

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

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

Кафедра экономической безопасности

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

**к выполнению практических занятий для обучающихся по направлению
38.05.01 Экономическая безопасность
(специализация «Экономико-правовое обеспечение
экономической безопасности») очной и заочной форм 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 «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности») очной и заочной форм 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.

Предназначены для студентов направления 38.05.01 «Экономическая безопасность», специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической безопасности».

Методические указания подготовлены в электронном виде и содержатся в файле МУ_СМ_ПЗ_ЭПОЭБ 2022 pdf.

Ил. 2. Табл. 8. Библиогр.: 8 назв.

**УДК 005.21(075.8)
ББК 65.080я7**

**Рецензент – А. В. Красникова, 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 анализа и оценки рисков в процессе принятия стратегических решений.

Методические указания направлены на формирование следующих компетенций: овладение навыками стратегического управления; методами формулирования и реализации стратегии организации; принятия стратегических решений в условиях неопределенности и риска.

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 10 практических работ по основным разделам дисциплины.

Практическое занятие 1 Введение в стратегический менеджмент

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. Чудеса науки: история DuPont

Рассмотрим пример некогда семейного предприятия DuPont, из недр которого вышло множество революционных материалов, таких как кевлар (из него изготавливают бронежилеты), тефлон, целлофан, нейлон, лайкра и многие другие. Впрочем, сначала в DuPont не думали заниматься революционными открытиями в области химии - история компании начинается с простого порохового завода...

В 1771 году на свет появился Элевтер Ириней Дюпон де Немур. Мальчик оказался настоящим гением и уже в 14 лет написал научную работу, посвященную производству пороха. Семья Дюпонов никогда не бедствовала – у родите-

лей были деньги на то, чтобы дать сыну возможность заниматься обучением в Национальной пороховой ассоциации.

Когда Элевтеру исполнилось 22 года, он несколько приостановил свои занятия химией, чтобы помочь отцу в бизнесе. А дальше во Франции возникла непростая политическая обстановка и Дюпонам пришлось покинуть страну. Естественно, они отправились в США, где и начали свой (уже) легендарный бизнес. Первая фабрика была открыта через 2 года после того, как они приехали в Америку - в 1802 году в штате Делавер появилась первая пороховая фабрика семьи Дюпон.

Интересно то, что фабрика Дюпонов располагалась недалеко от реки, что с одной стороны было хорошо, так как позволяло использовать дешевое электричество, но с другой это налагало на компанию дополнительные проблемы. Все дело в том, что частые потопы останавливали на время деятельность фабрики. И это происходило регулярно. Впрочем, на пороховой фабрике были проблемы и посерьезнее. Чего стоят только постоянные взрывы, приводившие к травмам людей. Но такова специфика бизнеса.

Нельзя сказать, что и бизнес Дюпонов шел гладко. Проблемы с партнерами и финансами были нормой. Тем не менее, это не мешало развиваться компании. А не это ли главное на начальном этапе? Уже тогда Элевтер Дюпон отметился как отличный руководитель. Он действительно заботился о своих сотрудниках, что было не очень-то и привычно для того времени (напомню, что мы говорим о периоде с 1800 по 1830-е годы). Правда, на сей счет есть и другое мнение. Все-таки, пороховой бизнес слишком опасное начинание. У Дюпона просто не было выбора, когда он решил держать в штате медперсонал. Ведь взрывы здесь были нормой. А это почти всегда влекло за собой травмы на производстве.

Важным событием для компании стало ее назначение в 1820 году официальным поставщиком пороха правительству США, что позволило компании получить огромное количество новых заказов.

Следующий важный шаг в истории детища семьи Дюпон был предпринят в 1857 году, когда компанией руководил уже Ламмот Дюпон. Он запатентовал новый вид пороха, который получил название взрывного. Данный продукт оказался очень популярным на рынке и позволил DuPont упрочить свои позиции в Америке. Теперь ни у кого не оставалось сомнений, что компания является одним из крупнейших производителей пороха в стране.

Забавно, что Ламмот Дюпон умер прямо на работе. Во время одного из взрывов на фабрике он оказался не в том месте и не в то время. Вместе с Ламмотом начала умирать и пороховая компания. Стало понятно, что будущее DuPont будет связано вовсе не с военными заказами. Впрочем, до этого пока еще было далеко. Все дело в том, что уже скоро на рынке появится динамит, и Dupont станет одним из 14 крупнейших производителей этого взрывного механизма. Да и Первая мировая война не позволит компании так быстро закончить с вооружением.

