МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ОБРАЗОВАНИЯ РЕСПУБЛИКИ КАЗАХСТАН
КАСПИЙСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ТЕХНОЛОГИЙ И ИНЖИНИРИНГА ИМ. Ш. ЕСЕНОВА

ИНСТИТУТ «ЭКОНОМИКА И ПРАВО»

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ»

ТОКБАЕВА Ж.Д.

Методические указания по изучению курса «Стратегический менеджмент» для магистрантов специальности 6N0507 - «Менеджмент»

Актау 2010

УДК 658 (075.5)

Ж. Д. Токбаева

Методические указания по изучению дисциплины «Стратегический менеджмент» для магистрантов специальности 6N0507 - «Менеджмент» - Актау, 2010 г.

Рецензент: к.э.н., доцент М.А.Кошимова

Разнообразие условий предпринимательской деятельности заставляет менеджеров изучать и уметь использовать все концепции и системы управления, в том числе и стратегического управления. Оптимальная система управления предприятия позволяет и минимизировать издержки на управление и в то же время принимать своевременные управленческие решения в соответствии с изменениями в окружающей среде.

Системы стратегического управления направлены на поддержание рациональных взаимоотношений между организацией и нестабильным внешним окружением.

Рекомендовано к изданию решением УМС КГУТиИ им.Ш.Есенова

©КГУТиИ им.Ш.Есенова, 2010

ПРЕДИСЛОВИЕ

Переход к рыночной экономике принципиально изменяет условия деятельности и требования к работникам самых различных уровней управления. Все компании в условиях жесткой конкурентной борьбы и быстро меняющейся ситуации должны не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел в компании, но и вырабатывать долгосрочную стратегию, которая позволяла бы им поспевать за изменениями, происходящими в их окружении.

Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

Определение стратегии для фирмы принципиально зависит от конкретной ситуации, в которой находится фирма. Каждая фирма уникальна в своем роде, и поэтому процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален, так как он зависит от позиции фирмы на рынке, динамики ее развития, ее потенциала, поведения конкурентов, характеристик производимого его товара или оказываемых ею услуг, состояния экономики, культурной среды и еще многих факторов.

В то же время есть некоторые основополагающие моменты, которые позволяют говорить о некоторых обобщенных принципах выработки стратегии поведения и осуществления стратегического управления.

В курсе « Стратегический менеджмент» основное внимание уделяется к таким важным вопросам: как понимать стратегическое управление, какова его сущность и содержание; что из себя представляет экономическая стратегия, проблемы формирования экономической стратегии, критерии выбора организационной структуры фирмы, понятие теории конкурентного преимущества и т.д.

Изучение данного курса имеет большое значение для формирования экономического мышления у будущих менеджеров-экономистов. Целью предмета является – утвердить слушателя в мысли, что успех такого сложного дела, как стратегическое управление зависит прежде всего от экономической образованности, собственных усилий, умения анализировать ситуацию, предвидеть долговременные последствия принимаемых решений.

Методические указания по изучению содержания тем курса

Модуль 1. Стратегическое управление организаций: сущность и основные составляющие.

4 часа.
1-2 недели.

Понятие стратегии. Сущность стратегического управления, его составляющие и связь между ними. Основные факторы, определяющие необходимость стратегического управления и их влияние на него. Проблемы и трудности стратегического управления. Стратегические ресурсы производственной системы. Основные характеристики производственных систем как объекта стратегического управления. Виды стратегического управления фирмой:

- управление на основе экстраполяции (долгосрочное планирование) и выбора стратегических позиций;
- управление на основе предвидения (стратегическое планирование) и выбора стратегических позиций;
- управление на основе гибких экспертных решений (ранжирование стратегических задач: управление по «слабым сигналам», управление в условиях стратегических неожиданностей).

Модуль 2. Макро- и микросреда фирмы, профиль (миссия) фирмы.

2 часа.
3 неделя.

Организация бизнеса и среды. Основные составляющие макро и микросреды. Методы анализа среды: (SWOT- аббревиатура составлена из первых букв английских слов: сила – strength; слабость - weakness; возможности - opportunities; и угрозы – threats). Метод позиционирования. Метод составления профиля среды. Производственный профиль (миссия) фирмы. (Понятие миссии, цели). Метод построения сценариев.

Модуль 3. Анализ и выбор стратегии фирмы.

2 часа.
4 неделя.

Стратегическая сегментация (понятие, стратегические зоны хозяйствования и стратегические зоны хозяйствования центры). Основные области выработки стратегии поведения фирмы на рынке (по М.Портеру). Типы стратегии бизнеса. Определение и выбор стратегии фирмы. Сущность матрицы выбора стратегии Томпсона и Стрикленда. Стадии выполнения стратегии.

Модуль 4. Стратегия и организационная структура фирмы.

4 часа.

5 - 6 неделя.

Среда – стратегия- структура. Эволюция структуры. Приведение организационной структуры в соответствии со стратегией. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур управления (функциональная структура управления; структура управления по географическому признаку, структура, ориентированная на бизнес-единицы, стратегические бизнес-группы, матричная форма, организационной структуры управления). Перспектива деятельности по адаптации структур. Организационная перестройка фирм, выступающих на международных и глобальных рынках.

