матрицах и классификации объектов в зависимости от оценки критериев с помощью баллов. Каждая матрица предлагает свой набор стратегий, направлений, рекомендаций. Несколько отличается методика их построения, но основной замысел данного инструментария имеет схожие черты.

2. Сущность стратегического управления национальной экономикой.

Стратегия государства – это генеральный план действий государственных органов по достижению цели устойчивого развития общества.

Государственное стратегическое управление - процесс, определяющий последовательность действий субъекта управления по разработке и реализации стратегии.

Экономический потенциал страны – это совокупность ресурсов, определяющих экономические возможности страны (технология, научное уровень организации производства; структура власти, культура, население)

Объекты стратегического управления: национальная экономика в целом (социально-экономическая система), стратегические подсистемы национальной экономики (например, территориальная единица страны) и функциональные области национальной экономики (например, отраслевое министерство) [6;77-81].

3. Современные концепции стратегического управления

Учебно-методическое пособие к выполнению практических работ по дисциплине «Стратегический менеджмент»

экономикой.

Достаточно полный и систематизированный обзор сформулированных в российской экономической теории и практике концепций социальноэкономического развития страны дается в монографии Кузнецовой Е.И. Развитие конкурентных отношений и экономическая стратегия государства, в которой автор приводит 19 различных стратегических концепций развития.

Правительственная концепция (первая), в качестве характерных черт правительственной концепции можно выделить:

1. Демографическая политика.
2. Модернизации и развитие здравоохранения.
3. Развитие образования.
4. Развитие культуры.
5. Развитие рынка труда.
6. Развитие социальных институтов и социальная политика.
7. Экологизация экономики и экология человека.
8. Формирование институциональной среды инновационного развития.
9. Долгосрочные приоритеты денежно-кредитной и бюджетной политики.
10. Долгосрочные приоритеты развития финансовых рынков и банковской системы.
11. Государственная региональная политика [13].

Вторая концепция - стратегия формирования информационноиндустриальной экономики.

Третья концепция - социальная концепция стратегического управления. Основная идея концепция природной ренты.

Четвертая концепция - стратегия пространственного развития.

Пятая концепция - стратегия инновационного прорыва.

Шестая концепция - стратегия прорыва.

Седьмая концепция - инвестиционно-кейнсианская модель экономической стратегии.

Восьмая концепция подчеркивает особую роль государства в социально - экономическом развитии.

Девятая концепция - стратегия предприятия как ключевого звена экономического роста страны.

Десятая концепция - стратегия догоняющего развития.

Одиннадцатая концепция, выступает за создание комплексной стратегии государства, нацеленной на модернизацию экономики.

Двенадцатая концепция - стратегия экогуманизма

Тринадцатая концепция - стратегия управляемого развития. Задача этой стратегии - коренное изменение социальноэкономического курса с целью удвоения ВВП страны за десятилетие.

Четырнадцатая концепция - стратегия антропотока.

Пятнадцатая концепция - интереснейшая концепция «сжатия интенсивно используемого пространства («экономической ойкумены»).

Шестнадцатая концепция - социально эффективная стратегия - нацелена на устойчивый рост качества жизни.

Семнадцатая концепция - стратегия национальной конкурентоспособности.

Восемнадцатая концепция - концепция стратегической конкурентоспособности.

Девятнадцатая концепция - инвестиционная стратегия развития [6;85-120].

4. Экономическая стратегия государства как наука и научная категория.

Экономическая стратегия государства – это направление развития государства в области экономического регулирования объектов национальной экономики.

Экономическая стратегия государства - курс экономической политики, рассчитанный на долговременную перспективу и предусматривающий решение крупномасштабных экономических и социальных задач.

Экономическая стратегия представляет собой совокупность иерархии экономических целей и средств их достижения в условиях возможного противодействия их реализации со стороны носителей противоположных экономических интересов.

Субъекты экономической стратегии могут быть индивиды, организации, государство, политические партии [6;130-132].

5. Национальная экономика как система и объект государственной стратегии.

Национальная экономика – это специфическая экономическая система государства, присущая конкретной стране.

Среда национальной экономики:

- внешняя и внутренняя, - природная и социальная,
- экономическая и правовая.

Функция национальной экономики является обеспечение материальных условий для удовлетворения потребностей нации (населения)[6;132-142].

6. Концепции экономической безопасности.

Можно выделить три концепции (подхода) к определению экономической безопасности: американская (западная), отечественная концепции и концепция ООН.

Американская (западная) концепция экономической безопасности

Согласно мнению американских ученых, экономическая безопасность должна отвечать, по крайней мере, двум условиям:

- во-первых, это сохранение экономической самостоятельности страны, ее способности в собственных интересах принимать решения, касающиеся развития хозяйства;

- во-вторых, это возможность сохранить уже имеющийся уровень жизни населения и его дальнейшее повышение.