С 1902 года компания принадлежит нескольким владельцам – членам семьи Дюпон. Уход от единоличного правления привел к тому, что в компании начали задумываться о смене курса. В начале XX века недалеко от первой фабрики Дюпонов появляется первый исследовательский центр компании. Сегодня такие исследовательские центры являются визитной карточкой компании. Из их недр вышло огромное количество революционных материалов, без которых мы просто не можем себе представить сегодняшнюю жизнь.

В 1912 году все производство взрывчатых веществ ведется в отдельных компаниях, которые были образованы после того, как к DuPont предъявили претензии антимонопольные ведомства. Это и стало началом перехода компании в русло мирного производства. Теперь DuPont становится производителем материалов, которые будут изменять жизнь человечества. На протяжении 100 лет.

Ближе к 1920-ым годам DuPont начинает активно рекламироваться. При этом цель рекламной кампании была достаточно проста, но в то же время сложна в достижении – нужно было показать обществу, что теперь у компании появились другие приоритеты. Больше она не будет ориентироваться на нужды военных.

В 1923 году работы исследователей DuPont дали свои первые плоды. Именно в этом году компания представила миру целлофан. Пожалуй, сегодня трудно представить себе, что когда-то этой влагонепроницаемой пленки просто не было. Особенно, учитывая, как часто мы сталкиваемся с целлофановыми пакетами. Это было начало. Пройдет чуть больше 10 лет и из недр исследовательских лабораторий выйдет еще один заметный продукт – нейлон. После этого начнется настоящий бум на нейлоновые чулки.

В то время DuPont сделала очень правильный шаг в сторону науки. Компания нанимала лучших в стране химиков, предлагая им условия гораздо более привлекательные, чем могли себе позволить типичные исследовательские университеты. Кроме того, каждый научный сотрудник в DuPont обладал определенной свободой, что позволяло максимально использовать творческий потенциал.

В 1938 году DuPont порадовал мир еще одним важным материалом – тефлоном. Сегодня можно увидеть огромное количество тефлоновых сковородок. Также именно в DuPont впервые создали лайкру и кевлар. Последний является тем материалом, из которого изготавливаются бронежилеты.

Открытия DuPont выдавала регулярно. Благо этому способствовала уникальная атмосфера в компании, так привлекавшая научных работников со всего мира в эту компанию. У DuPont сложился достаточно положительный имидж в глазах общественности. Хотя это и химическая компания. Всем известно, что в компании ревностно следят за окружающей средой и стараются производить безвредную продукцию.

DuPont часто называют одним из самых экологически чистых производителей химии. Компании было не просто завоевать такой имидж. Но, вероятно,

оно того стоило. Например, при привлечении сотрудников, для которых очень важна социальная ответственность в компании, или которые являются рьяными защитниками окружающей среды. Во-вторых, в глазах общества и правительства DuPont получает дополнительные привилегии.

На сегодняшний день DuPont является открытым акционерным обществом. Компания публична – ее акции торгуются на американской фондовой бирже. В штате DuPont насчитывается порядка 60 тысяч человек. Доход компании в 2008 году составил 31,836 миллиарда долларов. Слоганом компании является «The miracles of science», что означает «чудеса науки».

Задания для анализа ситуации и освоения компетенций:

1. Охарактеризуйте стратегические решения компании на каждом из этапов ее развития?
2. Укажите, какие методы были выбраны для достижения стратегических целей компании?
3. Что способствовало развитию компании на протяжении ее развития – охарактеризуйте факторы, способствующие реализации стратегических решений, и факторы сдерживающего характера?
4. Сформулируйте возможные направления развития Дюпон, исходя из 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 в FG Consulting "

Цель: изучение школ стратегического управления

Стратегическое управление в FG Consulting решает следующие задачи:

- подвести итоги прошедшего года
- сравнить итоги с предыдущим планированием
- выявить достижения и нерешенные задачи
- спланировать стратегию развития компании 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 FG Consulting

Первый этап. CEO FG Consulting Антон Макаров лично разрабатывает и рассылает опросный лист каждому сотруднику компании. Он мог бы доверить разработку анкеты кому-то из нас, но только руководитель понимает, какая информация необходима для обзора на 360⁰ и сопоставления результатов с планируемым. Вот так выглядела анкета в этом году (рис. 1).

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

Третий этап. Чтобы интервью получилось объективным и привело к результатам, Антон 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 СЕО проясняет личные цели, планы и субъективную точку зрения сотрудника. В нашем случае, Антон советуется и интересуется личным мнением каждого о том, куда должна двигаться компания, 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 компании. А дальше самое интересное, но, по статистике, непопулярное.

