

МЕЖГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКО-РОССИЙСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Кафедра «Экономика и управление»

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

*Методические рекомендации к практическим занятиям
для студентов направления подготовки 27.03.05 «Инноватика»
очной формы обучения*



Могилев 2024

УДК 338.24
ББК 65.290-2
С83

Рекомендовано к изданию
учебно-методическим отделом
Белорусско-Российского университета

Одобрено кафедрой «Экономика и управление» «31» октября 2024 г.,
протокол № 5

Составитель ст. преподаватель Л. И. Пушкина

Рецензент канд. техн. наук Т. В. Пузанова

Методические рекомендации к практическим занятиям предназначены для студентов направления подготовки 27.03.05 «Инноватика» очной формы обучения. Методические рекомендации содержат одиннадцать тем практических занятий и список литературы.

Учебное издание

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

| | |
|-------------------------|------------------|
| Ответственный за выпуск | Т. В. Романькова |
| Корректор | А. А. Подошевка |
| Компьютерная верстка | Н. П. Полевничая |

Подписано в печать . Формат 60×84/16. Бумага офсетная. Гарнитура Таймс.
Печать трафаретная. Усл. печ. л. . Уч.-изд. л. . Тираж 26 экз. Заказ № .

Издатель и полиграфическое исполнение:
Межгосударственное образовательное учреждение высшего образования
«Белорусско-Российский университет».
Свидетельство о государственной регистрации издателя,
изготовителя, распространителя печатных изданий
№ 1/156 от 07.03.2019.
Пр-т Мира, 43, 212022, г. Могилев.

© Белорусско-Российский
университет, 2024

Содержание

| | |
|--|----|
| 1 Стратегические проблемы развития предприятий и организаций в современных условиях..... | 4 |
| 2 Общая характеристика стратегического управления. Теоретико-методологические основы стратегического управления..... | 4 |
| 3 Стратегический маркетинг | 5 |
| 4 Ситуационный стратегический анализ | 10 |
| 5 Формирование стратегических целей и стратегии предприятия ... | 11 |
| 6 Стратегия и техническая политика предприятия | 12 |
| 7 Стратегия внешнеэкономической деятельности | 14 |
| 8 Стратегия и организационная структура | 14 |
| 9 Стратегический потенциал организации | 15 |
| 10 Проектирование систем управления..... | 18 |
| 11 Основные тенденции развития глобального стратегического инновационного менеджмента..... | 18 |
| Список литературы..... | 19 |

1 Стратегические проблемы развития предприятий и организаций в современных условиях

Контрольные вопросы

- 1 Дать понятие стратегических проблем организаций.
- 2 В чём отличия стратегических проблем организаций от оперативных проблем?
- 3 В чём отличие стратегических проблем от слабых сторон деятельности организаций?
- 4 Назвать и пояснить особенности выявления стратегических проблем.
- 5 Каковы специфические стратегические проблемы отраслей экономики?

2 Общая характеристика стратегического управления. Теоретико-методологические основы стратегического управления

Контрольные вопросы

- 1 Понятие стратегического менеджмента.
- 2 Каков стратегический аспект в управлении организацией?
- 3 Описать этапы развития стратегического менеджмента.
- 4 Дать понятие стратегическому планированию.
- 5 Раскрыть модель стратегического управления.
- 6 Раскрыть модель процесса стратегического управления.
- 7 Назвать и пояснить элементы модели и их содержание.
- 8 Назвать и пояснить особенности процесса стратегического управления.

Тестовый контроль

Выберите один или несколько правильных ответов.

- 1 Стратегический менеджмент – это ...:
 - а) процесс принятия решений;
 - б) наука об управлении сложными объектами;
 - в) наука и технология стратегического управления;
 - г) искусство.

- 2 Стратегический менеджмент содержит следующие функции:
 - а) планирование, организация, руководство и контроль;
 - б) прогнозирование, планирование, организация, координация, учет, контроль, анализ и мотивация;
 - в) социальное планирование, координация, контроль и мотивация.

