МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ   
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Маркетинг и инженерная экономика»

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ

ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

«МЕТОДЫ ОБОСНОВАНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ»

для обучающихся по направлению подготовки

38.04.01 Экономика

программа магистратуры «Экономика предприятий и организаций»

Ростов-на-Дону

2022

УДК 338

Составитель: д.э.н., доцент Медведева Ю.Ю.

Методические указания по освоению дисциплины «Методы обоснования стратегического развития предприятия». – Ростов-на-Дону: Донской гос. техн. ун-т, 2022. – 28 с.

Содержат общие рекомендации по освоению дисциплины «Методы обоснования стратегического развития предприятия», рекомендации по аудиторной учебной работе, методические указания для проведения практических занятий, методические указания по самостоятельной работе студента, рекомендации по написанию контрольной работы для обучающихся на заочной форме, рекомендации по работе с научной и учебной литературой.

Предназначены для обучающихся всех форм обучения по направлению 38.04.01 Экономика

**СОДЕРЖАНИЕ**

[1 Общие положения 4](#_Toc110704138)

[1.1 Цели освоения дисциплины 4](#_Toc110704139)

[1.2 Перечень компетенций, формируемых в процессе изучения дисциплины 4](#_Toc110704140)

[1.3 Основные виды занятий при изучении данного курса 5](#_Toc110704141)

[1.4 Промежуточная аттестация 5](#_Toc110704142)

[2 Аудиторные занятия 8](#_Toc110704143)

[2.1. Общие положения 8](#_Toc110704144)

[2.2. Методические указания для проведения практических занятий 10](#_Toc110704145)

[3 Самостоятельная работа 17](#_Toc110704146)

[3.1 Общие положения 17](#_Toc110704147)

[3.2 Методические указания по самостоятельной работе студента 17](#_Toc110704148)

[Темы, выносимые на самостоятельное изучение по дисциплине «Методы обоснования стратегического развития предприятия» 18](#_Toc110704149)

[Задания для самостоятельного освоения материала 18](#_Toc110704150)

[3.3 Рекомендации по написанию контрольной работы 27](#_Toc110704151)

[для обучающихся на заочной форме 27](#_Toc110704152)

[Цель работы и некоторые общие требования к ее выполнению 28](#_Toc110704153)

[Выбор темы 28](#_Toc110704154)

[Подбор и изучение литературы 29](#_Toc110704155)

[Структура работы 29](#_Toc110704156)

[Тематика контрольных работ по дисциплине 30](#_Toc110704157)

[4 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой 31](#_Toc110704158)

[5 Учебно-методические материалы и программно-информационное обеспечение 32](#_Toc110704159)

# 1 Общие положения

## **1.1 Цели освоения дисциплины**

Целью освоения дисциплины «Методы обоснования стратегического развития предприятия» является обеспечение и формирование у будущих специалистов комплекса теоретических знаний и практических навыков в области стратегического развития предприятия, приобретения навыков стратегического мышления.

## **1.2 Перечень компетенций, формируемых в процессе изучения дисциплины**

Процесс изучения дисциплины «*Методы обоснования стратегического развития предприятия*» направлен на формирование следующих компетенций:

**ПК-1.3:** Формирование и анализ системы коммуникаций в инвестиционной деятельности предприятий и организаций

В результате освоения дисциплины обучающийся должен

Знать:

коммуникационные модели, методы и средства коммуникаций

Уметь:

анализировать данные из источников, оценивать их качество и достоверность разрабатывать и проводить презентации инвестиционных проектов; коммуникационными технологиями в рамках реализации инвестиционных проектов;.

Владеть :

на уровне концепцией управления информацией, методами разработки и управления коммуникациями в рамках реализации инвестиционного проекта;

навыками бизнес-планирования и разработки среднесрочных и долгосрочных планов; производить оценку и прогнозирование экономической эффективности деятельности предприятий и организаций в рыночной среде;

использования программного обеспечения для осуществления прогнозов и планирования.

## **1.3 Основные виды занятий при изучении данного курса**

Освоение дисциплины «*Методы обоснования стратегического развития предприятия*» предусмотрено для очной, очно-заочной и заочной формы обучения.

Основные виды занятий:

- лекции;

- практические занятия;

- самостоятельная работа.

По курсу предусмотрено проведение лекционных занятий, на которых дается основной систематизированный материал, практических занятий. Распределение занятий по часам представлено в РПД.

Обучение на заочной форме предусматривает выполнение контрольной работы.

Важнейшим этапом курса является самостоятельная работа с использованием учебной и научной литературы.

## **1.4 Промежуточная аттестация**

Промежуточная аттестация по дисциплине «*Методы обоснования стратегического развития предприятия*» проводится в течение одного семестра на 1 курсе.

*Очная форма обучения.*

В соответствии с «Положением о промежуточной аттестации обучающихся» и «Положением о текущем контроле и балльно-рейтинговой системе оценивания обучающихся ДГТУ» для очной форме промежуточная аттестация проводится в два этапа.

По дисциплине предусмотрены следующие виды контроля: для очной формы обучения - текущий контроль (осуществление контроля всех видов аудиторной и внеаудиторной деятельности обучающегося с целью получения первичной информации о ходе усвоения отдельных элементов содержания дисциплины); для очной и заочной форм обучения - промежуточная аттестация (оценивается уровень и качество подготовки по дисциплине в целом).

При освоении дисциплин осуществляются следующие виды контроля:

- текущий контроль успеваемости;

- промежуточная аттестация обучающихся;

- итоговая государственная аттестация обучающихся.

*Этап 1. Текущий контроль*. В соответствии с балльно-рейтинговой системой, определенной Положением о текущем контроле и балльно-рейтинговой системе оценивания обучающихся ДГТУ.

Текущий контроль успеваемости предусматривает 2 контрольные точки, каждая из которых обобщает результаты освоения отдельного тематического блока дисциплины и рассчитывается по правилам, указанными в Положением о промежуточной аттестации обучающихся и в рабочей программе дисциплины. Контрольная точка является сроком или датой завершения тематического блока и оценки достижения образовательных целей. Оценка не обязательно должна сопровождаться контрольными мероприятиями и может выставляться преподавателем по заранее установленным критериям на основании текущей работы, например, степени и качества выполнения определённой стадии проекта. Итоги текущего контроля успеваемости по каждой контрольной точке вносятся преподавателем в Цифровой журнал учебной работы в ЭИОС университета не позднее трех дней после завершения срока контрольной точки и отображаются в ведомость учета успеваемости.

Итоги текущего контроля успеваемости по каждой дисциплине/модулю отражаются в ЭИОС не позднее, чем на последней неделе семестра / периода обучения в виде суммы значений всех контрольных точек и называются итоговым рейтингом студента.

Оценивание результатов обучения по каждому тематическому блоку (контрольная точка) проводится как расчет средневзвешенного значения результатов заданий, выполненных в рамках данного блока. Вес оценивания каждого задания устанавливается при разработке фонда оценочных средств. Сумма весов всех заданий в рамках тематического блока равна 1, но вес каждого задания не может превышать 0,5 в оценке тематического блока.

Контрольный балл по тематическому блоку определяется по формуле:

Кбалл = ∑ БаллЗадание𝑖 𝑀 𝑖=1 ∗ ВесЗадание𝑖,

где Кбалл – контрольный балл;

M – количество заданий в рамках тематического блока;

Балл Заданиеi – количество контрольных баллов в i-ом задании, полученных обучающимся (от 0 до 100);

Вес Заданиеi – вес i-ого задания в текущем тематическом блоке, а i = 1 ... M (M – количество тематических блоков), при этом Σ ВесЗаданиеi = 1; Максимально количество контрольных балов за тематический блок равно 100.

Максимальное количество баллов за задание равно 100.

Порядок определения баллов за первый и второй блок определен ФОС данной дисциплины, являющимся таким же обязательным приложением к РПД дисциплины, как и данные методические рекомендации.

Посещение лекционных и практических занятий является залогом успешного освоения дисциплины «*Методы обоснования стратегического развития предприятия*», так как пропуск одного (тем более, нескольких) занятий может осложнить освоение разделов курса. На практических занятиях материал, изложенный на лекциях, закрепляется при подготовке докладов и сообщения для круглых столов, защите реферата, решении задач.

Оценка дескрипторов компетенций производится путем проверки содержания и качества индивидуальной или групповой защиты каждого практического задания (реферата), выступлений с докладами и сообщениями на круглых столах, организованных в форме дискуссии, решения заданий и задач обучающимися в соответствии с графиком проведения занятий.

Результаты оценки успеваемости заносятся в рейтинговую ведомость и доводятся до сведения обучающихся.

*Этап 2. Промежуточная аттестация.* Промежуточная аттестация по дисциплине «*Методы обоснования стратегического развития предприятия*» проводится в форме зачета.

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в соответствии с Положением о текущем контроле и промежуточной аттестации обучающихся.

