



Факультет мировой экономики и международной торговли

Кафедра международной торговли

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОЙ ФИРМЕ

Примерные вопросы для оценки качества освоения дисциплины:

1. Комплекс процедур, включаемых в понятие стратегического планирования.
2. Эффективность применения процедур стратегического планирования.
3. Выбор процедур для международной фирмы.
4. Циклический характер стратегического планирования в международной фирме.
5. Исходный шаг стратегического планирования.
6. Внешние и внутренние факторы развития фирмы.
7. Задачи международной фирмы.
8. Стратегия международной фирмы.
9. Содержание реализации стратегии.
10. Программы и проекты, разрабатываемые в развитии принятой стратегии.
11. Значение оперативных планов при реализации стратегического планирования.
12. Программы и проекты в деятельности международной фирмы.
13. Поиск рыночной ниши и оценка ее занятости.
14. Анализ стандартов и традиций потребления на внешних рынках.
15. Конкуренция на внешних рынках и её отличие от внутренней конкуренции.
16. Влияние государственного регулирования на международную деятельность фирмы.
17. Анализ инвестиционного законодательства.
18. Анализ трудовых ресурсов.
19. Анализ мотивированности персонала.
20. Анализ правил налогообложения и антимонопольного законодательства страны деятельности международной фирмы.
21. Мнения руководителей фирмы.
22. Данные необходимые для выработки стратегических решений.
23. Характеристика отрасли.
24. Информация о конкуренции.
25. Оценка внешних (внеотраслевых) факторов деятельности.
26. Прогнозы развития внешней среды.
27. Характеристика сильных и слабых сторон фирмы.
28. Соотношение внутренних и внешних факторов развития фирмы.
29. Долгосрочные цели общего характера.

Перечень вопросов для подготовки к зачёту:

1. Области анализа факторов.
2. Финансовые ресурсы.
3. Трудовые ресурсы.
4. Производственные ресурсы.
5. Влияние внешней среды.
6. Отношение общественности к фирме.
7. Комплекс характеристик, отражающих интересы различных групп общества.
8. Позиции персонала.
9. Отношение к фирме властей.
10. Отношение к фирме потребителей.
11. Предмет анализа возможностей фирмы.
12. Факторы, формирующие внутренние возможности.
13. Финансовые факторы.
14. Маркетинговые факторы.
15. Социально-экономические факторы.
16. Выбор стратегических альтернатив деятельности фирмы за рубежом.
17. Размещение производственных мощностей.
18. Направленность сбытовой политики. Ассортимент.
19. Перемещение факторов производства. Приобретение других компаний.
20. Приоритеты аспектов.
21. Выбор стратегических альтернатив в стране базирования.

Примерные вопросы для оценки качества освоения дисциплины

1. Комплекс процедур, включаемых в понятие стратегического планирования.
2. Эффективность применения процедур стратегического планирования.
3. Выбор процедур для международной фирмы.
4. Циклический характер стратегического планирования в международной фирме.
5. Исходный шаг стратегического планирования.
6. Внешние и внутренние факторы развития фирмы.
7. Задачи международной фирмы.
8. Стратегия международной фирмы.
9. Содержание реализации стратегии.
10. Программы и проекты, разрабатываемые в развитии принятой стратегии.
11. Значение оперативных планов при реализации стратегического планирования.
12. Программы и проекты в деятельности международной фирмы.
13. Поиск рыночной ниши и оценка ее занятости.
14. Анализ стандартов и традиций потребления на внешних рынках.
15. Конкуренция на внешних рынках и её отличие от внутренней конкуренции.
16. Влияние государственного регулирования на международную деятельность фирмы.
17. Анализ инвестиционного законодательства.
18. Анализ трудовых ресурсов.
19. Анализ мотивированности персонала.
20. Анализ правил налогообложения и антимонопольного законодательства страны деятельности международной фирмы.
21. Мнения руководителей фирмы.
22. Данные необходимые для выработки стратегических решений.
23. Характеристика отрасли.
24. Информация о конкуренции.
25. Оценка внешних (внеотраслевых) факторов деятельности.
26. Прогнозы развития внешней среды.

27. Характеристика сильных и слабых сторон фирмы.
28. Соотношение внутренних и внешних факторов развития фирмы.
29. Долгосрочные цели общего характера.

**Тематика письменных (контрольных) работ
(В целом по всей дисциплине)
Контрольное задание № 1.**

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

Вариант 1.