Российская концепция экономической безопасности

Как уже было отмечено, большой вклад в изучение проблемы экономической безопасности внес вице-президент РАЕН В. К. Сенчагов. По его мнению, экономическая безопасность страны включает в себя:

- способность экономики поддерживать суверенитет страны и геополитическое положение в мире, самостоятельно определять ее экономическую политику и адаптироваться к новым условиям развития;
- системную оценку состояния экономики с позиции защиты национальных интересов страны;
- готовность институтов власти противодействовать угрозам и вызовам постиндустриального развития путем повышения эффективности и результативности управления;
- создание экономических и правовых условий, исключающих криминализацию общества.

Концепция международной экономической безопасности ООН

При рассмотрении безопасности человека были выделены четыре наиболее существенные черты.

Во-первых, безопасность человека - понятие универсальное, которое относится ко всем людям во всех странах, будь то богатых или бедных. Имеется множество угроз, которые одинаковы для всех - безработица, нищета, преступность, загрязнение окружающей среды. Несмотря на то, что степень их может отличаться в разных местах земного шара, все эти угрозы реальны и постоянно растут.

Во-вторых, составляющие безопасности человека взаимосвязаны, т.е. если где-то в мире безопасность людей оказывается под угрозой, то не исключено, что вовлеченными окажутся все страны.

В-третьих, гораздо проще добиться безопасности человечества путем раннего предупреждения, чем путем позднего вмешательства.

В-четвертых, безопасность человечества зависит от того, насколько доступен им рынок и социальные возможности, живут ли они в условиях конфликта или в условиях мира [6;165-175].

Таким образом, для построения экономической стратегии государства и предприятия необходим инструментарий, который позволил бы определить основные направления для развития. Этот инструментарий будет рассмотрен во второй и третьей теме.

Контрольные вопросы

1. В чем отличие методов стратегического менеджмента от методов планирования?
2. Назовите основные этапы развития методов стратегического менеджмента?
3. Можно ли осваивать новую стратегию, ориентируясь на существующий стратегический потенциал?
4. Существует ли взаимосвязь между развитием стратегического менеджмента в зарубежных странах и в РФ, РТ?
5. Почему необходимо государственное регулирование экономики?
6. Какие органы управления осуществляют разработку, реализацию и контроль по государственной экономической стратегии?
7. Назовите уровни разработки и реализации программ государственного управления.

Практическая работа 2. Методы анализа внешней и внутренней среды стратегического менеджмента

1. SCP-анализ. SNW-анализ. Модель Р. Гранта.
2. Матрица Дж. Х. Вилсона. Метод «PDS». Конкурентный профиль.
3. Метод QFD. Метод SPACE. Модель Конана и Гольдера.
4. Метод credit-men. График прибыльности «Майсигмы». GAP-анализ.
5. Метод SIX SIGMA. Метод «Lot» (лоцман). Система McKinsey.
6. Модель Du Pont. Модель Э. Альтмана.
7. Метод анализа базового рынка Абеля. ABC-анализ.
8. Подход Омаэ.

1. SCP-анализ. SNW-анализ. Модель Р. Гранта.

SCP-анализ (структура - поведение - эффективность) направлен на изучение поведения основных участников рынка и проводится в три этапа.

На первом этапе оцениваются факторы, влияющие на отрасль, такие как новые технологии, изменения законодательства и образа жизни.

На втором этапе анализируется структура отрасли, включая экономические характеристики цепочек поставщиков, производителей и потребителей. Анализ может содержать три блока: экономика спроса (наличие товаров-заменителей, дифференциация продукции, темпы роста, цикличность спроса), экономика предложения (концентрация производства, конкуренция с импортными товарами, разнообразие предложения, структура постоянных и переменных затрат, загрузка мощностей, возможности технологии, форма кривой предложения, барьеры при входе на рынок и выходе с рынка), экономика индустриальной цепочки (рыночная позиция продавца, рыночная позиция покупателя, эффективность распределения информации, эффективность вертикальной интеграции).

На третьем этапе исследуются поведение и финансовые показатели главных игроков в отрасли. Основанная на этих исследованиях, разрабатывается стратегия сотрудничества (соперничества). На данном этапе проводится маркетинговый анализ (изучение цен, объемов, рекламных кампаний, возможности новых товаров, системы распределения), анализ изменения мощностей (увеличение /сокращение, вход на рынок/выход с рынка, слияния, поглощения, продажа), анализ возможности вертикальной интеграции (интеграция с поставщиками и заказчиками, организация совместных предприятий, долгосрочные партнерства). Большое значение на данном этапе при обретае анализ внутрикорпоративной эффективности, основой которой могут стать контроль над затратами, логистика, бизнеспроцессы, организационная структура).

Подобный анализ необходимо проводить постоянно, чтобы оценивать привлекательность отрасли в каждый конкретный момент.

SNW – анализ. Аббревиатура SNW происходит от англоязычных слов: Strength (сильная сторона), Neutral (нейтральная сторона) и Weakness (слабая сторона). SNW-анализ в отличие от SWOT-анализа предлагает среднерыночное состояние (N). Как показала практика, в ситуации стратегического анализа внутренней среды организации в качестве нейтральной позиции можно использовать как среднерыночное состояние для данной конкурентной ситуации, так и показатели самого сильного конкурента. В результате при SNW-анализе четко фиксируется ситуационное среднерыночное состояние, т.е., своеобразная нулевая точка конкуренции.

