

ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ» (МГТУ ГА)**

**Кафедра экономики и управления на воздушном транспорте
Д.А. Сидоров**

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

**ПОСОБИЕ
по изучению дисциплины**

*для студентов III курса
направления 080200 (38.03.02)
очной формы обучения*

Москва-2015

ББК 338

С34

Рецензент д-р экон. наук, проф. Б.В. Артамонов

Сидоров Д.А.

С34 Стратегический менеджмент: пособие по изучению дисциплины. - М.: МГТУ ГА, 2015. - 20 с.

Данное пособие издается в соответствии с рабочей программой учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» по учебному плану для студентов III курса направления 080200 (38.03.02) очной формы обучения.

Рассмотрено и одобрено на заседаниях кафедры 16.02.2015 г. и методического совета 10.03.15 г.

Подписано в печать 31.03.2015 г.

Печать офсетная
1,16 усл.печ.л.

Формат 60x84/16
Заказ № 1979/

0,96 уч.-изд. л.
Тираж 80 экз.

Московский государственный технический университет ГА

125993 Москва, Кронштадтский бульвар, д.20

Редакционно-издательский отдел

125493 Москва, ул. Пулковская, д.6а

© Московский государственный
технический университет ГА, 2015

Учебный план дисциплины

Курс очного обучения по дисциплине «Стратегический менеджмент» рассчитан на 144 академических часа, из них лекций 36 часов, практических занятий 34 часа, объем самостоятельной работы студента (СРС) 74 часа (таблица).

Таблица

Учебный план дисциплины «Стратегический менеджмент»

Наименование Разделов	Количество часов			
	Всего по разделу	Лекции	Практи- ческие занятия	СРС
1. Стратегические проблемы развития авиатранспортного производства	10	2	2	6
2. Предприятие как бизнес-система	10	4	2	4
3. Виды конкурентного взаимодействия на рынке	14	4	4	6
4. Основы целевого управления	16	4	4	8
5. Стратегия и концепция управления развитием бизнес-системы	12	4	2	6
6. Стратегическое планирование и его особенности	24	4	6	14
7. Основные виды стратегий	28	8	8	12
8. Стратегия и организационная структура	18	4	4	10
9. Формирование сценариев при стратегическом управлении	12	2	2	8
ИТОГО:	144	36	34	74

Студенты выполняют курсовую работу и сдают экзамен по дисциплине.

Цели и задачи дисциплины

Целью изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» является обучение студентов методам ведения управленческой деятельности, формирования стратегических целей и стратегий предприятия, правилам построения организационных структур и проектирования систем управления.

Задачи изучения дисциплины (необходимый комплекс знаний и умений):

1. Иметь представление о стратегических проблемах развития авиатранспортного производства.
2. Знать основные задачи стратегического менеджмента и особенности стратегического планирования.
3. Уметь правильно выбрать стратегические цели предприятия, стратегию и целевые программы; разработать технологию программно-целевого управления.
4. Изучить опыт стратегического управления предприятиями на практических примерах.

Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

Основная литература

1. Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент на воздушном транспорте. –М.: Авиа Бизнес Групп, 2008.
2. Артамонов Б.В. Стратегия управления авиапредприятием. –Нижний Новгород: Талам, 2002.

Дополнительная литература

3. Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Часть 1. Концептуальные основы стратегического управления и планирования на воздушном транспорте. –М.: РИО МГТУ ГА, 2004.
4. Артамонов Б.В. Стратегический менеджмент: Учебное пособие. Часть 2. Типовые стратегии и организационное проектирование. –М.: РИО МГТУ ГА, 2006.
5. Томпсон А., Стрикленд А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов. / Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.

Программные средства и Интернет-ресурсы

- ✓ [http:// www.mstusa.ru](http://www.mstusa.ru) - учебно-методический комплекс дисциплины «Стратегический менеджмент»;
- ✓ [http:// www.iqlib.ru](http://www.iqlib.ru) – интернет-издания по стратегическому менеджменту;
- ✓ [http:// www.favt.ru](http://www.favt.ru) – официальный сайт Федерального агентства воздушного транспорта;
- ✓ [http:// www.icao.int](http://www.icao.int) – официальный сайт ИКАО;
- ✓ компьютерная программа проверки знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент».

Структура и содержание дисциплины

Содержание лекционного курса

Раздел 1. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ
АВИАТРАНСПОРТНОГО ПРОИЗВОДСТВА (2 часа)

Лекция 1. Особенности становления рыночных отношений на воздушном транспорте РФ и проблемы адаптации деятельности российских авиапредприятий к рыночным условиям. (2 часа)

Особенности становления рыночных отношений на воздушном транспорте РФ. Проблемы адаптации деятельности российских авиапредприятий к рыночным условиям. Проблемы стратегического развития. Основные направления повышения эффективности авиатранспортного производства.