- 3 К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:
 - а) структура организации;

- б) миссия;
- в) персонал;
- г) функции управления.

4 Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:

- а) организационные;
- б) социальные;
- в) экономические;
- г) юридические;
- д) политические;
- е) исследования ситуации и развития компании.

5 Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- а) деловой уровень;
- б) корпоративный уровень;
- в) функциональный уровень.

6 Объектами стратегического менеджмента являются:

- а) исследование и развитие;
- б) производство;
- в) мотивация;
- г) маркетинг;
- д) различные виды стратегий организации.

7 По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

- а) выбор структуры организации;
- б) поиск сферы деятельности;
- в) выбор стратегии выживания.

3 Стратегический маркетинг

Контрольные вопросы

- 1 Понятие стратегического маркетинга.
- 2 Назвать функции стратегического маркетинга.
- 3 Что такое продуктово-маркетинговая стратегия?
- 4 Первичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии.
- 5 Продуктовый профиль организации.
- 6 Какие методики анализа применяются при определении продуктового профиля организации?
- 7 Назвать и пояснить базовые конкурентные стратегии.
- 8 Вторичный уровень продуктово-маркетинговой стратегии.
- 9 Какие выделяют ключевые позиции продуктово-маркетинговой стратегии?

Задание. Разработка продуктовой стратегии организации

Используя трафаретный подход, определить продуктовый профиль организации. Организация выбирается студентом самостоятельно (место прохождения производственной практики, работы).

Заполнить трафареты 1–3, используя приведенную ниже пошаговую методику трафаретного подхода.

По результатам заполнения трафаретов 1–3 сделать выводы о том, какие продукты будут производиться или продаваться организацией.

Методические указания

Продуктово-маркетинговая стратегия (ПМС) – это подсистема общей стратегии, которая нацелена на анализ, разработку и принятие комплекса стратегических решений в области номенклатуры, ассортимента, качества и объема производства продуктов организации, а также реализации продуктов на соответствующих рынках. Правильная продуктово-маркетинговая стратегия представляет собой ключевую стратегию выживания, спокойного существования, экономического роста и крупного успеха.

Продукт – целостный комплекс, который может состоять из отдельного материального продукта, материального продукта (продуктов) и соответствующих услуг, работ и т. д., т. е. определенная ценность, поставляемая данной организацией на рынок в виде конкретной товарной единицы.

Продуктово-маркетинговая программа – это долгосрочная программа конкретных действий, реализующих продуктово-маркетинговую стратегию. Ключевая роль данной стратегии/программы проистекает из глубокого понимания и практического освоения тезиса: маркетинг сегодня – это не функция, а способ делать деньги. Ключевой элемент и важнейшая задача ПМС – это оптимизация продуктовой программы организации на текущий год и заданную стратегическую перспективу. Практически любой организации желательно абсолютно точно знать, сколько и каких конкретно продуктов (товаров) надо представить на конкретные рынки, в конкретные периоды времени. Для решения данной задачи используют различные методы и подходы. Первый подход – это набор формализованных процедур, обобщающих результаты соответствующих маркетинговых исследований. Второй подход реализуется через процедуру последовательного заполнения соответствующих анкет-трафаретов.

Практическое применение трафаретного подхода сводится к следующей последовательности действий.

Первый шаг. При определении продуктового профиля на текущий год и на конкретную стратегическую перспективу в трафарете 1 (таблица 3.1) сначала выписывается весь соответствующий перечень продуктов организации с разбивкой на две структурные группы: традиционные продукты и новые продукты. В таком виде трафарет 1 представляется высшему коллегиальному исполнительному органу организации, на котором при участии всех необходимых ведущих специалистов принимается первое решение по продуктовой стратегии/программе.

Второй шаг. В организации принимается конкретная система приоритетов по продукту, например:

- 1) максимальная концентрация;
- 2) необходимый минимум;
- 3) остаточный принцип (в том числе полное прекращение деятельности по отдельным продуктам/программам).

