

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**СТАВРОПОЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ  
УНИВЕРСИТЕТ**

*Кафедра информационных систем*

**УТВЕРЖДАЮ**

Заведующий кафедрой

«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.

**Методическая разработка и указания к лабораторным занятиям  
по дисциплине «Информационные системы управления предприятиями»  
для студентов направления 09.03.02 – «Информационные системы и  
технологии»**

**Лабораторное занятие №2 «Формирование стратегии предприятия»**

Рассмотрено УМК  
«\_\_» \_\_\_\_\_ 20\_\_ г.  
Протокол №\_\_\_\_  
Председатель УМК

**Ставрополь, 2022**

**Рецензент:**

доктор технических наук, профессор Федоренко В.В.

Одобрено учебно-методической комиссией экономического факультета  
Ставропольского государственного аграрного университета

Методические указания к лабораторному занятию разработаны в соответствии с программой курса «Информационные системы управления предприятиями» и предназначены для студентов направления 09.03.02 – «Информационные системы и технологии»

**Составитель:**

к.т.н., доцент Рачков В.Е.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

1.	Меры безопасности при работе на компьютере	4
2.	Введение	5
3.	Стратегия предприятия	6
4.	Лабораторное занятие №2	13
5.	Список источников	16

## *1. Меры безопасности при работе на компьютере*

Конструкция компьютера обеспечивает электробезопасность для работающего на нем человека. Тем не менее, компьютер является электрическим устройством, работающим от сети переменного тока напряжением 220 В., а в мониторе напряжение, подаваемое на кинескоп, достигает нескольких десятков киловольт. Чтобы предотвратить возможность поражения электрическим током, возникновения пожара и выхода из строя самого компьютера при работе и техническом обслуживании компьютера необходимо соблюдать следующие меры предосторожности:

- сетевые розетки, от которых питается компьютер, должны соответствовать вилкам кабелей электропитания компьютера;
- запрещается использовать в качестве заземления водопроводные и газовые трубы, радиаторы и другие узлы парового отопления;
- запрещается во время работы компьютера отключать и подключать разъемы соединительных кабелей;
- запрещается снимать крышку системного блока и производить любые операции внутри корпуса до полного отключения системного блока от электропитания;
- запрещается разбирать монитор и пытаться самостоятельно устранять неисправности (опасные для жизни высокие напряжения на элементах схемы монитора сохраняются длительное время после отключения электропитания);
- запрещается закрывать вентиляционные отверстия на корпусе системного блока и монитора посторонними предметами во избежание перегрева элементов, расположенных внутри этих устройств;
- повторное включение компьютера рекомендуется производить не ранее, чем через 20 секунд после выключения.

## ***2 Введение***

Лабораторное занятие предполагает отработку следующих вопросов:

1. Ознакомление с процедурами формирования стратегии предприятия.
2. Формирование навыков разработки стратегии предприятия.

### **3. Стратегия предприятия**

#### **3.1 Понятие корпоративной стратегии**

Стратегия представляет собой обобщенную модель действий, необходимых для достижения поставленных целей. Цели - это ключевые результаты, к которым стремится предприятие в своей деятельности. Ставя определенные цели, руководство формулирует те главные ориентиры, на которых должна быть сфокусирована вся деятельность предприятия и его коллектива.

Чтобы эффективно работать, менеджеры ставят перед организацией конкретные, измеримые, уместные, стимулирующие, заметные цели на определенный период времени. Выработка эффективных целей усиливает побудительные мотивы, устанавливает четкие ориентиры деятельности и создает ясную картину ожидаемых результатов.

К типичным относятся цели, связанные с достижением доли данного предприятия на рынках сбыта, ростом объема бизнеса, его прибыльностью, рентабельностью и другими характеристиками.

