

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Воронежский государственный технический университет»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению
38.05.01 Экономическая безопасность
(специализация 2 «Экономика и организация производства на режимных объ-
ектах») очной и заочной формы обучения

Воронеж 2022

УДК 005.21(075.8)
ББК 65.080я7

Составитель В. Н. Родионова

Стратегический менеджмент: методические указания к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению 38.05.01 «Экономическая безопасность» (специализация 2 «Экономика и организация производства на режимных объектах») очной и заочной формы обучения/ ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»; сост.: В. Н. Родионова. Воронеж: Изд-во ВГТУ, 2022. 30 с.

Методические указания подготовлены в соответствии с учебным планом и рабочей программой дисциплины «Стратегический менеджмент» и включают основные положения, раскрывающие содержание практических заданий и указания по изучению разделов дисциплины.

Издание предназначено для обучающихся по направлению подготовки 38.05.01 «Экономическая безопасность», специализация «Экономика и организация производства на режимных объектах».

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ . pdf.

Табл. 10. Рис. 3. Библиогр.: 8 назв.

УДК 005.21(075.8)
ББК 65.080я7

**Рецензент – К. С. Кривякин, канд. экон. наук, доцент кафедры
экономической безопасности ВГТУ**

*Издается по решению редакционно-издательского совета
Воронежского государственного технического университета*

ВВЕДЕНИЕ

Методические указания разработаны в соответствии с программой дисциплины «Стратегический менеджмент». Цель методических указаний – помочь обучающимся в изучении конкретных проблем стратегического менеджмента, методов стратегического анализа и формирования стратегии, а также в развитии профессиональных компетенций в области принятия стратегических решений.

Методические указания направлены на формирование следующих компетенций: способен разрабатывать варианты управленческих решений и обосновывать их выбор на основе критериев экономической эффективности и индикаторов экономической безопасности (ПК-4); способен собирать, обрабатывать и консолидировать информацию с целью осуществления анализа процессов управления рисками и обеспечения экономической безопасности (ПК-7); способен осуществлять разработку основных экономических разделов планов организации с учетом стратегии развития предприятия (ПК-3).

В методические указания включены практические работы и методические рекомендации по их выполнению. Каждая практическая работа содержит материал, раскрывающий основное содержание работы и порядок ее выполнения. Методические указания включают 11 практических работ по основным разделам дисциплины.

Практическое занятие 1

Сущность и основные понятия стратегического менеджмента

Цель занятия: формирование представления о существенных признаках стратегического управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Отличительные особенности стратегического управления. Стратегическое управление как необходимое условие устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

2. Стратегическое управление как необходимое условие устойчивого развития и сохранения конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе.

3. Стратегический менеджмент как стратегический процесс.

Практическое задание

Кейс-стади. ОАК обновил стратегию: три главных этапа до 2035 года [Электронный ресурс] URL: https://up-pro.ru/library/strategi/strategy_planning/oak-obnovil-strategiyu/

Задания для анализа ситуации и освоения компетенций:

1. Ознакомьтесь с ситуацией и охарактеризуйте стратегические решения объединенной авиастроительной корпорации (ОАК).

2. Укажите, какие методы выбраны для достижения стратегических целей ОАК?

3. Что способствует развитию ОАК на протяжении ее развития – охарактеризуйте факторы, способствующие реализации стратегических решений, и факторы сдерживающего характера?

4. Сформулируйте направления развития ОАК, исходя их современных глобальных тенденций внешней среды.

Практическое занятие 2

Общая концепция стратегического менеджмента

Цель занятия: изучение эволюции и школ стратегического менеджмента

Вопросы для обсуждения:

1. Эволюция стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики.

2. Стратегический подход к управлению развитием предприятия.

3. Школы стратегического менеджмента.

Практическое задание

Кейс-стади. "Поэтапное стратегическое планирование деятельности режимных объектов "

Цель: изучение школ стратегического управления

Стратегическое управление на предприятии решает следующие задачи:

- подвести итоги прошедшего года
- сравнить итоги с предыдущим планированием
- выявить достижения и нерешенные задачи
- спланировать стратегию развития предприятия с учетом «долгов» и новых целей
- проинформировать коллег о том, как было, как есть, и как должно стать к началу следующего года
- убедиться, что для каждого стратегия понятна и принята.

Как это происходит в отделе маркетинга предприятия?

Первый этап. Руководитель отдела маркетинга, отвечающего за выработку стратегических планов развития предприятия, Кирилл Медведев лично разрабатывает и рассылает опросный лист всем сотрудникам отдела. Вот так выглядела анкета в этом году (рис. 1).

Второй этап. В течение недели заполненные анкеты возвращаются. Кирилл Медведев выстраивает график индивидуальных интервью и информирует об этом сотрудников.

Третий этап. Чтобы интервью получилось объективным и привело к результатам, Кирилл достает анкеты прошлого года (в том числе собственную), и решает задачу под кодовым названием «Вспомнить всё!». Сложные проекты и нестандартные решения, уровень вовлеченности и роли сотрудников, достижения и недоработки за год, а не за последний квартал. Человеку свойственно менять приоритеты, и это важно замечать. Вчера нравилось заниматься методической частью, а сегодня стал в ней проваливаться. В чем дело? Приелся формат

или наскучила однотипная работа? Или сотрудник стал показывать высокие результаты в другой сфере, и уже нет смысла пытаться удержать его на предыдущем уровне? Так складывается потенциал команды, и подбираются инструменты мотивации в дальнейшем.

Анкета специалиста по маркетингу

Вопрос	Комментарий
1. Что вы считаете важным достижением всей компании/команды в 2019 г.?	
2. Что Вы считаете важным барьером/сложностью компании в 2019 г.	
3. Что Вы считаете своим личным достижением в 2019 г.?	
4. Какую самую интересную задачу/деятельность Вы можете выделить в 2019 г.?	
5. Что вы считаете своей неудачей в 2019 г. в соответствии с функционалом?	
6. Что Вы хотели бы улучшить в своем функционале и задачах?	
7. Какие барьеры могут препятствовать в достижении задач и реализации функционала?	
8. Сформулируйте «точки роста» для всей компании в 2020 г. В каком направлении, по вашему мнению, должна развиваться компания?	
9. Как Вы видите свои «точки роста»? Какие дополнительные функции/роли Вы готовы «примерить» на себя?	
10. Какую дополнительную тему Вы хотели бы обсудить лично со мной на этой встрече?	

