

КОНТРОЛЬНАЯ РАБОТА

Методические рекомендации по выполнению контрольной работы

По своей структуре работа должна состоять из плана, краткого введения, изложения основного материала рассматриваемой темы и заключения. В конце работы приводится список фактически использованной литературы в соответствии с правилами библиографии. В работе следует показать умение студента не только составлять план работы, но и пользоваться ссылками, уметь цитировать, комментировать изложенное.

Введение обычно посвящается обоснованию актуальности избранной темы, характеристике материалов, привлеченных для написания работы, обоснованию структуры работы, формулировке основной задачи, которую ставит перед собой студент.

Основной материал следует излагать последовательно, логично, доказательно. В тексте работы один вопрос от другого необходимо отделять, давая им подзаголовки. Однако это не должно нарушать связи между вопросами, в изложении они должны быть тесно связаны, так, чтобы один вопрос вытекал из другого.

Заключение представляет собой обобщение изложенного материала, формулировку выводов и предложений, вытекающих из проведенного анализа учебной литературы.

Объем работы должен составлять 8-12 печ.л., через 1,5 межстрочный интервал, поля шириной 30 мм - слева, 10 мм – справа, 20 мм – верхнее поле, 20 мм – нижнее поле. Нумерация страниц – снизу, по центру (титульный лист не нумеруется, нумерация производится с введения – 2 стр.).

Нумерация таблиц и рисунков – сквозная (одноуровневая, независимо от количества пунктов и подпунктов в работе). Пример, табл. 1,2,3,4 и т.д.

Библиографический список должен содержать **не менее 10 источников.**

Темы (варианты) контрольных работ

1. Роль стратегического менеджмента в постиндустриальную эпоху.
2. Объекты, уровни и методы стратегического управления на предприятии.
3. Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы стратегического управления предприятием (корпорацией).
4. Взаимосвязь и распределение функций стратегического управления предприятием и государственного регулирования экономики.
5. Совершенствование процесса (этапы) стратегического управления организацией.
6. Исследование и формирование стратегий организации.
7. Стратегический анализ внешней среды организации.
8. Стратегический анализ внутренней среды фирмы.
9. Стратегический анализ издержек и проектирование цепочки создания ценностей организации.
10. Анализ конкурентного преимущества организации.
11. Прогнозирование внешней среды организации.
12. Анализ и прогнозирование общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.
13. Определение целей организации. Построение и оценка дерева целей организации.
14. Анализ факторов, формирующих стратегию организации.
15. Анализ стратегии и конкурентных преимуществ организации.
16. Сравнительный анализ стратегий организации.
17. Анализ стратегий на разных этапах жизненного цикла организации.
18. Анализ стратегии конкуренции организации.
19. Разработка и обоснование стратегии организации.
20. Реализация стратегий организации: программы, бюджеты, бизнес-планы и т.д. Программные методы реализации стратегии организации.
21. Разработка корпоративной стратегии организации.
22. Разработка стратегии диверсификации организации.

23. Разработка стратегии восстановления экономики и реструктуризации портфеля фирмы.
24. Комбинированные стратегии диверсификации организации.
25. Разработка стратегии низких издержек организации.
26. Разработка стратегии дифференциации.
27. Разработка стратегии оптимальных издержек организации.
28. Разработка стратегии фокусирования организации.
29. Разработка инновационной стратегии организации.
30. Разработка стратегии быстрого реагирования.
31. Разработка стратегии вертикальной интеграции.
32. Разработка функциональной стратегии организации.
33. Разработка маркетинговой стратегии организации.
34. Разработка инвестиционной стратегии организации.
35. Разработка стратегического плана фирмы.
36. Стратегический анализ диверсифицированных компаний.
37. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.
38. Стратегия и организационная структура фирмы.
39. Проектирование процесса реализации стратегии организации.
40. Разработка тактики реализации стратегии организации.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

(наименование института полностью)

Кафедра /департамент /центр **Институт финансов, экономики и управления**

(Наименование учебного структурного подразделения)

38.03.03 Управление персоналом

(код и наименование направления подготовки / специальности)

Управление персоналом

(направленность (профиль) / специализация)

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАДАНИЕ №1

по учебному курсу «Стратегический менеджмент»

(наименование учебного курса)

Вариант №20

Тема: Реализация стратегий организации: программы, бюджеты, бизнес-планы и т.д. Программные методы реализации стратегии организации.