Значение выработки стратегии, позволяющей фирме выжить в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, чрезвычайно велико. В условиях жесткой конкуренции и быстроменяющейся ситуации на рынке очень важно не только концентрировать внимание на внутреннем состоянии дел фирмы, но и выработать долгосрочную стратегию. В прошлом многие фирмы могли успешно функционировать, ежедневно решая внутренние проблемы, связанные с повышением эффективности использования ресурсов в текущей деятельности. В настоящее время исключительно важна стратегия, обеспечивающая адаптацию фирмы к быстроменяющейся окружающей среде.

Например, стратегия японских фирм характеризуется следующим:

- ориентацией на постоянные изменения как во внешней среде, так и внутри фирмы;
- ориентацией на место в этой среде;
- отсутствием детерминированного курса;
- учетом и использованием всех возможностей для выживания, усилением своей роли в изменяющемся мире не только в текущий момент, но и на длительную перспективу;
- выделением в качестве основного фактора интеллектуального потенциала работников фирмы и постоянно развивающихся технологий.

При данной стратегии, отличающейся гибкостью, способностью к адаптации, стремлением быть на гребне изменений, объективно сказывается потребность в умении отвоевывать свое место на рынке.

Вместе с тем единой стратегией не существует. Теория и практика бизнеса выработали множество стратегических подходов ведения дела. Это

разнообразие обусловлено конкретными условиями, в которых осуществляется бизнес, совокупностью внешних и внутренних факторов, тенденциями в соответствующей отрасли, характером поставленных целей бизнеса и рядом других факторов.

Все типы стратегий, встречающиеся в мире бизнеса, можно объединить в три группы:

1. Наступательная, или стратегия прорыва.
2. Оборонительная, или стратегия выживания.
3. Стратегия сокращения и смены видов бизнеса.

Каждая из них имеет множество вариантов в зависимости от конкретных условий деятельности фирмы. Могут быть и многоцелевые стратегии, которые сочетают в себе элементы каждой из групп.

Понятно, что более привлекательной является наступательная стратегия, или стратегия прорыва, которая преследует цель завоевать определенную долю на рынке, а нередко занять и лидирующие позиции на новом рынке или в новой отрасли. Наступательная стратегия, как правило, основана на реализации определенной инновации и предполагает предпринимательский подход.

Все эти стратегии имеют наступательный характер, что видно из их названия, причем каждая имеет свои варианты.

Наступательные стратегии основаны, как правило, на научных открытиях и изобретениях, рассчитаны на занятие лидирующего положения на рынке или в отрасли. Однако они требуют значительных финансовых затрат, имеют высокую степень риска, но в случае успеха дают высокие результаты.

Оборонительная стратегия, или стратегия выживания, предполагает сохранение фирмой имеющейся рыночной доли и удержание своих позиций на рынке. Подобная стратегия выбирается, если рыночная позиция фирмы удовлетворительная или у нее недостаточно средств для проведения активной наступательной стратегии; фирма опасается проводить последнюю из-за нежелательных ответных мер сильных конкурентов или наказующих мер со стороны государства.

Однако такой тип стратегии довольно опасен и требует самого пристального внимания со стороны проводящей ее фирмы к вопросам научно-технического прогресса и действиям фирм-конкурентов. Фирма может оказаться на грани краха и вынуждена будет уйти с рынка, так как незамеченные вовремя изобретения конкурентов приведут к снижению их издержек производства и подорвут позиции обороняющей компании.

Стратегия сокращения и смены видов бизнеса используется в ситуациях, при которых фирма нуждается в перегруппировке сил после длительного периода роста или в связи с необходимостью повышения эффективности, когда наблюдаются такие спады и кардинальные изменения в экономике, как структурная перестройка и т.п.

На практике предприятия могут одновременно реализовывать не одну, а несколько стратегий. Особенно это распространено у многоотраслевых компаний.

Широко применяется на практике группа стратегий под общим названием стратегия роста. Она предполагает изменение продукта и (или) рынка.

При использовании стратегии глубокого проникновения на рынок фирма делает все, чтобы данным продуктом на данном рынке завоевать лучшие позиции.