Таблица 3.1 – Трафарет анкеты 1

| Полный перечень продуктов | Прошлый год. Приоритет (факт) | Текущий год. Приоритет (план) | Следующий год. Приоритет (план) |
|---------------------------|----------------------------------|----------------------------------|------------------------------------|
| Традиционные продукты | | | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| ... | | | |
| <i>n</i> | | | |
| Новые продукты | | | |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| 3 | | | |
| ... | | | |
| <i>n</i> | | | |

Приоритеты по концентрации совокупных ресурсов и усилий организации:

- 1) максимальная концентрация;
- 2) необходимый минимум;
- 3) остаточный принцип.

Приоритет 1 – по данному продукту организация по факту или в своих планах на будущее намерена осуществить максимальную концентрацию всех своих ресурсов, т. е. на момент принятия решения данный продукт имеет для организации высокую системную приоритетность.

Приоритет 2 – по данному продукту организация по факту или в своих планах на будущее намерена обеспечить некую минимально необходимую концентрацию своих совокупных ресурсов (меньше чем по приоритету 1 и больше чем по приоритету 3).

Приоритет 3 – по данному продукту организация по факту уже выделяла минимум ресурсов или в своих планах на будущее намерена ограничиться минимальным ресурсным обеспечением, включая возможность консервации для данного продуктового направления или даже полного прекращения по нему какой-либо деятельности.

Третий шаг. Сначала в колонке за предшествующий год по каждой позиции полного перечня продуктов (по соответствующей графе) проставляется только одна из трех цифр (1, 2, 3), обозначающая реальный по факту приоритет, который

в предыдущем году имел данный продукт для организации.

В случае, когда помещенный в полный перечень продукт задействован не был, ставится прочерк. Затем аналогично заполняются колонки на текущий год и на конкретную стратегическую перспективу.

Таким образом, устанавливается предварительная система приоритетов по конкретным годам в разрезе всех продуктовых позиций.

Четвертый шаг. На высшем коллегиальном исполнительном органе организации обсуждается предварительная система приоритетов, выставленная каждым его членом в разрезе всех позиций полного перечня продуктов. Проводятся согласования различных точек зрения и предварительное определение единой для организации системы приоритетов по продукту на текущий год

По аналогичной процедуре проводятся согласования и предварительное определение системы приоритетов организации по продукту на конкретную стратегическую перспективу

Пятый шаг. Все продукты, получившие на текущий приоритет 1, заносятся в перечень отдельного трафарета 2 (таблица 3.2).

По данному перечню сначала проводятся отдельное обсуждение и согласование мнений, а затем – утверждение приоритета 1 по отдельным позициям и перечню в целом.

После утверждения (если коллегиальный орган сочтет необходимым) в рамках уже утвержденной системы приоритета 1 в разрезе всех (или отдельных) позиций может быть сделан следующий шаг по ее углублению (развитию). Против каждой продуктовой позиции в трафарете анкеты 2 в колонке «Приоритеты (план)» после единицы с точкой (1.) ставится одна из трех цифр (1, 2, 3).

Таблица 3.2 – Трафарет анкеты 2

| Полный перечень продуктов | Приоритет (план) |
|---------------------------|------------------|
| Традиционные продукты | |
| 1 | 1. |
| 2 | 1. |
| 3 | 1. |
| ... | 1. |
| <i>n</i> | 1. |
| Новые продукты | |
| 1 | 1. |
| 2 | 1. |
| 3 | 1. |
| ... | 1. |
| <i>n</i> | 1. |

Приоритеты по концентрации совокупных ресурсов и усилий организации:

- 1) максимальная концентрация;
- 2) необходимый минимум;

3) остаточный принцип.

Таким образом, в рамках приоритета 1 устанавливается своя собственная система приоритетов и соответствующие продукты с индексом 1.1 утверждаются как суперприоритетные. На производстве или реализации именно этих продуктов, которые получили приоритет 1.1 в текущем году или на стратегическую перспективу, организация планирует системным образом сконцентрировать максимум своих самых лучших ресурсов и соответствующих усилий. Завершается пятый шаг официальным утверждением полного перечня продуктов, получивших на текущий год приоритет 1.