Модель Р. Гранта. Источником и "строительным материалом" для ключевых (отличительных) технологий, являются стратегические активы (ресурсы), получаемые в результате установления отношений между внутренними и внешними поставщиками ресурсов.

Р. Грант раскрывает соотношение между ресурсами, ключевыми технологиями и конкурентными преимуществами.

Далее Р. Грант разработал механизм формирования ключевых технологий на основе ресурсов и стратегического процесса (одновременного процесса формирования и внедрения стратегии организации), управляющего формированием конкурентных преимуществ [2;12-16].

2. Матрица Дж. Х. Вилсона. Метод «PDS». Конкурентный профиль.

Матрица Дж. Х. Вилсона. Специалист по анализу среды Дж.Х. Вилсон предлагает матрицу «Вероятность усиления фактора - воздействие фактора на организацию» (рис. 1.).

| Вероятность Воздействие | Высокая | Средняя | Низкая |
|----------------------------|-------------------------------------------------------|------------------|---------|
| Высокое | Высокое значение фактора для деятельности организации | | Среднее |
| Среднее | фактора | значение | Низкое |
| Низкое | | значение фактора | |

Рис. 1. Матрица Дж. Х. Вилсона.

Если в соответствии с матрицей значение фактора оказывает высоким, ему должно быть уделено особое внимание при разработке стратегии.

Метод «PDS» («Problem Detection Study») играет решающую роль в современном стратегическом мышлении, способствуя лучшему пониманию структуры потребностей клиентов. Основа данного метода - это комплекс опросов, проводимых с целью формулирования проблем, связанных с использованием продукции или услуг.

Конкурентный профиль. На одной из ранних стадий формулирования стратегии оцениваются возможности компании по достижению целей без изменения номенклатуры выпускаемой продукции, для чего и строится конкурентный профиль.

Структура профиля способностей:

- Общее управление и финансы;
- исследования и разработки;
- Оперативная деятельность; - Маркетинг.

Профиль способностей относительно постоянен и требует обновления только тогда, когда в возможностях компании происходят значительные перемены. Основное назначение данного профиля состоит в помощи в достижении баланса в четырех различных частях стратегической проблемы [2;17-22].

3. Метод QFD. Метод SPACE. Модель Конана и Гольдера.

Метод QFD. QFD (Quality function deployment) - метод, основанный на использовании потенциала многофункциональных рабочих групп. Одна из задач метода QFD состоит в максимальном полном учете мнений клиентов в процессе разработки, производства и маркетинга нового продукта.

Особенностью QFD является использование методов оценки эффективности - бенчмаркинга как элемента программы учета мнений потребителей в процессе создания нового продукта.

Метод SPACE направлен на оценку стратегических путей развития организации и представляет собой последовательность определения стратегических направлений развития и выхода из кризисной ситуации. Основные этапы анализа: 1) определение показателей стратегических параметров, наиболее характерных для предприятия, 2) получение необходимой информации и проведение экспресс-анализа сложившейся ситуации; 3) определение координат стратегического положения предприятия по отношению к выбранным целям; 4) анализ возможностей достижения стратегических целей предприятия, исходя из стратегических позиций; 5) корректировка стратегических целей и анализ возможных альтернативных путей выхода из кризисного состояния; 6) выбор стратегии достижения стратегических целей и выхода из состояния неплатежеспособности.

Модель Конана и Гольдера была рассчитана на основе корреляционного-регрессионного анализа показателей баланса и коэффициентов, рассчитанных на базе баланса [2;23-27].

4. Метод credit-men. График прибыльности «Майсигмы».

GAP анализ.

Метод credit-men был разработан во Франции Ж. Деполяном. Метод базируется на основе корреляционного-регрессионного анализа показателей баланса и коэффициентов, рассчитанных на основе баланса.

График прибыльности «Майсигмы». Подход прибыльности «Майсигмы» используется для оценки качества управления на предприятии. Шведская консультативная фирма «Майсигма» специализируется на решении задач рационального использования капитала, т.е. на поиске путей и средств минимизации капитала, связанного в оборотных фондах.

Исходными показателями подхода «Майсигмы» являются балансовая прибыль, выручка, капитал. Показатель ROA рассчитывается по следующей формуле:

$$ROA = P_{\text{п}} / O_{\text{к}} \quad (1)$$

где $P_{\text{п}}$ – рентабельность продаж,

$O_{\text{к}}$ – оборачиваемость капитала.

Метод анализ «GAP», разработанный в Стэнфордском исследовательском институте в Калифорнии, представляет собой попытку определить методы разработки стратегии и методы управления организацией, позволяющие привести дела в соответствие с наиболее высоким уровнем притязаний.

