3. Методические указания к выполнению

контрольной работы.(4 ВАРИАНТ)

Цель контрольной работы – закрепление знаний и получение практических навыков в области обоснования и выбора стратегий организации.

Контрольная работа состоит из трех заданий, соответству-ющих основным разделам дисциплины «Стратегически менедж-мент». Первое задание включает два теоретических вопроса по различным темам, взятым из программы дисциплины. Второе за-дание - исследовательское и связано с проведением укрупненного стратегического анализа конкретной организации. Третье задание – решение задачи формирования продуктовой стратегии органи-зации с использованием модели портфельного анализа.

Следует помнить, что выполнение контрольной работы предполагает не только реферативное изложение теоретического материала, но и пояснение рассматриваемых теоретических по-ложений примерами из деятельности предприятия, на котором работает студент, или из материалов, опубликованных в печати.

**4. Контрольные задания.**

**Контрольное задание №1**

Вопросы контрольного задания составлены в соответствии с содержанием тем рабочей программы дисциплины.

Контрольное задание № 1 предполагает развернутые ответы на два теоретических вопроса.

**Вариант 4.**

1. Миссия организации. Понятие и основные компоненты. Значение миссии для организации.
2. Продуктово-рыночные (портфельные) стратегии организации.

**Контрольное задание №2**

Задание охватывает следующие темы рабочей программы дисциплины: «Стратегическое целеполагание» (тема 5), «Диагностика и анализ внешней среды организации» (тема 6), «Диагностика и анализ внутренней среды организации» (тема 7) [6.1: 2, 3, 4,5; 6.2: 3, 7, 14].

Данное контрольное задание является исследовательским и предполагает **проведение некоторых этапов стратегического анализа**, который предшествует обычно формированию стратегии организации.

Формулировка задания единая для всех студентов, без вариантов. Так как каждый студент будет проводить анализ конкретной организации, а каждая из них уникальна, то содержание задания будет различно.

В качестве организации для исследования может быть выбрана:

- организация, в которой студент работает;

- организация, с деятельностью которой он хорошо знаком;

- организация, информацию, о деятельности которой можно взять из газет или журналов.

Стратегический анализ должен включать следующие этапы (разделы):

1. *Общая характеристика организации*.

Необходимо привести данные об особенностях деятельности организации, характеристику рынка, конкуренции и т.п. Желательно использовать цифровые данные, диаграммы, таблицы.

*2. Миссия организации.*

Миссия в обобщенном виде отражает главное предназначение организации; ее место и роль в отрасли и на рынке; принципиальное отличие от других; культуру и имидж; философию бизнеса (базовые взгляды, ценности, предпочтения); совокупность важнейших задач, выгод для клиента; социальную ответственность перед обществом и своими работниками; основные области деятельности и виды выпускаемой продукции; используемые технологии; концепцию управления. Неотъемлемым элементом миссии является лозунг.

3*. Анализ макросреды организации*.

Для изучения влияния макросреды организации можно использовать PEST- анализ (Political, Economical, Socio-cultural, Thechnological), который даёт возможность идентифицировать основные политические, экономические, социально-культурные и технологические силы, влияющие на деятельность компании. Необходимо дать количественную оценку внешних возможностей и опасностей для организации, используя экспертный метод оценок и составляя профиль внешней среды организации. Важность факторов для организации оценивается в баллах: от 0 (нейтральные) до 5 (очень важные). Воздействие факторов оценивается по шкале: +50 (сильное положительное воздействие, сильная возможность), 0 (отсутствие воздействия, нейтральность), -50 (сильное отрицательное воздействие, сильная опасность). Форма оценки, приведена в таблице 2.

Таблица 2*.*

**Профиль внешней среды организации**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Факторы | Важность фактора для организации | | | | | | Воздействие  фактора  “+” – возможности  “-” -- опасности | Взвешенная оценка воздействия фактора  “+” – возможности  “-” -- опасности |
|  | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |  |  |
| 1. Политические  * и т.д. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Экономические  * и т.д. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Социально-культурные  * и т.д. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| 1. Технологические  * и т.д. |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Итого: | | | | | | | |  |

*4. Изучение делового окружения организации.*

Деловое окружение (конкурентную среду) образуют те явления, процессы и институты среды, с которыми организация непосредственно взаимодействует, находится под их влиянием или сама может оказывать влияние на них (например, поставщики, потребители, посредники, конкуренты, местные власти и пр.). Для анализа конкурентной среды целесообразно использовать модель «Пяти сил конкуренции» М. Портера. Она помогает понять, какие силы действуют в конкурентной среде организации, и каким образом. В этом же разделе необходимо оценить уровень конкурентоспособности продукции (услуг) организации.