Седьмой этап. Мы собираемся на стратегическую сессию, где СЕО подробно рассказывает о достижениях и «долгах» прошлого года, показывает графики, красиво рисует на доске, ставит новые цели и дает вводные на год. Команда накидывает дополнения, предложения и комментарии, уточняет поставленные задачи. Стратегическая сессия для FG Consulting – слет единомышленников и возможность задать вопросы коллегам, запланировать совместные проекты и поделиться знаниями. Для нас это особенно ценно, так как уже через неделю тренеры разлетятся по стране, и следующий offline-слет случится не раньше июля!

Восьмой этап. Понимание и принятие корпоративной стратегии обеспечивают ежемесячные и ежеквартальные планы. Они создают основу для стратегического планирования на следующий год, и об этом важно не забывать, чтобы не подойти к январю «пустыми». Как говорит Антон Макаров: «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 Антон Макаров владеет стратегическим мышлением?

2. Установите, какой школе стратегического управления соответствуют идеи Антона Макарова?

3. Подумайте, о каком виде стратегического управления идет речь в в FG Consulting

4. В чем вы видите преимущества подхода к стратегическому управлению, используемого А. Макаровым.

Практическое занятие 3

Формулирование миссии и целей организации

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.

Российская клиническая лаборатория ООО «ИНВИТРО». «Независимая лаборатория ИНВИТРО выполняет все виды медицинских анализов, эффективно помогая врачам и Вам лично заботиться о Вашем здоровье на протяжении всей жизни. Наша сила – это профессионализм, высокая компетентность, опыт и знания. Мы единая команда, которая уверена, что невыполнимых задач нет. Наши качественные услуги – залог эффективного развития здравоохранения Российской Федерации. Уверенно оценивая свою позицию в секторе лабораторной диагностики, ИНВИТРО планирует в ближайшие годы значительно расширить спектр и географию распространения предлагаемых услуг, интегрируясь, таким образом, в развивающийся значительными темпами рынок коммерческого здравоохранения».

Джонсон и Джонсон. В 1943 году Генерал Роберт Вуд Джонсон, сын одного из основателей компании Johnson & Johnson, написал и впервые опубликовал «Наше Кредо» – документ, определяющий миссию компании. «Наша основная ответственность – перед врачами и медицинскими сестрами, перед пациентами, перед отцами и матерями, перед всеми, кто пользуется нашей продукцией и услугами. В соответствии с их потребностями мы должны обеспечивать высокие стандарты качества во всем, что мы делаем. Мы должны постоянно стремиться к снижению затрат, чтобы поддерживать приемлемый уровень цен. Заказы клиентов должны выполняться точно и в срок. Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность получать достойную прибыль. Мы несем ответственность перед нашими сотрудниками, мужчинами и женщинами, которые работают у нас по всему миру. Мы должны ценить индивидуальность в каждом из них. Мы должны уважать их достоинство и признавать их заслуги: нам важно поддерживать в них чувство уверенности в завтрашнем дне. Вознаграждение должно быть справедливым и соразмерным, а условия труда обеспечивать чистоту, порядок и безопасность. Нам важно, чтобы сотрудники имели возможность заботиться о семье. Сотрудники должны чувствовать, что они могут свободно выступать с предложениями и замечаниями. У всех квалифицированных специалистов должны быть равные возможности для получения работы, развития и продвижения. Мы должны обеспечивать компетентное управление,

действия руководителей должны быть справедливыми и этичными. Мы несем ответственность перед обществом, в котором живем и работаем, а также перед мировым сообществом. Мы должны выполнять свой гражданский долг: поддерживать добрые начинания и благотворительные акции, честно платить налоги. Мы должны содействовать улучшениям в социальной сфере, здравоохранении и образовании. Мы должны бережно относиться к вверенной нам собственности, сохраняя природные ресурсы и защищая окружающую среду. И, наконец, мы несем ответственность перед нашими акционерами. Бизнес должен приносить существенную прибыль. Мы должны экспериментировать с новыми идеями, вести научно-исследовательскую работу, внедрять инновации, учиться на своих ошибках. Мы должны приобретать новое оборудование, обеспечивать современные условия работы и выводить на рынок новую продукцию. Мы должны быть готовы к сложным ситуациям и иметь резервы для их решения. Придерживаясь этих принципов, мы обеспечим нашим акционерам достойный доход».

Задание 2. Оцените достоинства и недостатки перечисленных формулировок миссий. Для оценки воспользуйтесь следующими критериями в табл. 1. Важно, чтобы формулировка миссии включала следующие элементы: продукция, клиенты, ценности. Выберите слова, раскрывающие содержание каждого элемента миссии компании Джонсон и Джонсон и заполните табл. 2.