Основой GAP-анализа является анализ разрывов, который включает в себя следующие этапы:

- определение текущего значения. Данный этап позволяет оценить, какое положение могла бы занимать ваша компания; просчитать все

возможные преимущества, которые она получит вследствие принятия тех или иных решений;

- определение максимально доступного значения. В процессе оценки существующего разрыва необходимо выяснить, преодолим ли он вообще. Если разрыв слишком велик для преодоления его с помощью собственных ресурсов целесообразно либо пересмотреть желаемое будущее, либо разбить его достижение на несколько переходных этапов, либо растянуть процесс на более длительный период времени [2;29-30].

5. Метод SIX SIGMA. Метод «Lot» (лоцман). Система McKinsey.

Методология SixSigma была разработана в 1986 году в компании Motorola.

Концепцию предложил старший инженер подразделения средств связи Билл Смит. Его побудили к этому жалобы торговых агентов на местах, сообщавших об участвовавших случаях предъявления претензий по гарантийным обязательствам. Смит создал новый подход к стандартизации методов учета дефектов. В идеале производство, организованное с учетом методологии SixSigma, должно было выпускать продукты, практически не имеющие изъянов.

Основу системы качества SixSigma составляет оценка отклонений фактических показателей процесса от кривой нормального распределения отклонений. Если те или иные показатели процесса находятся в определенных пределах отклонений, качество результатов процесса также остается высоким. Единицу измерения отклонений в статистике принято называть «сигмой». Заметный эффект наблюдается при отклонении не более 4,5 сигма; в этом случае показатель числа дефектов на миллион единиц продукции составляет 3,4. Но это условие выполняется для стабильных процессов. Производственные процессы не отличаются стабильностью. Изобретатели методологии пришли к выводу, что отклонения процесса, вызванные его естественной нестабильностью, дают отклонения качества на уровне 1,5 сигма.

Таким образом, если целевой уровень качества составляет 4,5 сигма, то с учетом 1,5 сигма на отклонения необходимо обеспечивать уровень качества в 6 сигма.

Философия «Lots» исходит из того, что организация должна стремиться и уметь приспособить свои действия к требованиям покупателей. С исследований внешних проявлений мысль должна переключиться на анализ глубинной сути вещей.

Система McKinsey. Анализ McKinsey обеспечивает комплексный охват при анализе всех сторон производственной деятельности организации, а именно, от проектирования до сбыта и сервисного обслуживания продукции. Однако за рамками анализа остаются вопросы обеспечения данного процесса финансовыми и трудовыми ресурсами, а также вопросы организации.

Технология анализа McKinsey: 1) Технология (источники финансирования, патенты, выбор товаров или процессов); 2) Проектирование (функции товаров, качество товаров, эстетика товаров); 3) Производство (интеграция, сырье, производственные мощности, полуфабрикаты, сборка); 4) Маркетинг (цены, реклама, сбыт, упаковка товаров); 5) Сбыт (каналы сбыта, интеграция, запасы, транспорт); 6) Обслуживание (гарантии обслуживания, скорость обслуживания, цены) [2;31-34].

6. Модель Du Pont. Модель Э. Альтмана.

Модель DuPont. Основой модели **DuPont** является расчет рентабельности собственного капитала (РОЕ, return on equity). Рентабельность собственного капитала учитывает как управляемость организацией, так и ее рыночный капитал. РОЕ показывает, какую прибыль имеет акционер на каждый рубль вложенных средств.

Рентабельность собственного капитала раскладывается на важнейшие показатели эффективности, последние рассматриваются в качестве факторов, определяющих уровень показателя РОЕ. Для этого, РОЕ представляют в виде произведения показателей-факторов:

$$ROE = (\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}) * (\text{Выручка} / \text{Активы}) * (\text{Активы} / \text{Капитал})$$

$$= (\text{норма прибыли}) * (\text{оборачиваемость активов}) * (\text{коэффициент капитализации}) \quad (2)$$

Финансовый смысл применения формулы **DuPont** состоит в том, чтобы установить, какой из коэффициентов, отражающих воздействующие на доходность собственного капитала предприятия факторы, объясняет низкое значение коэффициента ROE. Если установить это, то можно увидеть, какой из факторов в хозяйственной деятельности предприятия должен быть главным объектом внимания в стратегическом управлении предприятием.

Модель Э. Альтмана. Метод базируется на основе корреляционно-регрессионного анализа показателей баланса и коэффициентов, рассчитанных на основе баланса [2;35-38].

7. Метод анализа базового рынка Абеля. ABC-анализ.

Метод анализа базового рынка Абеля.

Согласно Абелю базовый рынок может быть определен по трем измерениям:

каковы потребности, функции или комбинации функций, которые нужно удовлетворить? (что?);

каковы различные группы потребителей, которых нужно удовлетворить (кого?);

каковы существующие технологии, способные выполнить эти функции (как?).