Обучающегося

_____ (И.О. Фамилия)

Группа

Преподаватель

_____ (И.О. Фамилия)



Тольятти 2023

Содержание

Введение

1. Этапы стратегического плана

1.1 Анализ внутреннего и внешнего контекста организации

1.2 Разработка миссии и стратегии развития организации

1.3 Выработка стратегических целей развития компании

1.4 Разработка бизнес-планов развития организации

1.5 Обеспечение взаимосвязи между стратегиями, бизнес-планами развития и бюджетами организации

1.6 Заключительная часть стратегического плана

2. Вывод

Список используемой литературы

Введение

Компания, не имеющая стратегических целей развития и конкретных планов по их достижению, обречена, следовать за текущими событиями с весьма туманными перспективами на будущее. Но разработка корректного стратегического плана развития требует от менеджмента высоких компетенций и навыков, поскольку он предполагает не столько расчет показателей хозяйственной деятельности, сколько прогноз динамики бизнеса с учетом рисков и возможностей, связанных как с внешним, так и с внутренним контекстом организации.

Нередко можно встретить мнение, что стратегическое планирование нужно большим компаниям, которые уже заявили о себе как лидеры своего сегмента рынка и с уверенностью смотрят в будущее.

Но, во-первых, любая компания имеет конкретную цель своей деятельности и хотя бы приблизительный бизнес-план. А это уже и есть элементы стратегического планирования.

Во-вторых, даже начинающие предприниматели оценивают емкость рынка, на котором они собираются работать, конкурентную среду и свои возможности по входу на этот рынок. То есть они занимаются стратегическим анализом, который также является одной из составляющих стратегического планирования.

Другими словами, большинство небольших и средних компаний по факту также используют стратегическое планирование, но, в отличие от крупных игроков на рынке, делают это несистемно и не в полном объеме.

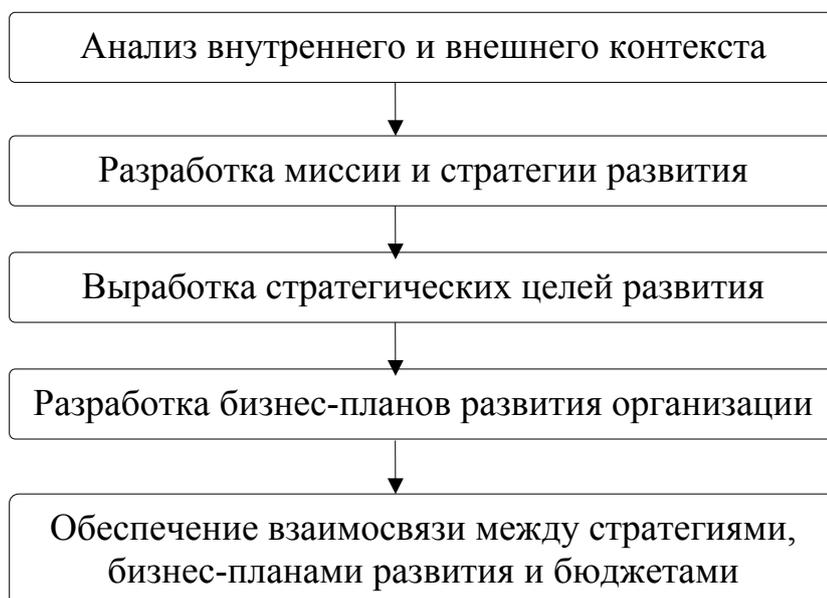
Да и в крупных компаниях случается, что разработанные с большими затратами времени и сил стратегические планы развития так и остаются только планами. К этому может привести множество внешних и внутренних факторов, самые распространенные из них — отсутствие целостности в методике планирования и нарушения взаимосвязей между стратегиями, планами развития бизнеса и бюджетами компании.

Рассмотрим методику разработки наиболее эффективного стратегического плана развития и рекомендации, которые помогут избежать возможных рисков ошибочных прогнозов, разберем последовательность формирования стратегического плана развития, раскроем взаимосвязь контекста, целей и ресурсов компании, которая должна найти отражение в стратегическом плане развития.