Модуль 5. Управление стратегическими изменениями.

2 часа.

7 неделя.

Основные области стратегических изменений. Исследование стратегических изменений. Анализ воздействующих сил. Матрица «изменений – сопротивление». Стиль проведения изменений.

Модуль 6. Стратегия использования человеческого потенциала.

4 часа.

8 - 9 неделя.

Способы установления взаимодействия человека и организации. Обучение при вхождении в организацию. Личностные поведения человека в организационном окружении. Критериальная база поведения человека. Индивидуальность человека. Матрица типов включения человека в организацию. Понятие мотивационное поле. Внешние и внутренние составляющие мотивационного поля. Основные моменты применения стимулирующих воздействий.

Модуль 7. Корпоративная культура и руководство.

2 часа.

10 неделя.

Сильная и слабая корпоративная культура. Создание соответствия между стратегией и культурой. Установка системы ценностей и этических норм. Осуществление стратегического лидерства. Создание климата и культуры, поддерживающих стратегию. Поддержание этичного поведения.

Модуль 8. Стратегия конкурентной борьбы.

4 часа.

11 – 12 неделя.

Стратегия и рыночная структура. Модель пяти сил конкуренции (по М.Портеру). Движущие силы рынка. Принципы изменений на рынке и условий конкуренции. Факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы. Выбор позиции в конкуренции. Матрица Бостонский консультативной группы. Матрица «Дженерал-Электрик» - «Мак Кинзи». Стратегия конкуренции и другие стратегии «продукт-рынок». Система маркетинга, ориентированная на конкуренцию.

Модуль 9. Основы теории конкурентного преимущества.

2 часа

13 неделя.

Понятие конкурентного преимущества. Оригинальная концепция конкурентного преимущества (по М. Портеру). Общая система условий конкурентного преимущества для развитого рынка и для этапа формирующих рыночные и отрасли национальной экономики. Определение конкурентного статуса фирмы.

Модуль 10. Формирование экономической стратегии фирмы.

4 часа.

14 -15 неделя.

Понятие экономической стратегии и ее основные составляющие: товарная стратегия, стратегия ценообразования, стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов, стратегия поведения фирмы на рынках денег и ценных бумаг, стратегия внешнеэкономической деятельности, стратегия инвестиционной деятельности, стратегия стимулирования персонала и т.д.

Методические указания по изучению содержания тем практических занятий

Тема 1. Стратегическое управление организаций: сущность и основные составляющие.

4 часа.
1-2 недели.

1. Сущность стратегического управления, его составляющие и связь между ними.
2. Основные факторы, определяющие необходимость стратегического управления и их влияние на него.
3. Проблемы и трудности стратегического метода.
4. Стратегические ресурсы производственной системы.
5. Основные характеристики производственных систем как объекта стратегического управления.

Модуль 2. Макро- и микросреда фирмы, профиль (миссия) фирмы.

2 часа.
3 неделя.

1. Организация бизнеса и среды.
2. Основные составляющие микро и макросреды.
3. Методы анализа среды.
4. Метод позиционирования.
5. Метод составления профиля фирмы.

Модуль 3. Анализ и выбор стратегии фирмы.

2 часа.
4 неделя.

1. Стратегическая сегментация.
2. Типы стратегии фирмы на рынке.
3. Определение и выбор стратегии.
4. Стадии выполнения стратегии.

Модуль 4. Стратегия и организационная структура фирмы.

4 часа.
5 - 6 неделя.

1. Перспектива деятельности по адаптации структур.
2. Структура управления по географическому признаку.

3. Организационная перестройка фирм, выступающих на международных и глобальных рынках.
4. Эволюция структуры.

Модуль 5. Управление стратегическими изменениями.

2 часа.
7 неделя.

1. Исследование стратегических изменений.
2. Анализ воздействующих сил.
3. Стиль проведения изменений.

Модуль 6. Стратегия использования человеческого потенциала.

4 часа.
8 - 9 неделя.

1. Критериальная база поведения человека.
2. Основные моменты применения стимулирующих воздействий.
3. Внешняя и внутренняя составляющие мотивационного поля.
4. Матрица типов включения человека в организацию.
5. Обучение при вхождении в организацию.

Модуль 7. Корпоративная культура и руководство.

2 часа.
10 неделя.

1. Поддержание этичного поведения.
2. Осуществление стратегического лидерства.
3. Установка системы ценностей и этических норм.
4. Сильная и слабая корпоративная культура.
5. Создание соответствия между стратегией и культурой.

Модуль 8. Стратегия конкурентной борьбы.

4 часа.
11 – 12 неделя.

1. Стратегия маркетинга, ориентированная на конкуренцию.
2. Матрица Бостонской консультативной группы.
3. Факторы, влияющие на силу конкурентной борьбы.
4. Принципы изменений на рынке и условий конкуренции.
5. Движущие силы рынка.

Модуль 9. Основы теории конкурентного преимущества.

2 часа
13 неделя.

1. Определение конкурентного статуса фирмы.
2. Уровень конкурентного преимущества фирмы и отрасли национальной экономики.
3. Понятие конкурентного преимущества.
4. Оригинальная концепция конкурентного преимущества.

Модуль 10. Формирование экономической стратегии фирмы.