Литература: [1, с. 4-7].

Раздел 2. ПРЕДПРИЯТИЕ КАК БИЗНЕС-СИСТЕМА (4 часа)

Лекция 2. Структуризация бизнес-системы и ее стратегический потенциал (2 часа)

Производственная система и ее подсистемы. Структуризация бизнес-системы. Балансировка интересов различных групп при функционировании предприятия. Концептуальная модель предприятия как объект стратегического управления. Стратегический потенциал предприятия и его основные составляющие.

Литература: [1, с. 8-22].

Лекция 3. Жизненный цикл предприятия (2 часа)

Фазы жизненного цикла. Виды организационных структур, методов и стилей управления на этапах создания, роста, стабилизации и консолидации предприятия.

Литература: [1, с. 23-29].

Раздел 3. ВИДЫ КОНКУРЕНТНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ НА РЫНКЕ (4 часа)

Лекция 4. Стандарты и уровни конкурентоспособности предприятий (2 часа)

Понятие «конкуренция». Стандарты конкурентоспособности. Модель «пяти сил» М. Портера. Уровни конкурентоспособности.

Литература: [1, с. 30-38].

Лекция 5. Типы конкурентного поведения, полистратегический поиск (2 часа)

Три типа конкурентного поведения. Задачи обеспечения конкурентного поведения. Ценовые и неценовые методы конкуренции. Понятие «недобросовестная конкуренция» Конкурентные преимущества. Виды горизонтальной и вертикальной конкуренции. Полистратегический поиск. Ролевые функции при конкурентном взаимодействии.

Литература: [1, с. 39-45].

Раздел 4. ОСНОВЫ ЦЕЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ (4 часа)

Лекция 6. Миссия и стратегические цели предприятия (2 часа)

Понятия «миссия» и «цель». Классификация целей по масштабам и времени действий. Стратегические цели предприятия, основные принципы их формирования. Генеральная цель и генеральная стратегия предприятия.

Литература: [1, с. 46-54].

Лекция 7. Выбор целевой ориентации предприятия (2 часа)

Интеграционный потенциал целевого управления. «Дерево целей» и «дерево проблем». Основные этапы выбора целей управления бизнес-системой. Возможные варианты целевой ориентации авиакомпании.

Литература: [1, с. 55-60].

Раздел 5. СТРАТЕГИЯ И КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕС-СИСТЕМЫ (4 часа)

Лекция 8. Основы стратегического управления (2 часа)

Понятие «стратегический менеджмент». Стратегия как концепция управления. Стратегические модели управления. Оперативное управление. Основные задачи стратегического управления.

Литература: [1, с. 61-69].

Лекция 9. Взаимосвязи стратегического управления с маркетинговой политикой (2 часа)

Выбор рыночной ниши и целевого рынка. Стратегический маркетинг в системе управления. Методы маркетинга. Основные виды анализа, используемые при стратегическом управлении: ситуационный анализ, PEST – анализ, GAP – анализ, SWOT – анализ. Схема проведения SWOT – анализа бизнес-системы. Концепция противодействия. Виды стратегического управления. Задачи стратегического контроля.

Литература: [1, с. 70-89].

Раздел 6. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ И ЕГО ОСОБЕННОСТИ (4 часа)

Лекция 10. Основные принципы, элементы и этапы стратегического планирования (2 часа)

Сущность и виды стратегического планирования. Основные принципы стратегического планирования. Элементы и этапы стратегического планирования. Разработка стратегического плана. Контроллинг и его задачи.

Литература: [1, с. 90-103].

Лекция 11. Стратегическая пирамида (2 часа)

Японская и американская модели менеджмента. Стратегическая зона. Взаимодействие компонентов управления. Стратегическая пирамида и варианты ее разработки. Распределение задач менеджмента в зависимости от уровня управления.

Литература: [1, с. 104-113].

Раздел 7. ОСНОВНЫЕ ВИДЫ СТРАТЕГИЙ (8 часов)

Лекция 12. Конкурентные стратегии (2 часа)

Понятие «конкурентная стратегия». Пять сил, определяющих конкуренцию в отрасли (М. Портер). Виды конкуренции. Основные виды и варианты конкурентного поведения. Рекомендации по разработке вариантов конкурентных стратегий. Индикаторы конкурентоспособности предприятия. Подходы, используемые при оценке эффективности управления.

