

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
**Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»**

Е.В. Корнилова

Стратегическое управление

Методические указания для практических занятий по дисциплине
«Стратегическое управление»

Рекомендовано методической комиссией института
экономики и предпринимательства для студентов ННГУ,
обучающихся по направлению подготовки 38.03.01
«Экономика»

Нижегород
2020

УДК 658
ББК 60.82

Корнилова Е.В. Стратегическое управление: методические указания для практических занятий по дисциплине «Стратегическое управление». – Нижний Новгород: Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2020. – 15 с.

Рецензент: д.э.н., профессор Корнилов Д.А.

В методических указаниях представлены задания для работы на практических занятиях по дисциплине «Стратегическое управление». Методические указания составлены в соответствии с рабочей программой дисциплины «Стратегическое управление» направления подготовки бакалавров 38.03.01 Экономика и включают практические задания по следующим темам: формирование миссии, стратегических целей и стратегии; ситуационный анализ; стратегический маркетинг; стратегический потенциал организации.

Методические указания предназначены для студентов, обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика», а также могут быть использованы студентами других направлений.

Ответственный за выпуск:
председатель методической комиссии ИЭП ННГУ,
к.э.н., доцент Едемская С.В.

УДК 658
ББК 60.82

© **Национальный исследовательский
Нижегородский государственный
университет им. Н.И.Лобачевского, 2020**

© Корнилова Е.В.

Введение

Постоянные изменения деловой среды современных компаний, глобальная конкуренция, большое количество и доступность источников информации, лежащих в основе принимаемых руководителем решений, обусловили повышенное внимание к инструментам стратегического управления. В общем смысле стратегия – это долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы взаимоотношений внутри организации, а также позиции организации в окружающей среде, приводящее организацию к ее целям.

Дисциплина «Стратегическое управление» является обязательной дисциплиной вариативной части основной профессиональной образовательной программы. Целями изучения дисциплины являются освоение компетенций, необходимых для успешного решения организационно–экономических задач эффективного функционирования и использования экономического потенциала предприятий, организаций и фирм, любого вида собственности. Основными задачами изучения дисциплины являются: обеспечение комплексного подхода к формированию стратегического управления организацией; эффективное использование экономического потенциала организации, региона и страны; эффективное использование ресурсов организации; формирование стратегии организации.

Методические указания составлены в соответствии с рабочей программой дисциплины «Стратегическое управление» направления подготовки бакалавров 38.03.01 Экономика.

В результате изучения дисциплины студент должен:

- 1) знать основные задачи и методы реализации стратегического плана;
- 2) знать методологические основы проведения анализа системы и среды ее функционирования;
- 3) уметь вырабатывать стратегию организации;
- 4) уметь проводить комплексное изучение отраслевого рынка;
- 5) владеть способностью разрабатывать стратегию организации;
- 6) владеть способностью руководить разработкой основных положений стратегии предприятия.

Критерии оценки выполненных практических заданий:

«превосходно» – изложение материала логично, грамотно, без ошибок; студент показывает свободное владение профессиональной терминологией;

«отлично» – изложение материала логично, без ошибок; студент показывает умение высказывать и обосновать свои суждения; теория связана с практикой;

«очень хорошо» – обучающийся грамотно излагает материал; ориентируется в материале, владеет профессиональной терминологией и осознанно ее применяет, дает ответ правильный, полный, с незначительными неточностями или недостаточно полный;

«хорошо» – обучающийся грамотно излагает материал; владеет профессиональной терминологией и осознанно ее применяет, дает ответ полный, с неточностями или недостаточно полный;

«удовлетворительно» – обучающийся излагает материал неполно, непоследовательно, допускает неточности в определении понятий, в применении знаний для выполнения задания, не может доказательно обосновать свои суждения; обнаруживается недостаточно глубокое понимание изученного материала;

«неудовлетворительно» – в ответе обучающегося проявляется незнание основного материала учебной программы, допускаются грубые ошибки в изложении, студент не может применять знания для выполнения задания;

«плохо» – отсутствуют необходимые теоретические знания; допущены ошибки в определении понятий, искажен их смысл.