ABC-анализ основан на делении совокупности потенциальных факторов (признаков) на группы по удельному весу той или иной проблемы. Число групп при проведении ABC-анализа может быть любым, но наибольшее распространение получило деление рассматриваемой совокупности на три: группы: А, В и С (75: 20 : 5), чем и обусловлено название метода, известного рубежом как ABC-Analysis.

АВС-анализ базируется на принципе Парето, который означает, что 20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий - лишь 20% результата [2;39-41].

8. Подход Омаэ.

Японский консультант Р. Омаэ (Ohmae) предложил использовать в процессе управленческого анализа диаграмму, которая ориентирована на рыночные возможности предприятия (подход Р. Омаэ). Подход основан на анализе увеличения объема продаж, уменьшения себестоимости, повышения прибыли [2;42-43].

Контрольные вопросы

1. Проанализируйте существующие подходы к анализу внешней среды компании.
2. Каковы, с вашей точки зрения, преимущества и недостатки методов анализа внешней и внутренней среды?
3. Когда возможно применение этих методов?
4. Что повлияло на появление SCP-анализа, SNW- анализа?
5. Какие идеи лежат в основе метода QFD и метода SPACE?

Практическая работа 3. Методы позиционирования стратегического менеджмента

1. Трехмерная матрица BCG.
2. Модифицированная модель BCG.
3. Модель GE – McKinsey, предложенная Дэйем.
4. Модель GE – McKinsey, предложенная Мониесоном.
5. Матрица GE – McKinsey по Нейлору.
6. Модифицированная матрица Ансоффа.
7. Модель «продукт рынок» А. Дж. Стейнера.
8. Матрица Hussey.
9. Матрица Р. Купера.
10. Матрица оценки проектов новых товаров.
11. Матрица обоснования диверсификации.
12. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком.

1. Трехмерная матрица BCG.

Еще одной модификацией модели является трехмерная матрица BCG

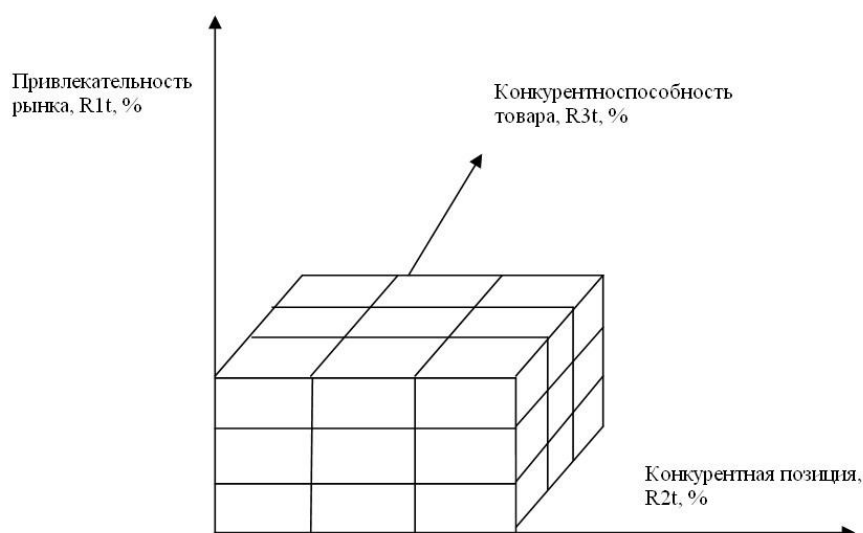


Рис. 2. Трехмерная матрица BCG.

Номера кубиков данной матрицы соответствует номерам маркетинговых стратегий, которые рекомендуется применять при проведении товарной политики.

Выделяются 5 основных стратегий и 22 развивают и конкретизируют основные стратегии.

Они служат для выработки действий предприятия в части изменения рыночной доли, проведения инвестиционной программной и сбытовой политики в соответствии с занимаемым статусом товара [2;53].

2. Модель GE – McKinsey, предложенная Дэйем.

Таблица 1

Характеристика позиций, предложенных Дэйем [2;60].

| Привлекательность | Конкурентные позиции | Возможные стратегии |
|-------------------|----------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильная | Сильные | Инвестируйте в развитие. Концентрируйте усилия на сохранение сильных сторон. |
| Сильная | Средние | Боритесь за лидерство. Развивайтесь выборочно в тех направлениях, в которых Вы сильны. Укрепляйте свои уязвимые участки. |
| Сильная | Слабые | Сосредоточьтесь вокруг небольшого числа сильных сторон. Ищите преодоления слабых сторон. Бросайте бизнес, если признаки устойчивого роста отсутствуют. |
| Средняя | Сильные | Обильно инвестируйте в привлекательные отрасли. Развивайте способность противостоять конкурентам. Делайте упор на повышение прибыльности за счет увеличения производительности. |
| Средняя | Средние | Защищайте существующую программу. |
| | | Сконцентрируйте инвестиции в тех сегментах, где хорошая норма прибыли и относительно небольшой риск. |
| Средняя | Слабые | Ищите способы развития без высокого риска, в противном случае минимизируйте инвестиции и улучшайте организацию на уровне операций. |
| Слабая | Сильные | Старайтесь зарабатывать сегодня. Сконцентрируйте внимание на привлекательных сегментах. Защищайте сильные стороны. |
| Слабая | Средние | Защищайте позиции в наиболее прибыльных сегментах. Обновляйте ассортимент. Минимизируйте инвестиции. |
| Слабая | Слабые | Продавайте бизнес тогда, когда сможете получить высшую цену. Сократите постоянные издержки. |

3. Модель GE – McKinsey, предложенная Мониесоном.