Литература: [1, с. 144-157].

Лекция 13. Товарные и базовые стратегии (2 часа)

Товарная стратегия и товарная политика. Компоненты портфельной стратегии. Бостонская матрица. Матрица Мак Кинси. Индикаторы привлекательности рынка. Рыночное позиционирование бизнеса. Рыночная стратегия «4А». Базовые стратегии: лидерство по издержкам, дифференциация и концентрация.

Литература: [1, с. 123-143].

Лекция 14. Стратегии роста, диверсификации и дифференциации (2 часа)

Стратегия роста: интенсивный рост, интеграционный рост, диверсификационный рост. Разновидности диверсификации: концентрическая, горизонтальная, конгломератная. Матрица И. Ансоффа. Матрица Томпсона-Стрикленда. Варианты стратегии дифференциации.

Литература: [1, с. 158-167, 188-194].

Лекция 15. Стратегии качества (2 часа)

Основные составляющие конкурентоспособности. Понятие «бренд». Взаимосвязь товара и услуги. Цикл Деменга. Основные составляющие качества товара и услуги. Качество авиатранспортных услуг. Процесс предоставления авиатранспортной услуги и оценка качества на различных его этапах. Радар конкурентоспособности продукции авиакомпаний.

Литература: [1, с. 168-187].

Раздел 8. СТРАТЕГИЯ И ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА (4 часа)

Лекция 16. Модель стратегического управления и концепция корпоративной стратегии (2 часа)

Модель стратегического управления и ее адаптация к изменению конъюнктуры рынка. Стратегия антикризисного управления. Реструктуризация и реинжиниринг. Концепция корпоративной стратегии.

Литература: [1, с. 195-208].

Лекция 17. Проектирование систем управления и их адаптация к изменению конъюнктуры рынка (2 часа)

Проектирование функционально-организационной модели управления. Типы организационных структур и их использование на воздушном транспорте. Диагностика и адаптация организационных структур к изменению рынка. Системный подход к проектированию организационных структур авиакомпаний и аэропортов. Программно-целевое управление.

Литература: [1, с. 209-229].

Раздел 9. ФОРМИРОВАНИЕ СЦЕНАРИЕВ ПРИ СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ (2 часа)

Лекция 18. Модель сценарного прогнозирования (2 часа)

Концепция сценарного развития бизнес-системы. Конус сценарного прогнозирования. Этап разработки и реализации сценариев. Фьючерские факторы. Схема корректировки сценариев. Стратегические риски. Методы управления рисками.

Литература: [1, с. 80-88].

Содержание практических занятий

Занятия 1-2. Анализ конкуренции на рынке

Контрольные вопросы:

1. Предприятие как бизнес-система.
2. Сущность понятия «конкуренция» и ее основные типы.
3. Особенности конкуренции на воздушном транспорте.

Задание 1. Построение конкурентной карты рынка.

На основе таблицы исходных данных (раздаточный материал) построить конкурентную карту рынка в три этапа:

- 1) формирование групп фирм в зависимости от их рыночной доли (лидеры рынка, сильная конкурентная позиция, слабая конкурентная позиция, аутсайдеры рынка);
- 2) формирование групп фирм в зависимости от темпов роста рыночной доли (быстрое улучшение конкурентной позиции, улучшение конкурентной позиции, ухудшение конкурентной позиции, быстрое ухудшение конкурентной позиции);
- 3) представление конкурентной карты рынка в матричной форме.

По строкам матрицы указываются количественные интервалы для каждой из групп фирм по темпу роста рыночной доли, а по столбцам – интервалы по занимаемой рыночной доле.

В зависимости от позиционирования фирм в ячейках матрицы (конкурентной карты) сделать выводы об интенсивности конкуренции на рынке, его основных игроках, а также о динамике конкурентных позиций фирм.

Задание 2. Расчет показателей конкуренции.

На основе таблицы исходных данных (раздаточный материал) рассчитать:

четырёхдольный индекс монополизации рынка;

индекс равномерности распределения рыночных долей фирм;

показатель интенсивности конкуренции.

Сделать выводы об изменении интенсивности конкуренции и монополизации рынка в отчетном периоде по сравнению с базовым периодом.

Литература: [1,5]

Занятие 3. Стратегический потенциал

Контрольные вопросы:

1. Сущность понятия «стратегический потенциал» и его составляющие.

2. Показатели стратегического потенциала авиакомпании.

Задание. Расчет показателей стратегического потенциала авиакомпании.