Спасибо за внимание и открытость

Рис.1. Опросный лист

Четвертый этап. Интервью выстраивается по плану, заданному анкетой. Основная задача этапа – дополнить и уточнить. В личной беседе может оказаться, что написанное стоит понимать совсем не так, а на самом деле... Беседа – создание единого смыслового поля с учетом опыта, убеждений и еще много чего стоящего за спинами собеседников. И с этого ракурса диалог двух людей становится гораздо большим, чем сухие факты. В интервью проясняются личные цели, планы и субъективная точка зрения сотрудника. Кирилл советуется и интересуется личным мнением каждого о том, в каком направлении должно развиваться предприятие, и какими способами решить нависшие угрозы.

Что это дает руководителю? Информацию и доверие команды.

Что это дает сотруднику? Ощущение значимости и причастности к общему делу.

Пятый этап. Сбор планов на год, поквартально и на ближайший месяц. Кратко, по 3-5 пунктов для каждого периода.

Шестой этап. Весь пул информации анализируется, оцифровывается и превращается в стратегический вектор развития для сотрудников, отделов и предприятия. А дальше самое интересное, но, по статистике, непопулярное.

Седьмой этап. Стратегическая сессия, на которой руководитель отдела подробно рассказывает о достижениях и «долгах» прошлого года, показывает графики, ставит новые цели и дает вводные на год. Команда вносит дополнения, предложения и комментарии, уточняет поставленные задачи.

Восьмой этап. Понимание и принятие корпоративной стратегии обеспечивают ежемесячные и ежеквартальные планы. Они создают основу для стратегического планирования на следующий год. Как говорит Кирилл Медведев: «Чтобы понимать куда двигаться, нужно знать, где мы стоим. Только так наращивается «мышечная масса» компании».

Задания для анализа ситуации и освоения компетенций:

1. По мнению Г. Минцберга одна из проблем стратегического управления заключается в подмене стратегического мышления стратегическим планированием. Можно ли считать, что Кирилл Медведев владеет стратегическим мышлением?

2. Установите, какой школе стратегического управления соответствуют идеи Кирилла Медведева?

3. Подумайте, о каком виде стратегического управления идет речь в данной ситуации?

4. В чем вы видите преимущества подхода к стратегическому управлению, используемого Кириллом Медведевым?

Практическое занятие 3

Формулирование миссии и целей предприятия

Цель занятия: приобретение навыков формулирования миссии и ведения организации

Вопросы для обсуждения:

1. Миссия как стратегическая установка организации.

2. Подходы к формулированию миссии.

3. Ключевые цели и задачи организации. Иерархия целей, требования к целям.

Практическое задание

Задание 1. Проанализируйте приведенные ниже миссии компаний/видов деятельности.

Миссия АО «концерн Созвездие»

Разработка и производство высокотехнологичных интеллектуальных систем управления и связи, радиоэлектронной борьбы и специальной техники, отвечающей потребностям Вооруженных Сил и других специальных формирова-

ний, современных систем и средств, а также гражданской и телекоммуникационной продукции на основе последних научно-технических достижений и инновационных технологий, программного обеспечения к ним; систем охранной сигнализации, радиочастотной идентификации, автономной навигации.

Стратегическое развитие Концерна направлено на создание нового конкурентоспособного облика предприятия как одного из лидеров электронной промышленности Российской Федерации на основе развития научно-технического и кадрового потенциала, оптимизации производственных мощностей, их модернизации и технического перевооружения, создания новых технологических направлений, освоения прорывных промышленных электронных технологий, а также совершенствования финансово-хозяйственной деятельности для удовлетворения потребностей государства и иных заказчиков в современной продукции отрасли электронной промышленности.

Миссия и основные ценности АО «Концерн «Калашников»

Опираясь на более чем двухвековые традиции создания оружия, всегда бывшего надёжным щитом России, АО «Концерн «Калашников» сосредоточен на постоянном развитии оборонного потенциала страны путём разработки и производства высокоэффективных инновационных боевых комплексов и систем вооружений.

Ценности предприятия:

- лидерство в бизнесе,
- постоянное совершенствование,
- открытость клиентам и партнерам,
- социальная ответственность,
- экология и безопасность.

Миссия и основные принципы производственной системы «Сухой»

Основу производственной системы «Сухой» формирует персонал, то есть люди, которые создают продукт. Исходя из этого, производственная система «Сухой» (ПСС) должна стать той идеологией, которая ответит на главные вопросы, то есть определит миссию – «для чего?» (объяснит смысл существования) и принципы – «что нужно для этого сделать?».

Так как производственная система «Сухой» существует сравнительно недавно, дать четкую формулировку миссии и принципам сложно, однако мы можем выделить общее определение.

Миссия производственной системы «Сухой» – это стремление найти наиболее эффективные способы объединения людей, материалов и оборудования для обеспечения устойчивого развития компании.

Принципы производственной системы «Сухой»:

1. Создание ценности для заказчиков, сотрудников, акционеров и общества.

Деятельность компании рассматривается с позиции создания ценности для заказчика. При этом выделяется две стороны в деятельности предприятия: внешняя (создание ценности непосредственно для заказчика) и внутренняя (создание

ценности для сотрудника). Например, конструкторское бюро проектирует самолет по заказу ВВС страны, а кадровая служба компании подбирает персонал в это бюро.

Все взаимоотношения внутри компании строятся по принципу «заказчик-поставщик»: любое подразделение-поставщик должно стремиться максимально удовлетворить потребности подразделения-заказчика.

В результате, создание ценности для заказчиков и сотрудников, а также акционеров и общества одновременно и есть один из принципов производственной системы «Сухой».

2. Искоренение потерь через непрерывное совершенствование

Вся работа по совершенствованию основывается на необходимости ликвидации «узких» и проблемных мест. Перед сотрудниками разных уровней стоят разные задачи по совершенствованию.

3. Люди – ключевой фактор и главная движущая сила на пути к совершенству

Сегодня при доступности в мире передовых технологий и возможности приобрести практически любое оборудование главной движущей силой компании становится персонал, который формирует культуру производства.

4. В центре внимания – «рабочее место», где непосредственно создается ценность

Исследование и решение проблем, возникающих на рабочих местах, и оценка их эффективности должны происходить непосредственно на месте, где выполняется работа. Не должно быть никакой оторванности служб (технологов, конструкторов и т.д.) от места создания ценности.

Задание 2. Оцените достоинства и недостатки приведенных формулировок миссий. Для оценки воспользуйтесь следующими критериями в табл. 1. Важно, чтобы формулировка миссии включала следующие элементы: продукция, клиенты, ценности.

Таблица 1

Критерии оценки миссии

Критерии	Оценка: + 1 – Соответствует; – 1 – Не соответствует 0 – Затрудняюсь ответить
1. Четко объясняет основную цель компании	
2. Является ориентиром для руководства и сотрудников в процессе принятия долгосрочных и краткосрочных решений в будущем	
3. Определяет границы задач, осуществляемых персоналом в компании	
4. Является общим ориентиром для оценки успехов на пути достижения целей команды и компании в целом	
5. Является основой для определения того, насколько повседневная деятельность и усилия компании внутри организации направлены на достижение глобальной цели	

Сделайте свое заключение о том, соответствует ли вышеприведенным критериям формулировки миссий проанализированных компаний.