Методические указания включают практические задания по следующим темам:

Тема 1. Формирование миссии, стратегических целей и стратегии.

Тема 2. Ситуационный анализ.

Тема 3. Стратегический маркетинг.

Тема 4. Стратегический потенциал организации.

Тема 1. Формирование миссии, стратегических целей и стратегии

Задание 1. На сайтах компаний различных отраслей найдите и проанализируйте представленные формулировки видения.

Задание 2. Ниже перечислены публичные миссии компаний. Оцените их с точки зрения «соответствия» следующим вопросам:

- 1) Что мы делаем?(Каким бизнесом мы занимаемся?).
- 2) Для кого мы это делаем?
- 3) Где географически мы это делаем?
- 4) Как мы это делаем? (Что делает бизнес уникальным? Каковы конкурентные преимущества?)
- 5) Что мы не делаем, и не будем делать?

Миссия сталепромышленной компании: «Мы соединяем интересы потребителей и производителей металлопродукции, создавая сервисные металлоцентры и укрепляя партнерские отношения. Мы создаем металлокомфорт, самореализуемся, зарабатываем и развиваемся».

Миссия ювелирно-художественной фирмы: «Производство и реализация изделий из драгоценных металлов и камней, доступных широкому кругу потребителей с различным достатком».

Миссия компании, производящей оборудование для офисов: «Мы помогаем решать административные, научные и гуманитарные проблемы, создавая комфорт и заботясь об условиях труда».

Миссия Microsoft Corporation:

до 1999 г.: «Компьютер в каждом доме, на каждом рабочем столе, плюс первоклассное программное обеспечение»;

с 1999 г.: «Обеспечивать новые возможности в любое время, в любом месте, на любом устройстве с помощью первоклассного программного обеспечения»;

с 2004 г.: «Помогать людям и организациям во всем мире полностью реализовывать их потенциал».

Миссия Coca-Cola: «Мы существуем, чтобы помочь вам и дать вам силу».

EastmanKodak: Мы делаем фото.

Миссия Ford: «Наша цель: стать ведущей мировой компанией по производству автомобильных товаров и услуг. Свою миссию международной компании с богатым опытом мы видим в предоставлении товаров и услуг высочайшего качества. Наши ценности: действовать на благо страны, общества – всех, кто находится рядом с нами, но прежде всего на благо наших клиентов».

Otis Elevator (производство лифтов) – предоставить всем клиентам средства перемещения людей и грузов вверх, вниз и в стороны на ограниченное расстояние с надежностью, какую не может обеспечить ни одна другая компания.

Federalexpress— объединяет такие мощные компании, как FedEx, RPS, VikingFreight, FDX GlobalLogistics и RobertExpress, предлагающие услуги по доставке почтовых отправок на региональном, национальном и международном уровнях: быстрая, надежная, своевременная доставка почты, экспедиторские услуги, авиадоставка отправок и грузов с жесткими сроками, курьерская доставка, в том числе в тот же день, отправка грузов при загрузке грузовиков меньше минимальной нормы на Западе США (LTL), интегрированные решения в информации и логистике. Объединяя эти разнообразные услуги в рамках единой компании FDX обеспечивает компаниям партнерам конкурентное преимущество, предлагая проверенные решения на основе последних достижений технологии.

Задание 3. Сформулируйте видение и миссию для следующих организаций:

- 1) коммерческий банк;
- 2) международный аэропорт;
- 3) завод по производству легковых автомобилей;
- 4) санаторий;
- 5) интернет-магазин;
- 6) страховая организация;
- 7) отель;
- 8) сотовый оператор;
- 9) предприятие по производству компьютеров;
- 10) транспортная компания.

При формулировании уточните особенность деятельности организации (например, единственный отель в городе).

Задание 4. Определить, какие из ниже перечисленных целей являются стратегическими. Выделите финансовые цели.