Используя показатели авиакомпании заполнить таблицу оценки ее стратегического потенциала в соответствии с вариантом расчета. Выделить показатели ресурсного обеспечения и перевозочной деятельности. Определить взаимосвязи показателей стратегического потенциала.

Литература: [1,2]

Занятие 4. Ситуационный анализ предприятия.

Контрольные вопросы:

1. SWOT-анализ.

2. PEST-анализ.

3. GAP-анализ.

Задание. SWOT-анализ предприятия.

По результатам управленческого обследования предприятия (раздаточный материал) провести SWOT- анализ.

Определить мероприятия, предусматривающие:

1) использование возможностей и сильных сторон предприятия;

2) снижение негативного влияния угроз и слабых сторон.

Мероприятия распределить по направлениям деятельности предприятия: маркетинг, персонал, производство, финансы, управление.

Литература: [1,2]

Занятия 5-6. Формирование целей авиапредприятия

Контрольные вопросы:

1. Сущность понятия «цель». Классификация целей.
2. Правила выбора целевой ориентации бизнес-системы.
3. Варианты генеральных целей авиакомпаний.
4. «Дерево целей».

Задание 1. Построение «дерева целей» авиакомпании при планировании повышения пассажирской загрузки.

Упорядочить произвольный набор целей авиакомпании из предлагаемого списка в виде «дерева целей». Определить количественные показатели оценки достижимости целей.

Задание 2. Построение «дерева целей» авиакомпании «Аэрофлот».

Изучить раздаточный материал «Стратегия авиакомпании «Аэрофлот» и построить «дерево целей». Определить генеральную цель и цели по направлениям функционирования авиакомпании, включая организацию перевозок, парк воздушных судов, обслуживание пассажиров, работу с персоналом.

Задание 3. Построение «дерева целей» авиапредприятия и разработка плана мероприятий.

Изучить раздаточный материал и построить «дерево целей» авиапредприятия. Разработать план мероприятий по схеме: цель (подцель) – мероприятия – ответственное подразделение.

Литература: [1,2]

Занятия 7-8. Основы стратегического управления

Контрольные вопросы:

1. Сущность понятия «стратегия».
2. Концепция стратегического управления.
3. Особенности стратегического управления.
4. Задачи стратегического управления.
5. Стратегия и тактика.

Задание 1. Определение последовательности работ в управлении реализацией стратегии.

Упорядочить произвольную последовательность работ из предлагаемого списка для реализации схемы управления «по кольцевому принципу». Выделить функции стратегического управления.

Задание 2. Выработка стратегической информации.

Изучить раздаточный материал «Альтернативные подходы к выработке стратегической информации». Ответить на вопрос: Как распределить функции между работниками фирмы, чтобы стратегическая информация была в максимальной степени достоверной и объективной?

Задание 3. Определение тактики фирмы.

Изучить раздаточный материал «Последовательная реализация стратегии на фирме «Тойз ‘Р’ Ас». Определить тактику фирмы в области размещения и планирования торговых предприятий.

Задание 4. Изучение стратегического контроля.

Изучить раздаточный материал «Пример внимания к стратегическим вопросам». Ответить на вопросы:

Какие аспекты стратегического контроля рассматриваются в деятельности управляющего?

Как стратегический контроль связан с принятием управленческих решений?

Будет ли эффективна данная система стратегического контроля без информационной системы?

Задание 5. Домашнее задание.

Провести ситуационный анализ предприятия (SWOT-анализ) по следующему плану:

1. Общая характеристика предприятия

1.1. История развития

1.2. Предоставляемые услуги и товары (производственная деятельность)

1.3. Характеристика рынка

1.4. Основные фонды

1.5. Персонал

1.6. Организационная структура управления

1.7. Итоги производственной деятельности

1.8. Финансовые показатели

2. Ситуационный анализ

2.1. Оценка внешней среды (благоприятные возможности и грозящие опасности)

2.2. Оценка внутренней среды (сильные и слабые стороны)

2.3. Таблица SWOT-анализа

2.4. Выбор стратегии предприятия.

Предприятие выбирается студентом самостоятельно. Показатели итогов производственной деятельности (п.1.7) и финансовые показатели (п. 1.8) приводятся на любой год (годы) на протяжении последних 5 лет.

Домашнее задание оформляется пояснительной запиской на бумаге стандартного формата (210x297 мм) с указанием кафедры, дисциплины, учебной группы, ФИО студента. Допускается участие нескольких студентов в подготовке пояснительной записки (до 5 человек).

Литература: [1,5]

Занятия 9-11. Базовые стратегии управления

Контрольные вопросы:

1. Стратегическая зона.