Стратегия развития рынка заключается в поиске новых рынков для уже производимого товара.

Стратегия развития продукта предполагает рост за счет выхода на освоенный рынок с новым продуктом.

Стратегия диверсификации осуществляет выход с новым товаром на новый рынок.

Другая группа стратегий связана с тем, что фирма расширяется путем добавления новых структур. Они называются стратегиями интегрированного роста.

Фирма может осуществлять интегрированный рост как путем приобретения собственности, так и при помощи расширения изнутри. Здесь могут быть два варианта.

Стратегия обратной вертикальной интеграции направлена на то, чтобы рост происходил за счет приобретения компаний, осуществляющих снабжение, либо путем создания дочерних структур для снабжения.

Стратегия вперед идущей вертикальной интеграции предполагает рост фирмы посредством приобретения структур, находящихся между фирмой и конечным потребителем.

Таким образом, стратегий развития бизнеса довольно много. Задача руководства фирмы заключается в том, чтобы выбрать наиболее подходящую стратегию с учетом конкретных условий и целей бизнеса.

### ***3.2 Процедуры разработки стратегии предприятия***

Разработка стратегии развития предприятия - процедура разработки желаемого состояния организации: видения, миссии, целей ( карты целей компании и счетной карты ключевых показателей эффективности) и конкретных мероприятий по использованию сильных (слабых) сторон для достижения возможностей (нивелирования угроз).

**1. Цель разработки стратегии** - повышение управляемости бизнеса за счет вовлечения и обучения персонала в принятие управленческих решений.

#### **2. Решаемые задачи:**

- формирование образа будущей компании;
- разработка миссии, карты целей и счетной карты показателей;

- разработка плана реализации стратегии на 5 лет;
- разработка плана-графика реализации стратегии на 1 год.

В ходе разработки стратегии **определяются:**

- важность сильных и слабых сторон в деятельности предприятия;
- вероятность достижения и привлекательность возможностей и угроз;
- причинно-следственные связи между возможностями, угрозами, сильными и слабыми сторонами
- карта решений сильные стороны/возможности, слабые стороны/возможности, сильные стороны/угрозы, слабые стороны/угрозы.
- стратегические, среднесрочные и оперативные цели развития компании
- показатели, характеризующие цели различных периодов;
- последовательность и трудоемкость выполнения решений, ответственные исполнители.

### **Технология разработки стратегии развития компании**

**Предварительный этап** - необходимо создать приказом по предприятию рабочую группу и презентовать каким образом будет проводиться разработка стратегии.

**1 этап** разработки стратегии - Определение сильных, слабых сторон внутренней системы предприятия - проводится каждым экспертом самостоятельно на основе специального шаблона.

**2 этап** разработки стратегии - Определение возможностей и угроз в развитии бизнеса со стороны внешней среды предприятия - проводится также каждым из экспертов самостоятельно.

**3 этап** разработки стратегии - Экспертная оценка сильных/слабых сторон, возможностей и угроз - на совместном совещании эксперты определяют, какие из представленного совокупного перечня действительно являются сильными (слабыми) сторонами, возможностями (угрозами), и также классифицируют их по различным параметрам. В результате получается классифицированный перечень, из каждой категории которого выбирают по одному выражению, а остальные записывают в транскрипции.

Далее проводится оценка каждым экспертом - самостоятельно, собирается, систематизируется и анализируется

Возможно подведение итоговой оценки - средним арифметическим, либо в учетом веса (от 0 до 1) каждого эксперта.

Результатом третьего этапа будет являться ранжированный перечень ССВУ.

**4 этап** - разработки стратегии - Разработка шаблона для установления причинно-следственных связей

Разрабатывается и раздается шаблон каждому эксперту для оценки и разработки причинно-следственных связей. Общее правило на данном этапе - сначала выявить связи между 2 мя объектами, затем пары между собой, а затем обратные связи.