1. Стратегическое планирование на макроэкономическом уровне.
2. Портфельные модели стратегического позиционирования: модель Shell/DPM (Direct Policy Matrix) – матрица направленной политики компании Shell.

Вариант 2.

1. Зарубежный опыт становления и развития систем стратегического планирования и управления. Школы стратегий (по Г. Минцбергу): школа дизайна, школа планирования, школа позиционирования.
2. Роль индикативного планирования в определении стратегии предприятия. Содержание индикативного плана.

Вариант 3.

1. Стратегическое планирование и государственное регулирование социальных процессов общества.
2. Портфельные модели стратегического позиционирования: модель ADL/LC (Life Cycle – жизненный цикл) компании Артур Д. Литтл.

Контрольное задание № 2.

Данное контрольное задание выполняется студентами по тем же вариантам, что и контрольное задание №1.

Контрольное задание № 2 является практическим

Вариант 1.

Задание.

Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже четырех видов товаров. Обоснуйте критерии выделения стратегических групп. Постройте карты стратегических групп на различных рынках

Исходные данные.

В качестве примера можно рассмотреть рынки производства и продажи:

- а) прохладительных напитков,
- б) косметических товаров,
- в) мебели,
- г) кондитерских товаров.

Студент также может взять для рассмотрения четыре других рынка по собственному выбору.

Методические рекомендации.

Стратегическая группа – это множество соперничающих в определенной области организаций, имеющих общие черты. Такими чертами могут быть схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга.

Построение карты стратегических групп – это метод наглядной демонстрации различных конкурентных позиций, занимаемых соперниками в отрасли.

Для построения карты стратегических групп необходимо:

1. Установить весь диапазон характеристик, отличающих организации друг от друга. Наиболее типичные различия между фирмами одной отрасли: соотношение «цена – уровень качества» (высокий, средний, низкий); географическое распределение (локальное, региональное, национальное, глобальное); степень вертикальной интеграции (отсутствие, частичная, полная); использование распределительных каналов (один, несколько, все); характеристика предоставляемых услуг (без услуг, ограниченные услуги, полный сервис).

2. Нанести организации на двух переменную карту, используя парные соотношения различных переменных.

3. Организации, попавшие примерно в одно стратегическое пространство, объединить в одну стратегическую группу.

4. Нарисовать вокруг каждой стратегической группы окружности, которые по диаметру должны быть пропорциональны величине доли этой группы в общей величине продаж отрасли.

Правила построения карт стратегических групп:

· переменные, выбранные в качестве осей, не должны быть в значительной степени взаимосвязаны;

· переменные, выбранные в качестве осей, должны показывать те характеристики, которые дифференцируют конкурентов; переменные не должны быть обязательно количественными и непрерывными. Они могут быть дискретными и устанавливаться как определенные классы или комбинации;

· если в качестве осей карты может быть выбрано более двух переменных, то можно построить несколько карт и получить различные картины конкурентных взаимоотношений.

Вариант 2.

Задание.

Используя матрицу «Привлекательность рынка – конкурентная позиция», разработанную корпорацией General Electric и консалтинговой фирмой McKinsey & Co, проанализируйте портфель бизнесов (продукции) конкретной организации. Сделайте выводы о его сбалансированности.

Исходные данные.

В качестве организации для исследования студент может выбрать:

- организацию, в которой он работает;
- организацию, с деятельностью которой он хорошо знаком;
- организацию, информацию о деятельности которой можно взять из газет и журналов.

Методические рекомендации.

Модель McKinsey исходит из двух индикаторов: привлекательность рынка товара и конкурентоспособность бизнеса. Принято выделять по каждому измерению три уровня: низкий, средний, высокий. Это дает девять комбинаций (девять квадрантов матрицы), каждая из которых отвечает особой стратегической позиции.

Факторы, определяющие привлекательность рынка и конкурентные позиции бизнеса на отдельных рынках различны. Поэтому при анализе каждого рынка выделяются факторы, отвечающие его специфике.

Оценку привлекательности рынка необходимо проводить в следующей последовательности:

1. Определить набор факторов, по которым будет оцениваться привлекательность рынка.

2. Установить весомость каждого из факторов с точки зрения фирмы. Сумма весов должна быть равна единице.

3. Дать оценку степени привлекательности рынка для фирмы по каждому из факторов от единицы (непривлекательный) до пяти (очень привлекательный).

