



ДОНСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЕ ЦИФРОВЫХ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ

Кафедра «Маркетинг и инженерная экономика»

Практикум по дисциплине

«Методы обоснования стратегического развития предприятия»

Авторы
Федосенко А. А.

Ростов-на-Дону, 2020

Аннотация

Методические указания для подготовки к практическим занятиям по дисциплине «Методы обоснования стратегического развития предприятия» предназначены для студентов всех форм обучения направлений 38.03.01 «Экономика»: ОПОП «Экономика предприятий и организаций», ОПОП «Бухгалтерский учет, анализ и аудит», ОПОП «Финансы и кредит».

Авторы

к.э.н., доцент кафедры «Маркетинг и инженерная экономика»
Федосенко А.А.



Оглавление

Практическое занятие №1.....	4
Практическое занятие №2.....	6
Практическое занятие №3.....	6
Практическое занятие №4.....	7
Практическое занятие №5.....	10
Практическое занятие №6.....	10
Тестовые задания.....	11
Список литературы	15

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №1

Тема: Введение в стратегическое планирование

Цели занятия

- значение и смысл стратегического планирования в бизнесе;
- показать стратегию как структуру мысли, которую можно применять к комплексному стратегическому процессу;
- многообразие стратегических проблем 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 уровня.
4. Оценить развитие стратегических идей.
5. Изучить стратегическое планирование 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.

Методы обоснования стратегического развития предприятия

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

Тема: Стратегии и политика предприятия

Цели 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.
3. Интересы и отношение высшего руководства.
4. Финансовые ресурсы фирмы.
5. Квалификацию работников.
6. Обязательства фирмы по предыдущим стратегиям создавая инерционность в развитии.
7. Степень зависимости от внешней среды. Временной фактор, который принимается во внимание во всех случаях выбора стратегии.

ПРАКТИЧЕСКОЕ ЗАНЯТИЕ №3

Тема: Подходы к разработке стратегий

Цели занятия

- определите принципы организации процесса стратегического управления;

Методы обоснования стратегического развития предприятия

- 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 управленческих 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

Тема: 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».

Методы обоснования стратегического развития предприятия

«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 крупнейших 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	Анна	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

Тема: Реализация стратегий

Цель 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 управлению 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).

- 1) с анализа финансового положения фирмы;
- 2) изучения целей фирмы;
- 3) досконального анализа деятельности высших руководителей;
- 4) изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- 5) анализа производственного потенциала фирмы;
- 6) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
- 7) 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

Тема: Стратегический контроль и система контроллинга

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.

ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ

1. Стратегическое планирование – это:
 - 1) комплекс мероприятий, направленных на решение первостепенных целей и задач фирмы;
 - 2) процесс разработки стратегии фирмы, при котором план развития конкретизируется на длительный период с подробным описанием решений и действий, необходимых для достижения целей плана;
 - 3) процесс создания заданий для каждого члена трудового коллектива фирмы.

2. Высший уровень стратегического менеджмента – это:
 - 1) корпоративный
 - 2) деловой
 - 3). общественный

3. Назовите три элемента, составляющих процесс стратегического менеджмента:
 - 1) стратегическое планирование, анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы;
 - 2) анализ внешней среды, формирование целей и задач фирмы, реализация стратегии;

Методы обоснования стратегического развития предприятия

3) стратегическое планирование, реализация стратегии, контроль и регулирование.

4. Какая ошибка наиболее часто встречается при реализации новой стратегии?

- 1) отсутствуют необходимые ресурсы;
- 2) необходимо много времени для приспособления к новым условиям рынка;
- 3) новая стратегия автоматически налагается на старую управленческую структуру.

5. Что предполагает оценка стоимости стратегических программ элементарным методом?

- 1) выделение элементов затрат по каждой из работ, входящих в программу;
- 2) калькулирование затрат на каждую из работ, входящих в программу;
- 3) сравнительный анализ и укрупненные расчеты на основе аналогичных проектов, реализованных ранее.

6. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем – это:

- 1) SWOT-анализ
- 2) STEP-анализ
- 3) управленческий анализ

7. Какая из стратегий наиболее подходящая для фирм-лидеров рынка определенной отрасли?

- 1) стратегия отличительного имиджа;
- 2) стратегия специализации;
- 3) стратегия активной обороны.

8. Что подразумевает PEST-анализ?

- 1) анализ политических, экономических, социальных и технологических аспектов внешней среды, способных повлиять на деятельность фирмы;
- 2) группировку всех факторов внутренней среды и изучение каждой из них в контексте влияния на развитие фирмы;
- 3) изучение наиболее сильных конкурентов фирмы.