Таблица 1

Критерии оценки миссии

Критерии	Оценка: + 1 – Соответствует; – 1 – Не соответствует 0 – Затрудняюсь ответить	
1. Четко объясняет основную цель компании	Клиническая лаборатория «ИНВИТРО».	Джонсон и Джонсон
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		

Оценка элементов миссии

Элементы миссии	Выдержки из формулировки миссии компании
Продукция (услуги): В чем смысл существования компании, а также продукцию и услуги, которые она предлагает	
Клиенты: Описание клиентов, которых компания обслуживает.	
Ценности: Описание ценности, которыми руководствуется компания во взаимоотношениях с персоналом и клиентами.	

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

Задание 3. Сформулируйте миссию организации, используя различные подходы к ее построению.

Основными видами деятельности ОАО «Клен» является изготовление: - мебельных стенок, корпусной мебели, кухонных наборов, шкафов, тумбочек, нестандартных изделий по заказу. Коллектив общества с каждым годом осваивает дополнительные, не менее сложные, виды продукции. В последние годы произошло повышение объема реализации на 30 %, клиентам - пенсионерам – скидка 10%.

Задание 4. На основе требований к миссии организации проанализируйте достоинства и недостатки формулировок миссий и стратегического видения ниже следующих известных фирм. Как в них отражаются удовлетворенные потребности, целевой рынок и способы удовлетворения потребностей?

А. «Полароид» - «Совершенствование и развитие рынка мгновенных фотографий для удовлетворения растущей потребности американских и европейских семей запечатлеть на фотографии лица родных и друзей, дорогие сердцу места и смешные мгновения жизни».

Б. «Форд» (начало XX века) - «Предоставление людям дешевого транспорта».

В. «Кодак» - «Стать мировым лидером в химическом и электронном изображении».

Практическое занятие 4

Анализ внешнего окружения организации

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. Стои-

мость 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, заказчик 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 ре-

зультаты: 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. Зайдите на сайты Федеральной службы государственной статистики (www.gks.ru) и ее территориального органа в Воронежской области (<https://voronezhstat.gks.ru/>). Выберете статистические данные за три года, характеризующие отраслевые факторы внешней среды вашего предприятия по следующим параметрам:

– по темпы роста выпуска продукции (объем реализации в руб., или в натуральном выражении);

– по состоянию и динамике изменения заработной платы;

– по финансовым показателям (прибыль и убытки, просроченная кредиторская и дебиторская задолженность);

– по темпам изменений инвестиций, закупочных цен на сырье, материалы, энергоресурсы и другим, интересным для вас показателям.

Практикующее упражнение 2. На сайтах Министерства экономического развития РФ (<http://www.economy.gov.ru/minec/main>) и Департамента экономического развития Воронежской области (<https://econom.govvrn.ru>) выберете программы и прогнозы, касающиеся развития интересующей Вас отрасли. Для уточнения отраслевых характеристик конкуренции и доминантных движущих сил выпишите дополнительные данные из Постановления правительства Воронежской области от 23 января 2019 г. № 165-ОЗ «Об утверждении стратегии социально-экономического развития Воронежской области на период до 2035 года» (<https://econom.govvrn.ru/its/strategiya-sotsialno-ekonomicheskogo-razvitiya>). Подготовьте таблицы, графики, диаграммы, иллюстрирующие внешнюю среду вашей отрасли. Оцените внешнюю среду и конкурентное положение своего предприятия

Практическое занятие 5

Анализ ресурсов организации

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 (табл.3) 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.
3. Просуммируйте оценки внутренней среды и результаты внесите в следующую табл.4. 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.

Методические рекомендации.

Показатели конкурентоспособности ресурсного потенциала фирмы оцениваются по показателям всех указанных блоков. Уточните имеющиеся в таблице 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 1-5 отмечается место, занимаемое предприятием на рынке (сегменте рынка) по следующему принципу:

Графа 1. Лучше, чем кто-либо на рынке, лидирует в отрасли.

Графа 2. Выше среднего уровня. Показатели хозяйственной деятельности хорошие и стабильные. Графа 3. Средний уровень. Соответствие отраслевым стандартам. Устойчивые позиции на рынке. Графа 4. Уровень ниже среднего. Есть повод для беспокойства. Отмечено ухудшение показателей хозяйственной деятельности. Следует позаботиться об улучшении своих позиций на рынке.

Графа 5. 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 – внутрен-

ними или внешними факторами?» или «Что представляет организация на самом деле?»