1. Всегда входить в тройку лидеров финансового рынка.
2. За три года увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 100%.
3. Быстрая доставка горячей пиццы не более чем через 30 минут после принятия заказа. Разумные цены, приемлемая прибыль.
4. Удовлетворять наших клиентов за счет поставки качественных легковых и грузовых автомобилей, разработки новых видов продукции, уменьшения времени промышленного внедрения новых транспортных средств, повышения эффективности всех предприятий и производственных процессов, создания партнерских отношений с работниками, профсоюзами, дилерами и поставщиками.
5. Обеспечить в текущем году рост доходов на 5%.
6. Обеспечить повышение качества продукции.
7. Производить алюминий с минимальными издержками, удерживать индекс *Standart and Poors* выше среднего показателя.
8. Раз в два года выходить на новый рынок.
9. Достигнуть уровня доходов по акциям 20%.

10. Добиться повышения производительности труда за счет профессиональной подготовки персонала.

11. Сосредоточить наши усилия в глобальных масштабах на таких санитарно-гигиенических товарах, в производстве которых мы занимаем первое или второе место, обеспечивать потребителей товарами превосходного качества.

12. Стать низкочатратной золотодобывающей компанией среднего масштаба, производить не меньше 3735,5 кг золота в год и создать золотой резерв в 424,5т.

13. Расширить номенклатуру продукции за счет приобретения новых технологий и оборудования.

14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами в два раза.

15. Достичь среднегодового роста прибыли на акцию минимум на 10 %, прибыльности акционерного капитала – на 20-25 %, рентабельности привлеченного капитала – не ниже 27 %; не меньше 30 % продаваемой продукции должно быть выпущено за последние 4 года.

Задание 5. По материалам предыдущего задания определите, какие из названных целей в наибольшей мере отвечают интересам:

- а) собственников компании;
- б) акционеров;
- в) менеджеров;
- г) клиентов;
- д) персонала.

Обоснуйте Ваше мнение.

Задание 6. По материалам задания 4 проверьте, насколько названные цели соответствуют правилу **SMART**:

Specific – конкретные, т.е. обладающие необходимыми характеристиками для того, чтобы можно было однозначно определить, в каком направлении должно осуществляться движение организации. Цель должна четко фиксировать, что необходимо получить в результате деятельности, в какие сроки следует ее достичь и кто должен ее достигать.

Measurable – поддающиеся оценке, т.е. возможность количественной и качественной оценки целей как в процессе их постановки, так и в процессе реализации

Agreedupon – актуальные.

Realistic– реалистичные.

Trackable – отслеживаемые (контролируемые), т.е. определенными во времени.

Оцените соответствие каждой цели правилу SMART по трехбалльной системе: 3 – полностью соответствует; 2 – частично соответствует; 1 – не соответствует.

Как бы вы перефразировали несоответствующие требованиям цели, какие изменения в их формулировке следует внести?

Задание 7. На основе сформулированных в задании 3 видения и миссии придумать цели. Построить «дерево целей».

Задание 8. Выбрать любую компанию. Определить ее видение, миссию. Оценить миссию. Определить цели компании. На основе истории компании выделить стратегии, которые она использовала в своей деятельности. Построить «дерево целей». Выделить стратегические проблемы.

Тема 2. Ситуационный анализ

Задание 1.

В качестве объекта исследования выбрана архитектурная мастерская, специализирующаяся на выполнении следующих работ и услуг:

- 1) разработка проектов объектов промышленного и гражданского строительства;
- 2) проведение обследования технического состояния зданий;
- 3) занимается сбором разрешительной документации, проведением согласования проектов;
- 4) осуществляет авторский надзор за строящимися объектами;
- 5) выполняет функцию генерального подрядчика и заказчика-застройщика;
- 6) выполняет геодезические работы на строительных площадках.

Предприятие расположено в одном из городов Южного федерального округа и работает на рынке архитектурных услуг уже 10 лет.