Таблица 2

Характеристика позиций матрицы GE/McKinsey, предложенная Мониесоном [2;61]

| Позиция отрасли | Инвестируйте в рост | Выборочно инвестируйте в рост | Инвестируйте для получения дохода |
|-----------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Сильная | Обеспечьте максимальные инвестиции Глобальная диверсификация Консолидируйте позиции Соглашайтесь даже на скромную норму прибыли | Серьезно инвестируйте только в выборочные сегменты Увеличивайте свою долю на рынке до максимума Отыскивайте новые привлекательные сегменты для применения своих способностей | Защищайте свои сильные стороны Переориентируйтесь на привлекательный сегмент Оценивайте оживление отрасли Контролируйте получение дохода или приостановите инвестиции |
| | Инвестируйте в рост | Выборочно инвестируйте для получения дохода | Извлекайте доход или выходите из бизнеса |
| Средняя | Развивайтесь выборочно на основе своих сильных сторон Развивайте способность противостоять конкуренции | Сегментируйте рынок Имейте планы действий на случай непредвиденных обстоятельств | Не занимайтесь материальным обеспечением несущественных операций Подготовьте вариант на случай выхода из бизнеса или Перейдите в более привлекательный сегмент |
| | Выборочно инвестируйте в | Защищайте свою систему извлечения дохода | Добейтесь прибыли или уйдите из бизнеса |
| | получение «живых» денег | | |
| Слабая | Управляйте рынком Найдите свои ниши (специализация) Постарайтесь развить свои сильные стороны | Действуйте с целью сохранения и приумножения денежной наличности Присматривайте варианты продажи своего бизнеса или Рассмотрите возможности рационализации бизнеса с целью развития сильных сторон | Уходите с рынка или сокращайте ассортимент Стройте рабочие планы так, чтобы максимизировать стоимость |
| | <u>Сильная</u> | <u>Средняя</u> | <u>Слабая</u> |
| | Привлекательность рынка | | |

4. Матрица GE – McKinsey по Нейлору [2;63]. .

Таблица 3

| | |
|-----------------------|--------------------------------------|
| Победитель 1 | Инвестировать |
| Победитель 2 | Расти |
| Победитель 3 | Расти |
| Вопрос | Извлекать доход |
| Средняя | Извлекать доход |
| Производитель прибыли | Извлекать доход |
| Проигравший 1 | Извлекать доход или сокращать объемы |
| Проигравший 2 | Извлекать доход или сокращать объемы |
| Проигравший 3 | Уходить из бизнеса |

5. Модифицированная матрица Ансоффа.

В соответствии с этим предлагается модифицированная матрица «Товар - рынок», принципиальное отличие которой от прототипа - во введение трех градаций новизны товара по отношению к предприятию: существующий товар, новый для предприятия, новый для потребительского рынка в целом (см. рис. 4.).

| Товар | Рынок сбыта (сегмент) | |
|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------------------|
| | Существующий | Новый |
| Существующий | 1. Более глубокое проникновение | 2. Расширение границ потребительского рынка |
| Новый для предприятия | 3. Доверие потребителя | 4. Выбор сегмента и позиционирование товара |
| Новый для рынка | 5. Разбег | 6. Лидерство |

Рис. 4. Модифицированная матрица «товар/рынок» [2;88].

6. Модель «продукт рынок» А. Дж. Стейнера.

| <div>Продукт</div> <div>Рынок</div> | существующий | новый, связанный с существующим | совершенно новый |
|-------------------------------------|--------------|---------------------------------|------------------------|
| Существующий | Низкий риск | → | Высокий риск |
| Новый, связанный с существующим | ↙ | ↘ | |
| Совершенно новый | Высокий риск | | Чрезмерно высокий риск |

Рис. 5. Матрица «рынок-продукт» А.Дж.Стейнера [2;89].

7. Матрица Hussey.