Задание 3. Выберите известное вам высокотехнологичное предприятие промышленного сектора. Используя открытые источники информации, проанализируйте факторы формирования миссия данного предприятия. Сформулируйте миссию моделируемого предприятия, используя различные подходы к ее построению.

Задание 4. Сформируйте иерархию целей любой известной Вам организации. Общей целью организации будет выступать стратегическая цель, которая, как и цели более низких уровней, должна быть достижимой и связана с описанием конкретного результата деятельности. Декомпозиция должна быть выполнена минимум до целей третьего уровня включительно.

Практическое занятие 4

Стратегический анализ внешней среды предприятия (режимного объекта промышленного сектора)

Цель занятия: изучение методов и приобретение навыков анализа внешней среды предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Внешняя среда как объект стратегического анализа.
2. PEST – внешней среды организации Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли.
3. Модель пяти сил конкуренции М. Портера
4. Движущие силы конкуренции. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.

Практические задания.

Кейс-стади. Возвращение супермена

Год назад казалось, что для российского производителя суперкомпьютеров «Т-Платформы» все кончено. Компания, быстро набравшая вес на мировом рынке, в марте 2013 года угодила в США в черный список экспортеров, действия которых наносят ущерб американской национальной безопасности. Санкции оказались жесткими: фактически полное эмбарго на покупку технологий и комплектующих.

О том, что холдинг «Т-Платформа» попал в «черный список», который составляет подведомственное Министерству торговли США Бюро промышленности и безопасности, глава компании В. Опанасенко узнал 8 марта 2013 года. Это стало для него неожиданностью, никаких формальных и неформальных поводов для этого не было. Включение в «черный список» автоматически означало для компании запрет на все торговые операции с американскими компаниями и закупку их продукции, в т. ч. товары, технологии и патенты. Российская компания,

входящая в десятку крупнейших производителей суперкомпьютеров в мире, в одночасье оказалась отрезана от элементной базы: главными поставщиками микроэлектронных компонентов «Т-Платформ» являются американские по «прописке» компании – Intel, AMD, NVIDIA. Впрочем, территорией США эмбарго не ограничивалось. Компании также запрещалось экспортировать товары и технологии, произведенные в любой стране мира, если доля американских комплектующих или патентов в них превышает 25%.

За пару лет до инцидента с американским экспортным законодательством «Т-Платформы» начали бурно осваивать международный рынок, заключив несколько контрактов в Европе и Азии. Суперкомпьютеры компании решали самые разные задачи – от предсказания погоды до моделирования работы человеческого мозга. «Т-Платформы» демонстрировали не только инновационный потенциал, но и готовность вести разработки «под ключ» - совместно с заказчиком с самых ранних стадий проекта.

Выход на мировые рынки был стратегически важной задачей для компании. В России компания имела фактически монопольное положение, контролируя, по оценкам аналитиков IDC, более половины от совокупной мощности всех установленных на локальном рынке высокопроизводительных систем. Один из самых мощных суперкомпьютеров мира – «Ломоносов» с мощностью на пике в 1,7 петафлопс – установлен в МГУ. Мощнейшие вычислительные системы размером с большой зал и весом больше тонны сегодня решают задачи нефтеразведки, проводят гидро- и аэродинамические расчеты, моделируют автомобильные краш-тесты, создают новые соединения для фармацевтики. Стоимость каждой такой системы стартует от нескольких сотен тысяч долларов до бесконечности.

На начало 2000-х отрасль суперкомпьютеров в России отсутствовала как класс, однако все предпосылки к ее появлению имелись. Росла потребность в сверхмощных вычислениях, страна брала курс на высокие технологии, темпы роста ВВП ставили новые рекорды. Уже в 2003 году компания дебютировала с первым большим заказом: совместно с другими исполнителями она приняла участие в российско-белорусской программе «СКИФ». Заказы госсектора – главным образом научных и образовательных учреждений – питали разработчиков еще много лет. Более того, в конце 2011 года блок пакет компании «Т-Платформы» выкупил Внешэкономбанк. Инвестиции ВЭБа решено было направить в том числе и на привлечение зарубежных клиентов.

Тем временем спрос сместился в сторону реальной экономики. Мощнейшие вычислительные системы размером с большой зал и весом больше тонны стали размещать у себя лаборатории промышленных корпораций.

Одна из основных проблем суперкомпьютеров – поиск энергосберегающих технологий. Тот же «Ломоносов» требует 4 – 5 МВт электричества, что сравнимо с энергопотреблением небольшого города. Другая проблема связана с масштабируемостью системы: при увеличении суперкомпьютеров в размерах их вычислительная мощность возрастает нелинейно. Потратив вдвое больше денег, за-

казчик не сможет увеличить быстродействие в те же два раза. Решать эти проблемы можно только за счет капиталоемких разработок. Однако государственного софинансирования отечественных разработок в области суперкомпьютерных технологий фактически нет.

Неудивительно, что, как только у новоиспеченного международного игрока попытались отнять право на профессию, компания «Т-Платформы» приняла решение бороться за справедливость и подала апелляцию. Конечно, всегда существуют «обходные пути», позволяющие закупить компоненты и технологии через подставные фирмы – хотя бы для того, чтобы продолжать исследования и разработки. Однако руководство компании стали действовать исключительно законными и честными методами. За тем, чтобы запрет на экспорт выполнялся, ревностно следят специальные подкомитеты Министерства торговли. Более того, в США существует автоматизированная система экспортного учета ИТ-систем, через которую проходят все сделки по наукоемким технологиям и материалам, поэтому вероятность закупить «вагон микросхем» и остаться незамеченным минимальна.

Привлечение дипломатов российского МИДа и влияние акционеров компании позволили добиться исключения из «черного списка». Угроза полной потери бизнеса, связанная с вынужденным «простоем» компании, была действительно очень близка. Однако, взвесив все риски, компания принялась действовать как хирург – быстро, точно и хладнокровно. Холдинг сократили на треть, уволив около сотни сотрудников, но оставив на местах всех ключевых специалистов. Провели финансовую реструктуризацию, что дало долгосрочные результаты: компания научилась более четко и аккуратно управлять своими активами. Стали искать заказы, не связанные с американскими технологиями и продукцией – например, инжиниринг вычислительных центров, разработка технологий питания и охлаждения серверов.

Директор «Т-Платформы» не отрицает существования лобби западных ИТ-компаний, мешающих российскому бизнесу заявить о себе на мировом рынке. Сейчас в компании планируется пересмотреть стратегию, и главной целью необходимых преобразований станет создание более устойчивого бизнеса, менее зависимого как от партнеров, так и от конкурентов. Зарубежные контракты по-прежнему манят компанию, впрочем, акценты сместились при этом с Америки и Азии на Европу.