5. *SWOT - анализ.*

Сводную оценку внешней и внутренней сред организации необходимо провести одним из наиболее признанных методов стратегического анализа - методом «SWOT- анализа» (SWOT- по начальным буквам английских слов «сила», «слабости», «возможности», «угрозы») с уточнением следующих факторов:

* сила – то, в чем организация преуспела и что дает ей дополнительные возможности в сравнении с конкурентами;
* слабость – отсутствие чего-то важного для функционирования организации, ставящее ее в неблагоприятное положение;
* возможности – положительные тенденции и явления во внешней среде, использование которых приводит к увеличению прибыли;
* угрозы – отрицательные тенденции, которые при отсутствии реакции на них могут привести к неблагоприятной ситуации.

Необходимо построить матрицы «Возможностей « и «Угроз», а также провести количественную оценку возможностей и угроз внешней среды и сильных и слабых сторон организации с использованием экспертных методов [2]. Итогом SWOT-анализа должен стать выход на состав проблем организации.

6. *Формирование общих целей организации.*

Общие цели развития организации (их обычно бывает от четырех до шести) устанавливаются на период 2 –5 лет и определяются с учетом результатов проведенного SWOT – анализа. Они задают желаемые параметры деятельности, на которые организация должна выйти в будущем (темпы роста производства, продаж, прибыли, уровень конкурентоспособности и пр.). Установление целей организации завершает стратегический анализ.

**Контрольное задание №3**

Данное контрольное задание связано с темой 11 рабочей программы дисциплины: «Портфельный анализ» и включает решение задачи. В методических указаниях приводятся четырнадцать вариантов задачи.

**Задание.**

* Сформировать портфельную (продуктовую) стратегию предприятия, используя матрицу БКГ (Бостонской консультационной группы).
* Сопоставить и оценить рассматриваемые стратегические зоны хозяйствования – СЗХ, используя матрицу БКГ.
* Сделать выбор перспективных СЗХ и дать стратегические рекомендации предприятию.

**Исходные данные.**

На предприятии выделены 6 потенциальных стратегических зон хозяйствования - СЗХ Экономическая характеристика каждой СЗХ по вариантам представлена в таблицах.

**Вариант 0.**

Экономическая характеристика СЗХ

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| СЗХ  Показатели | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Рост рынка, % | 12 | 20 | 2 | 15 | 7 | 5 |
| Относительная доля рынка, ед. | 2 | 0,2 | 1,8 | 3,0 | 2,2 | 0,7 |
| Объем реализации, тыс. ДЕ | 20 | 8 | 50 | 30 | 45 | 5 |
| Покрытие затрат, тыс. ДЕ | 10 | 4 | 20 | 3 | 15 | 1 |

**Варианты 1, 2, 3.**

В вариантах меняются значения показателей относительной доли рынка, значения остальных показателей остаются те же, что и в варианте 0.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № варианта | Относительная доля рынка СЗХ | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 1 | 0,6 | 0,4 | 0,44 | 0,2 | 1,2 | 1,2 |
| 2 | 1,2 | 0,46 | 2,1 | 1,2 | 0,8 | 2,1 |
| 3 | 0,8 | 1,8 | 0,2 | 1,6 | 0,4 | 0,8 |

**Варианты 4, 5, 6.**

В вариантах меняются значение показателя рост рынка, значения остальных показателей остаются те же, что и в варианте 0.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № варианта | Рост рынка СЗХ, % | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 4 | 8 | 4 | 11 | 12 | 3 | 5 |
| 5 | 12 | 8 | 13 | 13 | 8 | 9 |
| 6 | 15 | 12 | 5 | 2 | 1 | 16 |