Конечно, стратегические планы развития крупных, средних и небольших компаний будут отличаться в силу разницы масштабов хозяйственной деятельности, специфики бизнеса, сложности организационной структуры и бизнес-процессов.

Но в любом случае качественно разработанный стратегический план развития формируется на основе последовательно реализуемых этапов:

Этапы стратегического плана рис. 1



1.Этапы стратегического плана

1.1 Анализ внешнего и внутреннего контекста организации

На результаты деятельности любой компании оказывает влияние множество различных факторов. Без понимания степени их воздействия невозможно выработать верное стратегическое направление развития компании.

Сама компания тоже влияет на внешнее окружение (контекст) — на рынок сбыта продукции, поставщиков, покупателей, партнеров, контролирующие органы и т. д.

Насколько успешно будет реализована стратегия компании, во многом зависит от ее возможностей организовать внутреннее окружение (контекст), включающее в себя бизнес-процессы, ресурсы организации, персонал, структуру и технологии производства, а также корпоративную культуру и принципы.

Совокупность факторов внутреннего контекста компании по большому счету определяет ее конкурентоспособность.

Поэтому прежде чем разрабатывать миссию и стратегию, необходимо провести стратегический анализ внешнего и внутреннего контекста компании, результатом которого должна быть оценка рисков и возможностей конкретного предприятия в окружающей ее рыночной среде.

3 самых распространенных метода стратегического анализа:

1. SWOT-анализ

Цель SWOT-анализа (Strength — сила, Weak — слабость, Opportunity — возможности и Threat — угрозы) — определить сильные и слабые стороны компании, установить их связи с внешними возможностями и угрозами.

По итогам анализа вырабатываются стратегии компании, направленные на использование возможностей и устранение угроз для развития.

2. Построение матриц «Вероятность/Воздействие»

Матрицы «Вероятность/Воздействие» строятся отдельно для позиционирования возможностей внешней среды компании и для позиционирования угроз внешней среды компании.

В каждой из матриц возможности и угрозы распределяются по вероятности их наступления и силе воздействия на компанию.

Матрицы помогают контролировать внешние факторы и разрабатывать стратегии развития бизнеса.

3. Формирование реестра рисков и возможностей

Формирование реестра рисков и возможностей предполагает более детальный анализ по сравнению с двумя предыдущими методами. Сначала выявляются риски и возможности как внешнего, так и внутреннего контекстов компании. Далее выявленные риски и возможности оцениваются по степени вероятности их реализации и степени влияния на бизнес компании. Затем формируется матрица рисков и возможностей, в которой отражается совокупная степень влияния оцененных рисков и возможностей («Высокая», «Средняя», «Низкая»). Заключительный этап — составление реестра рисков и возможностей. В нем фиксируются все значимые для компании риски и возможности, пути их минимизации и реализации (по сути это стратегии компании), а также ответственные (владельцы) каждого из рисков и возможностей

При выборе стратегии развития компании следует сделать акцент на свои сильные стороны (высокое качество продукции, сервисное обслуживание

покупателей, положительная деловая репутация) для использования возможностей расширения бизнеса (увеличение продаж, выпуск нового вида продукции, предоставление дополнительных услуг покупателям).

В то же время необходимо укрепить свои слабые стороны (износ фондов, недостаточная квалификация персонала, зависимость от кредитов), чтобы минимизировать риск реализации внешних угроз (рост цен на сырье, усиление конкурентной борьбы на рынке, снижение покупательского спроса).

1.2 Разработка миссии и стратегий развития организации

Чтобы понимать, в каком направлении двигаться, развиваться, компании следует прежде всего определиться со своей миссией, т. е. главной целью своего существования.

В миссии организации обязательно отражается сфера деятельности и ее конечная цель. На основе принятой миссии разрабатываются стратегии развития компании, которые обеспечат выполнение миссии.

Стратегии развития, во-первых, должны охватывать все аспекты миссии компании, а во-вторых, не должны отклоняться от ее смысла.

Соблюдение первого условия необходимо для успешной реализации миссии компании, второго — для того, чтобы не отвлекать ресурсы и усилия компании на решение задач, не служащих выполнению миссии компании.