4 часа.
14 – 15 неделя.

1. Стратегия инвестиционной деятельности.
2. Стратегия поведения фирмы на рынке ценных бумаг.
3. Товарная стратегия.
4. Стратегия ценообразования.
5. Стратегия стимулирования персонала.

Тезисы к лекционным занятиям

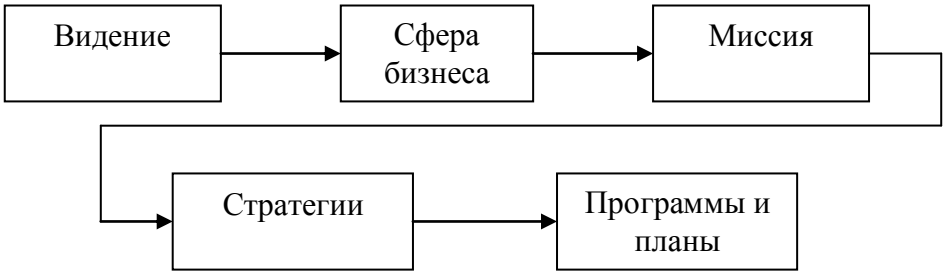
Модуль 1. Стратегическое управление организаций: сущность и основные составляющие.

4 часа.

1-2 недели.

Стратегическое управление – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на составлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

Составляющие стратегического управления. Стратегическое управление предприятием включает пять основных компонентов, образующих следующую цепь перспективно-целевых решений. Рис.1



Стратегия – интегрированная модель действий, предназначенных для достижения целей предприятия. Содержанием стратегии служит набор правил принятия решений, используемый для определения основных направлений деятельности.

Виды стратегического управления фирмой:

1. Управление на основе экстраполяции. Бюджетно-финансовый контроль дополняется прогнозными оценками, экстраполирующими объемы продаж на несколько лет вперед. На основании контрольных цифр, заданных в прогнозе продаж, определяются все функциональные планы: производства, маркетинга, снабжения и др., которые затем агрегируются в единый финансовый план. Главная задача менеджера состоит в выявлении экономических проблем, лимитирующих рост организации.

2. Управление на основе предвидения изменений и определение реакции на них путем выработки соответствующей стратегии. Для данной системы управления характерны.

- отход экстраполирования оценок;
- учет изменчивости факторов деятельности;
- анализ внутренних возможностей предприятия и внешних факторов;
- поиск путей наилучшего использования внутренних возможностей с учетом внешних ограничений и соответствия имеющихся резервов требованиям внешней среды;
- альтернативность решений.

3. Управление на основе гибких экстренных решений (стратегическое управление), когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно сразу предусмотреть.

Отличительные черты такой системы управления:

- акцент на внедрение стратегических решений и интеграцию управленческих действий;
- децентрализация и демократизация управления;
- рост значимости интуиции и усиление качественного подхода в оценках;
- рассмотрение предприятия как субъекта активного воздействия на среду;
- использование стратегии в качестве основного инструмента управления развитием предприятия.

Модуль 2. Макро- и микросреда фирмы, профиль (миссия) фирмы.

2 часа.

3 неделя.

Анализ среды является исходным процессом в стратегическом управлении, так и как он создает базу для определения миссии и целей организации, выработки стратегии ее развития. Внутренняя среда организации анализируется по следующим направлениям: маркетинг, финансы и учет, производство, персонал, организация управления. При анализе внешнего окружения исследуются экономические, политические, социальные, международные факторы, а также факторы конкуренции. При этом внешнее окружение делят на два компонента: непосредственное окружение (среда прямого воздействия) и макроокружение (среда косвенного воздействия). Целью стратегического анализа служит выявление угроз и возможностей внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации (это так называемый SWOT – анализ).

Миссия управления – основное предназначение предприятия, четко выраженная причина его существования, на основе которой разрабатывается дерево целей предприятия.

Процесс определения миссии и целей состоит из трех подпроцессов:

- формулирование миссии организации, которая в конкретной форме выражает смысл ее существования;
- определение долгосрочных целей;
- определение среднесрочных целей.

Модуль 3. Анализ и выбор стратегии фирмы.

2 часа.

4 неделя.

Процесс выбора стратегии включает в себя следующие основные этапы:

- уяснение текущей стратегии;
- формирование стратегических альтернатив;
- выбор стратегии предприятия и ее оценка.

Уяснение текущей стратегии. Имеют место различные схемы уяснения текущей стратегии. Один из возможных подходов предложен А.Томпсоном и А. Стрикландом. Авторы выделяют следующие внешние и внутренние факторы, формирующие текущую стратегию.

Внешние факторы: размер деятельности предприятия и степень разнообразия производимой продукции; общий характер и природа недавних приобретений и продаж предприятием части своей собственности и т.д.

Внутренние факторы: цели предприятия, критерии распределения ресурсов и сложившаяся структура капиталовложений по производимой продукции; уровень и степень концентрации усилий в области НИОКР и т.д.

Формирование стратегических альтернатив. На данном этапе создаются стратегии, позволяющие достичь поставленных целей. Г. Минцберг, проведший фундаментальное исследование по изучению труда руководителей высшего звена, называет три основных образа действий при формулировке стратегии, которые определяются личностью и системой ценностей высшего руководства: предпринимательский, адаптивный и плановый.

