

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«РЯЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ РАДИОТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ В.Ф. УТКИНА»

Кафедра «Экономика, менеджмент и организация производства»

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.О.13 «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ НАУКОЕМКИМ  
ПРОИЗВОДСТВОМ»**

Направление подготовки

27.04.06 Организация и управление наукоемкими производствами

Направленность (профиль) подготовки

«Организация и управление производственными системами»

Квалификация выпускника – магистр

Форма обучения – очная

## **1. ПЛАНЫ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **Практическое занятие №1**

#### **Сущность и содержание стратегического менеджмента**

Цель: изучение теоретических основ стратегического менеджмента

Задание 1: Дискуссия на тему «Стратегическое управление как необходимый элемент системы управления организацией»

Задание 2: Кейс-стади: зарубежные практики стратегического управления

### **Практическое занятие №2**

#### **Стратегический анализ внешней и внутренней среды фирмы**

Цель: обучение методам стратегического анализа внешней и внутренней среды фирмы

Задание 1: Провести SWOT-анализ на примере выбранного студентом предприятия

Задание 2: Провести PEST -анализ на примере выбранного студентом предприятия.

Задание 3: Построить и проанализировать результаты матрицы БКГ на примере выбранного студентом предприятия

Задание 4: составить матрицу «Рост рынка/доля рынка» на примере выбранного студентом предприятия, проанализировать результаты

### **Практическое занятие №3**

#### **Разработка системы целей. Система сбалансированных показателей (ССП)**

Цель: получение навыков применения системы сбалансированных показателей

Задание 1: Сформировать систему сбалансированных показателей на примере выбранного студентом предприятия.

### **Практическое занятие №4**

#### **Прикладные аспекты стратегического управления в ФГУП и АО с государственным участием**

Цель: изучить практику стратегического управления на примере отечественного опыта

Задание 1: Кейс-стади: отечественный опыт стратегического управления

## **2. КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ПОДГОТОВКИ К ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ**

1. Сущность стратегического управления. Отличия стратегического менеджмента от преимущественно оперативного управления на уровне производства.
2. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Возрастание роли стратегического управления в современных условиях.
3. Общая схема стратегического управления и содержание его отдельных этапов.
4. Общие конкурентные стратегии: стратегия лидерства по издержкам, стратегии дифференциации и стратегия фокусирования; преимущества и возможные риски их применения.
5. Разновидности конкурентных стратегий с учетом стратегического потенциала организации, интенсивности соперничества в отрасли и стадии ее жизненного цикла: наступательные и оборонительные стратегии; стратегии ухода из отраслевого бизнеса.
6. Сценарное планирование развития организации.
7. Стратегии концентрированного роста в одной отрасли. Использование матрицы «Товар/рынок».