Экзамен для обучающихся проводится по расписанию.

Форма проведения экзамена – устно-письменная.

Вид контроля – фронтальный.

Требование к содержанию ответа – дать краткий, но обоснованный с позиций дисциплины четкий ответ на поставленный вопрос. Все в ходе экзамена обучающемуся задаются два вопроса в билете из списка вопросов к промежуточной аттестации.

Оценивание результатов обучения по дисциплине (модулю) проводится как расчет суммы значений всех предусмотренных тематическим планом контрольных точек с учетом их весов. Вес оценивания каждой контрольной точки устанавливается при разработке фонда оценочных средств. Сумма весов всех КТ в рамках дисциплины (модуля) равна 1.

Рейтинговый балл по дисциплине определяется по формуле:

Рбалл = ∑ БаллКТ𝑖 𝑁 𝑖=1 ∗ ВесКТ𝑖,

где Рбалл – рейтинговый балл;

N – количество тематических блоков в рамках дисциплины;

БаллКТi – количество контрольных баллов в i-той контрольной точке, полученных обучающимся;

ВесКТi – вес i-той контрольной точки (тематического блока) в рамках дисциплины, а i = 1...N (N – количество тематических блоков), при этом Σ ВесКТi = 1.

Максимальное количество рейтинговых балов за дисциплину равно 100. При расчете рейтингового балла с учетом весовых коэффициентов проводится округление полученного по формуле балла в большую сторону (в интересах обучающегося) до целого значения.

Вес тематического блока указывает на важность изучения блока в составе дисциплины (модуля). Вес блока указывает не на трудоемкость, а именно на то, насколько, по мнению автора дисциплины, успешное освоение этого блока влияет на образовательный результат по всей дисциплине.

Вес контрольной точки каждого последующего тематического блока дисциплины (модуля) должен быть равен или больше значения контрольной точки предыдущего тематического блока.

*Заочная форма обучения.*

Промежуточная аттестация для обучающихся на заочной форме проводится в один этап – непосредственно в форме зачета. Допуском для зачета является выполнение и успешная защита контрольной работы. Максимально возможная сумма баллов на экзамене – 100. Форма проведения, вид контроля и требования к содержанию ответа аналогичные вышеизложенным требованиям к обучающимся очной формы.

Экзамен для обучающихся на заочной форме проводится в соответствии с расписанием.

Максимально возможная сумма баллов по дисциплине – 100.

Результаты аттестации заносятся в экзаменационно-зачетную ведомость.

Обучающиеся, не прошедшие промежуточную аттестацию по графику сессии, должны ликвидировать задолженность в установленном порядке.

Общее распределение часов аудиторных занятий и самостоятельной работы по темам дисциплины и видам занятий приведено РПД, которая является составной частью учебно-методического комплекса (УМК).

# 2 Аудиторные занятия

Освоение дисциплины «*Методы обоснования стратегического развития предприятия»* предполагает следующие направления работы:

- посещение аудиторных занятий и формирование системы знаний в области маркетингового планирования;

- изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану;

- работу над основной и дополнительной литературой;

- работу над нормативными актами и статьями ведущих экономистов;

- изучение вопросов для самоконтроля (самопроверки);

- самоподготовка к практическим и другим видам занятий;

- самостоятельная работа обучающегося при подготовке к зачету;

- самостоятельная работа обучающегося в библиотеке;

- изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет.

## **2.1. Общие положения**

На изучение дисциплины «*Методы обоснования стратегического развития предприятия»* обучающимися очной формы обучения с нормативным сроком освоения основной образовательной программы (ООП) по рабочей программе дисциплины (РПД) отводится 144 ч.

Аудиторные формы учебной работы обучающегося имеют своей целью приобретение им целостной системы знаний по дисциплине «*Методы обоснования стратегического развития предприятия».* Используя лекционный материал, учебники, дополнительную литературу, проявляя творческий подход, обучающийся готовится к практическим занятиям, рассматривая их как пополнение, углубление, систематизацию своих теоретических знаний. При этом следует помнить, что главным для обучающегося является желание и самостоятельное овладение знаниями, а высшая школа лишь создает для этого необходимые условия.

***Лекция*** – главное звено дидактического цикла обучения, целью лекции является формирование ориентировочной основы для последующего усвоения обучающимися учебного материала. Работа обучающегося на лекции связана с внимательным слушанием, запоминанием и конспектированием. Конспект – опорный материал при подготовке к зачету или экзамену.

Методика конспектирования предполагает правильное графическое расположение и оформление записи: выделение абзацев, подчеркивание главных мыслей, ключевых слов, заключения выводов в рамки, использование знаков N.B. – "нота бене", использование разноцветных ручек и фломастеров.

Лекция преподавателя не является озвученным учебником, а представляет плод его индивидуального творчества. Он читает свой авторский курс со своей логикой со своими теоретическими и методическими подходами. Это делает лекционный курс конкретного преподавателя индивидуально-личностным событием, которым вряд ли обучающемуся стоит пренебрегать. Кроме того, в своих лекциях преподаватель стремится преодолеть многие недостатки, присущие опубликованным учебникам, учебным пособиям, лекционным курсам. Количество часов, отведенных для лекционного курса, не позволяет реализовать в лекциях всей учебной программы. Исходя из этого, каждый лектор создает свою тематику лекций, которую в устной или письменной форме представляет обучающегося при первой встрече. В создании своего авторского лекционного курса преподаватель руководствуется двумя документами – Федеральным государственным образовательным стандартом и учебной программой.

Совершенно недостаточно только слушать лекции. Обучающемуся важно понять, что лекция есть своеобразная творческая форма самостоятельной работы. Надо пытаться стать активным соучастником лекции: думать, сравнивать известное с вновь получаемыми знаниями, войти в логику изложения материала лектором, по возможности вступать с ним в мысленную полемику. Во время лекции можно задать лектору вопрос. Вопросы можно задать и во время перерыва (письменно или устно), а также после лекции или перед началом очередной. Лектор найдет формы и способы реагирования на вопросы обучающихся.

***Практическое занятие*** - это форма организации учебного процесса, предполагающая выполнение обучающимися по заданию и под руководством преподавателя одной или нескольких практических работ, в том числе устные выступления, дебаты, дискуссии. Дидактическая цель практических работ - формирование у обучающихся профессиональных умений, а также практических умений и навыков, необходимых для изучения последующих учебных дисциплин.

На практических занятиях по дисциплине «*Методы обоснования стратегического развития предприятия*» у обучающихся формируется умение логически мыслить, принимать управленческие решения и решать задачи, которое в дальнейшем должно быть использовано для решения профессиональных задач.

При подготовке к практическому занятию для обучающихся очной формы обучения н необходимо:

- изучить, повторить теоретический материал по заданной теме;

- изучить материалы практикума по заданной теме.

Для обучающихся заочной формы обучения для освоения практической части дисциплины предусматривается выполнение контрольной работы, задание выдается преподавателем, примерные темы письменных заданий представлены в РПД.

В течение аудиторных занятий проводится текущий контроль при плановом обсуждении соответствующей темы курса, решении задач, участию обучающихся в круглых столах, в ходе которого преподаватель оценивает качество усвоения обучающимися вопросов, изложенных на лекции и вопросов, которые были предложены для самостоятельного изучения.

## **2.2. Методические указания для проведения практических занятий**

Решение практических ситуаций (кейсов, ситуационных задач) – это вид практической работы студента по систематизации информации в рамках постановки или решения конкретных проблем и применения полученных знаний на практике. Данный вид работы направлен на развитие мышления, творческих умений, усвоение знаний, добытых в ходе активного поиска и самостоятельного решения проблем. Это позволяет студенту научится видеть, ставить и разрешать как стандартные, так и не стандартные задачи, которые могут возникнуть в дальнейшем в профессиональной деятельности.

При решении практической ситуации студенты должны:

1. представить рассуждение по поводу необходимости дополнительных данных и источников их получения; прогнозов относительно субъектов и/или причин возникновения ситуации;

2. продемонстрировать умения использовать системный подход, ситуативный подход, широту взглядов на проблему;

3. подготовить программу действий, направленную на реализацию, например, аналитического метода решения проблемы: проанализировать все доступные данные, превратить их в информацию; определить проблему; прояснить и согласовать цели; выдвинуть возможные альтернативы; оценить варианты и выбрать один из них.

При выполнении задания следует придерживаться следующей методики решения практических задач.

Студентам целесообразно предложить следующую наиболее полную «типовую» схему предварительной подготовки к разбору конкретной ситуации:

1. Обобщение. Короткая, ясная и четкая констатация факта или события в ситуации, оценка результата развития события.

2. Формулирование проблемы. Краткая суть проблемы без симптомов и готового решения.

3. Участники событий: люди, их характеристики и высказывания; характеристика организаций.

4. Хронология событий. Может быть представлена в форме таблицы (вчера, сегодня, завтра).