Выбор стратегии предполагают формирование альтернативных направлений развития организации, их оценку и выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации. При этом используется специальный инструментарий, включающий количественные методы прогнозирования, разработку сценариев будущего развития, портфельный анализ.

Реализация стратегии является критическим процессом, так как именно он в случае успешного осуществления приводит предприятие к достижению поставленных целей. Реализация стратегии осуществляется через разработку программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии. Основные составляющие успешного выполнения стратегии:

- цели стратегии и планы доводятся до работников с тем, чтобы достичь с их стороны понимания того, к чему стремится организация, и вовлечь в процесс реализации стратегии;
- руководство своевременно обеспечивает поступление всех необходимых для реализации стратегии ресурсов, формирует план осуществления стратегии в виде целевых установок;
- в процессе реализации стратегии каждый уровень руководства решает свои задачи и осуществляет закрепленные за ним функции.

В основе выделения стратегических единиц бизнеса лежит концепция сегментации рынка. Сегмент – это определенным образом выделенная часть рынка, где может быть реализована продукция предприятия. Объекты, входящие в сегмент, должны обладать общими признаками.

Идентификация стратегических единиц бизнеса во многом является предметом субъективного выбора. Можно предложить следующие критерии выделения бизнес-единиц:

- стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;
- бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;
- деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей и убытков.

Основная задача стратегической единицы бизнеса – достижение поставленных перед ней стратегических целей (внедрение на новый рынок, снижение затрат, увеличение рыночной доли, разработка новой продукции).

Модуль 4. Стратегия и организационная структура фирмы.

4 часа.

5 - 6 неделя.

Организационная структура – структура объекта управления (системы, предприятия, организации), обеспечивающая взаимодействие между его элементами.

Организационная структура каждого предприятия имеет свои характерные особенности и отражает мнение руководства о наилучшей системе соподчинения, политику, политику назначения на должность и повышения по службе, распределения заданий между подразделениями и т.д. Изменения корпоративной стратегии ведут к изменениям в организационной структуре предприятия. Если структура не соответствует рассматриваемой стратегии, то необходимо решить, выполнима ли стратегия и какие изменения в организационной структуре и кадровые перемещения необходимо сделать для успешного осуществления стратегии.

Централизованная функциональная структура эффективна при ограниченном ассортименте производимой продукции. По мере изменения масштаба производства, приобретения собственных источников сырья и (или) сетей распределения сверхцентрализованные структуры управления перестают соответствовать новым условиям. Диверсифицированные компании вынуждены переходить децентрализованной структуре управления с выделением самостоятельных хозяйственных подразделений.

Выбор той или иной организационной структуры зависит от целого ряда факторов, наиболее значимыми из которых являются:

- размер и степень разнообразия деятельности, присущие организации;
- географическое размещение организации;
- технология;
- динамизм внешней среды;
- стратегия, реализуемая предприятием.

Модуль 5. Управление стратегическими изменениями.

2 часа.

7 неделя.

Содержание и типы стратегических изменений. Выполнение стратегии направлено на решение трех задач. Во-первых, это установление приоритетности среди административных задач, с тем чтобы их относительная значимость соответствовала той стратегии, которую будет реализовывать организация. Во-вторых, это оценка соответствия выбранной стратегии и внутриорганизационных процессов с целью ориентации деятельности предприятия на осуществление принятых стратегических решений. В-третьих, это выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению предприятием.

Все отмеченные задачи решаются посредством изменений, которые фактически составляют содержание процесса выполнения стратегии.

Проведение необходимых изменений способствует тому, что на предприятии создаются условия, необходимые для осуществления выбранной стратегии. Изменения не являются самоцелью. Необходимость и степень изменений зависят от того, насколько предприятие готово к эффективному осуществлению стратегии. Можно выделить четыре достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типа стратегических изменений.

1. Перестройка предприятия предполагает фундаментальные изменения, затрагивающие миссию и организационную культуру предприятия. Данный тип изменений характерен для ситуации, когда предприятие меняет свою отрасль и соответственно продукт, и место на рынке. В случае перестройки организации возникают самые большие трудности с выполнением стратегии, поскольку они происходят и в технологической области, и в сфере трудовых ресурсов.

2. Радикальное преобразование предприятия проводится на стадии выполнения стратегии в том случае, если организация не меняет отрасли, но при этом в ней происходят изменения, вызванные, например, ее слиянием с аналогичной организацией. В этом случае слияние различных культур, появление новых продуктов и выход на новые рынки требуют сильных внутриорганизационных изменений, касающихся организационной структуры.

3. Умеренное преобразование осуществляется в том случае, когда предприятие выходит на рынок с новым продуктом и стремится завоевать для него покупателей. В этом случае изменения затрагивают производственный процесс и маркетинг.

4. Обычные изменения связаны с проведением преобразований в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения не являются существенными, и их проведение мало затрагивает деятельность предприятия в целом.

Модуль 6. Стратегия использования человеческого потенциала.
4 часа.
8 - 9 неделя.