Таблица 3

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					

Оценка внутренней среды организации

Показатели	Оценка положения				
	Лидер	Выше среднего	Среднее	Низкое	Кризисное
Маркетинг					
Финансы					
Производство					
Технологии					
Персонал					
Организация и управление					

Практическое упражнение. Анализ «цепочки ценностей» предприятия

*Стратегическое управление крупным промышленным предприятием
ЗАО МОФ «Парижская Коммуна» (Россия)*

Стратегическое управление предполагает нетрадиционный характер мышления лиц, принимающих стратегические решения. В противном случае высока вероятность ограниченного взгляда на проблемы. Стратегический анализ в отношении ЗАО Московская обувная фабрика «Парижская Коммуна», проведенный консалтинговой компанией «Бизнес консалтинг групп», показал, что выжить в условиях экономического шторма и наладить механизм дальнейшего развития крупного отечественного предприятия, производящего товары народного потребления, возможно только при реализации стратегии постоянного совершенствования основного производства и диверсификации деятельности, создании холдинговой формы управления и повышении эффективности всех подразделений объединения. В 90-е годы XX в. перед промышленными предприятиями, особенно узко специализированными, наиболее остро встала проблема выживания в конкурентной борьбе с иностранными фирмами, поставляющими продукцию на российский рынок. В этой обстановке промышленные предприятия стали искать нетрадиционные пути развития. Например, фабрика «Парижская Коммуна» установила тесные контакты с итальянскими фирмами. Это касалось вопросов совместного изготовления продукции, создания совместных предприятий и в конечном итоге заключения лицензионного контракта на производство детской обуви с ведущей итальянской фирмой IGI Calzature e Technologie, что дало возможность предложить российским покупателям продукцию, которая реализуется на западных рынках, т.е. является конкурентоспособной в международном масштабе.

Такой процесс потребовал много времени, колоссальных затрат, связанных с технической подготовкой производственных мощностей и развитием инфраструктуры, и, самое главное, изменения менталитета коллектива. Необходимо было осознать, что перспектива предприятия определяется не только ассортиментной политикой, но и всей инфраструктурой.

На примере ЗАО МОФ «Парижская Коммуна» можно проанализировать деятельность предприятия в форме холдинга. Сегодня предприятие представляет собой самофинансирующийся промышленно-торговый комплекс, включающий шесть направлений деятельности:

- производство обуви;
- коммерческую деятельность в виде оптовой и фирменной розничной торговли обувью;
- управление имущественным комплексом;
- управление долгосрочными финансовыми вложениями;
- управление инженерным обеспечением;
- управление социально-бытовой инфраструктурой.

Анализ работы этих блоков за прошедшие годы подтвердил, что такая система позволяет учесть региональные условия хозяйствования, технические возможности предприятия, наличие собственной фирменной торговли, крупного имущественного комплекса и социальной инфраструктуры, а самое главное, готова непредсказуемым действиям государства.

Производственный (основной) комплекс, включающий ряд предприятий, расположенных в Центральном федеральном округе РФ, представляет собой технологически отлаженный механизм, способный мобильно перестраиваться на производство продукции, которая именно сегодня нужна потребителям. Кроме того, предприятия активно работают по кооперации с рядом российских, белорусских, турецких, китайских фирм, производящих экономически наиболее выгодный в данный момент ассортимент. Обувь продается под торговой маркой предприятия, которое несет полную ответственность за нее перед покупателями.

ЗАО МОФ «Парижская коммуна» создало два совместных предприятия с итальянскими и немецкими фирмами. Российско-немецкое СП КШЗ в г. Калуге – одно из немногих машиностроительных предприятий, успешно работающее, производящее технологическое обувное оборудование, затяжные комплекты, которые экспортируются в страны Южной Америки, Ближнего Востока и Юго-Восточной Азии, хотя предназначались сначала только для реализации в России.

В конечном счете в производственном комплексе удалось найти рациональное сочетание инжиниринга, высокопроизводительного потенциала фабрики и свободных мощностей, привлечь к работе свободные рабочие кадры на иногородних предприятиях, а также на контрактной основе высококвалифицированный персонал иностранных фирм.

Вторым по значению комплексом является оптовая и фирменная розничная торговля. Сюда входят фирменные магазины и секции в Москве, а также других крупных городах России. Создавая свою товаропроводящую сеть предприятие в первую очередь преследует две цели: получение информации по всем аспектам реализации для выявления конъюнктуры спроса и проведения собственной ценовой политики. Информация особенно важна в условиях действия

лицензионного контракта и сезонного накопления товара. Существенный момент работы этого блока состоит в предложении услуг по сбыту обувной продукции другим российским предприятиям, что позволяет расширять ассортимент в своих торговых точках, зарабатывая на этом.