5. Концептуальные вопросы. Требуют изучения лекции по теме практического занятия или самостоятельной проработки проблемы.

6. Альтернативные решения. Перечисляются возможные, по мнению студента, направления действий. Приводятся аргументы и оценивается каждая альтернатива. Предполагаются возможные положительные и отрицательные последствия выбора. Выбирается оптимальный вариант разрешения конкретной ситуации.

7. Рекомендации. Необходимо мотивировать выбранный вашей подгруппой или лично вами курс действий, приводящих к разрешению проблемы, и объяснить причины и рациональность его выбора.

8. План действий. Следует описать направление, ход действий и конкретные шаги по реализации выбранного курса, а также оценить, разрешена ли проблема.

9. Корректировка плана действий. После представления всех планов действий рабочих подгрупп осуществляется корректировка, если это необходимо, собственного плана и курса действий. Далее следуют ответы на замечания преподавателя.

10. Устранение «узких мест». Необходимо оценить соответствие личного видения ситуации и разобранных фактов ситуации, выявить пробелы – «узкие места» – в теоретических знаниях по курсу и практических навыках и умениях и стремиться к их устранению с помощью преподавателя, студентов других рабочих подгрупп и самостоятельной проработки управленческих проблем.

**Перечень тем практических занятий**

**Практическое занятие № 1**

**«Введение в стратегическое планирование»**

**Цель занятия**

- значение и смысл стратегического планирования в применении к бизнесу;

- показать стратегию как структуру мысли, которую можно применять к комплексному стратегическому процессу;

- различные стратегические проблемы на корпоративном и бизнес уровне;

- эволюция основных подходов к стратегии.

**Содержание занятия**

1. Изучить сущность стратегического планирования.

2. Проанализировать процесс разработки стратегии и принятия решений.

3. Определить стратегии бизнеса и корпоративного уровней.

4. Оценить развитие стратегических идей.

5. Изучить стратегическое планирование – только для топ-менеджмента.

**Задание**

1. Ниже приводится гипотетическое заявление генерального директора компании, имеющей средний размер и производящей расфасованные готовые завтраки из зерновых продуктов.

Люди, продающие (услуги) по стратегическому планированию, несомненно, имеют хорошие намерения. Он не определяют свой продукт; когда они применяют свои методы, у них нет показателя измерения степени успеха или неудачи; складывается впечатление, что многие из них приходят к противоречивым решениям, и они не могут предоставить никаких доказательств, что они сделали что-то хорошее. Как бывший военный человек, я много знаю о стратегии, и в своей работе, я слежу за тем, кто и что делает на рынке, пытаюсь обеспечить контроль над своими расходами и делаю все возможное для того, чтобы мои клиенты и мои сотрудники были довольны. Я оставил попытки планировать вперед более чем на год, так как раньше, когда я пытался это сделать, каждый раз происходили совершенно непредсказуемые события. За последние 10 лет нам удалось получить 12 % дохода на капитал и мы сохранили нашу долю рынка. Я не думаю, что смогу многому научиться, изучая стратегическое планирование.

Этот генеральный директор производит впечатление самодовольного человека, и возможно, у него есть достаточные причины для этого. Придумайте вопросы, которые могут «выбить его из колеи».

2. Проанализируйте опыт стратегического планирования вымышленной компании в русле трех подходов к стратегии: планирования, стратегии, которая формируется в процессе реализации, и ресурсный подходы.

3. Оцените план из пяти пунктов вымышленной компании с точки зрения стратегии на уровне СБЕ и корпоративном уровне.

4. Оцените опыт генерального директора вымышленной компании с помощью характеристик Риттеля.

5. Спустя некоторое время, вымышленная компания столкнулась с другой проблемой. Примерно в середине финансового года, финансовый директор компании сообщил генеральному директору, что прибыль за полугодие значительно снизилась и что очень мало шансов показать результаты, сравнимые с результатами деятельности последних трех лет.

Генеральный директор собрал команду своих старших менеджеров для обсуждения причин ухудшения ситуации и нанял в помощь консультанта по вопросам стратегии. Вот фрагмент состоявшегося обсуждения:

*Генеральный директор*: Я не думаю, что наша проблема с прибылью связана просто с внешними обстоятельствами, такими, как недавние проблемы в экономике. Мне кажется, это в большей степени связано с тем, как мы работаем – я не уверен, что мы работаем максимально так эффективно.

*Руководитель производства*: фактически, мы инвестировали за последние два года значительные средства в более производительные активы и Модуль № 1 / Введение в стратегию, планирование и структуру Стратегическое планирование Эдинбургская бизнес-школа 1/65 программы обучения. Я не уверен, что мы можем сделать что-то большее в этом плане.

*Менеджер по маркетингу*: Я не считаю, что мы в полной мере использовали возможности рынка для нашей новой линейки продуктов. В начале прошлого года мы много инвестировали в попытки захватить более значительную долю рынка; когда этого не произошло, нам нужно было выделить гораздо больше средств на маркетинговую деятельность. Нам следовало сделать поправку на меняющиеся рыночные условия. *Финансовый директор*: но у нас не было свободных ресурсов. *Генеральный директор*: мы вложили в этот план много сил, и когда он не сработал, это было большое разочарование. Может быть, нам стоит выделять в будущем на планирование еще больше времени.

*Менеджер по маркетингу*: какой смысл в еще более детальном планировании, когда мы, судя по всему, не можем реагировать на неожиданные события? *Руководитель производства*: это пораженческая позиция. Мы просто выделяем недостаточно времени на сбор и анализ информации. *Консультант по вопросам стратегии*: вы подходите к проблемам стратегии с двух разных сторон; когда вы это осознаете, вы, может быть, сможете выработать путь для дальнейшего движения.

Что имел в виду консультант по вопросам стратегии?

**Практическое занятие № 2**

**«Стратегии и политика предприятия»**

**Цель занятия**

- выявление угроз и возможностей внешней среды;

- выявление сильных и слабых сторон организации (SWOT-анализ).

**Содержание занятия**

На основе анализа следующих ключевых стратегических факторов, характеризующих состояние фирмы (с учетом результатов анализа портфеля бизнеса и сущности текущей стратегии), определить:

1. Состояние отрасли и позиция фирмы в отрасли.

2. Цели фирмы, отражая к чему стремится фирма.

3. Интересы и отношение высшего руководства.

4. Финансовые ресурсы фирмы.

5. Квалификацию работников, так же финансовые ресурсы, которые являются сильным ограничительным фактором при выборе стратегии развития.

6. Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создавая инерционность в развитии.

7. Степень зависимости от внешней среды.

8. Временной фактор, который принимается во внимание во всех случаях выбора стратегии.

**Практическое занятие №3**

**«Подходы к разработке стратегий»**

**Цели обучения практического занятия**

- определите принципы организации процесса стратегического управления;

- обретете практический опыт актуализации предметных знаний в области стратегического управления через прохождение алгоритма планирования и внедрения стратегии.

**Содержание занятия**

Выполнение задания состоит из трех этапов

1. **Разработка стратегии компании.** Разработка миссии компании. Имидж организации. Определение целей и задач организации. Метод управления по целям. Виды стратегий. Уровни стратегии. Разработка стратегии. Подходы к разработке стратегии.

**2. Стратегическое решение и стратегическое управление.** Сущность принятия правленческих решений. Слагаемые стратегического управления: стратегический анализ, стратегический выбор, реализация стратегии.

**3. Стратегия управления развитием компании.** Сущность теории управления резервами. Инвестиционная политика и резервы.

**Практическое занятие №4**

**«Механизм принятия стратегических решений»**

**Цель занятия**

- развитие у студентов практических навыков самостоятельной работы по принятию управленческого решения.

**Содержание занятия**

Принятие управленческих решений на основе метода пошагового разбора ситуаций

*Ситуация 1.* Пять лет назад руководство крупнейшей софтверной компании (компания разработчиков программного обеспечения) «Майкрософт» даже не беспокоилось о том, что на рынке есть «Линекс» – альтернативная операционная система с доступными исходными кодами, разработанная энтузиастами и распространяемая бесплатно. На одной из выставок в 1998 г. президент Стив Балмер не смог даже правильно произнести название этой операционной системы. Сейчас же в «Майкрософт», наверное, нет ни одного сотрудника, который бы не знал, как правильно произносится «Линекс». В свое время «Майкрософт» сокрушила многих сильных конкурентов – от «Новелл» и «Борлэнд» до «Лотус» и «Нетскейп». Однако «Линекс» – другое дело. «Мы конкурировали с продуктами и компаниями, – говорит ДжеймсАльчин, руководитель подразделения Windows, – это же отличается от всего того, с чем нам приходилось иметь дело».