Шестой шаг. По аналогии с трафаретом 2 проводится работа с трафаретом 3 (таблица 3.3), т. е. устанавливается продуктовый профиль организации на стратегическую перспективу.

Таблица 3.3 – Трафарет анкеты 3

| Полный перечень продуктов | Приоритет (план) |
|---------------------------|------------------|
| Традиционные продукты | |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| ... | |
| <i>n</i> | |
| Новые продукты | |
| 1 | |
| 2 | |
| 3 | |
| ... | |
| <i>n</i> | |

Приоритеты по концентрации совокупных ресурсов и усилий организации:

- 1) максимальная концентрация;
- 2) необходимый минимум;
- 3) остаточный принцип.

Завершается шестой шаг официальным утверждением продуктового профиля организации на конкретную стратегическую перспективу.

4 Ситуационный стратегический анализ

Контрольные вопросы

- 1 Понятие и элементы внешней среды организации.
- 2 Какова структура внешней среды организации и методы ее анализа?
- 3 Понятие и элементы внутренней среды организации.
- 4 Какова структура внутренней среды организации и методы ее анализа?
- 5 Что такое сценарное планирование как завершающий этап стратегического ситуационного анализа?

Задание 1

Провести SWOT-анализ выбранного субъекта хозяйствования. Определить обобщенный набор сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз для предприятия. Предложить не менее 10 факторов каждой группы.

Определить значимость факторов внутренней и внешней среды. Для конкретного предприятия эксперты по пятибалльной шкале определяют оценку влияния факторов внутренней и внешней среды на предприятие. Затем находятся взвешенные оценки влияния факторов путем умножения экспертных значений факторов на их значимость (вес). Комплексная оценка производится по факторам внутренней и внешней среды. По значению комплексных оценок факторов внутренней и внешней среды судят о положении предприятия, выявляют его проблемы и устанавливают стратегические направления его развития. Взвешенные оценки могут служить также для отбора наиболее значимых факторов.

Задание 2

Используя SWOT-анализ, необходимо определить проблемы, стоящие перед предприятием, и выявить стратегические направления его развития.

SWOT-анализ направлен на выявление сильных и слабых сторон организации, возможностей, определяемых как внутренней средой, так и внешним окружением, а также угроз, исходящих в основном из внешней среды.

В процессе проведения SWOT-анализа необходимо:

- сформировать таблицу сильных и слабых сторон предприятия, угроз и возможностей;
- рассмотреть различные сочетания сильных и слабых сторон в деятельности предприятия с возможностями и угрозами.

Используя пятибалльную шкалу, дать оценку значимости сочетания той или иной сильной (слабой) стороны предприятия с той или иной угрозой (возможностью) и на основе этих оценок сформировать таблицу. По данным этой матрицы расставить приоритеты, на основе которых должны распределяться ресурсы между различными выявленными проблемами;

- сформировать проблемное поле предприятия, в котором формулируются имеющиеся проблемы, обусловленные тем или иным сочетанием сильных (слабых) сторон предприятия с угрозами (возможностями);
- сформировать комплексные оценки этих проблем как суммы экспертных

оценок ячеек, перекрываемых рассматриваемой проблемой.

Таким образом, строится матрица, содержащая количественные оценки выявленных проблем и их ранжирование по значимости для предприятия. Ранги значимости используются для определения очередности реализации той или иной стратегии, сформированной для решения проблемы.

5 Формирование стратегических целей и стратегии предприятия

Контрольные вопросы

- 1 Дать понятие миссии организации.
- 2 Назвать этапы формирования миссии.
- 3 Понятие цели.
- 4 Что такое оперативные цели?
- 5 Что такое стратегические цели?
- 6 Что такое тактические цели?
- 7 Каковы стратегические целевые приоритеты?
- 8 Что такое стратегическая пирамида?
- 9 Дать понятие корпоративной стратегии.
- 10 Функциональная стратегия – это

Задание 1

Для привлечения новых групп потребителей электротехническая компания решила произвести более надёжные, чем у конкурентов, электробритвы. Потребовалось внедрение новых технологий. Сформулировать миссию данной компании.