Первостепенное значение в качестве источников поступления денег имеют комплекс управления имуществом и комплекс управления долгосрочными финансовыми вложениями. На предприятиях, входящих в компанию, проводится реконструкция части старых производственных корпусов, диверсифицируется их использование, что позволяет пополнять оборотные средства для основного производства. Важной задачей является привлечение инвестиций в производство.

Успешно действует комплекс управления социальной инфраструктурой. В собственности компании находятся Дом культуры, три действующих детских сада, детский загородный оздоровительный лагерь на 1300 человек, медсанчасть, столовая и т.д. Создано дочернее предприятие «ПК – Соцкультсервис» со 100%-м капиталом фабрики «Парижская Коммуна», которому отдан в управление весь социальный комплекс. При этом «ПК-Соцкультсервис» наделено правом коммерциализации, в результате чего эта сфера деятельности стала самокупаемой.

На фабрике «Парижская Коммуна» удалось не только сохранить, но и дополнительно создать ряд инженерных служб, которые сформированы в комплекс инженерного обеспечения. Сегодня это САПР, вычислительный центр, технологическая лаборатория, аттестованные в Росстандарте, таможенный склад временного хранения, производство резак, колодок, стелек. Услуги этого блока предоставляются не только предприятиям объединения, но и предлагаются на платной основе другим предприятиям.

В результате проведенных преобразований ЗАО МОФ «Парижская Коммуна» обладает высокоэффективным производством, постоянно развивающимся инжинирингом и маркетингом, что позволяет гибко и оперативно реагировать на изменения рынка. Анализируя деятельность компании, можно также сделать вывод, что создание холдингов на базе крупных предприятий является одним из важнейших путей развития отечественного производства.

Задания для анализа ситуации и освоения компетенций:

1. Охарактеризуйте цепочку ценностей для ЗАО МОФ «Парижская Коммуна», 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

Формирование корпоративной стратегии

Цель: Выработка навыков разработки стратегий конкурентных преимуществ

Кейс-стади. История бренда Crocs

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.

Описание ситуации

Crocs (Крокс) – американская обувная компания, известная благодаря сабо из полимерного материала Крослийт (Croslite). Crocs – относительно молодая компания. Ее история началась в 2002 году, когда три друга из Колорадо – Скотт Симанс (Scott Seamans), Линдон «Дьюк» Хэнсон (Lyndon —Dukell Hanson) и Джордж Бодекер мл. (George Boedecker, Jr) – решили вместе разработать новый вид обуви для парусного спорта и яхтинга. Их целью было создание максимально удобной обуви, которая не скользила бы на мокром полу.

Над дизайном друзья особо не думали. Главным, по их мнению, был материал. Подходящую основу они искали долго, пересматривая множество вариантов. В конце концов, друзья нашли небольшую канадскую компанию Creations Foam, которая производила мягкий материал на основе вспененной смолы. Из нее они и сделали первую модель своих сабо, которую назвали «Beach». В том же году они отправились во Флориду на лодочную выставку Fort Lauderdale Boat Show, захватив с собой сделанные ими 200 пар новой обуви. На выставке их сабо произвели такой фурор, что все 200 пар были распроданы буквально за несколько часов.

Впечатленные успехом, друзья решили основать целую компанию. Они назвали ее Crocs – словом, производным от «крокодила», потому что внешне их знаменитые сабо были похожи на голову этого животного. Компания быстро развивалась, а ее продукция стала пользоваться популярностью не только среди яхтсменов, но и среди далеких от спорта людей. Уже в 2004 году основатели

Crocs смогли купить ту самую канадскую компанию Creations Foam, которая ранее поставляла им материал для производства обуви. Этот материал был назван Крослайт (Croslite) и стал главной особенностью кроссов.

Многие принимают Крослайт за обычную резину, однако это не так. Крослайт – натуральный материал, сделанный на основе вспененной смолы. Он легче и прочнее, чем резина, а, главное, под действием температуры принимает форму стопы, что исключает возможность натереть мозоль и позволяет носить кроссы на голую ногу. Также Крослайт обладает антибактериальными свойствами, которые не дают появляться неприятному запаху. Благодаря ортопедическим свойствам, эта обувь рекомендуется тем, кто целый день проводит на ногах, а также страдающим от болезней суставов. В некоторых клиниках США и Канады кроссы даже входят в униформу врачей.