**5 этап** разработки стратегии - Установление причинно-следственных связей возникновения угроз, между сильными сторонами и возможностями в развитии бизнеса

На этом этапе проводится совместное совещание с экспертами, и они вместе определяют наличие причинно-следственной связи.

**6 этап** разработки стратегии - Подготовка шаблона матриц для экспертной оценки возможных решений

На этом этапе готовятся таблицы возможных решений, и эксперты самостоятельно определяют наличие на их взгляд связи между тем или иным фактором - ставя в клетку знак "+" или оставляя его пустым.

**7 этап** разработки стратегии - Экспертная оценка возможных решений на пересечении строк и столбцов матриц - определяют эксперты сначала индивидуально, затем на общем собрании.

**8 этап** разработки стратегии - Расчет сбалансированности предполагаемых решений и формирование рекомендаций по усилению, ослаблению загруженности ресурсов или излишних надежд на сильные стороны. Определяется как процентное отношение числа найденных решений к числу возможных решений.

**9 этап** разработки стратегии - Мозговой штурм по возможным решениям в поле Сильные стороны / возможности (ССВ)

Результатом является набор решений: как использовать сильную сторону для достижения возможности?

**10 этап** - разработки стратегии - Мозговой штурм по возможным решениям в поле Сильные стороны / угрозы (ССУ)

Корректировка возможных решений в поле ССВ

Результатом является набор решений:

1. Как предупредить появление угрозы используя сильную сторону?
2. Что делать, если угроза наступила?

3. Если угроза наступила, что необходимо сделать чтобы сильная сторона не превратилась в слабую?

**11 этап** разработки стратегии - Мозговой штурм по возможным решениям в поле Слабые стороны / возможности (СЛСВ)

Корректировка возможных решений в поле ССВ, ССУ

Результатом является набор решений:

1. Что необходимо сделать со слабой стороной, чтобы перевести ее в сильную для достижения возможности?

2. Что сделать для того, чтобы слабая сторона не мешала осуществлению возможности?

**12 этап** разработки стратегии - Мозговой штурм по возможным решениям в поле Слабые стороны / угрозы (СЛСУ)

Корректировка возможных решений в поле ССВ, ССУ, СЛСВ

Результатом является набор решений:

1. Что сделать со слабой стороной для предупреждения появления угрозы?
2. Что сделать со слабой стороной при появлении угрозы?

**13 этап** разработки стратегии - Формирование матриц ССВ, ССУ, СЛСУ, СЛСВ с решениями

**14 этап** разработки стратегии - Разработка миссии, ценности, руководящих принципов, стратегических, долгосрочных и среднесрочных целей предприятия.

Видение: глобальное предназначение компании, видение каким должен быть социально значимый вклад компании в развитие отрасли, региона, страны.

Миссия компании:

МИССИЯ - основная (общая) цель деятельности организации, четко выражающая причины ее существования, ее общественно-социальную значимость.

Практически все фирмы, процветающие в настоящее время на рынке, официально сформулировали свою миссию в письменном виде - в форме программного заявления. Утвержденная миссия определяет всю деятельность организации: от планирования до сбыта готовой продукции или предоставления услуг.

Ценности компании: ключевые ориентиры, которые декларирует компания

Руководящие принципы компании - то, чем предполагает пользоваться компания для достижения целей.

Карта стратегии организации формируется в соответствии со типовой формой. На карте стратегии должны быть указаны стратегические цели организации и основные причинно-следственные связи между ними, в разрезе финансовой, клиентской, внутренней и перспективной персонала. Количество целей на карте стратегии не должно превышать 3-5 по каждому разделу. Количество причинно-следственных связей следует делать минимальным.

На карте стратегии НЕЛЬЗЯ указывать проекты и функции (процессы), выполняемые в организации. Формулировки целей должны иметь обобщенный характер. Счетная карта по организации в целом формируется в соответствии со следующей формой. На счетной карте организации указываются стратегические цели (переносятся из карты стратегии), измеряемые показатели достижения стратегических целей, целевые критерии достижения стратегических целей с детализацией на планируемые периоды, привязка с бизнес-процессам первого уровня.