Задание 2

Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам. Сформулировать миссию ресторана.

Задание 3

Изучить цели выстраивания стратегической пирамиды, научиться определять типы стратегий в диверсифицированной и недиверсифицированной организациях. Изучить основные элементы, которые формируют стратегию диверсифицированной организации.

Необходимо сделать следующее.

- 1 Самостоятельно определить объект исследования, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию.
- 2 Построить стратегическую пирамиду для выбранного предприятия,

определить ответственных лиц за разработку и реализацию каждого типа стратегии.

3 Разработать корпоративную стратегию для выбранного предприятия, учитывая три основных элемента, которые формируют стратегию диверсифицированной (узкопрофильной) компании:

а) деловая стратегия (для каждого отдельного вида деятельности компании). Ответственные лица – руководители подразделений;

б) функциональная стратегия (для каждого функционального направления определенной сферы деятельности, которая имеет производственную стратегию, финансов, маркетинга и т. д.). Ответственные лица – руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения);

в) операционная стратегия (более узкая стратегия для основных структурных единиц: заводов, торговых региональных представителей и отделов внутри функциональных направлений). Ответственные лица – руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб, отделов).

4 Сделать соответствующие выводы.

6 Стратегия и техническая политика предприятия

Контрольные вопросы

1 Понятие технической политики предприятия.

2 Что является техническими средствами предприятия?

3 Что такое производственная стратегия?

4 Какова роль производственной стратегии при реализации положений технической политики предприятия?

5 Назвать и пояснить критерии постановки целей производственной стратегии.

6 Назвать и пояснить ключевые позиции производственной стратегии.

Задание

Для предложенных проектов НИОКР сформировать систему научно-технических и производственных критериев. Сделать выводы.

В НИОКР следует говорить о едином процессе технико-экономического проектирования. Согласованность проекта со стратегией НИОКР обеспечивается посредством отбора проектов с учетом сбалансированности портфеля НИОКР, сформированного в интересах достижения целей корпорации. Технический успех любого проекта есть достижение проектных технических показателей в рамках выделенных финансовых средств и в требуемые сроки. Если существуют какие-либо сомнения относительно конкретного аспекта проекта, то обычным решением является разработка параллельных подходов. Обычно на этапе представления проектных предложений на экспертизу вероятность того, что будет получено по крайней мере одно приемлемое решение, достаточно

велика.

Оценки стоимости разработки и времени, необходимого для ее завершения, наиболее важны. Эти показатели выступают в качестве меры объема научно-технических ресурсов, вовлекаемых в проект, и длительности их использования. Важно не только наличие общего ресурса (финансирования), но и потребность в частных ресурсах и их наличие (специалисты высшей квалификации, площади, производственные рабочие, лабораторное оборудование, производственные мощности, информационное обеспечение и т. д.). Недостаток того или иного конкретного ресурса может стать решающим фактором в процессе выбора проекта. SWOT-анализ, проведенный компанией, даст ей информацию об основных отличительных преимуществах, которые следует использовать в разработке, чтобы сделать ее конкурентоспособной. К их числу могут относиться и частные виды ресурсов, к распределению которых между проектами следует подойти с особым вниманием. Следует также использовать в качестве критерия принятия решения степень влияния проекта на будущие разработки, например, следующее соображение: создаст ли этот проект базу для будущих разработок (в технологии, научном знании, методике решения конкретных задач, стандартизации и т. д.). Это будет стимулировать возможные будущие синергетические эффекты.

Внедрение нового продукта в производство редко проходит без трудностей. В первом приближении их можно разделить на две группы:

- 1) трудности, связанные с производственными мощностями для нового продукта;
- 2) трудности производства проекта с затратами, гарантирующими получение необходимой прибыли.