Задания для анализа ситуации и освоения компетенций:

1. Оцените влияние факторов внешней среды, используя методику проведения PEST-анализа.
2. Охарактеризуйте стратегические решения компании, связанные с действием наиболее приоритетных факторов среды. Все ли решения были на Ваш взгляд верными?
3. Разработайте перспективные направления развития компании «Т-Платформы»

Практикующее упражнение 1. Анализ конкуренции на рынке с использованием модели М. Портера

Общие положения

Анализ конкурентных сил по Портеру удобнее всего проводить с помощью таблиц, присваивая каждому параметру балл, отражающий низкую, среднюю или высокую степень угрозы для компании.

Оценка параметров проводится по 3-х балльной шкале.

Для того, чтобы оценить влияние каждой конкурентной силы из модели анализа конкуренции Майкла Портера необходимо выбрать одно из трех утверждений в таблице и проставить соответствующий балл от 1 до 3. Проставленные баллы суммируются в конце каждой таблице и предоставляется расшифровка их значений.

Оцените угрозу со стороны товаров-заменителей:

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
1. Товары – заменители «цена – качество»	Существуют и занимают высокую долю рынка	Существуют, но только вошли на рынок и их доля мала	Не существуют
Итоговой балл			

Оцените уровень внутриотраслевой конкуренции:

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
1.	Высокий уровень насыщения рынка	Средний уровень насыщения рынка	Небольшое количество игроков
...			
Итоговой балл			

Оцените угрозу входа на рынок новых игроков с помощью оценки высоты входных барьеров:

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
1.	Отсутствует	Существует только у нескольких игроков	значимая
...			
Итоговой балл			

Оцените угрозу потери потребителей:

Параметр оценки	Оценка параметра		
	3	2	1
1.			
...			
Итоговой балл			

Практикующее упражнение 2. Определение ключевых факторов успеха отрасли

Общие положения

Ключевые факторы успеха (КФУ) - это общие для всех предприятий отрасли управляемые переменные, реализация которых дает возможность улучшить конкурентные позиции предприятия в отрасли.

Они зависят:

- от экономической и технической характеристик отрасли;
- используемых в отрасли средств конкурентной борьбы.

В основе КФУ могут лежать разные сферы деятельности предприятия: НИОКР, маркетинг, производство, финансы, управление и т. д.

Порядок выполнения:

1. Выделите ключевые факторы успеха отрасли для модельного режимного объекта.
3. Проведите оценку отрасли для режимного объекта по выбранным КФУ. Оценка осуществляется в баллах (1-10) с учетом веса каждого фактора (0-1).
4. Предложите мероприятия по овладению наиболее важными факторами успеха в конкуренции.

Практическое занятие 5

Анализ внутренней среды и стратегических ресурсов предприятия (режимного объекта промышленного сектора)

Цель занятия: Овладение навыками комплексной диагностики внутренней среды и ресурсного потенциала организации фирмы и выявления его сильных и слабых сторон относительно конкурентов.

Вопросы для обсуждения:

1. Внутренняя среда как объект стратегического анализа.
2. Определение сильных и слабых сторон организации.
3. Понятие стратегического потенциала и конкурентных преимуществ.
4. Методы анализа внутренней среды: SWOT – анализ, стратегический анализ издержек и «цепочка ценностей». Концепция ключевых компетенций.

Практические задания

Практикующее упражнение 1. Анализ внутренней среды организации.

1. Оцените по пятибалльной шкале возможности внутренней среды предприятия и заполните контрольный диагностический лист (табл. 2)
2. На основе данной таблицы постройте наглядную диаграмму характеристики внутренней среды, для чего соедините ломаной линией точки оценки соответствующих параметров.

Контрольный лист диагностики внутренней среды предприятия

Показатели оценки	1	2	3	4	5
Маркетинг 1. Доля рынка 2. Репутация фирмы 3. Престиж торговой марки 4. Расходы по стимулированию сбыта 5. Численность сбытового персонала 6. Ценовая политика/уровень цен 7. Организация и технологии сбыта 8. Уровень/ качество обслуживания 9. Число клиентов 10. Качество поступающей информации о рынке					
Финансы 1. Оценка структуры активов 2. Инвестиционный рейтинг 3. Доход на активы 4. Норма прибыли 5. Доход на вложенный капитал					
Производство 1. Использование оборудования 2. Производственные мощности/пропускная способность 3. Численность занятых и производительность 4. Система контроля качества 5. Возможности расширения производства/расширения зон обслуживания 6. Возраст технологического оборудования					
Технология 1. Применяемые стандарты и степень их совместимости 2. Новые продукты 3. Расходы на НИОКР					
Организация и управление 1. Численность и квалификация инженерно-технического и управленческого персонала 2. Скорость реакции управления на изменения во внешней среде 3. Четкость разделения полномочий и функций 4. Тип организационной структуры управления 5. Качество используемой в управлении информации 6. Степень гибкости организационной структуры управления 7. Сила и инновационность организационной культуры					
Персонал 1. Уровень квалификации производственного персонала 2. Расходы по подготовке и переподготовке персонала 3. Уровень подготовки персонала в сфере сбыта/логистики 4. текучесть кадров					

3. Просуммируйте оценки внутренней среды и результаты внесите в следующую табл.3. Опишите ресурсный потенциал, сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе. Какие меры необходимо принять руководству предприятия для улучшения конкурентоспособности?

4. Подготовьте презентацию для доклада и обсуждения результатов.

Таблица 3

Оценка внутренней среды предприятия

Показатели	Оценка положения				
	Лидер	Выше среднего	Среднее	Низкое	Кризисное
1	2	3	4	5	6
Маркетинг					
Финансы					
Производство					
Технологии					
Персонал					
Организация и управление					

Методические рекомендации.

Показатели конкурентоспособности ресурсного потенциала фирмы оцениваются по показателям всех указанных блоков. Уточните имеющиеся в табл. 2 показатели, дополните новыми показателями и исключите не актуальные. При выборе показателей обратите внимание на возможность получить необходимую для оценки информацию или привлечь квалифицированных экспертов.

В графах 2-6 табл. 3 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по следующему принципу:

Графа 2. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли. Графа 3. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные. Графа 4. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке. Графа 5. Уровень ниже среднего. Есть повод для беспокойства. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности. Следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке. Графа 6. Положение тревожное. Ситуация предприятия в отрасли должна быть улучшена самым решительным образом. Предприятие находится в кризисной ситуации.