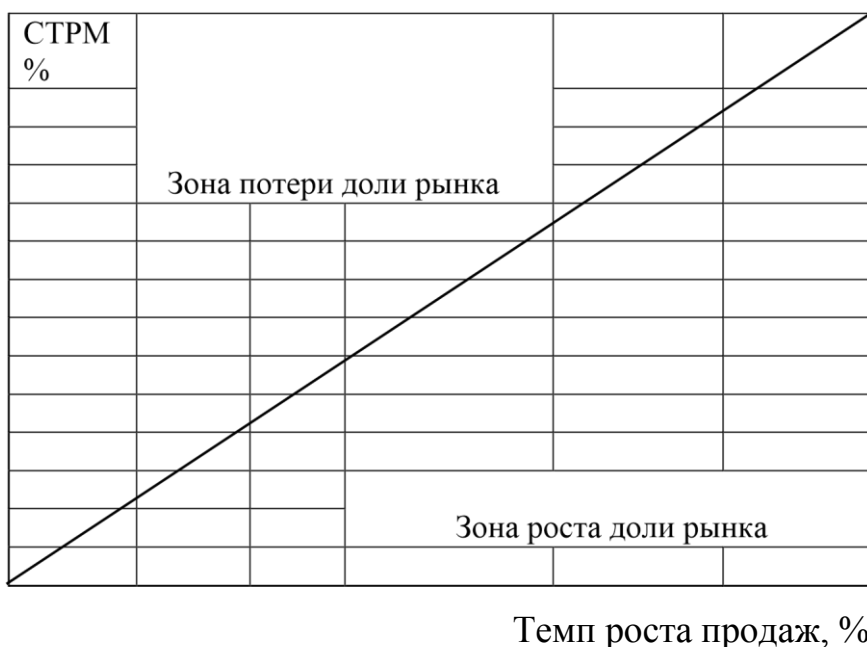


Рис. 6. Матрица Hussey [2;90]

8. Матрица обоснования диверсификации.

| Характер цели | Ожидаемые результаты | |
|----------------|----------------------|----------------------------|
| | Согласованность | Экономический успех |
| Наступательный | Экспансия (Salomon) | Развертывание (Taittenger) |
| Защитный | Замена (Flamatome) | Свертывание (Lafarge) |

Рис. 9. Матрица стратегий диверсификации [2;97]

9. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком.

| | | | | |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|--------|
| относительная способность материнской компании извлекать стоимость бизнес-единицы | естественный владелец | | | |
| | один из возможных владельцев | | | |
| | | высокая | средняя | низкая |
| | | способность бизнес-единицы создавать стоимость в качестве независимой и эффективно управляемой компании | | |

Рис. 10. Матрица MACS [2;98]

Построение методов и матриц стратегического анализа показывает нам базовые ориентиры. Однако при стратегическом управлении возникает множество проблем, которые ограничивают применение этих инструментов. Типичные проблемы будут рассмотрены в 4 теме данного учебного пособия.

Контрольные вопросы

1. В чем различие между трехмерной матрицей BCG и традиционной матрицей BCG
2. Почему возникли модели General Electric-McKinsey, предложенные Дэйем, Мониесоном, Нейлором.
3. В чем смысл матрицы оценки проектов новых товаров?
4. Какова область применения портфельных методов.

Практическая работа 4. Резервы повышения эффективности применения методов стратегического менеджмента

1. Анализ практики построения моделей.
2. Дискуссионный вопрос: основные проблемы применения моделей в практике стратегического менеджмента.

1. Анализ практики построения моделей.

Миссия организации может претерпевать изменения вследствие идентификации стратегических проблем. Это может затруднять цель по достижении миссии.

1. Недостаточно внимания уделяется мотивации и подготовки работников, а они определяют качество и результаты всего стратегического процесса.
2. Недостаток процесса менеджмента заключен в раздельном анализе внутренней и внешней сред компании.
3. Не уделяется внимание вопросам внедрения стратегии.
4. Не учитывается периодический (циклический) характер стратегического менеджмента.
5. В стратегическом менеджменте обратная связь от стратегического контроля замыкаются на все процессы одновременно.
6. Оценка эффективности реализации стратегии не имеет четкости и единой методологии [8].

2. Дискуссионный вопрос: основные проблемы применения моделей в практике стратегического менеджмента

Система учета, отчетности и мониторинга не приспособлена для стратегического менеджмента.

Внутренние и внешние стейкхолдеры не всегда имеют доступ к информации для принятия решения.

Отсутствие методологии стратегического менеджмента для российских компаний.

Важным элементом стратегического управления являются инвестиции и исследование инвестиционной привлекательности. Поскольку большинство проектов, реализуемых в системе стратегического управления связаны с инвестиционными возможностями и инвестиционной привлекательностью предприятий, регионов, страны в целом. Эти вопросы будут рассмотрены в пятой теме пособия.

Контрольные вопросы

1. Какие ошибки часто встречаются в практике построения моделей стратегического управления?
2. Зависит ли эффективность применения моделей от масштаба предприятия?
3. Кто ответственен за внедрение методов стратегического менеджмента в организациях?
4. Каким образом можно повысить эффективность применения моделей на практике?