2. Стратегия лидерства.

3. Стратегия дифференциации.

4. Стратегия концентрации.

Задание 1. Анализ стратегических зон международных авиаперевозок.

По данным годовых отчетов ИКАО провести анализ международных авиаперевозок для Западной Европы, Северной Америки, Южной Америки, Юго-Восточной Азии по следующему плану:

1. Показатели динамики развития авиаперевозок в регионе
2. Характеристика пассажиро- и грузопотоков
3. Методы конкуренции и ключевые факторы успеха
4. Авиакомпании-конкуренты.

Задание 2. Изучение стратегических хозяйственных единиц.

Изучить раздаточный материал «Использование стратегических хозяйственных единиц». Ответить на вопросы:

В чем преимущества стратегических хозяйственных единиц?

Когда использование стратегических хозяйственных единиц будет эффективно?

Задание 3. Изучение реорганизации управленческой структуры.

Изучить раздаточный материал «Проект реорганизации структуры компании Contracting Services». Ответить на вопросы:

Какие альтернативы относительно создания единого центра приема заказов может рассматривать руководство компании?

Какие организационные меры необходимо предпринять, если руководство примет решение о создании единого сервисного центра?

Задание 4. Определение маркетинговой стратегии.

Изучить раздаточный материал «Компания Nestle Italy». Ответить на вопросы:

С какими проблемами столкнулся менеджер по маркетингу?

За счет каких групп потребителей может быть увеличен сбыт товара?

Как цели маркетинга воздействуют на методы убеждения потребителей в необходимости приобретения товара?

Задание 5. Определение базовой стратегии.

Изучить раздаточный материал «Автомобили BMW». Определить базовую стратегию фирмы.

Задание 6. Изучение стратегии оптимальных издержек.

Изучить раздаточный материал «Стратегия оптимальных издержек компании Toyota». Ответить на вопросы:

В чем заключаются преимущества стратегии оптимальных издержек?

Как компания реализует стратегию оптимальных издержек?

Задание 7. Изучение стратегических альянсов.

Изучить раздаточный материал «Опыт компаний по созданию стратегических альянсов». Ответить на вопросы:

Какие конкурентные преимущества дают стратегические альянсы?

Какие причины приводят к ликвидации альянсов?

Задание 8. Составление стратегического бюджета.

Распределить бюджетные инвестиции в стратегическую деятельность фирмы по годам планового года в бюджетной таблице, исходя из принципа обеспечения одинаковых значений разности прибыли и инвестиций от текущей и инвестиционной деятельности в каждом году. Определить количество альтернатив распределения инвестиций в стратегическую деятельность. Сумма запланированных инвестиций в стратегическую деятельность задана по вариантам.

Литература: [1,4,5]

Занятие 12. Синергетический эффект стратегии

Контрольные вопросы:

1. Сущность понятия «синергетический эффект».
2. Признаки синергетического эффекта стратегии.
3. Стратегическая пирамида и ее роль в обеспечении синергетического эффекта стратегии.

Задание 1. Определение управленческих задач фирмы и заданий для подразделений.

Определить основные управленческие задачи фирмы и задания для подразделений маркетинга, разработки товаров, производства товаров и сбыта, если

базовая стратегия фирмы – ограниченный рост;

состояние внешней среды характеризуется усилением конкуренции, ухудшением сбыта продукции фирмы, усилением требований охраны окружающей среды, повышением налогов;

состояние внутрифирменной среды характеризуется связями: маркетинг- разработка – производство – сбыт – маркетинг;

тип организационной структуры фирмы – функциональная структура.

Задание 2. Проявление синергетического эффекта стратегии.

Определить, как может проявляться синергетический эффект стратегии в отношении

рынка;

издержек;

технологий.

Выбрать один из перечисленных ниже вариантов ответа:

Вариант 1. Перенесение технологии, разработанной для одной цели, в другие цели фирмы.

Вариант 2. Совместная продажа продуктов одной группы; использование названий хорошо зарекомендовавших себя торговых марок и фирм при маркировке нового продукта.

Вариант 3. Общее использование оборудования, сети распределения, торгового персонала для нескольких продуктов и общее снижение издержек на товародвижение.

Задание 3. Условия проявления синергетического эффекта стратегии.

Изучить раздаточный материал «Как приобрести дело, которое способствует Вашему росту». Определить условия, обеспечивающие синергетический эффект «покупки бизнеса» - присоединения фирм.

Литература: [1,5]

Занятие 13. Товарная стратегия

Контрольные вопросы:

1. «Бостонская матрица».
2. «Матрица Мак Кинси».