4. Рассчитать интегральную оценку привлекательности рынка товара. Для этого весомость каждого фактора умножается на его оценку, полученные значения суммируются по всем факторам.

Максимальная оценка привлекательности рынка может быть равна пяти, а минимальная – единице.

Аналогичные шаги предпринимаются **при определении конкурентоспособности организации (конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса или товара):**

1. Определяется перечень ключевых факторов успеха (КФУ) для каждой отрасли, в которой функционирует организация.

2. Устанавливается весомость каждого из КФУ, отражающая степень их значимости для достижения в отрасли устойчивой конкурентной позиции. Сумма весов должна быть равна единице.

3. Для каждой стратегической единицы бизнеса (товара) определяется степень его конкурентной силы по каждому из КФУ (от единицы до пяти).

4. Рассчитывается интегральная оценка конкурентной позиции стратегической единицы бизнеса (товара) на рынке.

Проранжированные подразделения корпоративного портфеля позиционируются в матрице в виде кружков с площадью поверхности, пропорциональной их доле в суммарной выручке. Их расположение и площадь отражают текущее состояние корпоративного портфеля.

Далее необходимо определить и обосновать рекомендуемые стратегические действия по всем стратегическим единицам бизнеса (товарам), расположенным в различных квадрантах матрицы.

Вариант 3.

Задание.

Разработайте программу диверсификации компании. Предложите и проанализируйте различные варианты диверсификации, принимая во внимание синергию и существующие риски

Исходные данные.

В качестве организации предлагается компания, освоившая технологии закупок и консервации свежих овощей и владеющая сильной маркой на рынке соусов и приправ.

Конкретные данные, которые могут потребоваться при выборе и обосновании варианта диверсификации могут быть гипотетическими и их следует задать самостоятельно.

При выполнении задания студент может выбрать другую компанию, но это должно быть согласовано с преподавателем.

Методические рекомендации.

Диверсификация как вариант стратегического развития для организаций, занятых в единственном бизнесе, может быть рекомендована как при сильных, так и при слабых конкурентных позициях на рынке; как при высоких, так и низких темпах роста рынка. Но наилучшим вариантом стратегического выбора диверсификация становится для организации с сильной конкурентной позицией, действующей на медленно растущем рынке. В этом случае диверсификация в отрасли, где организация сможет реализовать свои сильные стороны – наиболее предпочтительна.

Стратегия диверсификации оправдана также тогда, когда производственная цепочка, в которой действует организация, дает мало возможностей для обеспечения и роста рентабельности, либо если позиции конкурентов очень сильны.

Следует учесть, что:

· диверсификация имеет наибольшие шансы на успех, когда она вписывается (или расширяет) в рамки тех отраслей, в которых организация уже конкурирует;

- развитие новых производств внутри компании, дополняемое небольшими приобретениями, более эффективно для поддержания конкурентного преимущества, чем приобретение крупных, утвердившихся компаний;
- диверсификация в сторону производств, не имеющих общих покупателей, посредников, поставщиков или технологических связей не только с большой вероятностью может потерпеть неудачу, но и подорвет перспективы поддержания преимуществ в базовом деле.

В ходе выполнения задания необходимо определить:

1. Степень диверсификации компании (узкая или широкая база диверсификации).
2. Характер диверсификации (родственная или неродственная, и та и другая).
3. Масштаб операций (внутренний, межнациональный, глобальный).
4. Действия для прибавления новых бизнесов и завоевания позиций в новых отраслях.
5. Действия для отсека слабых и непривлекательных бизнес-единиц (товаров).
6. Усилия менеджеров для получения стратегической синергии и использования диверсификации для получения конкурентного преимущества.
7. Пропорции капиталовложений в каждую бизнес-единицу.

При выполнении задания рекомендуется использовать портфельные модели стратегического позиционирования: матрицу И.Ансоффа (стратегии роста по товарам / рынкам); матрицу Томпсона - Стрикленда (темпы роста рынка / конкурентная позиция); матрицу BCG (консалтинговой компании Boston Consulting Group); матрицу GE/McKinsey (корпорации General Electric и консалтинговой фирмы McKinsey & Co) и др.

Перечень тестовых заданий по дисциплине:

№1

Стратегическая «лестница» планирования содержит следующие ступеньки:

- а) Анализ рынка;
- б) Анализ финансов;
- в) Анализ конкурентов;
- г) Анализ производства.