Задержки вследствие обнаруживающихся трудностей приобретения нового оборудования, набора или подготовки персонала, проблем инженерного обслуживания оказывают воздействие на финансовое состояние и должны учитываться при оценке проекта. Оценивая проект, важно идентифицировать те его характеристики, которые могут вызвать определенные проблемы у производителя.

Окончательные издержки производства зависят от цен на материалы и комплектующие изделия, применяемых технологических процессов, капитальных вложений и организации производства. Эти издержки определяются и объемом продаж.

Таким образом, к числу основных производственных факторов, обеспечивающих успех проекта, относят:

- технологию, соответствующую типу производства;
- настоящий и будущий баланс производственных мощностей;
- рыночную обеспеченность уникальными материалами и комплектующими изделиями;
- доступность всех видов частных ресурсов;
- гибкость производства, его способность «воспринять» новые изделия и выпускать их с издержками, обеспечивающими конкурентоспособную цену;
- степень использования существующих технологии и оборудования.

7 Стратегия внешнеэкономической деятельности

Контрольные вопросы

- 1 Внешнеэкономическая деятельность предприятия – это
- 2 Назвать цели и формы внешнеэкономической деятельности предприятия.
- 3 Перечислить и пояснить стратегические решения во внешнеэкономической деятельности.
- 4 Стратегии выбора целевого рынка для внешнеэкономической деятельности: стратегия «муравья», стратегия «стрекозы». Раскрыть их.
- 5 Стратегии проникновения на внешние рынки: стратегии расширения зарубежных рынков, стратегии сохранения зарубежных рынков, стратегии лидерства, вынужденные стратегии. Раскрыть их.
- 6 Назвать и пояснить принципы построения внешнеэкономических служб в торговой организации.

8 Стратегия и организационная структура

Контрольные вопросы

- 1 Что такое организационная структура предприятия?
- 2 Назвать и пояснить основные типы организационных структур.
- 3 Пояснить взаимоопределенность стратегии и организационной структуры.
- 4 Назвать этапы процесса изменения организационной структуры.
- 5 В чём сущность стратегических изменений как внутреннего содержания стратегии?
- 6 Что в себя включает система стратегических изменений?
- 7 Какие основные области стратегических изменений?

Задание 1

Построить организационную структуру управления, исходя из перечисленных должностей:

- директор;
- административная группа;
- группа реализации проекта;
- заместитель директора по экономике и финансам;
- материально-технический отдел;
- главный инженер;
- абонентский отдел;
- бухгалтерия;
- планово-экономический отдел;
- производственно-технический отдел;
- энергомеханический участок;
- диспетчерская служба;

- транспортный участок;
- отдел автоматизации.

Проанализировать полученную организационную структуру, рассмотреть её достоинства и недостатки.

Задание 2

Построить организационную структуру управления исходя из перечисленных должностей:

- совет директоров;
- генеральный директор;
- директор производства;
- главный бухгалтер;
- директор по персоналу;
- менеджер по подбору персонала;
- директор IT-отдела;
- директор административно-хозяйственного отдела;
- системные администраторы;
- уборщица.

Проанализировать полученную организационную структуру, рассмотреть её достоинства и недостатки.

9 Стратегический потенциал организации

Контрольные вопросы

- 1 Дать понятие стратегическому потенциалу организации.
- 2 Назвать составляющие стратегического потенциала организации.
- 3 Что такое конкуренция?
- 4 Пояснить состав конкурентной среды организации.
- 5 Какие бывают виды конкуренции?
- 6 В чём сущность стратегического анализа конкурентов и конкуренции?
- 7 Назвать и пояснить стратегические конкурентные группы.
- 8 Понятие и классификация конкурентных преимуществ.
- 9 Какие выделяют источники конкурентных преимуществ?
- 10 Дать понятие конкурентоспособности.
- 11 Что такое конкурентоспособность товара и конкурентоспособность фирмы как производственной системы?
- 12 Что такое конкурентная позиция?
- 13 Что такое позиционирование?
- 14 Назвать и пояснить варианты конкурентной позиции организации.