«Линекс» – это не компания, и она больше, чем обычный программный продукт. Это социальный феномен, так как называемое программное обеспечение создается тысячами добровольцев, программистов, большинство из которых работает на крупнейшие корпорации.   
Поскольку «Линекс» бесплатна, наиболее сильное преимущество «Майкрософт» – цена – не имеет большого значения. К тому же монополия Windows на рынке операционных систем подстегивает «Линекс», так как клиенты не хотят быть привязанными к одному поставщику.

Что бы вы предложили руководству «Майкрософт» для нейтрализации угрозы «Линекс»?

*Ситуация 2.* Руководитель крупного подразделения столкнулся с необходимостью повлиять на одного из механиков, с тем чтобы тот изме­нил отношение к работе и отказался от своих претензий. В обязанности этого механика входило обеспечение круглосуточной бесперебойной работы десятков печатных и других машин. Он постоянно жаловался, что его рабочий день слишком длинен, он перегружен работой, им все помыкают и что ему нужен помощник. Руководитель не дал ему помощника и все же сумел сделать так, что механик остался доволен. Предположите, как это ему удалось? Как бы поступили вы?

*Ситуация 3.* Вы руководите сборкой на четырех линиях предприятия. На заводе рабочие получают примерно одинаковую зарплату. Ввиду недавнего сокращения фонда заработной платы вам необходимо уволить одного из работников. Квалификационные характеристики на каждого из них представлены в таблице 1.

Таблица 1.Квалификационные характеристики работников

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характеристика  работника | Мария | Дмитрий | Пелагея | Николай |
| Возраст, лет | 34 | 27 | 21 | 47 |
| Семейное положение | Разведена | Холост | Помолвлена | Женат |
| Иждивенцы | Двое детей | Мать | – | Жена и  18-летний сын |
| Образование | Выпускница профессионального училища | Исключен из средней школы | Выпускница средней школы | По вечерам посещает техникум |
| Состояние здоровья | В прошлом страдала алкоголизмом, но это не влияет на ее работу | Страдает физическим недостатком, но это не отражается на его работе | Отличное | Отличное |
| Стаж работы | 8 | 5 | 2 | 6 |
| Другие характеристики | Работает медленно, ладит со всеми, иногда опаздывает, подвержена перепадам настроения, честна | Хороший работник, ладит с коллегами, иногда опаздывает, приятен в общении, всегда готов помочь | Средний работник, коллеги относятся к ней хорошо, иногда опаздывает, приятна в общении | Хороший работник, не очень ладит с коллегами, никогда не опаздывает, спокоен |
| Планы на будущее | Хотела бы сохранить прежнюю должность | Хотел бы получить лучшую должность на своем предприятии | Ее дядя хотел бы, чтобы она училась бизнесу | Возможно, поменяет профессию, когда закончит учебу |

**Задание**

Необходимо принять обоснованное управленческое решение по приведенным ситуациям, используя метод пошагового разбора ситуаций.

**Практическое занятие №5**

**«Реализация стратегий»**

**Цели обучения практического занятия**

- развитие у студентов практических навыков решения вопросов формулирования и реализации стратегии

**Содержание занятия**

1. Изучить в чем заключается руководство процессом выполнения стратегии.

2. Проанализировать роль человеческого фактора в реализации стратегии.

3. Определить значение организационной культуры для реализации стратегии.

**Задание**

Вы специалист по стратегическому управления и вас пригласила известная компания «А» проконсультировать ее в области стратегического управления. Вы приходите на фирму и проводите всестороннее обследование.

*С чего вы начнете свою работу (характеристики деятельности).*

а) с анализа финансового положения фирмы;

б) изучения целей фирмы;

в) досконального анализа деятельности высших руководителей;

г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;

д) анализа производственного потенциала фирмы;

е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;

ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

Группам по 3-4 чел. необходимо:

Создать предприятие и дать ему характеристику. Сформулировать миссию, стратегические цели и задачи предприятия. Проранжировать характеристики деятельности фирмы с точки зрения их значимости для стратегического управления и очередности выполнения этапов. Обосновать свои действия.

**Практическое занятие №6**

**«Стратегический контроль и система контролинга»**

**Цель занятия**

- развить у студентов практических навыков для обеспечения координации функций стратегического планирования, контроля и системы информационного обеспечения процесса стратегического планирования и управления на предприятии.

**Содержание занятия**

Для формирования концептуальных основ стратегического контроля необходимо провести:

- обоснование и выбор контролируемых параметров, используемых в процессе оценки выбранной стратегии развития предприятия;

- обоснование системы стандартов (нормативов), применяемых в качестве базы для сравнения;

- определение фактических значений контролируемых параметров;

- выявление отклонений и анализ причин, обусловивших возникновение отклонений от выбранной стратегии развития пред­приятия;

- разработку системы мероприятий по управлению отклонениями от выбранной стратегии развития предприятия.

# 3 Самостоятельная работа

## **3.1 Общие положения**

Методические рекомендации по организации внеаудиторной самостоятельной работы способствуют обеспечению последовательного изучения материала, вынесенного на самостоятельное освоение в соответствии с учебным планом, программой учебной дисциплины/профессионального модуля.

Самостоятельная работа (СР) как вид деятельности обучающегося многогранна. В качестве форм СР при изучении дисциплины «*Методы обоснования стратегического развития предприятия*» предлагаются:

- работа с научной и учебной литературой;

- изучение теоретических вопросов по всем темам дисциплины;

- подготовка доклада к занятию

- подготовка и защита контрольной работы (для заочной формы обучения);

- подготовка к текущему контролю успеваемости обучающихся (текущая аттестация);

- подготовка к зачету (промежуточная аттестация).

Задачи самостоятельной работы:

- обретение навыков самостоятельной научно-исследовательской работы на основании анализа текстов литературных источников и применения различных методов исследования;

- выработка умения самостоятельно и критически подходить к изучаемому материалу.

Технология СР должна обеспечивать овладение знаниями, закрепление и систематизацию знаний, формирование умений и навыков.

Методическое обеспечение самостоятельной работы по дисциплине «*Методы обоснования стратегического развития предприятия*» состоит из:

- определения учебных вопросов, которые обучающийся должны изучить самостоятельно;

- подбора необходимой учебной литературы, обязательной переработки и изучения;

- поиска дополнительной научной литературы, к которой обучающиеся могут обращаться по желанию, если у них возникает интерес к данной теме;

- определения контрольных вопросов, позволяющих обучающемуся самостоятельно проверить качество полученных знаний;

- организации консультаций преподавателя с обучающимися для разъяснения вопросов, вызвавших у них затруднения при самостоятельном освоении учебного материала.

## **3.2 Методические указания по самостоятельной работе студента**

В рамках самостоятельной работы должны быть изучены нижеприведенные вопросы. Вопросы распределяются между студентами самостоятельно, подготавливаются в форме научного доклада. Часть вопросов, подготовленных в форме научного доклада, заслушиваются на практических занятиях, обсуждаются и оцениваются всеми студентами. Остальные вопросы готовятся в электронном виде, рассылаются остальным для взаимной оценки.

Самостоятельная работа студентов по дисциплине включает самостоятельное изучение вопросов тем по рекомендуемой литературе, выполнение и подготовку к защите практических работ, подготовку и написание курсовой работы, подготовку и написание контрольной работы (для заочной формы обучения).

Перечень возможных тем, вопросов и тематики докладов по самостоятельной работе

## Темы, выносимые на самостоятельное изучение по дисциплине «Методы обоснования стратегического развития предприятия»

1. Планирование стратегического маркетингового контроля.
2. Реализация и стратегического маркетингового контроля.
3. Организация стратегического маркетингового контроля.
4. Система планов на предприятии.
5. Базовые конкурентные стратегии.
6. Стратегия лидерства по издержкам.
7. Стратегия дифференциации.
8. Стратегия концентрации.
9. Стратегии роста бизнеса.
10. Рост за счет внутренних ресурсов.
11. Рост за счет внешних ресурсов путем интеграции.
12. Рост за счет внешних ресурсов путем диверсификации
13. Анализ конкурентного положения компании с применениемматрицы BCG.
14. Инструменты стратегического анализа: SWOT-анализ, анализ бизнесов диверсифицированной компании, матрица GE/MCKINSEY, матрица ADL/LC.

## Задания для самостоятельного освоения материала

**Практическое занятие №7**

**«Обоснование стратегического развития предприятия»**

**Цели обучения практического занятия**

- проведение стратегического анализа;

- умение применять навыки стратегического анализа к практической ситуации;

- оценка уровня знаний и навыков слушателей в части проведения стратегического анализа.