Необходимо:

- 1) из перечисленных факторов внешней и внутренней среды предприятия составить списки сил, слабостей, угроз, возможностей;
- 2) установить возможные связи между отдельными позициями полученных четырех списков сил, слабостей, угроз и возможностей;
- 3) составить конфронтационную матрицу;
- 4) сделать предварительные выводы о возможных сильных и слабых сторонах, возможностях и угрозах предприятия;
- 5) составить матрицу формулировки основных проблем;
- 6) определить главные стратегические направления развития предприятия.

Перечень факторов:

1. развитие информационной отрасли;
2. высокая квалификация персонала в организации;
3. несоблюдение организацией сроков сдачи проектов;
4. плохая мотивация персонала;
5. изменение правил проектирования, смена ГОСТов и СНиПов;
6. появление новых рынков сбыта;
7. наличие в организации типовых альбомов проектирования;
8. ухудшение уровня жизни населения;
9. плохая рекламная кампания, проводимая организацией;
10. увеличение конкурентных преимуществ со стороны конкурентов;

11. предложения о сотрудничестве со стороны других проектных организаций;
12. сбои в предоставлении предпроектной документации;
13. наличие у организации договоров со строительными компаниями города;
14. широкий круг предоставляемых компанией услуг;
15. отсутствие гибкой системы оплаты труда;
16. уменьшение императивных норм законодательства;
17. неудачное поведение фирм-конкурентов;
18. уменьшение темпов строительства;
19. полная загруженность трудовых (производственных) ресурсов организации;
20. появление принципиально новых услуг, заменяющих проектирование;

Задание 2. На примере реальной организации провести *SWOT*-анализ ее деятельности.

Задание 3. Выбрать реальную организацию любой сферы деятельности и провести для нее *PEST*-анализ. Рекомендуемые этапы анализа представлены ниже.

Первый этап. Определяются факторы, которые могут повлиять на продажи и прибыль компании в долгосрочной перспективе (3-5 лет). Эти факторы разбиваются на четыре группы: политические, экономические, социо-культурные и технологические.

Второй этап. Оценивается сила влияния каждого фактора по шкале от 1 до 3 (1 – влияние фактора мало, любое изменение фактора практически не влияет на деятельность компании; 2 – только значимое изменение фактора влияет на продажи и прибыль компании; 3 – влияние фактора высоко, любые колебания вызывают значимые изменения в продажах и прибыли компании).

Факторы, которые совсем не влияют на деятельность компании, не включаются в таблицу.

После выставления баллов, на основе средней оценки определяется весовой коэффициент. Сумма всех весов значимости должна быть равна единице.

Третий этап. Проводится оценка вероятности изменения фактора. Вероятность колебаний оценивается по 5-ти балльной шкале, где 1 означает минимальную вероятность изменения фактора внешней среды, а 5 – максимальную вероятность. После выставления всех оценок рассчитывается среднее арифметическое по ним.

Четвертый этап. Проводится оценка реальной значимости факторов. Реальная значимость позволяет оценить, насколько компании следует обращать внимание и контролировать фактор изменения внешней среды, и рассчитывается как вероятность изменения фактора, взвешенная на силу влияния этого фактора на деятельность компании. Оценки проставляются в

долях единицы. Чем выше реальная значимость фактора, тем больше внимания и усилий следует уделять для снижения негативного влияния фактора на бизнес.

Пятый этап. Составление сводной таблицы *PEST*-анализа. Все факторы размещаются в порядке убывания своей важности.

Шестой этап. Чтобы завершить анализ, необходимо сделать выводы: по каждому фактору прописать воздействие фактора на отрасль, на компанию и спланировать программы, которые необходимо провести, чтобы снизить негативное влияние фактора и максимально использовать положительное влияние фактора на деятельность компании.

Тема 3. Стратегический маркетинг

Задание 1.

В качестве объекта исследования выбрана архитектурная мастерская, специализирующаяся на производстве следующих работ и услуг:

- 1) разработка проектов объектов промышленного и гражданского строительства;
- 2) проведение обследования технического состояния зданий;
- 3) сбор разрешительной документации, проведение согласования проектов;
- 4) осуществление авторского надзора за строящимися объектами;
- 5) выполнение функции генерального подрядчика и заказчика-застройщика;
- 6) выполнение геодезических работ на строительных площадках.