При разработке стратегий развития компании надо тщательно проверять их взаимосвязь с утвержденной миссией.

Поскольку стратегии развития в рамках компании носят глобальный характер и для их реализации необходимы усилия всех подразделений

компании, необходимо транслировать их на стратегии отдельных подразделений, чтобы руководители и персонал каждого подразделения четко знали свои цели и задачи по выполнению общей стратегии компании.

Кроме того, разделение стратегии компании на стратегии подразделений гарантирует, что будут установлены корректные целевые показатели выполнения стратегии. Если в компании один на всех целевой показатель, который складывается в результате работы нескольких подразделений, по итогу невозможно понять, какое из них не выполнило свою часть работы и кто именно виноват в том, что не достигнут общий целевой показатель.

1.3 Формулируем стратегические цели развития компании

Однако формирование стратегического плана развития компании не ограничивается разработкой миссии и стратегий. Кроме самого направления действий (т. е. стратегии) необходимо также разработать критерии успеха (целевые показатели) и пути их достижения (бизнес-планы развития). Только в этом случае можно быть уверенным, что у компании есть четкая программа выполнения своей миссии, подкрепленная планами мероприятий и расчетом ресурсов, необходимых для их реализации.

Стратегические цели (или ключевые целевые показатели) должны быть конкретными и измеримыми, чтобы по итогам любого периода было понятно, насколько выполнена стратегия и какова динамика ее реализации.

Например, если такой целевой показатель стратегии, как увеличение объемов продаж, может выражаться в процентах прироста к объемам предыдущего периода или в конкретном суммовом выражении. А если цель — реализация какого-либо мероприятия, то в качестве показателя ее достижения должна быть указана предполагаемая дата завершения этого мероприятия.

Стратегические цели устанавливаются, как правило, на год и в последующем корректируются по фактическим результатам работы компании.

Для визуализации показателей реализации стратегий развития карту стратегических целей, в которой указаны, рекомендуется использовать:

- общие стратегии компании;
- стратегии подразделений;
- ключевые области реализации стратегий;
- целевой показатель для каждой из стратегий;
- владелец целевого показателя (подразделение, ответственное за реализацию стратегии).

1.4 Разрабатываем бизнес-план развития организации

Один из важнейших разделов стратегического развития предприятия — бизнес-план деятельности компании на прогнозируемый период.

4 ключевые функции бизнес-плана:

1. Трансформирует стратегические цели развития в показатели финансово-экономической деятельности компании на прогнозируемый период.
2. Служит источником проверки реалистичности разработанных стратегий (путем сопоставления прогнозных показателей ресурсным возможностям компании).
3. Является основой для разработки бюджетов компании в целом и ее подразделений на год.

4. Выступает в качестве ориентира для корректировки стратегий развития компании на последующие периоды.

Обычно бизнес-планы составляют на срок от трех до пяти лет, встречаются варианты и на срок до десяти лет.

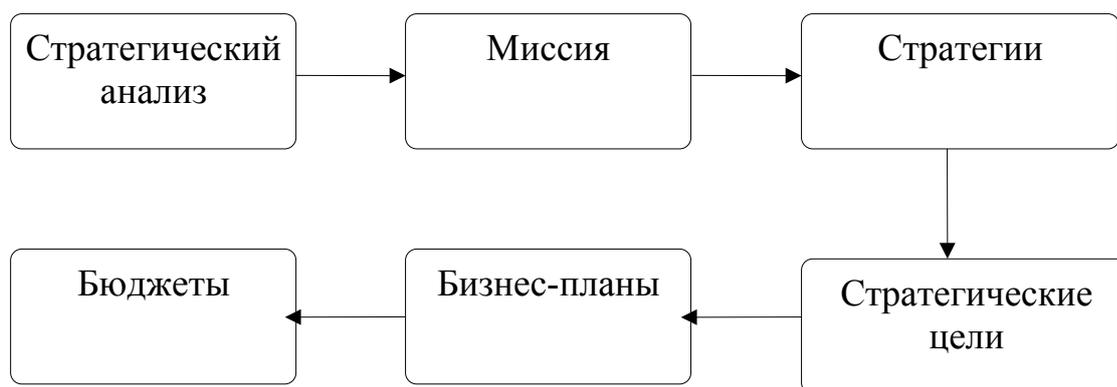
Главные критерии выбора периода стратегического планирования — текущая ситуация на рынке и положение компании. Например, если рыночная ситуация достаточно устойчива и компания успешно работает на нем уже продолжительное время, она может позволить себе прогнозировать результаты на длительный срок исходя из «стратегии успеха».