**Содержание занятия**

Компания ООО «Профиль» была создана в 2011 году в городе Екатеринбурге. Компания начинала свое развитие с рекрутинговых услуг. Позже было организовано направление по переподготовке и повышению квалификации среднего управленческого персонала. Общая численность на конец 2012 года составляла 35 человек. До начала кризиса в 2013 году компания пребывала в состоянии активного роста: изучался региональный рынок, анализировался опыт работы уже состоявшихся консалтинговых фирм. С наступлением кризиса спрос на услуги, которые оказывала компания, существенно снизился. Такое развитие ситуации явилось для компании (как, впрочем, и для многих предприятий в стране) полной неожиданностью. Компании пришлось принимать срочные меры, направленные на выживание: введение режима экономии, сокращение персонала. Объем работ упал на 50%, примерно пропорционально сократилась численность персонала. Анализ цепочки создания ценности, а так же анализ факторов по модели Мак-Кинси (7С), в ООО «Профиль» на начало 2014 года приведены ниже.

**Анализ цепочки ценности**

|  |  |
| --- | --- |
| **Факторы влияния,**  **балл (-5,+5)** | **Качественная характеристика состояния фактора**  **Основная деятельность** |
| Сбор информации, подготовка рабочих материалов. (+3) | Тщательное изучение требований заказчика по оказываемой услуге, качественная подготовка рабочих и итоговых материалов. Недостаточно активное использование современных информационных технологий. |
| Продвижение услуг на рынке. (0) | Отсутствие продуманной стратегии продвижения услуг на рынке. Спонтанность рекламных акций. Несоответствие рекламных усилий специфике оказываемых услуг. |
| Обслуживание клиента, гарантии. (+5) | Работа с клиентами проводится предельно внимательно. Все заказы отрабатываются с высоким качеством и в срок. По предоставляемым услугам действуют гарантии: если по вине компании качество услуги оказывается неудовлетворительным, то компания исправляет допущенные ошибки в кратчайшие сроки и за свой счет. |
| **Вспомогательная деятельность** | |
| Информационно-методическое обеспечение. (+5) | Сотрудники могут пользоваться справочными материалами Интернет, справочными системами «Консультант Плюс» и «Гарант», получать консультации юриста, являющегося штатным сотрудником компании. В организации выписывается ряд периодических изданий справочно-методического характера. |
| Организационно-техническая подготовка оказания услуги. (+4) | Рабочие места сотрудников оборудованы компьютерами. Из средств связи доступны телефон, факс, электронная почта, скайп, передача отсканированных материалов. Для проведения переговоров оборудовано специальное помещение. |
| Кадровое обеспечение. (+4) | Все сотрудники имеют опыт работы не менее 2-х лет и высокую квалификацию. Полностью справляются с поступающим объемом заказов. Имея обширную базу соискателей, компания не испытывает затруднений при поиске новых сотрудников. |

**Анализ факторов по модели Мак-Кинси (7С).**

|  |  |
| --- | --- |
| **Факторы влияния, балл (-5,+5)** | **Качественная характеристика состояния фактора** |
| Структура (+5) | Любая рассматриваемая услуга (повышение квалификации, аудит и арбитражное управление, дистанционный бухучет и т.п.) в окончательном виде вписывается в общую структуру компании в виде отдельного сектора, непосредственное руководство которым осуществляет его начальник. Начальник сектора находится в прямом подчинении директора компании. Горизонтальные связи: по методическому обеспечению в пределах сектора и во взаимодействии с юридической службой, по персоналу – с отделом кадров, по хозяйственным вопросам – с начальником АХО. |
| Системы и процедуры (+5) | В компании существует отлаженный порядок взаимодействия подразделений и сотрудников, базирующийся на принципе субординации. Функции основных и вспомогательных подразделений определены и разграничены. Для всех сотрудников прописаны инструкции и должностные обязанности, за исполнением которых следит служба отдела кадров и которые строго соблюдаются. |
| Состав персонала (+3) | У компании нет в штате практических специалистов, необходимых для освоения любого из новых видов услуг, но прием на работу требуемого специалиста не является проблемой для компании. Все подразделения, с которыми необходимо будет взаимодействовать вновь создаваемому сектору (основные и вспомогательные), укомплектованы квалифицированным персоналом, способным поддержать функционирование вновь создаваемого сектора. |
| Сумма навыков (+4) | Сотрудники компании и, в первую очередь, руководители подразделений являются грамотными, опытными и ориентированными на освоение новых знаний специалистами. Сотрудники привержены интересам компании, активно поддерживают изменения, проводимые руководством. |

**Ситуация**

Возвращаясь мысленно к событиям кризиса, руководство компании приходит к выводу, что основной причиной провала в работе во время кризиса явилось то, что компания оказалась не подготовленной к быстрому изменению рыночной ситуации. Директор компании Екатерина Железнова считает, что «если бы мы тогда наблюдали за развитием ситуации на мировом и местном рынке и задумывались о том, что наша страна тоже вращается в орбите мировых экономических процессов, что рано или поздно кризисные явления дойдут и до нас, то можно было бы «сработать на опережение» и пройти кризисные явления с меньшими потерями. Действительно, некоторые консалтинговые компании прошли пик кризиса весьма успешно и даже сумели несколько укрепить свои позиции. Это оказалось возможным за счет того, что набор услуг этих компаний на тот момент в большей степени соответствовал запросам консалтингового рынка в состоянии рецессии. Что это за услуги? – Аудит, банкротства, внешнее управление, услуги из разряда антикризисного управления, управленческого и организационного консультирования, переподготовка кадров по ряду специальностей и тому подобное. Мы этого не имели.

Таким образом, кризис позволил нам сделать два важных вывода:

* чтобы ситуация на быстро меняющемся рынке не застала врасплох, необходимо ее постоянно отслеживать – проводить мониторинг действующего окружения. Ситуация на рынке и сейчас очень быстро меняется. Это происходит как в связи с выходом из рецессии, так и в связи с мировыми процессами интеграции, переориентацией экономики страны на высокотехнологичное производство, центробежными процессами распространения капиталов из центра на периферию и многими другими процессами как локального, так и глобального характера;
* не бывает совершенно плохих условий для развития бизнеса. Провалы в работе компании связаны не столько с плохими условиями, сколько с нашими упущениями и просчетами в оценке перспективного направления развития и собственного ресурсного потенциала».

Екатерина Железнова считает так же, что можно предположить, что в менее экстремальных ситуациях, чем кризис, но тоже с быстрыми изменениями внешнего окружения, будут эффективно работать методы и приемы, которые помогают преодолеть кризисные явления. Екатерина «заболела» идеей проактивной организации. «Проактивная компания способна изучать себя и окружающую среду и изменяться, используя эти знания, чтобы обеспечить упреждающее развитие по отношению к динамике потребностей потребителей и вызовам конкурентов на основе баланса интересов заинтересованных сторон»[5].

В связи с этим Екатерина Железнова поставила перед собой цель разработать систему мониторинга факторов действующего окружения и принятия решения о направлениях развития компании. Для достижения данной цели она пригласила внешних консультантов, слушателей программы МВА Start Московской бизнес школы, и поставила перед ними следующие задачи:

* разработать систему постоянного наблюдения за действующим окружением (мониторинг внешней среды);
* разработать систему оценки собственного ресурсного потенциала
* разработать практическую схему управления развитием компании на основе данных мониторинга;

В качестве ограничивающих факторов она выдвинула условие – минимальные затраты на создание и эксплуатацию системы.

На первом этапе консультанты подготовили и представили Директору свое видение предстоящей работы, которые представлены ниже.

**Идейная основа для проведения исследований**

Идеи и концептуальные модели, которые явились основой для проведения данной разработки, не новы и интуитивно понятны каждому, кто присутствует на рынке. Более того, они, наверное, восходят к еще более общим принципам адаптации во внешней среде: «Для выживания и развития в социальной среде необходимо адекватно оценивать факторы влияния, прогнозировать их развитие и совершать упреждающие действия» [6]. Применительно к рынку эти условия сводятся к необходимости постоянно следить за развитием рыночной ситуации, за конкурентами, за состоянием «дальнего окружения», могущим повлиять на рыночные условия, за научно-техническими достижениями, за разработками в области маркетинга и экономики, наконец, постоянно оценивать собственный потенциал фирмы и соотносить его с возможными направлениями дальнейшего роста. Это центральная мысль современного менеджмента и маркетинга [7, 8].

В учебном Модуле 13 «Управление изменениями» MBA [9] мы находим: «Если Вы хотите, чтобы Ваша организация успешно справлялась с возникающими проблемами, то необходимо научиться предугадывать, какие трудности поджидают организацию в процессе ее становления и развития. Современные менеджеры должны уметь разрабатывать стратегии выживания и развития, планировать необходимые «проактивные » (упреждающие) действия и шаги, контролировать происходящие перемены и понимать, что необходимо предпринять для эффективного введения иных организационно-управленческих новшеств».

В работе [10] отмечается, что: «…угроза поражения не должна отвращать компании от поиска новых идей: без этого они станут жертвами окончания жизненного цикла продукта (услуги) либо перехода отрасли в фазу зрелости, что также с неизбежностью ведет к старению».