В 2005 году компания стала завоевывать Европу, открыв огромный склад в Нидерландах.

В 2008 году Crocs вышла и на Российский рынок. Первым открылся магазин в Москве в ТРЦ «МЕГА Белая Дача». Компания активно развивается, на настоящий момент в Москве открыто 20 фирменных магазинов. Обувь Crocs продается по всей стране, в более чем 100 городах России, в том числе в Санкт Петербурге, Екатеринбурге, Новосибирске и т.д.

Сейчас, помимо знаменитых сабо, Crocs производит кеды, балетки, сапоги и другие виды обуви: всего 5 миллионов пар в год. Также, помимо обуви, выпускаются солнцезащитные очки, часы и чемоданы. Тем, кто уж слишком недоволен дизайном кроссов, производители предлагают так называемые Джиббитц (Jibbitz) - небольшие фигурки в виде цветочков, бабочек и зверюшек, которые можно прикрепить к кроссам по своему вкусу и усмотрению. Особенной популярностью такие украшения пользуются у детей.

Задания для анализа ситуации и освоения компетенций:

1. Охарактеризуйте стратегии, которые применила компания на различных этапах развития. Обоснуйте свои выводы.
2. Как Вы считаете, какую конкурентную стратегию по классификации М. Портера выбрала компания в настоящее время (укажите вид)?
3. Сформируйте перечень факторов прямого и косвенного воздействия, предопределивших успех компании на рынке и выбор той или иной стратегии.

Практическое занятие 7

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. 5. По результатам, отраженным в матрице, дайте рекомендации компании относительно направлений инвестирования, оптимизации продуктового портфеля и маркетинговой стратегии.

Таблица 5

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

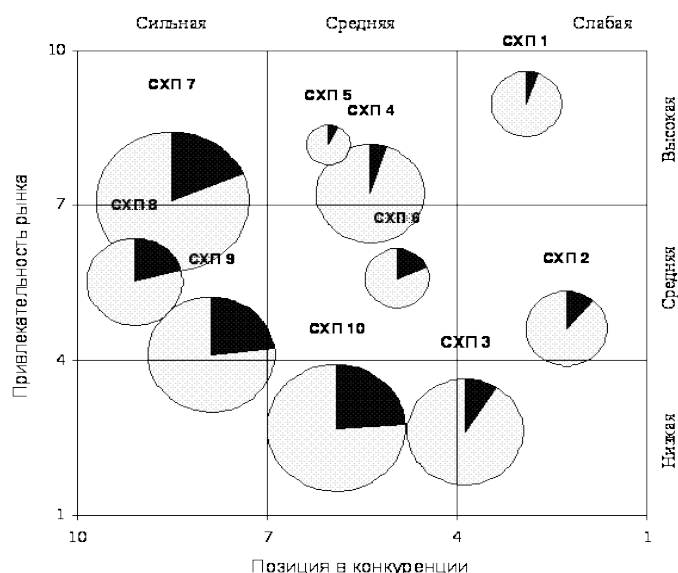


Рис. 2. Матрица McKinsey компании, производящей продукцию производственного назначения

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

Задание 3. Промышленное предприятие ООО «Мистраль» радиоэлектронной отрасли специализируется на выпуске модулей, блоков и систем электропитания. Данные по продукции представлены в таблице 6.

Таблица 6

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 табл. 7, оцените показатели привлекательности рынка в баллах, конкурентную позицию и долю продукции в общем портфеле (табл. 8). По данным табл. 6 постройте матрицу McKinsey/GE для ООО «Мистраль». Сформулируйте соответствующие выводы и рекомендации по оптимизации продуктовой стратегии предприятия.

Таблица 7

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 8

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, %								

Практическое занятие 8

Функциональные стратегии

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. История бренда Medison

История компании Medison началась в 1985 г., когда впервые в Республике Корея был разработан аппарат для ультразвукового исследования, SA-3000

был представлен на ежегодной специализированной выставке в Сеуле. В то время уже существовали компании производители ультразвукового оборудования, известные всему миру. Чтобы утвердиться на рынке, необходимо было не только высокое качество продукции, но и оригинальный подход в ее создании, а главное - хорошо сформулированная, ясная цель, отличающаяся от главных задач конкурентов.