8. Стратегии интегрированного роста: стратегия вперед идущей вертикальной интеграции, стратегия обратной вертикальной интеграции; их преимущества и недостатки.
9. Стратегии диверсифицированного роста.
10. Разработка стратегического видения и миссии фирмы. Понятие и определение бизнеса. Стратегическое видение и миссия фирмы.
11. Установление целей. Управленческая ценность установленных целей. Выбор цели, ее критерии. Необходимость постановки целей на всех уровнях управления.
12. Выстраивание стратегической пирамиды: система стратегий организации. Корпоративная стратегия. Деловая стратегия: стратегии отдельных бизнесов организации. Функциональная стратегия: продуктово-маркетинговая стратегия, технологическая (производственная) стратегия, инновационная стратегия, стратегия управления персоналом, финансовая (инвестиционная) стратегия. Операционная стратегия. Объединяя усилия по разработке стратегии.
13. Факторы, формирующие стратегию. Социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Специфические рыночные возможности и угрозы.
14. Сильные и слабые стороны организации, ее конкурентные возможности.
15. Личные амбиции, философия бизнеса и этические воззрения менеджеров. Влияние ценностей и культуры компании на выбор стратегии.
16. Цели и задачи анализа внешней среды. Существенные факторы внешней среды фирмы. Общее макроокружение и непосредственное (операционное) окружение фирмы.
17. Анализ макроокружения.
18. Анализ непосредственного окружения.
19. Оценка силы конкурентной позиции фирмы. Основные показатели, характеризующие отрасль. Конкурентные силы, действующие в отрасли.
20. Методы анализа внешней среды: PEST – анализ, матрицы позиционирования возможностей и угроз, составление профиля среды.
21. Ситуационный анализ.
22. Анализ внутренней среды организации. Определение ключевых компетенций фирмы. Стратегический потенциал организации. Методы изучения внутренней среды: анализ «цепочек стоимости» М.Портера, SNW-анализ.
23. Сущность и основные этапы портфельного анализа. Анализ «портфеля» направлений деятельности бизнес-единиц корпорации с использованием матричного метода. Применение матрицы «Рост рынка/доля рынка».
24. Использование комплексного анализа успешно функционирующих корпораций-проект PIMS (оценка влияния рыночной стратегии на прибыль).
25. Методы портфельного анализа (матрицы Бостонской консультационной группы, матрица Мак Кинси, матрица Ансоффа).
26. Методика анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней, анализ состояния компании (по А.А. Томпсону, А.Дж. Стрикленду).
27. Диагностика положения организации на рынке по четырем параметрам (SPACE-методика): конкурентное положение; финансовое состояние; привлекательность отрасли (бизнеса); стабильность внешней среды. Оценка критических факторов развития организации в зависимости от ее стратегической позиции на рынке.
28. Определение набора альтернативных стратегий. Основные критерии выбора стратегических альтернатив. Выбор оптимальной стратегии развития организации для достижения ее целей.
29. Методы определения стратегического типа фирмы. Ключевые факторы, учитываемые при выборе стратегии. Характеристики, перспективы и возможные варианты выбора стратегии для стратегического типа фирмы: фирма-аутсайдер, проспектор, монополист, защитник издержек, защитник качества, интегрированный анализатор, диверсифицированный анализатор.
30. Принципы выбора конкурентных стратегий на основе SWOT-анализа и матрицы ADL/LC. Стратегии роста. Стратегии стабильности. Стратегии отхода. Принципы выбора конкурентных тактик. Наступательные тактики. Оборонительные тактики. Кооперационные тактики.
31. Целеполагание в стратегическом управлении. Требования к целям. Концепция SMART.
32. Основные понятия ССП. Детализация разработки ССП по шагам. Разработка системы ССП с применением инструментальной среды. Перспективы ССП и их связь.

33. Финансовая составляющая. Клиентская составляющая. Составляющая внутренних бизнес-процессов. Составляющая обучения и развития.
34. Проектирование целей в ССП. Построение причинно-следственной диаграммы. Построение диаграммы окружения ключевых показателей эффективности (КПЭ) (окружения цели).
35. Агрегирование ключевых показателей эффективности (КПЭ). Каскадирование ССП.
36. Стратегическая карта. Связь ССП с оперативной деятельностью. Связь ССП с системой мотивирования. Связь ССП с бюджетом.
37. Определение уровня перемен для реализации стратегии. Проектирование системы управления, ориентированной на выполнение разработанной стратегии. Взаимосвязь стратегического и тактического планирования.
38. Стратегия и организационная структура. Приведение организационной структуры в соответствие со стратегией. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур управления.
39. Концепция стратегических хозяйственных подразделений и ее использование в целях управления реализацией стратегии. Выбор подхода к реализации стратегии.
40. Инвестиционное обеспечение реализации стратегии.
41. Стратегия обновления и реинжиниринг.
42. Оценка результатов реализации стратегии. Понятие контроля. Определение стратегического контроля. Методы оценки стратегии развития организации.
43. Система стратегического управления научно-технологическим развитием РФ.
44. Элементы корпоративного управления в контексте стратегического управления (Корпоративный кодекс). Роль и задачи специалистов по стратегическому планированию. Стратегическая роль Совета директоров.
45. Нормативное регулирование стратегического управления на корпоративном уровне, объекты регулирования. Требования к стратегии ФГУП и АО с государственным участием. Долгосрочная программа развития госкомпании, программа инновационного развития, программа цифровой трансформации. Система ключевых показателей эффективности развития госкомпаний.