Задание. Выбор товарной стратегии авиакомпании на основе «Матрицы Мак Кинси».

По результатам анализа стратегической зоны международных авиаперевозок определить индикаторы привлекательности рынка и конкурентоспособности авиакомпании согласно варианта задания. Выбрать товарную стратегию авиакомпании по степени принадлежности характерному элементу матрицы (выживание или уход с рынка, «знак вопроса», захват рынка, «сбор урожая»).

Литература: [1,5]

Занятия 14-15. Проектирование системы стратегического управления авиапредприятием

Контрольные вопросы:

1. Стратегия и организационная структура.
2. Сущность понятия «проектирование».
3. Организационные коммуникации.

Задание. Разработка проекта.

На основе теории стратегического управления и организационной структуры авиапредприятия (раздаточный материал) разработать проект системы стратегического управления авиапредприятием, который содержит следующие составляющие:

- ситуационный анализ;
- определение генеральной цели;
- выбор стратегической зоны;
- выбор стратегии;
- стратегическое планирование (целевые программы и мероприятия);
- оценка коммерческих рисков и мероприятия по их снижению;
- мотивация персонала;
- стратегический контроль;
- корректировка стратегии.

Каждой составляющей должна соответствовать схема коммуникаций структурных подразделений авиапредприятия. Проект системы стратегического управления представить в виде матриц коммуникаций подразделений.

Литература: [1,2,5]

Занятия 16-17. Деловая игра «Стратегическое планирование на фирме».

Целью деловой игры является изучение стратегического планирования на фирме в условиях рыночной конкуренции. Игра моделирует влияние выбранной стратегии и рынка на показатели фирмы.

Содержание игры заключается в выполнении последовательных действий на каждом этапе игры:

- 1) задание показателей стратегических зон;
- 2) разработка стратегического плана фирмы;
- 3) расчет итоговых показателей фирмы.

В игре участвует Администратор, функциями которого являются:

- задание показателей стратегических зон;
- проверка стратегических планов и итоговых показателей фирм;
- распределение дотаций из налоговых платежей фирм;
- подведение итогов игры.

Победительницей игры считается фирма, имеющая максимальную итоговую прибыль за вычетом полученных дотаций.

ТЕСТ по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Указать один вариант ответа (А, В, С, D) по каждому вопросу:

Вопрос 1. Из каких составляющих формируется стратегический потенциал предприятия?

- A) ресурсы предприятия и корпоративная культура
- B) способность руководства использовать ресурсы для достижения поставленных целей
- C) ресурсы предприятия и адаптационный потенциал
- D) ресурсы предприятия и маркетинговая политика

Вопрос 2. Какому этапу жизненного цикла предприятия соответствует полицентрический тип организационной структуры?

- A) создание
- B) рост
- C) стабилизация
- D) консолидация

Вопрос 3. Какому уровню конкурентоспособности предприятия соответствуют показатели, характеризующие результаты деятельности предприятий – отраслевых лидеров страны?

- A) мирового лидерства
- B) международного стандарта
- C) странового лидерства
- D) отраслевого стандарта страны

Вопрос 4. Для чего используется «модель пяти сил конкуренции» М. Портера?

- A) определение структуры конкурентного взаимодействия на отраслевом рынке
- B) оценка интенсивности конкуренции на отраслевом рынке

- C) поиск новых рынков
- D) определение стратегических групп конкурентов

Вопрос 5. *Какому типу конкурентного поведения соответствует сохранение конкурентных позиций на рынке?*

- A) креативный
- B) приспособленческий
- C) обеспечивающий
- D) ни один из вышеперечисленных

Вопрос 6. *Когда конкуренция считается недобросовестной?*

- A) демпинг
- B) ценовой сговор
- C) обман потребителей
- D) все вышеперечисленное

Вопрос 7. *По каким направлениям бизнес-система осуществляет полистратегический поиск?*

- A) монополизация рынка и интеграция в единый процесс функционирования рынка
- B) запросы потребителей и государственные интересы
- C) запросы потребителей и противодействие конкурентам
- D) ни одно из вышеперечисленных

Вопрос 8. *Какие требования к определению целей устанавливает SMART-принцип?*

- A) эффективность, координация, контроль, развитие, управляемость
- B) оптимальность, развитие, непротиворечивость, адаптивность, управляемость
- C) конкретность, измеримость, согласованность, достижимость, временная привязка
- D) прибыль, устойчивость, адаптация, развитие, временная привязка

Вопрос 9. *Указать возможную целевую ориентацию бюджетной авиакомпании (low cost)*