Предприятие расположено в одном из пригородов Ростова-на-Дону и работает на рынке архитектурных услуг уже 10 лет.

При использовании портфельного метода анализа организация рассматривается как совокупность стратегических единиц бизнеса (далее СЕБ), в качестве которых в организации выступает проектная продукция, классифицированная по различным принципам (таблица 1). Задачей данного анализа является оценка фактического состояния портфеля организации и разработка дифференцированных стратегий для различных СЕБ.

Таблица 1 – СЕБ организации

Порядковый номер СЕБ	Наименование работ и услуг
1	Проектирование индивидуальных жилых домов
2	Проектирование общественных зданий
3	Проектирование промышленных зданий
4	Обследование технического состояния зданий
5	Сбор разрешительной документации, проведение согласования проектов
6	Осуществление авторского надзора за строящимися объектами
7	Геодезические работы на строительных площадках
8	Проектирование жилых многоэтажных домов

Для использования портфельного метода необходимо:

- 1) Построить матрицу «БКГ».
- 2) Оценить фактическое состояние портфеля хозяйственной деятельности организации.
- 3) Классифицировать СЕБ по принципу приоритетов инвестирования и разработать рекомендуемые стратегии для каждой СЕБ с целью улучшения общего положения организации.
- 4) Сделать выводы о стратегической привлекательности портфеля в целом.

Исходные данные для построения матрицы «БКГ» представлены в таблице 2.

Таблица 2 – Исходные данные для построения матрицы «БКГ»

Номер СЕБ	Объем продаж предприятия, ед.	Объем продаж ведущего конкурента, ед.	Емкость (размер) рынка, тыс. ед.	Темп роста рынка, %
1	467	356	1000	123,2
2	28	16	68	111,8
3	12	8	34	100,5
4	420	130	1300	108,6
5	315	485	1120	109,8
6	511	221	850	105,2
7	360	0	1400	108,2
8	14	16	48	112,6

Задание 2. Компания А выпускает три основных вида продукции – электрофены, электрокофемолки и электробритвы. Каждое изделие имеет ряд модификаций.

Проанализируйте основные направления деятельности организации, стратегию по видам продукции. При этом используйте информацию, характеризующую емкость рынка сбыта рассматриваемых видов продукции, продажи компании и ее конкурентов (таблица 1).

Проведите анализ, пользуясь матрицей БКГ.

Таблица 1 – Исходная информация для портфельного анализа

Вид продукции	Год	Емкость рынка, тыс. шт.	Продажи, тыс. шт.	
			завода	конкурента
Электрофен	2017	2499	Нет данных	Нет данных
	2018	2747	323	300
	2019	2994	276	300
Кофемолка	2017	1163	Нет данных	Нет данных
	2018	1347	388	300
	2019	1562	264	300
Электробритва	2017	3430	Нет данных	Нет данных
	2018	3500	601	300
	2019	3570	444	300

Задание 3. Провести портфельный анализ конкретной организации.

Задание 4. Найти примеры использования следующих стратегий позиционирования предложения товара:

- позиционирование по характеристикам товара (цвет, толщина, расстояние, масса, яркость, запах и т. д.);
- позиционирование по выгодам (преимущества товара, повышающие благосостояние потребителя);
- позиционирование по использованию или применению (товар – лучший для определенных целей);
- позиционирование по потребителю (товар – лучший для определенных потребителей);
- позиционирование по конкуренту (лучше, чем у конкурента);
- позиционирование по классу товаров (товар – лидер в определенной категории);
- позиционирование по культурным символам (отличительные символы товара);
- позиционирование по соотношению цена-качество (наибольшие блага на единицу стоимости).

Задание 5. Опишите позиционирование предложения любого товара по заданному плану:

- а) выбор критериев позиционирования;
- б) определение показателей по выбранным критериям;
- в) построение карты восприятия;
- г) репозиционирование.