В учебном Модуле 6 MBA [11] говорится:«Основная цель исследования в бизнесезаключается в систематическом предоставлении информации, необходимой для решения проблем и оценки перспектив в бизнесе, для принятия управленческих решений. Неправильно или несвоевременно проведенное, а тем более не проведенное исследование, может привести к ошибочным решениям, неверным оценкам».

В работе [2] хорошо сформулирована суть стратегической линии, которой придерживаются компании, достигшие успеха и продолжающие успешно развиваться: «…философия Менеджмента роста – управление, в любой ситуации нацеленное на развитие в долгосрочной перспективе». В работе показано, что успешные компании находятся в постоянном поиске и совершают шаги, наилучшим образом согласующиеся с развитием внешней ситуации, кроме того они хорошо прогнозируют, как будет развиваться рынок. В данной работе ключевым словом, с точки зрения автора, является слово «философия» применительно к стратегии компании. Дело в том, что полезность соблюдения принципов постоянного наблюдения за внешним окружением и собственной самооценки никто не отвергает, но мало кто следует этим принципам на регулярной основе, мало кто возводит их в ранг обязательных повседневных работ на предприятии. Тем более, не ясно, как следить за внешним окружением на практике, чтобы не погрязнуть в потоке малоинформативных и непродуктивных сведений.

В работе [5] проводится анализ свойств, которыми должна обладать проактивная компания, и дается определение: «Проактивная компания – компания, способная изучать себя и окружающую среду и изменяться, чтобы обеспечить упреждающее развитие по отношению к динамике потребностей потребителей и вызовам конкурентов на основе интересов заинтересованных сторон». Среди характерных черт, которыми должна обладать проактивная компания, отмечается способность к самоизучению, самопознанию. А для того, чтобы проактивная организация состоялась, подчеркивается необходимость «создания корпоративной среды, ориентированной на поддержку изменений, мутаций, инноваций, самоизучение, самопознание». Из рассмотрения данной работы ясно, что проактивная организация должна следовать философии «проактивности» во всех сферах своей деятельности, что это именно целостная философия, а не отдельный элемент менеджмента.

В наиболее законченном виде идея постоянного наблюдения за внешним окружением и внутренним состоянием организации просматривается в концепции стратегического менеджмента [12]: «Обострение конкурентной борьбы на насыщенном рынке ведет к повышению степени его неопределенности, а значит появляются непредсказуемые факторы риска. Очевидно, что и приоритеты управления смещаются при этом в область управления изменениями (управления организационным развитием). Неожиданные изменения во внешней среде, требующие быстрой и адекватной реакции компании для поддержания и усиления своей конкурентоспособности, обостряют интерес к проблемам стратегического управления. Его сущность заключается в постоянном пересмотре ответов на следующие вопросы:

* где сейчас находится организация;
* в каком направлении она должна развиваться в будущем;
* как она собирается попасть в то положение, где ее хочет видеть руководство».

При обострении конкуренции на мировом рынке потребовался подход, который бы обеспечил возможность компаниям своевременно адаптироваться к внешним как благоприятным, так и неблагоприятным условиям, прогнозировать альтернативные варианты развития компании и управлять этим развитием, используя новые методологии предвидения и моделирования тенденций изменений макро и микро окружения. Так появилось понятие стратегического менеджмента. Еще одним важным аспектом стратегического управления стало внимание к тенденциям изменения внутренней среды компании.

Как и любая современная методология управления, стратегический менеджмент должен опираться на соответствующую информационную систему, с помощью которой можно проанализировать и оценить тенденции - настоящие, прошлые и будущие, т.к. только имея четкое представление о том, на какой стадии развития находится компания и ее окружение, можно решить, куда двигаться дальше. Иными словами, необходима технология проведение постоянной диагностики как внутренних ресурсов и возможностей компании, так и внешней среды.

Существует также множество разнообразных моделей качества, таких как TQM [3], ИСО 9000 [13], «6 сигм» [14], реинжиниринг [15], модели делового совершенства [16], Кайдзен [17], следуя которым можно развивать и улучшать свою компанию. Характерно, что большинство этих моделей делают акцент на том, что качество, совершенствование организации не должно быть заботой только одного лишь руководства или отдела в организации, также оно не должно быть одноразовой акцией. Оно должно быть единой философией, которой подчиняются все сотрудники компании. Так, в работе [TQM] приводится следующая цитата Бове и Тилла по поводу ТQМ (Total Quality Management): "Всеобщее управление качеством - это философия организации, которая основана на стремлении к качеству и практике управления, которая приводит к всеобщему качеству, отсюда качество - это не то, что Вам приходится отслеживать или добавлять на каком-то этапе производственного процесса, это сама сущность организации".

Примечательно, что Тито Конти - один из самых известных в мире специалистов в области качества, автор нескольких книг, посвященных различным аспектам управления качеством, - дает гораздо более расширенное определение для TQM [16]: «В моем понимании, это просто стратегия, направленная на улучшение конечных результатов за счет повышения эффективности работы организации. Это не просто улучшение результатов работы. Важно, чтобы мы понимали TQM как стратегическое улучшение, тогда можно приветствовать все новые подходы и инструменты, которые содействуют улучшению работы организации».  
 Цитируемые выше работы наводят на мысль, что если в организации ставить во главу угла такой аспект совершенствования организации, как приспособляемость к быстро меняющимся условиям рынка, то данную концепцию также целесообразно возвести в ранг общей идеи, охватывающей всех сотрудников компании, в ранг стержневого элемента корпоративной культуры.

И еще одна мысль заключается в том, что все эти модели подчинены общей идее совершенствования организации и, вообще говоря, могут быть использованы в организации для решения различных задач, возведенных в ранг глобального принципа развития.

Для оценки собственного потенциала компании и направлений дальнейшего совершенствования много полезного можно почерпнуть из модели бенчмаркинга [4]. Бенчмаркинг представляет собой процесс постоянного исследования наилучших практик, которые определяют наиболее высокую характеристику конкурентоспособности, изучение опыта других предприятий, которые имеют успех в похожих условиях. Большую ценность при анализе вариантов наилучшей адаптации к условиям внешней среды имеет такой метод из арсенала бенчмаркинга, как «Анализ превосходства». Это метод, при помощи которого имитируются удачные образцы поведения. Анализ превосходства, в частности, приводит к такому положительному эффекту, что больше не поощряется стремление отдельных работников как можно больше повышать свою квалификацию только для своих собственных целей: в центре внимания оказываются задачи предприятия, его перспективные планы.

Подводя промежуточные итоги, отметим, что на сегодняшний день разработано множество моделей повышения качества и совершенствования организаций. Все они опираются на центральную идею необходимости изучения внешнего окружения и анализа собственных ресурсов организации. Одним из аспектов совершенствования компании может выступить ее способность эффективно приспосабливаться к изменяющимся условиям внешнего окружения за счет управления видами своей деятельности в зависимости от развития рыночной ситуации. Данный вид адаптации деятельности организации к рыночным условиям можно рассматривать как один из элементов стратегического менеджмента.

**Основная идея реализация цели и задач**

Основная идея, которая подлежит дальнейшей проработки, состоит в том, что с целью более эффективной адаптации к условиям быстро меняющегося рынка, необходимо проводить в компании систематическую работу по оценке действующего окружения и собственных ресурсов (маркетинговый мониторинг) и на основе этой оценки вносить коррективы в направления развития фирмы. То есть, речь идет не о маркетинговых исследованиях, предпринимаемых в связи с реализацией некоторых изменений в организации, а об исследованиях, которые сами должны послужить основанием для принятия решения о проведении изменений.

Понятно, что практическая реализация такой работы определяется масштабами и ресурсами компании. С другой стороны, у разных по масштабам и ресурсам компаний и задачи по оценке окружения тоже разные, поэтому практическая реализация и стоящие задачи по оценке окружения должны находиться в разумном соответствии. Согласно принципу эффективности при проведении маркетинговых исследований достижение выдвинутых целей должно быть соизмерено с затратами.

В работе [12] со ссылкой на Э. Деминга отмечается, что в условиях динамично изменяющейся среды, даже для сравнительно небольших предприятий, одной интуиции руководителя становится недостаточно для успешных действий на рынке. Этим обусловлена необходимость постановки в таких компаниях ограниченных, более «дешевых», вариантов выработки стратегий. Но и для крупных компаний «очень часто затраты на количественное обоснование выбора целей и стратегий, гораздо выше эффекта от их преимуществ, по сравнению с более простыми «качественными» методами».

В данной работе консультанты рассматривают ситуацию деятельности на рынке консалтинговых услуг малой или средней по масштабам компании и разрабатывают практическую систему принятия управленческого решения по направлениям развития бизнеса в зависимости от результатов мониторинга действующего окружения.

Важной особенностью данной системы является то, что она должна иметь прогностический (упреждающий) характер, то есть срабатывать не на уже свершившиеся факты в действующем окружении, когда ситуация уже упущена, а на самые первые признаки того, что перемены назревают.