Medison была первой южнокорейской компанией, получившей в 1994 году общеевропейский сертификат качества ISO 9001. Качество было достигнуто благодаря использованию высокого научного и производственного потенциала Южной Кореи. Всем хорошо известны такие компании, как Samsung, Daewoo Electronics, GoldStar (LG) и др. Используя современные технологии, корейские компании вышли на мировой рынок практически во всех областях производства электронной аппаратуры, автомобилей, товаров народного потребления. Пользуясь хорошо отлаженной производственной базой и услугами высококвалифицированных специалистов, Medison в 1988 году создал портативную модель ультразвукового сканера SA-88, который позволил фирме практически сразу выйти на мировой рынок. В том же году фирма завоевала 70% рынка диагностических систем в Корее и начала продвижение своей продукции в страны Азии, Среднего Востока, Европы и Америки.

Что же отличает компанию Medison от других фирм, производящих подобную аппаратуру? Цель компании состояла в создании такой аппаратуры, которая была бы доступна для медицинских учреждений любого ранга и частнопрактикующих врачей. При простоте использования и невысокой цене аппаратура должна осуществлять те же функции, что и элитные машины. И Medison этого добилась. За короткое время был создан мобильный УЗИ сканер SA-1500 и универсальная ультразвуковая система SA-4800, позволяющие выполнять все виды ультразвуковой диагностики. Это позволило компании завоевать пятую часть мирового рынка диагностических ультразвуковых систем. Самый массовый в мире УЗИ аппарат - SA-1500 был очень популярен и в России.

1998 г. Medison заняла лидирующие позиции как производитель УЗ-оборудования с трехмерным изображением. В этом же году впервые в мире Медисон разработала УЗ-аппараты с трехмерным изображением в реальном времени и заключила договор экспортной поставки оборудования собственной разработки на 100 млн долларов с компанией "ATL" (позднее приобретена компанией "Philips").

Несмотря на кризисный для компании 2002 г., продажу подразделения Kretztechnik, вынужденную утечку технологий, компания Medison продолжила научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы, как и экспорт своей продукции более чем в 100 странах мира. Открыв свои филиалы в основных регионах, компания создала бизнес-структуру в Европе, Америке и Азии. В результате Medison стала одной из немногих компаний, занимающихся глобальным управлением, оперируя с бизнес-подразделениями 10 международных филиалов.

По оценке рынка высокотехнологического медицинского оборудования, американской медицинской международной консалтинговой компанией Frost & Sullivan - каждый пятый сканер, используемый в медицинских учреждениях всего мира, изготовлен компанией Medison.

Задания для анализа ситуации и освоения компетенций:

1. Охарактеризуйте общую и функциональные стратегии, которые применила компания на различных этапах развития. Обоснуйте свои выводы.
2. Как Вы считаете, насколько общая стратегия и стратегия НИОКР компании взаимосвязаны?

Кейс-стади. Разработка стратегии цифровой трансформации

«КАМАЗ»: цифровое производство и эффективность бизнеса [Электронный ресурс] URL: <https://www.secuteck.ru/articles/pao-kamaz-cifrovoe-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 9

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.

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 10

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 по производству строительных материалов средней мощности 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 по производству строительных материалов 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 технологических 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: [Электронный ресурс] URL: <https://econbez.ru/>
7. Эксперт: журнал – URL: <http://www.expert.ru>
8. Экономическая безопасность: международный научно-практический журнал [Электронный ресурс] URL: <https://1economic.ru/journals/ecse>

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 1. ВВЕДЕНИЕ В СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ.....	3
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 2. ОБЩАЯ КОНЦЕПЦИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА	6
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 3. ФОРМУЛИРОВАНИЕ МИССИИ И ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	9
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 4. АНАЛИЗ ВНЕШНЕГО ОКРУЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ	11
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 5. АНАЛИЗ РЕСУРСОВ ОРГАНИЗАЦИИ	15
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 6. ФОРМИРОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРАТЕГИИ	20
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 7. АНАЛИЗ И ФОРМИРОВАНИЕ ПРОДУКТОВОЙ СТРАТЕГИИ ПРЕДПРИЯТИЯ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ МАТРИЦЫ MCKINSEY	21
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 8. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ СТРАТЕГИИ	24
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 9. УЧЕТ РИСКОВ В СТРАТЕГИЧЕСКОМ УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ПРЕДПРИЯТИЯ.....	26
ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ 10. ВЫПОЛНЕНИЕ И КОНТРОЛЬ СТРАТЕГИИ	27
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	29
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	29

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

к выполнению практических занятий для обучающихся
по направлению 38.05.01 «Экономическая безопасность»
(специализация «Экономико-правовое обеспечение экономической
безопасности») очной и заочной форм обучения

Составитель

Родионова Валентина Николаевна

В авторской редакции

Подписано к изданию 09.03.2022.

Уч.-изд. л. 1,9

ФГБОУ ВО «Воронежский государственный технический университет»
394006 Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84