ВОПРОСЫ К ЭКЗАМЕНУ

1. Сущность стратегического менеджмента.
2. Этапы развития стратегического подхода к управлению.
3. Сравнение оперативного и стратегического управления.
4. Проявление нестратегического управления.
5. Понятие конкурентных преимуществ.
6. Виды конкурентных преимуществ.
7. Стратегия создания конкурентных преимуществ.
8. Особенности стратегического управления.
9. Содержание и структура стратегического управления.
10. Характеристика среды.
11. Анализ экономической компоненты среды.
12. Анализ политической компоненты среды.
13. Анализ социальной компоненты среды.
14. Анализ технологической компоненты среды.
15. Анализ непосредственного окружения потребителей, поставщиков, конкурентов, рынка рабочей силы.
16. Анализ внутренней среды: срезы внутренней среды, сильные и слабые стороны организации.
17. Анализ организационной культуры.
18. Методы анализа среды: SWOT-анализ.
19. Матрица SWOT, матрица возможностей, матрица угроз.
20. Составление таблицы профиля среды.
21. Миссия организации.
22. Понятие миссии, носители интересов миссии организации.
23. Факторы выработки миссии.
24. Цели организации. Понятие и виды целей.
25. Иерархия целей, цели роста.
26. Установление целей, фазы установления целей, способы установления целей, формы принятия решений.
27. Анализ экономического положения в отрасли.

28. Анализ конкурентных сил.
29. Факторы, изменяющие структуру конкурентных сил.
30. Оценка силы (слабости) конкурентных позиций.
31. Анализ и классификация целей и стратегий конкурентов.
32. Выявление ключевых факторов успеха (КФУ).
33. Оценка привлекательности отрасли.
34. Уровни определения стратегии.
35. Порядок разработки стратегии.
36. Факторы, определяющие стратегию.
37. Подходы к разработке стратегии.
38. Стратегический анализ издержек.
39. Оценка конкурентной позиции компании
40. Классификация стратегий: по степени гибкости, по направленности, по характеру элементов, по степени открытости и по формализованности.
41. Общие стратегии конкуренции.
42. Стратегии лидерства по издержкам.
43. Стратегия дифференциации.
44. Стратегия оптимальных издержек.
45. Сфокусированные стратегии низких издержек и дифференциации.
46. Наступательные и оборонительные стратегии.
47. Вертикальная интеграция и дезинтеграция.
48. Эталонные стратегии развития бизнеса. Стратегии концентрированного роста.
49. Эталонные стратегии развития бизнеса. Стратегии интегрированного роста.
50. Эталонные стратегии развития бизнеса. Стратегии диверсифицированного роста.
51. Эталонные стратегии развития бизнеса. Стратегии сокращения.
52. Процесс реализации стратегии.
53. Создание организационной структуры управления стратегией.
54. Приведение структуры в соответствие со стратегией.
55. Стратегические преимущества и недостатки вариантов структуры.

56. Реинжиниринг бизнес-процессов.
57. Увязка бюджетов со стратегией.
58. Поддерживающие подсистемы изменений стратегии.
59. Система поощрения реализации стратегии.
60. Формирование организационной культуры, поддерживающей стратегию.
61. Сущность и преимущества стратегического планирования на предприятии.
62. Основные элементы стратегического плана и организация его разработки.
63. Оценка и анализ внешней среды. Управленческое обследование.
64. Анализ стратегических альтернатив и выбор базовой стратегии развития предприятия.
65. Организация реализации целей и общей стратегии предприятия.
66. Задачи стадии выполнения стратегии.
67. Организационная культура как объект стратегических изменений.
68. Стратегические изменения в организации.
69. Стратегический контроль. Требования к информации. Установление показателей.
70. Стратегический контроль. Система измерения и отслеживание параметров.
71. Стратегический контроль. Проведение корректировки.
72. Сущность и преимущества стратегического планирования.
73. Сущность конкурентного анализа.
74. Сущность сценарного анализа.
75. Сущность стратегического потенциала.

Литература для изучения дисциплины

Основная

1. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2012. – 288с. – (Высшее образование).
2. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарики, 2011. – 296с.
3. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 236с. – (Высшее образование).
4. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 224с.
5. Стратегии, которые работают: Подход VCSG: сб. ст.: пер. с англ./ Сост. Карл Штерн и Джордж Сток-мл.. – 6-е изд. – М.: Манн и Фербер, 2012. – 496с.

Дополнительная

6. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2011. – 288с.
7. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2011. – 336с.
8. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100/Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 623с.
9. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник /О.С. Сухарев. – М.: Издательство «Экзамен», 2010. – 287с.
10. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Вильямс, 2009. – 307с.
11. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Майкл Ковени, Деннис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 232с.

**ПРОЕКТ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ПОСОБИЯ ПО
ВЫПОЛНЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ РАБОТ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ» (ДЛЯ СТУДЕНТОВ
НАПРАВЛЕНИЯ ПОДГОТОВКИ 38.03.02 «МЕНЕДЖМЕНТ»)**

Подписано к выпуску 27.09.2016г. Гарнитура Times New.
Усл. печ. Зак. № .

Государственное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Донецкий национальный технический университет»
Автомобильно-дорожный институт
84646, г. Горловка, ул. Кирова, 51
E-mail: druknf@rambler.ru

Редакционно-издательский отдел

Свидетельство о внесении в Государственный реестр издателей, изготовителей и
распростанителей издательской продукции ДК № 2982 от 21.09.2007г.