При презентации и обсуждении результатов обоснуйте свои оценки, ответив на уточняющие вопросы: «Почему Вы так считаете?» или «Как Вы считаете, чем вызвано (обусловлено) существование той или иной проблемы – внутренними или внешними факторами?» или «Что представляет организация на самом деле?»

*Практическое упражнение. Анализ «цепочки ценностей» предприятия
Задания для анализа ситуации и освоения компетенций:*

1. Охарактеризуйте цепочку ценностей для модельного предприятия режимного объекта промышленного назначения, выделив основные виды деятельности, вспомогательные виды деятельности и ключевые конкурентные преимущества в каждой из сфер.

2. Используя метод «мозгового штурма», разработайте перечень возможных стратегических альтернатив развития (как постоянного совершенствования, так и обновления, инноваций).

Практическое занятие 6

Методы комплексного анализа внешней и внутренней среды

Цель. Приобретение навыков проведения SWOT-анализа для выявления стратегических проблем развития организации.

Вопросы для обсуждения:

1. В чем суть SWOT-анализ и методики его проведения?

2. Какие рекомендуется применять стратегии, в зависимости от соотношения сильных и слабых сторон с имеющимися возможностями и угрозами?

3. По каким характеристикам внешней и внутренней среды предприятия проводится SPACE – анализ и как определяется его конкурентная позиция?

Задание 1. Используя SWOT-анализ, выявите и дайте оценку стратегических проблем известного вам предприятия (режимного объекта промышленного назначения). Определите перспективные стратегические направления развития предприятия.

Выполните следующие действия:

1. Разработайте перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, актуальных для ситуации анализируемого предприятия.

2. Разработайте матрицу сильных и слабых сторон. На основе соотношения сильных и слабых сторон оцените конкурентоспособность организации. Выберите по 3 наиболее значимых характеристик для дальнейшего анализа. Продумайте, как эти характеристики могут измениться в будущем. Предложите альтернативы на основе анализа сильных и слабых сторон.

3. Разработайте матрицу возможностей. Выберите 3 наиболее значимых возможностей для дальнейшего анализа и предложите альтернативы стратегических решений.

4. Разработайте матрицу угроз. Выберите 3 наиболее значимых характеристик для дальнейшего анализа. Предложите альтернативы стратегических решений.

5. Разработайте сводную матрицу SWOT-анализ, оцените все выявленные альтернативы и сделайте стратегический выбор.

Для составления списка сильных и слабых сторон (факторы внутренней среды), угроз и возможностей (факторы внешней среды) воспользуйтесь примерным набором характеристик (табл. 4).

Таблица 4

Характеристика компонентов SWOT-анализа

<p>Сильные стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выдающаяся компетентность 2. Адекватные финансовые ресурсы 3. Высокая квалификация 4. Хорошая репутация у покупателей 5. Наличие стратегии в функциональных сферах деятельности 6. Возможность получения экономии от роста объема производства 7. Наличие современных технологий 8. Преимущество в области издержек 9. Защищенность от конкурентного давления 	<p>Слабые стороны</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Нет ясной стратегии развития 2. Ухудшающаяся конкурентная позиция 3. Устаревшее оборудование 4. Низкая прибыльность 5. Отсутствие необходимых ключевых компетенций 6. Отсутствие стратегического контроля 7. Уязвимость по отношению к конкурентному давлению 8. Отставание в области НИОКР
<p>Возможности</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Выход на новые рынки 2. Вертикальная интеграция 3. Ускорение роста рынка 4. Увеличение разнообразия во взаимосвязанных продуктах 	<p>Угрозы</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Возмжность появления новых конкурентов 2. Замедление роста рынка 3. Неблагоприятная политика правительства 4. Возрастающее конкурентное давление

Задание 2. Доля рынка анализируемой фирмы составляет 15%, ближайшего конкурента 35%. Объемы производства и реализации продукции несколько лет изменялся незначительно. Специалисты компании провели исследования и пришли к выводу, что в ближайшие годы не произойдет увеличение объема продаж в отрасли. Предложите продуктовую стратегию для исследуемого продукта.

Задание 3. Известно, что мониторингу подвергаются 9 стратегических факторов внешней среды, в том числе, 5 возможностей (В) и 4 угроз (У). Экспертами была дана следующая балльная оценка стратегическим факторам: В1 – 3; В2 – 4; В3 – 2; В4 – 5; В5 – 5; У1 – 3; У2 – 2; У3 – 2; У4 – 4 балла. Установлено, что уровень готовности модельного режимного объекта промышленного сектора реагировать на стратегические факторы внешней среды составил 0,72. Все стратегические факторы внешней среды (за исключением В1) имеют одинаковую значимость (одинаковый вес). Опираясь на методы и принципы стратегического и оперативного планирования деятельности режимных объектов, определите относительную значимость стратегического фактора В1; установите суммарную балльную оценку равновесных стратегических факторов, обеспечивающую достижение минимальной величины высокого уровня готовности.

Задание 4. Используя навыки стратегического планирования деятельности режимных объектов, проведите сравнительную оценку конкурентных позиций и комплексный анализ угроз экономической безопасности хозяйствующих субъектов профильного промышленного сектора. Известно, что оценка силы и слабости в конкурентной позиции хозяйствующего субъекта проводится по шести параметрам, для удобства обозначенных буквенной символикой: «А» – средневзвешенная цена производственного заказа (относительная значимость $d_a = 0,15$); «Б» – соблюдение сроков выполнения заказа ($d_b = 0,20$); «В» – качество производственного заказа ($d_v = 0,30$); «Г» – уровень инновационности производственного заказа ($d_g = 0,10$); «Д» – система послепродажного обслуживания ($d_d = 0,10$); «Е» – уровень производственного менеджмента ($d_e = 0,15$). Балльные оценки параметров конкурентоспособности представлены в табл. 5.

Таблица 5

Балльные оценки параметров конкурентоспособности

Условное обозначение параметра	Хозяйствующие субъекты профильного промышленного сектора		
	Анализируемый режимный объект	Конкуренты анализируемого режимного объекта	
		Х	У
<i>А</i>	85	85	70
<i>Б</i>	95	80	100
<i>В</i>	95	85	80
<i>С</i>	90	70	100
<i>Д</i>	90	70	90
<i>Е</i>	75	75	75

Задание 5. Постройте матрицу SPACE – анализа и дайте характеристику конкурентного положения фирм, по показателям, представленным в табл. 6. Численное значение для каждого фактора группы факторов **FS** (финансовое положение фирмы) и **IS** (привлекательность отрасли) определяется в диапазоне от +1(наихудшее значение) до +6 (наилучшее значение). Численное значение для каждого фактора группы факторов **ES** (степень стабильности внешней среды) и **CA** (конкурентные преимущества фирмы) – в диапазоне от -1(наилучшее значение) до -6 (наихудшее значение).