**Вариант 7.**

Экономическая характеристика СЗХ

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| СЗХ  Показатели | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| Рост рынка, % | 5 | 14 | 7 | 8 | 12 | 4 |
| Относительная доля рынка | 2,7 | 2,0 | 6,0 | 0,5 | 0,33 | 0,4 |
| Объем реализации, тыс. ДЕ | 35 | 20 | 22 | 32 | 12 | 8 |
| Покрытие затрат, тыс. ДЕ | 15 | 8 | 10 | 16 | 3 | 2 |

**Варианты 8, 9, 10,11.**

В вариантах меняются значение показателя рост рынка, значения остальных показателей остаются те же, что и в варианте 7.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № варианта | Рост рынка СЗХ, % | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 8 | 8 | 4 | 11 | 12 | 3 | 5 |
| 9 | 12 | 8 | 13 | 13 | 8 | 9 |
| 10 | 10 | 4 | 7 | 9 | 14 | 13 |
| 11 | 15 | 12 | 5 | 2 | 1 | 16 |

**Варианты 12, 13, 14.**

В вариантах меняются значения показателя относительной доли рынка, значения остальных показателей остаются те же, что и в варианте 7.

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| № варианта | Относительная доля рынка СЗХ | | | | | |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
| 12 | 0,9 | 1,5 | 3 | 1,2 | 0,3 | 0,1 |
| 13 | 1,4 | 0,8 | 1,2 | 1,8 | 0,1 | 0,6 |
| 14 | 1,8 | 0,3 | 0,8 | 0,3 | 1,4 | 0,5 |

**Порядок решения**

1. Построить матрицу БКГ и оценить позиции рассматриваемых СЗХ. В качестве критериев оценки СЗХ принимаются темпы роста рынка и относительная доля рынка.

В качестве масштаба оценки (средние значения в матрице) могут применяться: средний рост рынка в отрасли в размере 10% и относительная доля рынка в отрасли на уровне 1,0. т.е. объемы продаж предприятия и сильнейшего конкурента равны. На матрице планируемые объемы реализации по каждой СЗХ показываются в виде кругов, диаметр которых пропорционален объему реализации по данному СЗХ. Сектором в этих кругах показывается доля покрытия затрат.

2. Определить *покрытие затрат -* величину,получаемую после вычета переменных затрат из выручки от реализации (или удельных переменных затрат из цены). Величина покрытия затрат предназначена для покрытия постоянных затрат за определенный период (например, за год). Эту величину необходимо максимизировать так, чтобы она была больше или равна сумме постоянных затрат и запланированной прибыли для предприятия*.*

*Доля покрытия затрат* *-* это относительная долявеличины покрытия затрат в объеме выручки от реализации. Этот показатель характеризует внутрипроизводственное соотношение между ценой и производительностью. Доля покрытия затрат показывает прибыльность каждого продукта. Оптимизация этого показателя возможна путем изменения ассортимента продукции, а также улучшения организационно-технологических условий производства.

3. На основе анализа матрицы БКГ сформировать портфельную (продуктовую) стратегию предприятия. Продуктовая стратегия предприятия формируется по отдельным зонам хозяйствования (СЗХ) и может содержать следующие стратегические решения:

* изменение объемов реализации (цены или количества);
* снижение уровня постоянных затрат;
* снижение уровня переменных затрат и т.п.
* исключение из продуктового "портфеля" предприятия;
* изменение относительной доли на рынке;
* увеличение инвестирования;
* введение жесткого контроля инвестиций и перераспределение денежных средств между отдельными видами бизнеса и т.п.

При формировании продуктовой стратегии можно пользоваться следующим набором решений и принципов формирования продуктового портфеля:

* "звезды" оберегать и укреплять;
* по возможности избавляться от "собак", если нет веских причин для того, чтобы их сохранять;
* для "дойных коров" необходимы жестокий контроль капиталовложений и передача избытка денежной выручки под контроль менеджеров высшего уровня;
* "дикие кошки" подлежат специальному изучению, чтобы установить, не смогут ли они при известных капиталовложениях превратиться в "звезды";
* комбинация продуктов "кошки"," звезды" и "коровы" приводит к наилучшим результатам функционирования - умеренной рентабельности, хорошей ликвидности и долгосрочному росту сбыта и прибыли;
* комбинация "кошки" и "звезды" ведет к неустойчивой рентабельности и плохой ликвидности;
* комбинация "коровы" и "собаки" ведет к падению продаж и рентабельности.