Руководители процветающих фирм любят повторять, что главный потенциал их предприятий заключен в кадрах. Какие бы ни были прекрасные идеи, новейшие технологии, самые благоприятные внешние условия, без хорошо подготовленного персонала высокой эффективности работы добиться невозможно. Вложения в человеческие ресурсы и кадровую работу становятся долгосрочным фактором конкурентоспособности и выживания фирмы. Управление людьми имеет важное значение для всех организаций – больших малых, коммерческих и некоммерческих, промышленных и действующих в сфере услуг. Без людей нет организации. Без нужных людей ни одна организация не сможет достичь своих целей и выжить. Человек является важнейшим элементом производственного процесса на предприятии. Финансовые средства, капитал для осуществления новых инвестиций при создании нового предприятия можно получить на рынке капиталов. Найти же компетентных сотрудников намного сложнее.

Персонал фирмы в современных условиях – это та основа, на которой только и возможно добиться рыночного успеха. Наличие денежных и материальных успехов еще отнюдь не гарантия, а только предпосылка преуспевания. Надежным же фундаментом его являются работники, специалисты предприятия.

Персонал предприятия – совокупность его сотрудников, работающих по найму при наличии трудовых взаимоотношений с работодателем, обычно оформленных трудовым договором (контрактом).

Качественные характеристики персонала: наличие конкретных знаний и профессиональных навыков в определенной сфере деятельности; определенные профессиональные и личные интересы, стремление сделать карьеру, потребность в профессиональной и личной самореализации; наличие психологических, интеллектуальных, физических качеств для конкретной профессиональной деятельности. Качественные характеристики предопределяют структуру персонала по категориям (руководители, специалисты, служащие, рабочие) и по профессиям, специальностям, квалификационным признакам.

Модуль 7. Корпоративная культура и руководство.
2 часа.
10 неделя.

Корпоративная культура – это система ценностей и убеждений, разделяемых всеми работниками фирмы, предопределяющая их поведение, характер жизнедеятельности организации.

Успех рыночной деятельности фирмы, следовательно, определяется ее способностью сформировать свою культуру. Смысл корпоративной культуры в том, чтобы ценности компании и человека совпадали.

Цель корпоративной культуры - обеспечение высокой прибыльности фирмы посредством совершенствования управления человеческими ресурсами для обеспечения лояльности сотрудников к руководству и принимаемым им решениям, воспитания у работников отношения к предприятию как к своему дому, что приводит к максимизации эффективности производственного менеджмента к качественным улучшениям деятельности предприятия в целом.

Корпоративная культура выступает как система наиболее существенных предположений, принимаемых членами организация и выражающихся в конкретных ценностях, задающих людям ориентиры их поведения.

Эти ценностные ориентации передаются через средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Выделяют два аспекта корпоративной культуры: **субъективный аспект**, исходящий из разделяемых работниками предположений, ожиданий, а также группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями, существующими вне личности. Сюда включается герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные запреты, обряды и ритуалы, восприятия языка общения и лозунгов. Не менее важен **объективный аспект**. Он связывается с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание, его дизайн, место расположения, оборудование, мебель, цвета и объем пространства, удобства, комнаты приема, стоянки для автомобилей и т.д. Все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается организация. Субъективный аспект обычно создает больше возможностей для нахождения как общего, так и различий между людьми и между организациями.

Модуль 8. Стратегия конкурентной борьбы.

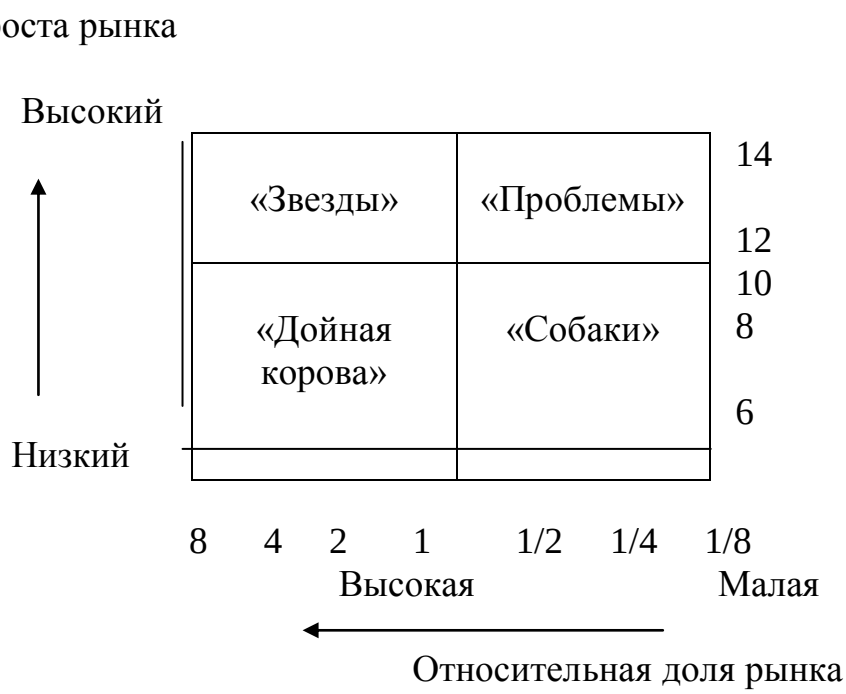
4 часа.

11 – 12 неделя.