Факторы стратегического положения предприятия

Внутренние факторы	
<i>Конкурентные преимущества, CA</i>	
1. Доля рынка	-1
2. Качество продукции	-4
3. Лояльность покупателей	-4
4. жизненный цикл продукта	-2
5. Вертикальная интеграция	-1
6. Степень развития технологий	-4
7. Ноу-хау	4
<i>Финансовое положение, FS</i>	
1. Прибыль на вложения	1
2. Финансовая зависимость	2
3. Ликвидность	2
4. Легкость ухода с рынка	1
5. Риск предприятия	2
Внешние факторы	
<i>Стабильность внешней среды, ES</i>	
1. Технологические изменения	-4
2. Темпы инфляции	-2
3. Препятствия для доступа на рынок	-2
4. Диапазон цен конкурирующих продуктов	-2
<i>Привлекательность отрасли, IS</i>	
1. Потенциалы роста и прибыли	3
2. степень использования ресурсов	2
3. Легкость доступа на рынок	2
4. производительность	3
5. Налогообложение	3

Методические рекомендации:

Методика построения матрицы предусматривает четыре координаты оценки (FS, CA, ES, IS). Где FS (financial strength) – определяет финансовое положение фирмы, CA (competitive advantage) – ее конкурентные преимущества, ES (environmental stability) – характеризует степень стабильности внешней среды, а IS (industry strength) – определяет привлекательность (силу) рассматриваемой отрасли. Координаты FS и CA оценивают внутреннюю стратегическую позицию (Internal Strategic Position), а координаты ES и IS оценивают внешнюю стратегическую ситуацию (External Strategic Position). Таким образом, матрица SPACE позволяет позиционировать компанию в четырех координатах. Общий вид матрицы показан на рис. 2.



Рис.2 Матрица SPACE

Порядок выполнения:

1. Вычислите среднее значение для каждой группы факторов (*FS*, *CA*, *IS* и *ES*), путем суммирования численных значений факторов каждой группы и деления полученной суммы на число факторов в группе.

2. Нанесите полученные значения на соответствующие оси матрицы. Соединяя средние значения, отображенные на каждой оси, получаем четырехсторонний многоугольник, отображающий значение и знак (плюс-минус) конкретного показателя.

3. Сложите два значения по оси X (ось *CA – IS*) и нанесите полученную точку на эту ось. Сложите два значения по оси Y (ось *FS – ES*) и нанесите полученную точку на эту ось. Полученные значения представляют координаты новой точки на плоскости матрицы.

4. Нарисуйте прямую линию, соединяющую начало координат с новой точкой на плоскости матрицы, полученную на предыдущей стадии. Полученная прямая линия представляет собой вектор направления стратегии, рекомендуемой для организации: агрессивные, консервативные, оборонительные или конкурентные стратегии.

5. На основе варианта стратегии формируется перечень действий по ее реализации.

Практическое занятие 7

Формирование корпоративной стратегии

Цель: Выработка навыков разработки стратегий конкурентных преимуществ

Вопросы для обсуждения:

1. Содержание и основные характеристики процесса диверсификации.
2. Основные варианты корпоративной стратегии диверсификации производства.
3. Особенности организации процесса стратегического планирования на диверсифицированных предприятиях

Общие положения

В зависимости от условий выработки стратегических решений различают три вида стратегий: корпоративную, деловую (конкурентную) и функциональную.

Функциональные стратегии разрабатываются функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой. Это стратегия маркетинга, финансовая, производственная и т.п. Целью функциональной стратегии является 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.

Корпоративная стратегия – стратегический план управления компанией, описывающий способы и методы достижения цели, на основе свойственных компании деловых принципов, а также описывающая действия и подходы, способствующие улучшению рыночной деятельности компании. Другими словами, — это программа долгосрочных действий, предпринимаемых для достижения корпоративных планов и целей. Она включает решения, принимаемые руководством на высшем уровне, например, выбор вида деятельности.

Стратегическая концепция развития компании включает основные направления развития и ключевые идеи, на основе которых выстраивается стратегический план компании.

Кейс-стади. Ракетное двигателестроение России: как создается холдинг [Электронный ресурс] URL: <https://up-pro.ru/library/strategi/restructuring/raketnoye-dvigatlestroyeniye-rossii/>

Задания для анализа ситуации и освоения компетенций:

1. Охарактеризуйте стратегическую концепцию развития холдинга.
2. Как Вы считаете, какую конкурентную стратегию выбрала компания в настоящее время (укажите вид)?

3. Сформируйте перечень факторов прямого и косвенного воздействия, предопределивших выбор стратегии.

Практическое занятие 8

Анализ и формирование продуктовой стратегии предприятия с использованием матрицы McKinsey

Цель занятия: изучение процедуры формирования стратегии с использованием матрицы «конкурентоспособность – привлекательность отрасли» General Electric/McKinsey.

Практическое задание

Задание 1. Постройте матрицу McKinsey/GE для компании, используя данные по продуктовому портфелю и характеристики рынка, представленные в табл. 7. По результатам, отраженным в матрице, дайте рекомендации компании относительно направлений инвестирования, оптимизации продуктового портфеля и маркетинговой стратегии.

Таблица 7

Характеристика рынка и продуктового портфеля компании

Показатель	Продукты		
	А	В	С
1.1. Относительная доля рынка	Низкая	Средняя	Средняя
1.2. Способность конкурировать по ценам и качеству	Средняя	Средняя	Низкая
1.3. Технологические преимущества	Низкие	Высокие	Средние
1.4. Маркетинговые преимущества	Низкие	Средние	Средние
1.5. Знание потребителей и рынка	Низкое	Среднее	Низкое
2.1 Размер рынка и темпы	Высокий	Средний	Средний
2.2 Конкуренция	Высокая	Низкая	Низкая
2.3. Прибыльность рынка	Средняя	Средняя	Средняя
2.4. Требования к технологиям	Высокие	Низкие	Низкие
2.5. Барьеры входа-выхода	Высокие	Средние	Средние
3. Доля продукции в общем портфеле предприятия	20 %	30 %	50 %

Задание 2. На рис. 3 представлена матрица McKinsey/GE компании, производящей продукцию производственного назначения (СХП).

Проанализируйте матрицу и сформулируйте рекомендации компании относительно направлений инвестирования по каждому виду продукции, оптимизации продуктового портфеля и маркетинговой стратегии.