Задание 1

Два предприятия ОАО «Колос» и ОАО «Альянс» выпускают и реализуют стальные трубы. Оценить их конкурентоспособность с помощью комплексного метода оценки, сравнить между собой и сделать выводы (таблица 9.1).

Таблица 9.1 – Исходные данные

| Показатель | ОАО «Колос» | ОАО «Альянс» |
|--|-------------|--------------|
| 1 Прибыль до налогообложения, тыс. р. | 345 | 568 |
| 2 Себестоимость реализованной продукции, тыс. р. | 743 | 844 |
| 3 Уровень конкурентоспособности предприятия | | |
| 4 Выручка от реализации, тыс. р. | 1 055 | 985 |
| 5 Чистая прибыль, тыс. р. | 115 | 220 |
| 6 Уровень рентабельности продаж, % | | |
| 7 Максимальный уровень рентабельности анализируемых предприятий, % | | |
| 8 Коэффициент конкурентоспособности | | |
| 9 Сумма краткосрочных активов на конец года, тыс. р. | 1 348 | 1 455 |
| 10 Сумма краткосрочных обязательств на конец года, тыс. р. | 1 974 | 2 100 |
| 11 Коэффициент текущей платежеспособности | | |

Задание 2

Определить уровень конкурентоспособности предприятия с помощью метода экспертных оценок. Экспертная оценка факторов конкурентоспособности предприятия приведена в таблице 9.2.

Таблица 9.2 – Исходная информация

| Эксперт | Оценка экспертов | | | |
|---------|------------------|------|--------------|---------------------------|
| | Финансы | Труд | Производство | Коммерческая деятельность |
| 1 | 5 | 3 | 5 | 1 |
| 2 | 4 | 4 | 3 | 5 |
| 3 | 4 | 5 | 2 | 5 |
| 4 | 3 | 2 | 2 | 4 |
| 5 | 2 | 1 | 2 | 4 |
| Сумма | | | | |

Задание 3

Определить конкурентоспособность промышленного предприятия с помощью экспертного метода. Исходная информация приведена в таблице 9.3.

Задание 4

Оценить уровень конкурентоспособности предприятий на основе существующего спроса и предложения. Сделать выводы. Исходные данные для расчета

и оценки конкурентоспособности предприятия приведены в таблице 9.4.

Таблица 9.3 – Исходная информация

| Показатель | Абсолютное значение показателей | | |
|---|---------------------------------|---------------|----------------|
| | по нормативу | по конкуренту | по предприятию |
| Рентабельность продукции, % | 35 | 28 | 38 |
| Рентабельность активов, % | 25 | 29 | 21 |
| Коэффициент текущей ликвидности | 1,7 | 1,8 | 1,9 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами (ОБС) | 0,3 | 0,22 | 0,28 |
| Коэффициент оборачиваемости ОБС | 5,5 | 7,2 | 6,8 |

Таблица 9.4 – Исходные данные конкурентоспособности предприятия

| Показатель | Предприятие | |
|---|-------------|-----------|
| | А | Б |
| Стоимость нерезализованной продукции, тыс. р. | 78 945 | 45 678 |
| Объем поставленной на рынок продукции, тыс. р. | 1 545 000 | 2 578 000 |
| Спрос, тыс. р. | | |
| Прибыль, тыс. р. | 17 800 | 23 500 |
| Уровень конкурентоспособности продукции | | |
| Стоимость расходов по реализации продукции, тыс. р. | 359 | 645 |
| Уровень затрат на рубль реализации, р./р. | | |

Задание 5

Оценить конкурентоспособность двух предприятий с помощью комплексного показателя конкурентоспособности в виде суммарного, среднего взвешенного арифметического и среднего взвешенного геометрического показателей. Исходные данные представлены в таблице 9.5.