- A) увеличение доли рынка, повышение конкурентоспособности
- B) достижение финансовых результатов
- C) удовлетворение потребностей определенной группы клиентов
- D) все вышеперечисленное

Вопрос 10. *Стратегия – это комплексный план мероприятий, с помощью которого достигается предприятия (указать недостающее слово)*

- A) эффективность
- B) развитие
- C) цель
- D) рост

Вопрос 11. *В какой последовательности решаются задачи стратегического управления?*

- A) 1. Распределение ресурсов между подразделениями предприятия
- 2. Координация управления и мотивация персонала
- 3. Стратегическое предвидение на основе комплексного исследования рынка
- 4. Формирование оптимальной организационной структуры
- 5. Адаптация производственных возможностей к изменениям рыночной конъюнктуры

- В) 1. Адаптация производственных возможностей к изменениям рыночной конъюнктуры
 2. Формирование оптимальной организационной структуры
 3. Координация управления и мотивация персонала
 4. Распределение ресурсов между подразделениями предприятия
 5. Стратегическое предвидение на основе комплексного исследования рынка
- С) 1. Формирование оптимальной организационной структуры
 2. Распределение ресурсов между подразделениями предприятия
 3. Стратегическое предвидение на основе комплексного исследования рынка
 4. Адаптация производственных возможностей к изменению рыночной конъюнктуры
 5. Координация управления и мотивация персонала
- Д) 1. Стратегическое предвидение на основе комплексного исследования рынка
 2. Формирование оптимальной организационной структуры управления
 3. Адаптация производственных возможностей к изменению рыночной конъюнктуры
 4. Распределение ресурсов между подразделениями предприятия
 5. Координация управления и мотивация персонала

Вопрос 12. Оценка разрыва между желаемым и реальным состоянием предприятия проводится на основе

- А) SWOT-анализа
 В) GAP-анализа
 С) PEST-анализа
 Д) системного анализа

Вопрос 13. Стратегическое управление на основе предвидения и прогнозирования возможных изменений применяется внешней среды

- А) в условиях относительной стабильности
 В) в условиях существенной нестабильности
 С) при средних значениях степени нестабильности
 Д) при сценарном прогнозировании

Вопрос 14. Предпринимательский тип планирования – это

- А) развитие организации с минимальными изменениями относительно ранее выбранной схемы управления на основе контроля или экстраполяции
 В) целенаправленное стремление к изменениям, основанное на творческом подходе и ориентированное на победу в конкурентной борьбе
 С) развитие организации в условиях нестабильности внешней среды
 Д) обеспечение требуемой нормы прибыли на целевых рынках

Вопрос 15. основополагающими принципами стратегического планирования являются

- А) гибкость, многовариантность, непрерывность, скольжение, устойчивость
 В) гибкость, скольжение, непрерывность, резервирование, сбалансированность показателей предприятия
 С) гибкость, многовариантность, непрерывность, резервирование, устойчивость
 Д) гибкость, многовариантность, непрерывность, скольжение, резервирование

Вопрос 16. Когда проводится оценка эффективности стратегии?

- А) стратегическое планирование

- В) стратегический контроль
- С) стратегическое планирование и стратегический контроль
- Д) выбор миссии и генеральной цели

Вопрос 17. *Сколько уровней иерархии содержит стратегическая пирамида?*

- А) три
- В) четыре
- С) пять
- Д) количество уровней неограниченно

Вопрос 18. *Корпоративная стратегия – это*

- А) стратегия, определяющая, какие виды бизнеса необходимо развивать для обеспечения конкурентоспособности фирмы в перспективе
- В) стратегия, которая реализуется на уровне отдельного структурного подразделения или в рамках ключевого функционального направления внутри определенной сферы бизнеса
- С) генеральная стратегия бизнес-системы, целью которой является обеспечение надежного преимущества над конкурентами
- Д) стратегия, ориентированная на решение всех текущих и оперативных задач бизнес-системы

Вопрос 19. *Какая базовая стратегия ориентирована на удовлетворение потребностей определенной группы покупателей?*

- А) стратегия лидерства по издержкам
- В) стратегия дифференциации
- С) стратегия специализации
- Д) все базовые стратегии

Вопрос 20. *Товарная стратегия в «Бостонской матрице» выбирается в зависимости от*

- А) индикаторов привлекательности рынка и конкурентоспособности
- В) доли рынка и темпа роста рынка
- С) темпа роста рынка и индикаторов конкурентоспособности
- Д) относительной доли рынка и темпа роста рынка

Вопрос 21. *Товарная стратегия в «матрице Мак Кинси» выбирается в зависимости от*