При этом необходимо учитывать, что людские и финансовые ресурсы в компании ограничены, поэтому данную работу приходится выполнять «малыми силами». По причине ограниченных финансовых ресурсов также исключается применение сложного и дорогостоящего программного обеспечения типа «data mining». То есть речь, скорее всего, должна идти о скрининговых методах, достаточно простых и необременительных в практической реализации. Маркетинговый мониторинг при указанных выше ограничениях в дальнейшем будем называть «маркетинговым скринингом».

Как и любой другой скрининг, разрабатываемая система должна предусматривать возможность более детального и основательного анализа действующего окружения, если будет обнаружено, что во внешнем окружении назревают изменения, которые могут привести к созданию рыночной ситуации, требующей внесения корректив в перечень и объемы услуг, оказываемых фирмой. При этом принципиально возможно возникновение следующих ситуаций:

* услуги могут оказаться невостребованными, и от них следует отказаться;
* востребованность услуг обещает существенно возрасти, и потребуется увеличить их объемы и качество;
* по складывающейся обстановке возникает необходимость в освоении нового вида услуг, которые будут иметь рыночную перспективу.

Таким образом, просматривается некая двухуровневая схема оценки окружения и принятия решения, что условно изображено на Рис. 1.

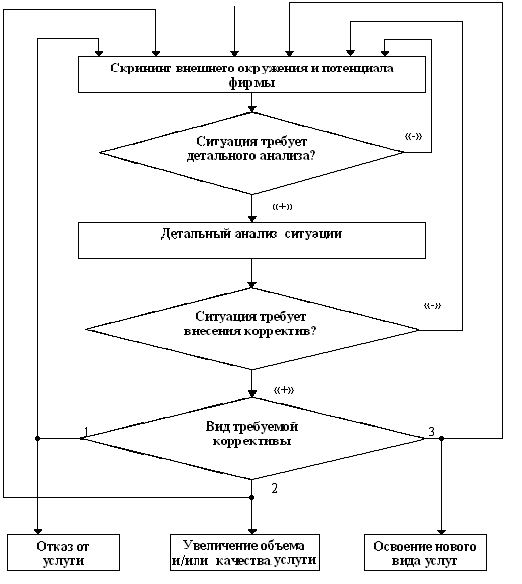


Рис.1. Двухуровневая схема оценки окружения и принятия решения по развитию бизнеса

В соответствии со схемой Рис.1. на первом (начальном) уровне проводится регулярный маркетинговый скрининг, целью которого является выявление характера наблюдаемой ситуации (во внешнем окружении и внутри компании). Результатом скрининга является ответ на вопрос: «Требует ли наблюдаемая ситуация более детального, углубленного, анализа с целью выяснения необходимости внесения изменений в деятельность фирмы, либо наблюдаемые процессы достаточно стабильны и вносить коррективы нет необходимости?».

На уровне углубленного анализа привлекаются дополнительные исследовательские ресурсы, с помощью которых принимается окончательное решение, следует ли вносить коррективы в деятельность фирмы и, если ответ утвердительный, то какого рода изменения необходимо осуществить.

**Задание по разработке системы принятия решений по развитию компании:**

Продолжая работу, начатую коллегами. Необходимо:

1. Осуществить выбор моделей и методов, пригодных для анализа внешней и внутренней среды.

2. Осуществить выбор источников информации и метода сбора данных.

3. Разработать методику анализа и принятия решений.

4. Разработать рабочую модель системы сбора и анализа информации, принятия решений по развитию компании.

Важно, что бы используемые методы и модели были пригодны для практической реализации в рамках данной компании или ей подобной.

Оценка работы будет осуществляться с точки зрения руководителя организации. Материалы должны быть подготовлены в форме, удобной для понимания и пригодной для последующего внедрения. Приветствуются схемы, описание бизнес процессов. Не целесообразно подробно переписывать описание методов. Директор с ними знакома.

Объем работы не менее 5 страниц. Представляется, что меньший объем не достаточен для раскрытия темы. Верхний потолок ограничен только Вашей работоспособностью и желаниями. Оптимум лежит в пределах от 5 до 10.

Критерии оценки:

Общая, эмоциональная оценка (не оценивается):

Объем (3 – 5 баллов)

Соответствие изложения заданию и здравому смыслу (от 0 до 60 баллов)   
Стиль и форма изложения (коряво - 0; средне - 7; хорошо -15)

Использование дополнительных источников/материалов (до 5 баллов)

## **3.3 Рекомендации по написанию контрольной работы**

## **для обучающихся на заочной форме**

*Контрольная работа* - письменная работа, выполняемая по дисциплине, в рамках которой решаются конкретные задачи, либо раскрываются определенные условием вопросы с целью оценки качества усвоения обучающимися отдельных, наиболее важных разделов, тем и проблем изучаемой дисциплины, умения решать конкретные теоретические и практические задачи.

## Цель работы и некоторые общие требования к ее выполнению

***Целью работы*** является углубление знаний по наиболее важным и интересным проблемам курса, приобретение навыков анализа явлений экономической жизни и самостоятельных исследований, опыта разработки разнообразных маркетинговых программ, а также опыта работы с экономической и справочной литературой.

В контрольной работе студент дает *самостоятельное* изложение избранной проблемы на основе изучения отечественной и зарубежной экономической литературы, статистических и фактических материалов, широко использует данные о маркетинговой деятельности российских и иностранных предприятий, в том числе и собранные самостоятельно.

Не засчитывается контрольная работа, в которой содержание во­проса дословно переписано из прослушанных студентом лекций, учебников другой литературы. При выполнении контрольной работы следует творчески подходить к имеющейся информации, уметь выразить свое мнение по иссле­дуемому вопросу.

Контрольная работа должна быть аккуратно оформлена, иметь нумера­цию страниц и список использованных литературных источников. В списке литературы указываются все использованные обучающимися источники, расположенные в порядке и пронумерованные.

Необходимо оставить поля для замечаний рецензента. Если содержание контрольной работы отвечает предъявляемым требованиям, то она допускается к защите. При неудовлетворительном выполнении контрольной работы она возвращается обучающимся на доработку.

По контрольной работе проводится собеседование (зачет контрольной ра­боты), после которого обучающийся допускается к сдаче экзамена по курсу. Для допуска к зачету необходимо предъявить преподавателю допущенную к зачету контрольную работу.

## Выбор темы

Тематика контрольных работ по дисциплине предлагается кафедрой М иИЭ с учетом двойственности учебной дисциплины как теоретической, так и прикладной.

Она носит рекомендательный характер, что дает возможность магистрантам после консультаций с руководителем скорректировать предлагаемую тему или сформулировать новую. Например, тема «Каналы сбыта и их организация» в конкретной работе может быть сформулирована и как «Каналы сбыта и их организация в металлургической промышленности (общетеоретический аспект)»”, и как «Организация каналов сбыта Ростовским металлургическим комбинатом» и т.п.\*\* Контрольная работа включает ДВА теоретических. Вариант задания на контрольную работу определяется по последней цифре зачетной книжки (например, если номер зачетной книжки ВЭУ-02-043 обучающийся выполняет два вопроса из следующего перечня № 3, №13, №23).

При написании теоретической части желательно приводить цитаты, статистические данные, графики и диаграммы, которые должны иметь ссылки на информационный источник (фамилия, инициалы автора, название цитиру­емого источника, том, часть, выпуск, издательство, год, страница).

\*\* Желательным и всячески поощряемым является ориентация в написании контрольной работы по маркетинговому планированию в конкурентной среде на будущую выпускную магистерскую работу по профилю.

## Подбор и изучение литературы

Литературу для написания работы студент подбирает *самостоятельно.* Прежде всего следует обратить внимание на тот библиографический список, который приведен в данном издании. Далее следует использовать каталоги библиотеки ДГТУ, а также каталоги любой другой библиотеки. Разрешается прибегать к источникам сети Интернет с непременным указанием их в списке использованной литературы.

Большую помощь при написании контрольной работы могут оказать периодические публикации. В этой связи нужно обратить внимание на такие отечественные журналы, как: «Маркетинг в России и за рубежом», «Менеджмент в России и за рубежом», «Российский экономический журнал»; еженедельники «Финанс», «Коммерсантъ», «Компания», «Эксперт», «Экономика и жизнь», «Финансовая газета». Полезную информацию можно получить в зарубежных изданиях «The Economist», «Business Week», а также на интернет-сайтах, адреса важнейших из которых приведены в библиографическом списке.

При знакомстве с литературой следует помнить, что использовать в своей работе чужой текст без кавычек и ссылок на источник нельзя, так как за плагиат контрольная снимается с защиты, а студент получает неудовлетворительную оценку.

## Структура работы

Контрольная работа должна содержать:

* титульный лист;
* содержание;
* введение;
* разделы по основной части ;
* заключение;
* список использованных источников;
* приложения.