Матрица БКГ. В основе Бостонской матрицы лежит модель жизненного цикла товара, в соответствии с которой товар в своем развитии проходит четыре стадии: выход на рынок (товар – «проблема»), рост (товар – «звезда»), зрелость (товар – «дойная корова») и спад (товар – «собака»).

Для оценки конкурентоспособности отдельных видов бизнеса используются два критерия: темп роста отраслевого рынка; относительная доля рынка.

Рис. 2. **Матрица рост/доля рынка Бостонской консультационной группы.**



«Проблемы» (быстрый рост/ малая доля): товары этой группы могут оказаться очень перспективными, поскольку рынок расширяется, но требуют значительных средств для поддержания роста. Применительно к этой группе продуктов необходимо решить: увеличить долю рынка данных товаров или прекратить их финансирование.

«Звезды» (быстрый рост/высокая доля) – это рыночные лидеры. Они приносят значительную прибыль благодаря своей конкурентоспособности, но также нуждаются в финансировании для поддержания высокой доли динамичного рынка.

«Дойные коровы» (медленный рост/высокая доля) – товары, способные принести больше прибыли, чем необходимо для поддержания их роста. Они являются основным источником финансовых средств для диверсификации и научных исследований. Приоритетная стратегическая цель – «сбор урожая».

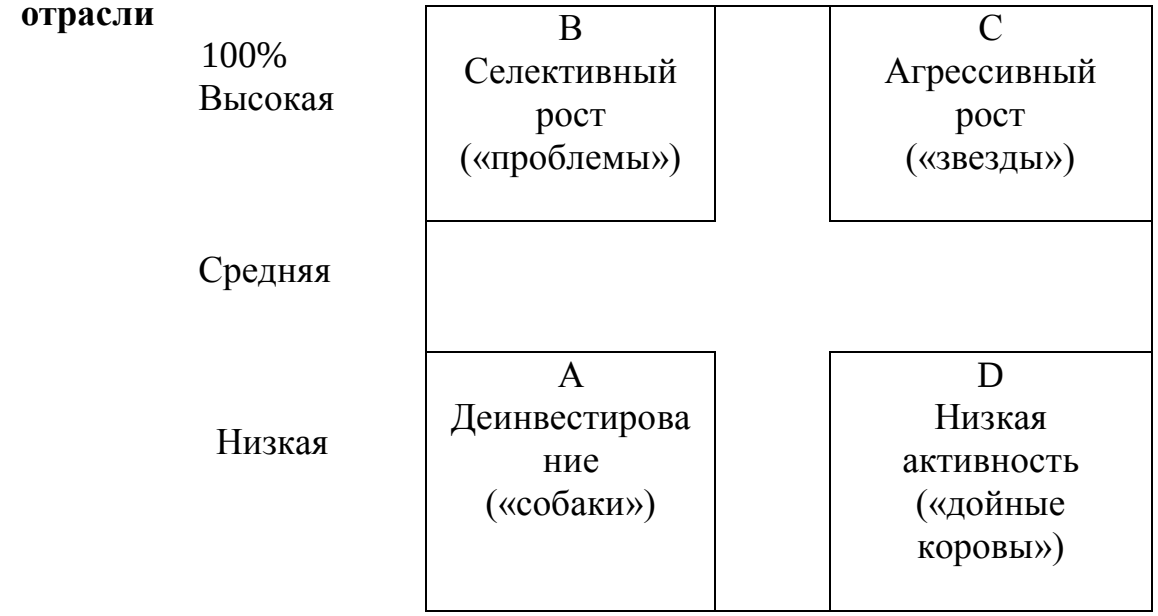
«Собаки» (медленный рост/малая доля) – это продукты, которые находятся в невыгодном положении по издержкам и не имеют возможностей роста. Сохранение таких товаров связано со значительными финансовыми расходами при небольших шансах на улучшение положения. Приоритетная стратегия – деинвестирование и скромное существование.

Матрица Mc Kincey. Данная матрица разработана консультационной группой Mc Kincey совместно с корпорацией General Electric и получила название «экран бизнеса» (рис.3). Она включает девять квадратов и основана на оценке долгосрочной привлекательности отрасли и конкурентоспособности стратегической единицы бизнеса.

Факторы, определяющие привлекательность отрасли и позиции бизнеса на отдельных рынках, различны. Так, основными критериями привлекательности могут быть размер рынка, темпы роста, уровень конкуренции, чувствительность рынка к цене. Конкурентоспособность бизнеса можно оценить, используя такие критерии, как доля рынка, контролируемая

фирмой; эффективность системы маркетинга, уровень издержек, потенциал и др. Поэтому при анализе каждого рынка следует выделить характеризующие его факторы и оценить их уровень (низкий, средний или высокий).

Рис.3. **Матрица Mc Kincey.**



Модуль 9. Основы теории конкурентного преимущества.

2 часа

13 неделя.

Конкурентное преимущество – это те характеристики и свойства товара или марки, а также специфичные формы организации бизнеса, которые обеспечивают предприятию определенное превосходство над своими конкурентами.

Конкурентное преимущество всегда является относительным в сравнении с предприятием, занимающим наилучшую позицию на рынке товара или услуг.