- А) индикаторов привлекательности рынка и конкурентоспособности
- В) доли рынка и темпа роста рынка
- С) темпа роста рынка и индикаторов конкурентоспособности
- Д) относительной доли рынка и темпа роста рынка

Вопрос 22. *Матрица Томпсона – Стрикленда позиционирует выбор стратегии в зависимости от*

- А) степени новизны товара и рынка (новый или существующий)
- В) направлений концентрации и диверсификации бизнеса
- С) темпа роста рынка и позиции фирмы на рынке
- Д) направлений вертикальной или горизонтальной интеграции бизнеса

Вопрос 23. *Матрица И. Ансоффа позиционирует выбор стратегии в зависимости от*

- А) степени новизны товара и рынка (новый или существующий)
- В) направлений концентрации и диверсификации бизнеса

- C) темпа роста рынка и позиции фирмы на рынке
- D) направлений вертикальной и горизонтальной интеграции бизнеса

Вопрос 24. *Стратегия интенсивного роста применяется, когда....*

- A) предприятие не до конца использовало свои стратегические возможности, связанные с расширением масштабов производства и захвата рынка
- B) предприятие может повысить свою рентабельность, контролируя стратегически важные звенья в цепи производства или продажи товаров
- C) появляется возможность более эффективно задействовать имеющийся стратегический потенциал, заняв новую более привлекательную нишу на рынке
- D) предприятие находится на этапе консолидации бизнеса и осуществляет масштабные слияния и поглощения (создание холдинга или конгломерата)

Вопрос 25. *Стратегия интеграционного роста «вперед» (прогрессивная интеграция) заключается в стремлении фирмы*

- A) получить во владение или поставить под жесткий контроль своих контрагентов за счет того, что они не обладают необходимыми правами, «ноу-хау» или сталкиваются с проблемами нехватки ресурсного обеспечения
- B) получить во владение или обеспечить контроль над системой распределения или выходными каналами
- C) усилить позиции в определенной рыночной нише путем поглощения или обеспечения контроля над действиями предприятий-конкурентов
- D) увеличить объем продаж за счет внедрения и продвижения имеющихся товаров или услуг на новые рынки

Вопрос 26. *Какие действия соответствуют наступательной конкурентной стратегии?*

- A) предупреждение конкурентов об ответных действиях в случае атаки, убеждение конкурентов в нецелесообразности работать на данном рынке
- B) одновременная атака на конкурентов по ряду направлений, использование слабых сторон конкурентов, противодействие сильным сторонам конкурентов
- C) расширение номенклатуры продукции компании для закрытия возможных рыночных ниш, поддержание низких цен на продукцию, которая в наибольшей степени соответствует продукции конкурентов
- D) заблаговременное распространение информации о новой продукции или технологии в расчете на то, что конкуренты займут выжидательную позицию, публичные заявления о приверженности компании политике соответствия условиям и ценам конкурентов

Вопрос 27. *Когда используется стратегия выживания?*

- A) другие виды стратегий не дали положительных результатов, или когда резко ухудшилось состояние рыночной конъюнктуры, или когда возникли предпосылки кризисной ситуации в силу других причин
- B) неэффективная организационная структура, потеря управляемости
- C) признаки банкротства
- D) макроэкономический кризис или стагнация отрасли

Вопрос 28. *Какому типу организационных структур соответствует создание стратегических бизнес-единиц?*

- A) линейно-функциональная структура
- B) матричная структура

- С) дивизиональная структура
- Д) организация по географическому принципу

Вопрос 29. *Из каких компонентов состоит схема организации целевого управления?*

- А) руководитель предприятия, штаб целевого управления, временные рабочие группы по реализации целевых программ (исполнители)
- В) руководитель предприятия, руководители функциональных подразделений, штаб целевого управления, руководитель целевой программы, временные рабочие группы по реализации целевых программ (исполнители)
- С) руководитель предприятия, штаб целевого управления, руководитель целевой программы, временные рабочие группы по реализации целевых программ (исполнители)
- Д) руководитель целевой программы, штаб целевого управления, руководители функциональных подразделений, временные рабочие группы по реализации целевых программ (исполнители)

Вопрос 30. *Селективный риск – это....*

- А) риск, связанный с неправильным выбором целевого рынка или его сегмента
- В) риск потерь для предприятия, имеющего акционерную форму собственности
- С) риск неправильного выбора использования имеющихся ограниченных ресурсов по сравнению с другими возможностями
- Д) риск, зависящий от эффективности системы организации и управления предприятием и от правильности выбранной стратегии