Если же рынок лихорадит и компания чувствует себя недостаточно устойчиво, она вынуждена работать по «стратегии выживания», при которой долгосрочное прогнозирование нецелесообразно из-за неопределенности дальнейшего развития ситуации. В этом случае бизнес-план составляют на период от года до трех лет.

1.5 Обеспечение взаимосвязи между стратегиями, бизнес-планами развития и бюджетами организации

В идеальном виде компания при разработке стратегического плана развития обязана обеспечить взаимосвязь между стратегиями, бизнес-планами развития и бюджетами компании и подразделений. Такая взаимосвязь гарантирует успешную реализацию стратегического плана, потому что целевые показатели стратегий компании будут привязаны к параметрам бизнес-плана развития, на основе которых планируются все бюджеты компании. Следовательно, выполнение бюджетных задач приведет и к достижению стратегических целей компании.

Визуально такая взаимосвязь представлена на рис. 2.



1.6 Заключительная часть стратегического плана

В заключительную часть стратегического плана развития предприятия необходимо включить описание методов управления рисками, поскольку в долгосрочном планировании уровень неопределенности возрастает одновременно с увеличением горизонта планирования.

В то время как при составлении прогноза на год вполне можно добиться высокого уровня точности данных и обеспечить взаимосвязь всех элементов планирования, при разработке стратегического плана на пять лет приходится делать значительное количество допущений и предположений развития ситуации. Поэтому всем заинтересованным сторонам (собственники, руководство, менеджмент) будет совсем не лишним понимать при согласовании стратегического плана, какие риски могут помешать его реализации и что компания может предпринять для минимизации их наступления.

2. Вывод

Полноценный стратегический план развития предприятия включает в себя следующие разделы:

- Результаты анализа внешнего и внутреннего контекста организации на момент разработки плана.
- Описание текущей деятельности и долгосрочных задач развития организации.
- Описание миссии компании и стратегий развития.
- Функциональные стратегии подразделений компании.
- Описание проектов по развитию компании.
- Бизнес-планы реализации проектов развития.
- Описание методов управления рисками реализации стратегического плана.

Разработка стратегического плана развития — основа для выбора долгосрочных целей предприятия и путей их достижения. Стратегическое планирование помогает эффективно распределять и использовать ресурсы компании для достижения основных целей и задач по выполнению выбранной миссии.

Необходимо систематически мониторить утвержденный план, чтобы он не утратил своей актуальности, и проводить ревизию стратегий предприятия, поскольку рыночная ситуация и внутренние процессы компании могут значительно меняться под воздействием факторов, которые не проявляли себя на момент разработки стратегического плана. Лучше вовремя выявить неэффективность выбранного пути, чем упорно продолжать тратить время и ресурсы компании на достижение потерявшей актуальность цели. По сути стратегическое планирование — непрерывный процесс, в ходе которого компания должна найти кратчайший и наиболее эффективный путь к успеху.

Список используемой литературы:

1. Болонский процесс и качество образования. Ч. 3: Опыт вузов. - Нижний Новгород: Изд-во Нижегородского госуниверситета, 2005. - С. 74-82.
2. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента - СПб.: Питер, 2001. - С. 16-17.
3. Петрова А. Н. Стратегический менеджмент. - СПб.: Питер, 2005. - С. 13-18.
4. Томпсон А. А. (мл.), Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е изд.: Пер. с англ. - М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. - С. 85-89, 144.
5. Административно-управленческий портал <http://www.aup.ru/>
6. Интернет-портал «iTeam» - <http://www.iteam.ru/>
7. Интернет-портал «Stplan.Ru» - <http://www.stplan.ru/>
8. Открытая Энциклопедия «Википедия» - <http://ru.wikipedia.org/>