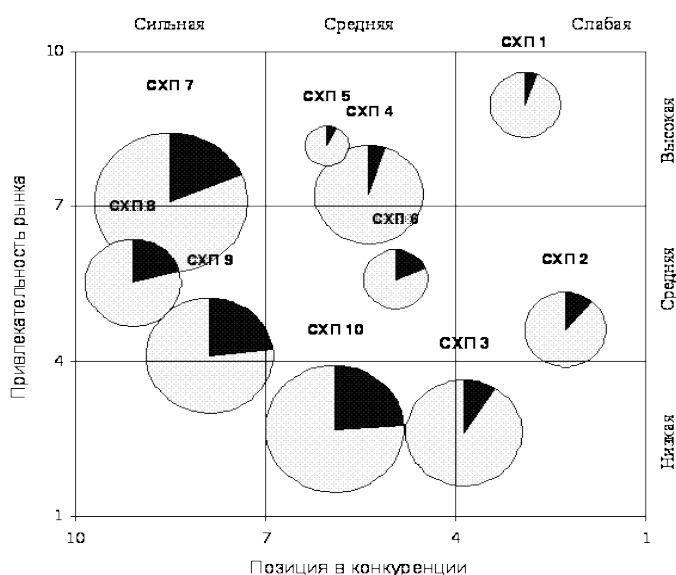


Рис. 3. Матрица McKinsey компании, производящей продукцию производственного назначения

Задание 3. Промышленное предприятие ООО «Мистраль» радиоэлектронной отрасли специализируется на выпуске модулей, блоков и систем электропитания. Данные по продукции представлены в табл. 8.

Таблица 8

Наименование продукции	Выручка, тыс. р.	Удельный вес, %
1. Модули электропитания серии МДМ60 и аналоги	6844,4	27,3
2. Модули электропитания серии МДМ120 и аналоги	10528	42
3. Преобразователи серии К-А	150,5	0,68
4. Преобразователи серии МАА	460,6	1,84
5. Модули защиты и фильтрации серии МРМ и МРР	230,9	0,92
6. АС/DC блоки электропитания	1260	5
7. Ультратонкие модули MRB	520,3	2,1
8. Преобразователи серии MR	2060	8,2
9. Источники бесперебойного питания ИБП	1845	7,4
10. Преобразователи линии ТК и ТКJ	190,5	0,76
11. Преобразователи линии Н-А	954	3,8
Итого	25044,2	100

Кроме того, известно, что большая часть продукции предприятия находится в стадии зрелости. А это означает, что происходит период замедления темпа сбыта в связи с тем, что товар уже добился восприятия большинством потенциальных заказчиков. Прибыль от реализации товара становится стабильной. Для предприятия модули серии МДМ60, являясь универсальным товаром, становятся «дойной коровой» (согласно матрице БКГ) и приносят высокий стабильный доход. Но на этапе зрелости продукт имеет все шансы без поддержки довольно быстро утратить конкурентные преимущества и вступить в стадию упадка. Модули серии МДМ120 находятся в стадии роста, которая характеризуется быстрым восприятием товара рынком и быстрым ростом прибыли. Однако следует обратить внимание на то, как близок данный товар к этапу зрелости, что связано с тем, что рынок электроники быстро развивается и жизненный цикл каждого из товаров весьма короткий. На данный момент ООО «Мистраль» получает доходы от реализации данного товара, интерес к продукту повышен, он характеризуется как один из самых перспективных продуктов (товар «звезда»), т.к. на его основе создано много модификаций также пользующихся популярностью у потребителей.

Пользуясь исходными данными, а также критериями оценки, приведенными в таблице 9, оцените показатели привлекательности рынка в баллах, конкурентную позицию и долю продукции в общем портфеле (табл. 10).

Таблица 9

Показатели (параметры) для оценки координат бизнесов при их позиционировании по модели GE/McKinsey

Оценка конкурентного статуса (ось X)	Оценка привлекательности рынка (ось Y)
1. Относительная доля	1. Размер рынка и темпы роста
2. Разброс по прибыли относительно основных конкурентов	2. Особенности конкуренции
3. Способность конкурировать по ценам	3. Прибыльность рынка
4. технологические преимущества	4. Требования к технологиям
5. Маркетинговые преимущества	5. Барьеры входа и выхода
6. Уровень менеджмента	6. Сезонность
7. Знание потребителя	7. Цикличность
8. Гибкость в принятии решений	8. Воздействие внешней среды

Таблица 10

Исходные данные для построения матрицы McKinsey/GE

Показатель	№ продукции							
	1	2	3	4	5	6	7	...
Привлекательность рынка, баллы								
Оценка конкурентного статуса, баллы								
Доля продукции в общем объеме выпуска предприятия, %								

Постройте матрицу McKinsey/GE для ООО «Мистраль». Сформулируйте соответствующие выводы и рекомендации по оптимизации продуктовой стратегии предприятия.

Практическое занятие 9

Функциональные стратегии предприятия

Цель занятия: овладение навыками разработки функциональной стратегии организации

Вопросы для обсуждения:

1. Функциональные срезы стратегического управления.
2. Понятие и особенности формирования производственной стратегии.
3. Содержание стратегии научно-технического развития.
4. Стратегические решения в организации сбыта и продвижении товаров на рынок.

Практическое задание

Кейс-стади. Разработка стратегии цифровой трансформации

«КАМАЗ»: цифровое производство и эффективность бизнеса [Электронный ресурс] URL: <https://www.secuteck.ru/articles/pao-kamaz-cifrovoye-proizvodstvo-i-ehffektivnost-biznesa>

Задания для анализа ситуации и освоения компетенций:

1. Пройдите по указанной ссылке; ознакомьтесь с практикой предприятия по созданию цифрового производства и повышению эффективности бизнеса;
2. Выделите и оцените программу цифровой трансформации, реализованную на предприятии;
3. Выработайте приоритеты стратегии цифровой трансформации.

Практическое занятие 10

Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятия

Цель занятия: анализ и оценка рисков в стратегическом управлении развитием предприятия

Вопросы для обсуждения:

1. Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятия.
2. Стратегический анализ рисков предприятия.
3. Процесс измерения рисков предприятия.
4. Типичные виды рисков на основе матрицы И. Ансоффа.
5. Использование матрицы «рынок-продукт» А. Стейнера в процессе стратегического анализа рисков.
6. Методы измерения рисков предприятия

Практическое задание

1. Установите соответствие видов риска основным силам конкуренции по М. Портеру

Силы конкуренции по М. Портеру	Виды рисков
1. Проникновение новых конкурентов	А. Риск потери определенной номенклатуры, снижения степени специализации предприятия
2. Угроза появления на рынке товаров-субститутов	Б. Риск ужесточения условий снабжения сырьем
3. Возможности покупателей	В. Угроза снижения цены продукта
4. Возможности поставщиков	Г. Разрушение барьера привыкания
5. Конкуренция между производителями, уже укрепившимися в отрасли	Д. Риск роста затрат с целью повышения качества продукта

2. Установите последовательность стратегического анализа рисков

- а) выбор показателей, оценивающих уровень риска
- б) выбор приемлемого уровня риска
- в) идентификация и классификация рисков
- г) оценка и измерение рисков
- д) управление рисками.