Таблица 9.5 – Единичные показатели конкурентоспособности

| Показатель | Вес | Предприятие А | Предприятие Б |
|---------------------------------------|------|---------------|---------------|
| Финансовое состояние | 0,12 | 0,95 | 0,99 |
| Производственная деятельность | 0,20 | 0,75 | 0,82 |
| Инвестиционная деятельность | 0,08 | 0,86 | 0,88 |
| Трудовые ресурсы | 0,15 | 0,92 | 0,91 |
| Маркетинговая и сбытовая деятельность | 0,20 | 0,96 | 0,89 |
| Конкурентоспособность продукции | 0,25 | 0,85 | 0,87 |

10 Проектирование систем управления

Контрольные вопросы

- 1 Что такое система управления и каковы ее элементы?
- 2 Управляющая подсистема.
- 3 Управляемая подсистема.
- 4 Что выступает в роли субъекта и объекта управления?
- 5 Пояснить сущность механизма управления.
- 6 Что такое проектирование систем управления?
- 7 Что такое организационное проектирование?
- 8 Назвать и пояснить стадии процесса организационного проектирования.

11 Основные тенденции развития глобального стратегического инновационного менеджмента

Контрольные вопросы

- 1 Глобальный стратегический менеджмент – это
- 2 Назвать и пояснить тенденции развития стратегического менеджмента.
- 3 В чём инновационность практики стратегического менеджмента глобальных фирм?
- 4 В чём инновационность практики глобального стратегического менеджмента НИОКР?
- 5 Каковы основные аспекты инновационности стратегического управления?

Тестовый контроль

Выберите один или несколько правильных ответов.

- 1 Основными видами глобальной стратегии являются:
 - а) трансрегиональная стратегия;
 - б) стратегия глобализации;
 - в) мультирегиональная стратегия;
 - г) транснациональная стратегия;
 - д) мультибрендовая стратегия.

- 2 Данная стратегия предполагает стандартизацию конструкции и дизайна продукции и рекламных стратегий всех предприятий международной корпорации вне зависимости от страны их физического пребывания:
 - а) мультирегиональная;
 - б) транснациональная;
 - в) глобализации;
 - г) мультибрендовая;

д) трансрегиональная.

3 Глобальные стратегии состоят из следующих элементов:

- а) синергия;
- б) исключительная компетенция;
- в) использование ресурсов;
- г) сфера деятельности компании;
- д) промышленное производство.

4 Распределение ресурсов может осуществляться следующими способами:

- а) по имеющимся ресурсам;
- б) по продуктовым линиям;
- в) по географическим регионам;
- г) по товарному ряду;
- д) по продуктовым линиям и географическим регионам одновременно.

5 Что является вершиной глобальной стратегии:

- а) получение прибыли;
- б) разработка общекорпоративной стратегии развития бизнеса;
- в) разработка бизнес-стратегии;
- г) разработка функциональной стратегии развития;
- д) диверсификация производства.

Список литературы

- 1 **Агарков, А. П.** Управление инновационной деятельностью: учебник для бакалавров / А. П. Агарков, Р. С. Голов. – М. : Дашков и К, 2018. – 208 с.
- 2 **Гуськов, Ю. В.** Стратегический менеджмент: учеб. пособие / Ю. В. Гуськов. – М.: Альфа-М; ИНФРА-М, 2018. – 190 с.
- 3 **Егоршин, А. П.** Стратегический менеджмент: учебник / А. П. Егоршин. – 2-е изд., доп. и перераб. – Н. Новгород : НИЭМ, 2019. – 592 с.
- 4 **Родионова, В. Н.** Стратегический менеджмент: учеб. пособие / В. Н. Родионова. – 3-е изд., испр. и перераб. – М. : РИОР; ИНФРА-М, 2020. – 106 с.
- 5 **Сироткин, С. А.** Стратегический менеджмент : учебник / С. А. Сироткин, Н. Р. Кельчевская. – М. : ИНФРА-М, 2021. – 263 с.