Тема 4. Стратегический потенциал организации

Задание 1. На примере организации любого вида деятельности провести анализ ее стратегического потенциала. Рассмотреть следующие элементы деятельности компании:

- 1) маркетинг;
- 2) производство;
- 3) финансы;
- 4) персонал.

Библиографический список

1. Антонов Г.Д. Стратегическое управление организацией [Электронный ресурс]: учебное пособие / Г.Д. Антонов, О.П. Иванова, В.М. Тумин. – Москва: ИНФРА-М, 2020 – 239 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=354671>.
2. Ассен ван М. Ключевые модели менеджмента. 60 моделей, которые должен знать каждый менеджер / М. ванн Ассен, Г. ванн ден Берг, П.Питерсма ; пер. с англ. В.Н. Егорова ; агентство «Berenschot». – 2-е изд. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2011. – 319 с.
3. Зуб А.Т. Управление стратегическими изменениями в организациях: учебник / А.Т. Зуб. – М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2015. – 384 с. – Режим доступа: <https://new.znaniium.com/read?id=151995>.
4. Корнилова Е.В. Производственный менеджмент: учеб. пособие / Е.В.Корнилова, Д.А.Корнилов; Нижегород. гос. техн. ун-т им. Р.Е.Алексеева. – Нижний Новгород, 2018. – 98 с.
5. Малюк В.И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития: учебник и практикум для вузов / В.И. Малюк. – Москва: издательство Юрайт, 2020. – 361 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/strategicheskij-menedzhment-organizaciya-strategicheskogo-razvitiya-450662#page/2>.
6. Набиев Р.А. Менеджмент. Практикум: учеб. пособие / Р.А. Набиев, Т.Ф. Локтева, Е.Н. Вахромов. – М.: Финансы и статистика, 2011. – 144 с.
7. Олейник Н.С. Маркетинг: учебное пособие (практикум) / Н.С. Олейник; Нижегород. Гос. техн. ун-т им. Р.Е. Алексеева. – Нижний Новгород, 2013. – 164 с.
8. Савельева Н.А. Стратегический менеджмент: учебник / Н.А. Савельева. – Ростов н/Д: Феникс, 2012. – 382, [1] с.
9. Сидоров М.Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / М.Н. Сидоров. – Москва: издательство Юрайт, 2020. – 158 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/strategicheskij-menedzhment-451458#page/2>.
10. Томпсон-мл. Артур А., Стрикленд Ш А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / Артур А. Томпсон-мл., А.Дж. Стрикленд Ш ; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2002. – 924 с.
11. Хейг П. Управленческие концепции и бизнес-модели / П. Хейг. – «Альпина Диджитал», 2019. – 366 с.
12. Управление человеческими ресурсами: учебник для вузов / И.А. Максимцев [и др.]; под редакцией И.А. Максимцева, Н.А. Горелова. – Москва: издательство Юрайт, 2020. – 467 с. – Режим доступа: <https://biblio-online.ru/viewer/upravlenie-chelovecheskimi-resursami-449957#page/2>.
13. Стрелкова Л.В. Методические указания к лабораторной работе по дисциплине «Стратегическое управление» для обучающихся по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» профиль «Экономика, международный бизнес и предпринимательство» [Электронный ресурс]: Учебно –

методическая разработка / Л.В. Стрелкова, Ю.А. Макушева. – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2018. – 14 с. // Нижегородский госуниверситет: [сайт]. – Режим доступа: <http://www.iee.unn.ru>

14. Пошаговая инструкция по составлению PEST анализа [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/pest/example/>

15. Позиционирование предложения товара [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pandia.ru/text/77/483/9553.php>.

Елена Валерьевна **Корнилова**

Стратегическое управление

Методические указания для практических занятий по дисциплине
«Стратегическое управление»

Федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский
государственный университет им. Н.И. Лобачевского»
603950, Нижний Новгород, пр. Гагарина, 23