Изменение структуры пояснительной записки контрольной работы устанавливается руководством университета (табл. 1).

**Введение**. В этом разделе обосновывается выбор и актуальность темы, формулируются предмет и объект исследования, указывается методологическая, информационная базы исследования, структура работы. Объем данного раздела не должен превышать 2-3 стр. Во введении кратко и четко обосновывается целесообразность выбора темы работы, ее актуальность и практическое значение, формулируются: предмет исследования, цель и основные задачи исследования, объект исследования. Предмет исследования определяется темой контрольной работы. В качестве предмета исследования выступает предмет или явление, которые подлежат исследованию. Объект исследования – это заказчик исследования или организация, на материалах которого выполняется контрольная работа. В качестве объекта исследования могут быть выбраны фирмы, организации, структурного подразделения, органы государственной власти или местного самоуправления, общественные организации и т.п.

**Исследовательский раздел** – теоретическое обоснование существующей научной картины вопроса, с предложением собственного видения. Описание методики и результатов эмпирического исследования, полученных на данный момент времени. Описание логики продолжения исследования и обработки его результатов (если исследование еще не завершено).

**Заключение** включает общие выводы по работе в целом. В этом разделе содержится обобщенная оценка аналитического материала, мероприятий по совершенствованию проблемы исследования. На основе экономических показателей доказывается целесообразность их внедрения.

В конце работы обязательно приводится *список использованной литературы*. Он может состоять из двух разделов: отечественной и иностранной литературы. Все иностранные источники записываются на языке издания. Внутри каждого раздела издания перечисляются в алфавитном порядке по принятой схеме: монографии и брошюры, журнальные и газетные публикации, статистические сборники и материалы, обобщающие практику работы предприятий.

## Тематика контрольных работ по дисциплине

«Методы обоснования стратегического развития предприятия»

1. Стратегическое планирование на предприятии.
2. Разработка конкурентной стратегии предприятия сильных и слабых сторон.
3. Разработка миссии и целей предприятия.
4. Выбор стратегии как один из ключевых факторов в стратегическом развитии
5. Карта стратегических групп конкурентов как инструмент стратегического анализа.
6. Стратегический анализ диверсифицированной компании.
7. Методы портфельного анализа предприятия.
8. Управление реализацией стратегии предприятия.
9. Оценка и контроль хода реализации стратегии.
10. Разработка функциональных стратегий.
11. Сущность стратегического менеджмента и стратегических решений в организации.
12. Анализ внешней среды как исходный пункт разработки стратегии.
13. Основные типы конкурентных преимуществ и стратегий бизнеса.
14. Стратегия лидерства по издержкам - сущность, рыночные условия и риски.
15. Стратегии фокусирования - сущность, рыночные условия и риски.
16. Основные черты и типы корпоративных стратегий.
17. Стратегии интеграционного роста, преимущества и риски
18. интегрированных компаний.
19. Типы стратегий диверсифицированного роста.
20. Стратегии сокращения - сущность, условия применения.
21. SWOT-анализ: методика построения, применение.
22. Проведение стратегических изменений в компании.
23. Стратегический менеджмент в организациях малого бизнеса
24. Роль стратегического менеджмента в современном управлении
25. Стратегический анализ потенциала организации.
26. Анализ внешней и внутренней среды организации.
27. Процесс стратегического планирования в организации.
28. Инструменты стратегического анализа и оценки организации.
29. Разработка стратегии организации.
30. Разработка маркетинговой стратегии организации.
31. Разработка стратегии управления персоналом организации.
32. Продуктово – маркетинговая стратегия организации
33. «Дерево стратегических целей» предприятия.

# 4 Рекомендации по работе с научной и учебной литературой

Работа с учебной и научной литературой является главной формой самостоятельной работы и необходима при подготовке к выступлению в качестве докладчика на круглых столах, решению заданий и задач, тестированию, промежуточной атеетсации. Она включает проработку лекционного материала – изучение рекомендованных источников и литературы по тематике лекций. Конспект лекции должен содержать реферативную запись основных вопросов лекции, предложенных преподавателем схем (при их демонстрации), основных источников и литературы по темам, выводы по каждому вопросу. Конспект должен быть выполнен в отдельной тетради по предмету. Он должен быть аккуратным, хорошо читаемым, не содержать не относящуюся к теме информацию или рисунки.

Конспекты научной литературы при самостоятельной подготовке к занятиям должны быть выполнены также аккуратно, содержать ответы на каждый поставленный в теме вопрос, иметь ссылку на источник информации с обязательным указанием автора, названия и года издания используемой научной литературы. Конспект может быть опорным (содержать лишь основные ключевые позиции), но при этом позволяющим дать полный ответ по вопросу, может быть подробным. Объем конспекта определяется самим обучающимся.

В процессе работы с учебной и научной литературой обучающийся может:

- делать записи по ходу чтения в виде простого или развернутого плана (создавать перечень основных вопросов, рассмотренных в источнике);

- составлять тезисы (цитирование наиболее важных мест статьи или монографии, короткое изложение основных мыслей автора);

- готовить аннотации (краткое обобщение основных вопросов работы);

- создавать конспекты (развернутые тезисы, которые).

Работу с литературой следует начинать с анализа РПД по данной дисциплине, в которой перечислены основная и дополнительная литература, учебно-методические издания необходимые для изучения дисциплины и работы на практических занятиях. Каждая тема из разделов тематического плана дисциплины и каждый вид занятий (см. раздел 4 «Структура и содержание дисциплины (модуля)» РПД) снабжен ссылками на источники из раздела 6 «Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)», что значительно упрощает поиск необходимой информации.

Выбрав нужный источник, следует найти интересующий раздел по оглавлению или алфавитному указателю, а также одноименный раздел конспекта лекций или учебного пособия. В случае возникших затруднений в понимании учебного материала следует обратиться к другим источникам, где изложение может оказаться более доступным. Необходимо отметить, что работа с литературой не только полезна как средство более глубокого изучения любой дисциплины, но и является неотъемлемой частью профессиональной деятельности будущего выпускника.

# 5 Учебно-методические материалы и программно-информационное обеспечение

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **1. Основная литература** | | | | |
|  | Авторы, составители | Заглавие | Издательство, год | Количество |
| Л1.1 | Гатина, Л.И., Алексеев, С.А. | Стратегическое планирование в регионе: учебно -методическое пособие | Казань: Казанский национальный исследовательский технологический университет, 2018 | ЭБС |
| Л1.2 | Сильвестров Сергей Николаевич, Старовойтов Владимир Гаврилович | Стратегическое планирование в государственном секторе экономики: Монография | Москва: ООО "Научно- издательский центр ИНФРА-М", 2021 | ЭБС |
| Л1.3 | Ларионов Игорь Константинович | Стратегическое управление: Учебник | Москва: Издательско- торговая корпорация "Дашков и К", 2019 | ЭБС |

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Л1.4 | Краснова, О.В. | Стратегическое управление организацией: учебное пособие | Саратов: Саратовский государственный технический университет имени Ю.А. Гагарина, ЭБС АСВ, 2020 | ЭБС |
| **2. Дополнительная литература** | | | | |
|  | Авторы, составители | Заглавие | Издательство, год | Количество |
| Л2.1 | Агафонов Владимир Анатольевич | Стратегический менеджмент. Модели и процедуры: Монография | Москва: ООО "Научно- издательский центр ИНФРА-М", 2018 | ЭБС |
| Л2.2 | Селезнева, Е.М., Лесняк, В.В. | Стратегический учет, анализ и прогнозирование: учеб. пособие | Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2018 | 1 |
| Л2.3 | Доценко, Е.Ю. | Стратегическое управление на предприятии | Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2020 | 5 |
| Л2.4 | Антонов Геннадий Дмитриевич, Тумин Валерий Максимович | Стратегическое управление организацией: Учебное пособие | Москва: ООО "Научно- издательский центр ИНФРА-М", 2020 | ЭБС |
| **3. Методические разработки** | | | | |
|  | Авторы, составители | Заглавие | Издательство, год | Количество |
| Л3.1 |  | Стратегический учет, анализ и прогнозирование: метод. указания | Ростов н/Д.: ИЦ ДГТУ, 2019 | ЭБС |

УДК 338

Печатается по решению редакционно-издательского совета

Донского государственного технического университета

Научный редактор д-р экон. наук, профессор Т.В. Симонян

Ответственный за выпуск зав. кафедрой «Маркетинг и инженерная экономика»  
д-р экон. наук, профессор Т.В. Симонян \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

В печать \_\_\_.\_\_\_.2022 г.

Формат 60x84/16. Объем \_\_\_\_ усл. п. л.

Тираж \_\_\_ экз. Заказ № \_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Издательский центр ДГТУ

Адрес университета и полиграфического предприятия:

344000, г. Ростов-на-Дону, пл. Гагарина, 1

© Донской государственный

технический университет, 2022