Относительное преимущество конкурента обуславливается разными факторами. В зависимости от создаваемых преимуществ факторы конкурентоспособности подразделяются на две группы:

- внешние;
- внутренние.

Конкурентное преимущество является «внешним», если оно основано на отличительных качествах товара, которые образуют ценность для покупателя с точки зрения уровня качества, дизайна, особых характеристик и т.п. Стратегия, вытекающая из внешнего конкурентного преимущества, - это стратегия дифференциации продукта. Она базируется на ноу-хау в сфере маркетинга, превосходстве предприятия в выявлении и удовлетворении ожиданий покупателей, не удовлетворенных существующими товарами.

Внутреннее конкурентное преимущество основано на превосходстве (лидерстве) предприятия в издержках производства и управления. Внутреннее преимущество обеспечивает большую рентабельность, устойчивость предприятия к снижению цены товара и поэтому представляет ценность для производителя. Стратегия основанная на внутреннем конкурентном преимуществе, - это стратегия доминирования по издержкам. Она базируется главным образом на ноу-хау в сфере производства и управления.

Базовые стратегии конкуренции. Конкурентные преимущества, как правило, реализуются на уровне стратегических единиц бизнеса и составляют основу деловой (конкурентной) стратегии предприятия. Под деловой стратегией (бизнес-стратегией) понимается стратегия развития бизнес-единицы, или стратегия деятельности предприятия на определенном товарном рынке. Главная цель данной стратегии – создание и удержание конкурентных преимуществ предприятия. Совокупность бизнес-стратегий составляет основу портфельной (корпоративной) стратегии организации.

Существует несколько направлений достижения конкурентных преимуществ, или деловых стратегий, но наиболее общими являются:

- лидерство в издержках;
- дифференциация продукции;
- фокусирование (концентрация);
- ранний выход на рынок (стратегия первопроходца).

Первые три направления М. Портер называет базовыми стратегиями, имея в виду их универсальную применимость. Вместе с тем основой деловой стратегии могут быть и такие характеристики бизнеса, как инновации или глобализация.

Выбор конкретной стратегии конкуренции осуществляется с учетом ряда факторов, главные из которых:

- ключевые условия (факторы) успеха для рассматриваемого рынка товаров;
- сильные и слабые стороны предприятия и его конкурентов по отношению к ключевым факторам успеха;
- стратегический потенциал предприятия и возможности расширения ресурсов.

Модуль 10. Формирование экономической стратегии фирмы.

2 часа.

14 неделя.

В зависимости от условия стратегических решений различают три вида стратегий:

- корпоративная;
- деловая;
- функциональная.

Корпоративная, или портфельная, структура – это стратегия, которая характеризует общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Стратегические решения этого уровня наиболее сложны, так как касаются предприятия в целом. Именно на этом уровне определяется и согласовывается продуктовая стратегия предприятия. Одна из целей корпоративной стратегии – выбор хозяйственных подразделений предприятия, в которые следует направлять инвестиции.

На уровне хозяйственного подразделения разрабатывается деловая стратегия (бизнес-стратегия), направленная на обеспечение долгосрочных конкурентных преимуществ хозяйственного подразделения. Это стратегия часто воплощается в бизнес-планах и показывает, как предприятие будет конкурировать на конкретном товарном рынке, кому именно и по каким ценам будет продавать продукцию, как будет ее рекламировать, как будет добиваться победы в конкурентной борьбе и т.д. Поэтому такую стратегию называют стратегией конкуренции. Для предприятий с одним видом деятельности корпоративная стратегия совпадает с деловой.

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Цель функциональной стратегии – распределение ресурсов отдела, поиск эффективного поведения функционального подразделения в рамках общей стратегии.

Так, стратегия отдела маркетинга может концентрироваться на разработке путей увеличения объема продаж. Финансовая стратегия предприятия может быть ориентирована на ускорение оборота денежных средств, снижение дебиторской задолженности. Для достижения успеха *стратегии всех уровней должны быть согласованы и тесно взаимодействовать друг с другом.*

Модуль 11. Стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы.

2 часа.
15 неделя.

Большинство экономически субъектов в рыночной экономике действуют на принципах состязательности. Во многих странах конкуренция тщательно поддерживается на государственном уровне, поскольку этот способ экономической организации позволяет использовать ресурсы национальной экономики оптимальным образом. Однако оборотная сторона состязательности состоит в том, что наименее эффективным предприятиям, не выдерживающим конкуренцию, приходится уходить с рынка. Как показывает мировой опыт, банкротство отдельных субъектов является неизбежным следствием рыночной конкуренции, представляет собой, по сути, достаточно эффективный механизм перераспределения капитала.

Банкротство предприятия не происходит в один момент, оно может быть обусловлено комбинацией разных факторов, внешних и внутренних. Соотношение их может быть в каждом конкретном случае различно, и зависеть не только от особенностей самой фирмы, но и от страны, где она действует.

Банкротство – сложный процесс, который может быть охарактеризован с различных сторон: юридической, управленческой, организационной, финансовой, учетно-аналитической и др. Собственно процедура банкротства представляет собой лишь завершающую стадию неудачного функционирования компании, которой обычно предшествуют стадии нормальной ритмичной работы и финансовых затруднений. Банкротство редко бывает неожиданным, по крайней мере для опытных финансистов и менеджеров, которые по возможности стараются регулярно отслеживать складывающиеся тенденции в развитии собственных компаний и наиболее важных контрагентов и конкурентов.