Методы обоснования стратегического развития предприятия

9. Раздел стратегического плана, в котором рассматриваются вопросы концепции стратегического маркетинга, анализа рынка, жизненного цикла товара, сегментирования рынка товара, стратегии ценообразования, классификации и анализа конкурентов, планирования сбыта и товародвижения, планирования рекламной кампании – это:

- 1) стратегический план производства;
- 2) стратегический план управления персоналом;
- 3) стратегический план маркетинга.

10. Стратегия управления персоналом фирмы, производством, финансами и стратегии всех других сфер деятельности – это:

- 1) корпоративная стратегия;
- 2) функциональная стратегия;
- 3) бизнес-стратегия.

11. Согласно концепции стратегического менеджмента, на что стоит указывать работнику при постановке задачи?

- 1) строго на круг его обязанностей;
- 2) строго на область приложения усилий;
- 3) на желаемый результат, а не на его обязанности и область приложения усилий.

12. Кого принято считать предшественниками стратегического менеджмента и первыми стратегами?

- 1) античных философов;
- 2) китайских философов;
- 3) немецких военных стратегов.

13. Какая из стратегий наиболее эффективна как средство выхода из кризиса?

- 1) принятие комплексных мер для резкого увеличения доходов;
- 2) придание товару или услуге тех свойств, за которые покупатель готов заплатить ;
- 3) повышение цены товара до величины, способной покрыть издержки.

14. Что является основным недостатком системы научного управления Ф. Тейлора?

Методы обоснования стратегического развития предприятия

- 1) она реализуема лишь с дисциплинированными работниками;
- 2) она оторвана от реальных условий принятия решений;
- 3) уровень оплаты труда работников не зависит от качества их труда.

15. Кто является автором научного труда «Общее и промышленное управление»?

- 1) Г. Форд;
- 2) Ф. Тейлор;
- 3) А. Файоль.

16. Что является исходным этапом процесса стратегического планирования?

- 1) анализ среды;
- 2) изучение конкурентов;
- 3) поиск ресурсов.

17. Анализ стратегии организации по отношению к обществу должен включать:

- 1) анализ целей и ограничений;
- 2) анализ внешней среды;
- 3) все, перечисленное выше.

18. Функции стратегического управления президента фирмы подлежат делегированию:

- 1) да;
- 2) нет.

19. Формулировка миссии коммерческого предприятия будет неполной без учета интересов общества:

- 1) да;
- 2) нет.

20. Корпоративная культура основана на:

- 1) принятых в обществе формах поведения;
- 2) правилах, определяемых руководством организации;
- 3) разделяемых большинством членов организации убеждениях и ценностях;
- 4) особенностях производства;
- 5) законодательстве.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Абдрахманова, Д.Р. Эволюция представлений о системе стратегического планирования / Д.Р. Абдрахманова // Современные проблемы социально-гуманитарных наук. 2019. № 2 (4). С. 136-140.
2. Брыкалов, С. М. Особенности развития стратегического планирования на предприятиях России // Инновационная экономика: материалы Междунар. науч. конф. (г. Казань, октябрь 2014 г.). — Казань: Бук, 2019. — С. 128-130.
3. Булгакова, А. Р. Разработка стратегических ориентиров устойчивого развития организации // Молодой ученый. — 2017. — №27. — С. 366-369.
4. Калашников, Д. В., Кособокова, Е. В.. Построение системы внутрифирменного бизнес-планирования предприятия на современном этапе // Региональная экономика: теория и практика. — 2020. — № 38. — С. 73–82.
5. Нальгиева, Х.Л. Роль планирования в стратегическом менеджменте / Успехи современной науки. 2017. Т. 2. № 4. С. 24-27.
6. Саакян, В. А. Сущность и типология стратегий предприятий // Молодой ученый. — 2018. — №15. — С. 415-419.
7. Спирина, А. М. Характеристика теоретических подходов к стратегическому планированию на предприятии // Молодой ученый. — 2018. — №1. Т.1. — С. 144-150.
8. Федорова, М. С. Разработка маркетинговой стратегии предприятия // Молодой ученый. — 2019. — №5. Т.1. — С. 232-234.
9. Филатова, С. Э., Тетерин, Ю. А. Проблемы планирования на предприятии // Молодой ученый. — 2018. — №12. — С. 1490-1492.
10. Чумакова, М. В. Современное состояние процессов планирования на предприятии // Молодой ученый. — 2018. — №20. — С. 451-457.