**5. Требования к оформлению контрольной работы**

Контрольная работа должна быть набрана на компьютере и распечатана. В виде исключения, контрольная работа может быть исполнена в рукописном варианте.

Контрольная работа состоит из следующих частей: титульного листа, содержания, основной части, списка литературы и приложений (при необходимости).

Титульный лист контрольной работы оформляется в соответствии с приложением 2.

Страницы контрольной работы должны иметь нумерацию (первой страницей считается титульный лист, на котором номер страницы не ставится).

В содержании обязательно указываются страницы. На титульном листе должна быть указана дата выполнения контрольной работы и стоять личная подпись студента.

Основная часть включает в себя выполнение трех заданий. По каждому заданию рекомендуется текстовый материал сопровождать иллюстрациями: таблицами, рисунками, схемами, графиками. Ход проводимых исследований и принятия управленческих решений, должен сопровождаться пояснениями. По каждому заданию должны быть сделаны выводы. Рисунки и таблицы необходимо оформлять в соответствии с существующими требованиями.

Список литературы, необходимой для выполнения контрольной работы оформляется по правилам заполнения ГОСТ 7.1-2003. Ссылки на использованную литературу должны присутствовать в каждом задании.

**6.Список литературы**

**6.1. Основная литература**

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. / Пер. с англ. А.Н. Петрова. - СПб.: Питер, 2009.
2. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: Учебник. – М.: Проспект, 2008.
3. Маркова В.Д. Стратегический менеджмент: Курс лекций/ В.Д. Маркова, С.А Кузнецова. - М.: Новосибирск: ИНФРА - Сибирское соглашение, 2008.
4. Рябинина Е.П. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Е.П. Рябинина.- СПб.: СПбГИЭУ, 2010.
5. Стратегический менеджмент: Учебник / Под ред. А.Н. Петрова. 2-е изд. - СПб.: Питер, 2008.
6. Шифрин М.Б. Стратегический менеджмент. 2-е изд. – СПб.: Питер, 2008.

**6.2. Дополнительная литература**

1. Алавердов А.Р. Стратегический менеджмент в коммерческом банке: Учебник.- М.: Маркет ДС, 2009.
2. Альтшулер И.Г. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. - М.: Вершина, 2006.
3. Веснин В.Р. Стратегическое управление: Учебник. – М.: ТК Велби, Проспект, 2005.
4. Вигман С.Л. Стратегическое управление в вопросах и ответах? Учебное пособие. - М.: Велби, Проспект, 2006.
5. Гапоненко А.Л. Стратегическое управление: Учебник / А.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухин.- 2-е изд., стереотипное. - М.: ОМЕГА-Л, 2006.
6. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления/ СпбГУ; Высшая школа менеджмента.-2-е изд. - СПб.: Высшая школа менеджмента: Изд-во СпбГУ, 2008.
7. Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. - М: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
8. Курс MBA по стратегическому менеджменту: Пер. с англ / Под ред. Л. Фаэй, Р. Рэнделл.- 3-е изд., перераб. - М.: Альпина Бизнес Букс, 2006.
9. Мазур И.И. Реструктуризация предприятий и компаний: Учебное пособие для вузов/ Под ред. И.И. Мазура. - М.: Экономика", 2001.
10. Минцберг Г. С. Стратегический процесс/ Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошал С.; Пер. с англ. - СПб.: Изд. "Питер", 2001.
11. Минцберг Г. Школы стратегий: Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента/ Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж.: Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2000.
12. Парахина В.Н. Стратегический менеджмент: учебник/ В.Н. Парахина, Л.С. Максименко, С.В. Панасенко - М.: КНОРУС, 2006.
13. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент: Учебник. 8-е изд., испр. и доп.- М.: Дело, 2007.
14. Томпсон А.А., мл. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа/ А.А Томпсон-мл., А.Дж Стрикленд Ш. Пер. с англ. под ред. Н.М. Макаровой.- 12-е изд.- М.: Вильямс, 2003.