Перечень тем самостоятельных работ магистрантов

1. Процесс стратегического менеджмента.
2. Функции стратегического менеджмента.
3. Эволюция управленческих систем.
4. Управление в условиях стратегических неожиданностей.
5. Выработка стратегии.
6. Стратегическая сегментация.
7. Выбор позиции в конкуренции.
8. Управление стратегическим набором.
9. Стратегия организации по отношению к обществу.
10. Анализ предпочтений организации.
11. Анализ стратегии организации по отношению к обществу.
12. Управление стратегическими возможностями.
13. Потенциал общего руководства организации.
14. Диагностика изменчивости условий.
15. Определение агрессивности стратегии.
16. Анализ и выбор стратегических позиций.
17. Реакция стратегического менеджмента на неожиданные изменения.
18. Стратегическая информация.
19. Управление стратегическими задачами.
20. Методика использования слабых сигналов.
21. Индивидуальное и групповое сопротивление изменениям.
22. Сопротивление системы.
23. Стратегический менеджмент в условиях спонтанных изменений.
24. Внедрение спонтанных изменений с помощью управление сопротивлением.
25. Управление процессом институционализации стратегий.
26. Элементы стратегии.
27. Единство направления.
28. Факторы внешней среды.
29. Задачи и функции стратегического анализа.
30. Анализ позиций в конкурентной борьбе.
31. Слабые и сильные сигналы.
32. Обзор приемов стратегического анализа.
33. Группы стратегического влияния.
34. Жизненные циклы спроса, технологии и товара.
35. Оценка стратегий гибкости.
36. Выбор позиции в конкуренции.
37. Стратегическая сегментация.
38. Трудности при освоении процесса выработки стратегии.
39. Анализ предпочтений организации.
40. Этапы разработки стратегии организации по отношению к обществу.

41. Анализ стратегии по отношению к обществу, согласованной по интересам.
42. Анализ социально-политических мероприятий организации, характеристика его основных этапов.
43. Определение агрессивности стратегии.
44. Определение организационного потенциала.
45. Потенциал общего руководства организации.
46. Основы управления стратегическими возможностями.
47. Анализ и выбор стратегических позиций.
48. Методика использования слабых сигналов.
49. Уровни осведомленности в условиях неожиданных изменений.
50. Стратегическая информация.

Список литературы

1. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. – М.: Институт международного права и экономики. Изд-во «Триада. Лтд», 1996.
2. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс: 2-е изд. Учебник.- М.: «Фирма Гардарика», 199.
3. Герчикрва И.Н. Менеджмент: Учебник, 2-е изд. – М.: Банки и биржи.ЮНИТИ, 1995.
4. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики/ Пер. с англ. – М.: Дело, 1996.
5. Идрисов А.Б., Картшев С.В., Постников А.В. Стратегическое планирование и анализ эффективности инвестиций. – М.: Информационно-издательский дом «Филинъ», 1996.
6. Котлер Ф. основы маркетинга/ Пер. с англ. Общ.ред. и вступ. Ст. Е.М. Пеньковой. – М.: Прогресс, 1990.
7. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Европейская перспектива / Пер. с франц. – СПб.: Наука, 1996.
8. Менеджмент организации. Учебное пособие / Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акбердин Р.З. и др. – М.: ИНФРА – М, 1995.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента/ Пер с англ. – М.: Дело, 1992.
10. Основы внешнеэкономических знаний: Словарь-справочник / С.И. Долгов, В.В. Васильев.
11. Портер М. Международная конкуренция / Пер. с англ., под ред. В.Д. Щетинина. – М.: Международные отношения, 1993.
12. Портфель конкуренции и управления финансами (Книга конкурента. Книга финансового менеджера. Книга антикризисного управляющего). Отв. Ред. Рубин Ю.Б. – М.: «СОМИНТЭК», 1996.
13. Словарь-справочник менеджера / Под. Ред. М.Г. Лапусты. – М.: ИНФРА – М, 1996.
14. Тихонов Р.М. Конкурентоспособность промышленной продукции. – М.: Изд-во стандартов, 1985.
15. Уткин Э.А., Морозова Н.И., Морозова Г.И. Инновационный менеджмент. – М.: АКАЛИС, 1996.
16. Фатхудинов Р.А. Система менеджмента: Учебно-практическое пособие, 2-е изд. – М.: «Бизнес-школа Интел-Синтез», 1997 г.
17. Фатхудинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. – М.: «Бизнес -школа «Интел –Синтез», 1997.

СОДЕРЖАНИЕ

Предисловие …… 3

1 Методические указания по изучению содержания тем курса…… 4

2 Методические указания по изучению содержания тем практических занятий……. 7

3 Тезисы к лекционным занятиям…… 10

4 Перечень тем самостоятельных работ магистрантов……. 22

5 Список литературы……. 24

Формат 60х84 1/12
Объем 27 стр. 2,25 печатный лист
Тираж 20 экз.,
Отпечатано
в редакционно-издательском отделе
КГУТиИ им. Ш.Есенова
г.Актау, 32 мкр.