№2

На первой ступеньке «лестницы» планирования предприятие:

- а) Проводит стратегический анализ;
- б) Определяет ориентиры своей работы;
- в) Анализирует внешнюю и внутреннюю среду;
- г) Верно а, б, в.

№3

На последней ступеньке стратегической «лестницы» предприятие:

- а) Формирует общую и функциональную стратегию;
- б) Оценивает свое преимущество в издержках;
- в) Определяет своих главных конкурентов;
- г) Верно а, б, в.

№4

Особенностью стратегической «лестницы» планирования отечественных предприятий на сегодня является стратегия:

- а) Деловая;
- б) Функциональная;
- в) Выживания;
- г) Финансовая.

№5

К основным типам прогнозирования принадлежат:

- а) Составление сценариев;
- б) По нормам и нормативам;
- в) Экстраполяция трендов;
- г) Экономико-математические модели.

№6

Общие методы прогнозирования включают в себя:

- а) Интуитивный;
- б) Поисковый;
- в) Нормативный;
- г) Экспертный.

№7

Главной компонентой стратегии «выживания» российских предприятий является:

- а) Организационная;
- б) Рыночная;
- в) Кадровая;
- г) Верно а, б, в.

№8

Самым важным фактором, влияющим на уровень инфляции внутри предприятия, является:

- а) Рост денежной массы;
- б) Технологическая инфляция;
- в) Рост цен на производственные ресурсы;
- г) Показатели инфляции для конкретного производства.

№9

Точность прогноза развития предприятия:

- а) Определяется погрешностью исходных данных;
- б) Увеличивается с ростом сроков прогнозирования;
- в) Не зависит от применяемого метода;
- г) Верно а, б, в.

№10

Для отечественных предприятий при прогнозировании производства конкурентоспособной продукции в настоящее время самым важным является:

- а) Разработка новых изделий;
- б) Улучшение показателей качества выпускаемой продукции;
- в) Управление объемами продаж товаров в течение всего их жизненного цикла;
- г) Создание системы менеджмента качества;
- д) Верно а, б, в, г.

№11

Экономическая составляющая потенциала предприятия включает в себя :

- а) Организацию производства;
- б) Техническое развитие производства;
- в) Трудовые, материальные и финансовые ресурсы;

г) Верно а, б, в

№12

Организационная компонента потенциала предприятия представляет собой комплекс:

- а) Научно – исследовательских и опытно-конструкторских разработок (ниокр);
- б) Мероприятий по объединению во времени и в пространстве живого труда и процессов производства;
- в) Менеджмента качества;
- г) Верно а, б, в.

№13

Научно-техническая составляющая потенциала предприятия содержит план:

- а) По источникам поступления ресурсов;
- б) По организации трудового процесса на рабочем месте;
- в) По комплексной механизации и автоматизации производства;
- г) Верно а, б, в.

№14

Предпринимательская компонента потенциала предприятия отражает:

- а) Творческие замыслы его работников;
- б) Реализацию новых технических проектов;
- в) Эффективное использование ресурсов;
- г) Верно а, б, в.

№15

Социальная составляющая потенциала предприятия описывается следующими показателями:

- а) Совершенствование систем управления;
- б) Увеличение оборачиваемости капитала;
- в) Улучшение условий труда;
- г) Верно а, б, в.

№16

Главной задачей социального планирования на предприятии является:

- а) Развитие творческих способностей работников;
- б) Рост дохода и уровня жизни работников;
- в) Сочетание личных и общественных мотивов работников;
- г) Верно а, б, в.

№17

Снижение платежеспособности спроса домохозяйств в России, в первую очередь, связано:

- а) С уменьшением производительности труда;
- б) С отсутствием государственной политики в регулировании заработной платы работников;
- в) С высоким уровнем инфляции;
- г) Верно а, б, в.

№18

Для отечественных предприятий сегодня наиболее важным является возрождение социальных отношений на уровне:

- а) Корпоративном;
- б) Общенациональном;
- в) Отраслевом;
- г) Верно а, б, в.

№19

Главным в повышении мотивации работников предприятия является:

- а) Личное участие в принятии решений;
- б) Непрерывный рост оплаты труда;
- в) Развитие карьеры;
- г) Верно а, б, в.

№20

В рыночной экономике главным критерием оценки уровня потенциала предприятия считается:

- а) Рыночная стоимость капитала предприятия;
- б) Балансовая стоимость капитала;
- в) Добавленная стоимость капитала;
- г) Верно а, б, в.