3. Приведите пример непредвиденных рисков в стратегическом управлении:

- а) изменения в целях акционеров, экономической обстановки
- б) потеря качества, вследствие невыполнения требований разработанных стандартов; изменения в целях акционеров
- в) изменения в целях акционеров, экономической обстановки; изменение факторов, влияющих на анализируемый вид бизнеса

4. Сопоставьте стратегии и риски, связанные с их реализацией

Наименование стратегии	Риски, связанные с реализацией стратегией
1. Лидерство в издержках	А. Большие затраты и связанный с продуктом высокий коммерческий риск
2. Дифференциация	Б. Рыночная ниша переполняется конкурентами
3. Фокусирование	В. Изменение предпочтений потребителей, их чувствительности к ценам в пользу качества товара
4. Стратегия раннего выхода на рынок	Г. Фирма игнорирует необходимость доведения до покупателей информации о ценности продукта

Практическое занятие 11

Выполнение и контроль стратегии

Цель занятия: изучение этапов и инструментов реализации и контроля стратегии на различных уровнях управления.

Вопросы для обсуждения:

1. Ключевые задачи реализации стратегии.
2. Руководство процессом выполнения стратегии.
3. Стратегические программы и стратегическое бюджетирование. Управление стратегическими изменениями.
4. Мотивация выполнения стратегии.
5. Оценка реализации стратегии. Контроль достижения стратегических целей с использованием балансированной системы показателей (BSC).

Практическое задание

Практикующее упражнение 1. На предприятии сложилась критическая ситуация: продукция не находила достаточного сбыта, на складах скопилось значительное количество строительных материалов, которые оказались нереализованными. Это повлекло за собой снижение объема выручки от реализации продукции, выпускаемой предприятием, рост кредиторской задолженности, перебои с выплатой заработной платы и явилось одной из причин текучести кадров, снижения объемов производства, ухудшения качества выпускаемой продукции. Таким образом, наметилась явно выраженная тенденция к ухудшению экономического положения предприятия, снижению его производственных возможностей, ослаблению позиций на рынке сбыта продукции. Учредители предприятия, которое по своей организационной форме было закрытым акционерным обществом, вынуждены были вплотную заняться сложившейся на предприятии ситуацией. Учредителям предприятия в сложившейся ситуации необходимо принять действенные меры для улучшения его деятельности.

Задания для анализа ситуаций и освоения компетенций:

1. Каковы возможные действия руководителя предприятия?
2. Составьте стратегическое решение руководителя предприятия.
3. Предложите пути выхода из критической ситуации.
4. Необходима ли замена руководства предприятия. Обоснуйте.

Практикующее упражнение 2. Согласно новой стратегии развития предприятия, разработанной после прихода нового директора, деятельность предприятия должна была претерпеть значительные изменения. Иное значение стало придаваться 102 маркетинговой службе, более мобильным должно было стать производство выпускаемых строительных материалов. При необходимости оно должно было обеспечить быструю смену номенклатуры продукции с учетом реальных возможностей предприятия, выпуск продукции следующего поколения в соответствии с изменяющимся спросом. Предусматривалась более активная инвестиционная деятельность, что предполагало внедрение новых технологиче-

ских линий и более современного, а подчас и более дорогостоящего оборудования. Перед новым руководством встала задача реорганизации структуры предприятия в соответствии с изменением стоящих перед ним задач. Предполагалось сделать более динамичным производство, более активной маркетинговую политику, большее значение стало придаваться инновационной деятельности. Поэтому необходимо было выбрать такую организационную структуру, которая в наибольшей степени способствовала решению новых задач, стоящих перед предприятием.

Задания для анализа ситуаций и освоения компетенций:

1. Составьте функциональную организационную структуру предприятия.
2. Распределите функциональные полномочия между отделами или подразделениями.
3. Какова будет новая стратегия развития ситуации.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Настоящие методические указания разработаны в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования и учебного плана подготовки специалистов по направлению 38.05.01 Экономическая безопасность (специализация Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности) очной и заочной формы обучения и программой дисциплины «Стратегический менеджмент». Изложенные положения, раскрывающие содержание практических занятий, практико-ориентированных заданий и общие положения к их выполнению, помогут обучающимся приобрести необходимые компетенции в области стратегического управления развитием предприятий.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — 2-е изд. — Москва: Дашков и К, 2020. — 468 с. — ISBN 978-5-394-03480-0. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/110941.html>
2. «Aup.ru» - административно-управленческий портал: [Электронный ресурс] URL: www.aup.ru/
3. Корпоративный менеджмент: библиотека управления: [Электронный ресурс] URL: <https://www.cfin.ru/rubricator.shtml>
4. Цифровое производство: сегодня и завтра российской промышленности [Электронный ресурс] URL: http://up-pro.ru/imgs/specprojects/digital-pro/Digital_production_3.pdf
5. STPLAN.RU — Стратегическое планирование и управление: [Электронный ресурс] URL: <http://www.stplan.ru/>

6. [Экономическая безопасность: информационно-аналитический портал:](https://econbez.ru/)
[Электронный ресурс] URL: <https://econbez.ru/>
7. Эксперт: журнал – URL: <http://www.expert.ru>
8. [Экономическая безопасность: международный научно-практический журнал](https://1economic.ru/journals/ecse) [Электронный ресурс] URL: <https://1economic.ru/journals/ecse>

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1. СУЩНОСТЬ И ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА.....	3
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2. ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	4
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3. ФОРМУЛИРОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ПРЕДПРИЯТИЯ	6
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4. СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ПРЕДПРИЯТИЯ (РЕЖИМНОГО ОБЪЕКТА ПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА)	9
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5. АНАЛИЗ ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ И СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕСУРСОВ ПРЕДПРИЯТИЯ (РЕЖИМНОГО ОБЪЕКТА ПРОМЫШЛЕННОГО СЕКТОРА)	13
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6. МЕТОДЫ КОМПЛЕКСНОГО АНАЛИЗА ВНЕШНЕЙ И ВНУТРЕННЕЙ СРЕДЫ	16
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ	21
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8. АНАЛИЗ И ФОРМИРОВАНИЕ ПРОДУКТОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МАТРИЦЫ МСКINSEY	22
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ	25
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10. УЧЕТ РИСКОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	25
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 11. ВЫПОЛНЕНИЕ И КОНТРОЛЬ СТРАТЕГИИ	27
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	28
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	28

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению
38.05.01 Экономическая безопасность
(специализация 2 «Экономика и организация производства на режимных объектах») очной и заочной формы обучения

Составитель:
Родионова Валентина Николаевна

Редактор

Подписано к изданию
Уч.-изд. л

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»
394026 Воронеж, Московский просп., 14