### **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ДИСКУССИИ**

*Дискуссия* – один из наиболее эффективных способов для обсуждения острых, сложных и актуальных на текущий момент вопросов в любой профессиональной сфере, обмена опытом и творческих инициатив. Такая форма занятий позволяет лучше усвоить материал, найти необходимые решения в процессе эффективного диалога.

#### ***Правила ведения дискуссии***

Дискуссия – это деловой обмен мнениями, в ходе которого каждый выступающий должен стараться рассуждать как можно объективнее. Каждое высказывание должно быть подкреплено фактами. В обсуждении следует предоставить каждому участнику возможность высказаться. Каждое высказывание, позиция должны быть внимательно рассмотрены всеми участниками дискуссии. Необходимо внимательно слушать выступления других, размышлять над ними и начинать говорить только тогда, когда появляется уверенность в том, что каждое ваше слово будет сказано по делу. В ходе обсуждения недопустимо «переходить на личности», «навешивать ярлыки», допускать уничижительные высказывания и т.д. Отстаивайте свои убеждения в энергичной и яркой форме, не унижая при этом достоинство лица, высказавшего противоположное мнение. При высказывании другими участниками дискуссии мнений, не совпадающих с вашим, сохраняйте спокойствие, исходя из того, что каждый человек имеет право на собственное мнение. Любое выступление должно иметь целью разъяснение разных точек зрения и примирение спорящих. Говорите только по заданной теме, избегая любых бесполезных уклонений в сторону. Сразу же следует начинать говорить по существу, лаконично придерживаясь четкой логики, воздерживаясь от пространных вступлений. Остроту дискуссии придают точные высказывания. Следует вести себя корректно. Не используйте отведенное для выступления время для высказывания недовольства тому или иному лицу, тем более отсутствующим.

### **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ CASE-STUDY.**

Метод *case-study* или метод конкретных ситуаций (от английского case – случай, ситуация) – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов). Метод конкретных ситуаций (метод case-study) относится к неигровым имитационным активным методам обучения.

Непосредственная цель метода case-study – совместными усилиями группы студентов проанализировать ситуацию – case, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

Преимуществами метода case-study являются:

1. Метод предназначен для получения знаний по дисциплинам, истина в которых плюралистична, т.е. нет однозначного ответа на поставленный вопрос, а есть несколько ответов, которые могут соперничать по степени истинности; задача преподавания при этом сразу отклоняется от классической схемы и ориентирована на получение не единственной, а многих истин и ориентацию в их проблемном поле.

2. Акцент обучения переносится не на овладение готовым знанием, а на его выработку, на сотворчество студента и преподавателя; отсюда принципиальное отличие метода case-study от традиционных методик – демократия в процессе получения знания, когда студент по сути дела равноправен с другими студентами и преподавателем в процессе обсуждения проблемы.

3. Результатом применения метода являются не только знания, но и навыки профессиональной деятельности.

4. Технология метода заключается в следующем: по определенным правилам разрабатывается модель конкретной ситуации, произошедшей в реальной жизни, и отражается тот комплекс знаний и практических навыков, которые студентам нужно получить; при этом преподаватель выступает в роли ведущего, генерирующего вопросы, фиксирующего ответы, поддерживающего дискуссию, т.е. в роли диспетчера процесса сотворчества.

5. Несомненным достоинством метода ситуационного анализа является не только получение знаний и формирование практических навыков, но и развитие системы ценностей студентов, профессиональных позиций, жизненных установок, своеобразного профессионального мироощущения и миропреобразования.

Конкретная ситуация выдается студентам преподавателем на занятиях. Этапы выполнения case-study:

- ознакомление студентов с текстом кейса;
- анализ кейса;
- организация обсуждения кейса, дискуссии, презентации;
- оценивание участников дискуссии;
- подведение итогов дискуссии.

Оператор ЭДО ООО "Компания "Тензор"

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ

СОГЛАСОВАНО

**ФГБОУ ВО "РГРТУ", РГРТУ**, Евдокимова Елена Николаевна, Заведующий  
кафедрой ЭМОП

Простая подпись