**15 этап** разработки стратегии - Определение среднесрочных, долгосрочных и стратегических сроков реализации решений.

Необходимо определить руководителя проекта внедрения стратегических мероприятий, провести анализ дублирования мероприятий (т.е. одинаковых мероприятий для достижения различных возможностей или используя разные стороны), оценить трудоемкости выполнения мероприятий (при помощи поиска в Интернете сроков или в ручную).

**16 этап** разработки стратегии - Определение последовательности реализации решений в достижении возможностей (ССВ+ССУ) (срок, ответственный, исполнители, ранг)

Последовательность реализации решений основывается на установленной причинно-следственной связи, а затем экспертной оценке важности и привлекательности.

**17 этап** разработки стратегии - Определение последовательности реализации решений для предотвращения угроз (СЛСУ+СЛСВ)

Последовательность разрабатывается согласно дереву причинно-следственных связей.

**18 этап** разработки стратегии Балансировка ресурсов и сроков

Сущность процедуры балансировки состоит в выравнивании загрузки руководителей структурных подразделений в рамках совмещения работ по развитию и текущей деятельности.

**19 этап** разработки стратегии - Утверждение приказа и концепции генеральным директором. При необходимости оформляется приказ по изменению организационной структуры.

**20 этап** - Выпуск приказа по предприятию

Типовой пример стратегии развития компании представлен в ресурсе [http://piter-consult.ru/assets/files/Accounting\\_strategy.pdf?source=subscribe](http://piter-consult.ru/assets/files/Accounting_strategy.pdf?source=subscribe)

**Лабораторное занятие №2**  
**«Формирование стратегии предприятия»**

**Цель работы:**

1. Изучить особенности формирования стратегии организации.
2. Получить навыки в разработке стратегии организации.

**Время:** 2 часа.

**Место проведения:** Лаборатория свободного программного обеспечения

**Обеспечение занятия:**

1. Конспект - лекций по дисциплине.
2. ПЭВМ с установленной операционной системой Windows 10 и офисным пакетом.
3. Методические рекомендации к лабораторному занятию.

**Порядок проведения лабораторного занятия**

***1. Изучить сущность и особенности формирования стратегии организации. (40 мин).***

Используя материалы, представленные в п.3 методической разработки студенты изучают сущность и особенности формирования стратегии организации.

***2. Формирование навыков разработки стратегии организации. (40 мин.).***

В соответствии с вариантом индивидуального задания студенты разрабатывают стратегии организаций. Оформление стратегий студентами осуществляется в текстовом редакторе Word и размещается в АИС СтГАУ

***3. Итогом работы является защита индивидуального задания студентом.***

## Варианты индивидуальных заданий

### Вариант 1

ООО «Нейс-Юг»

### Вариант 2

АВТОКЛАСС-ЮГ, автомобильная компания, ООО

### Вариант 3

Агромаш, ООО

### Вариант 4

Ростверк, ООО

### Вариант 5

Слон, группа компаний

### Вариант 6

Спец техника Юг, ООО

### Вариант №7

Автозапчасти 26, ООО

### Вариант №8

Гараж, автокомплекс

### Вариант №9

За рулем 26, ИП

### Вариант №10

Чайка, ООО

### Вариант №11

АВРОРА-ЮГ, ООО

### Вариант №12

Вэгос, спецтехника, ООО

### Вариант №13

АгроПромКомплект, ПКК, ООО

### Вариант №14

МЭТОС, ООО

### Вариант №15

100 дорог, ООО «Сфера»

**Вариант №16**

СевКавЭлектроника, торговый центр

**Вариант №17**

Шесть банок-Юг

**Вариант №18**

ДАНавто

**Вариант №19**

Мобильная мойка

**Вариант №20**

Юг-ИнструментСервис

**Вариант №21**

Масленка, автокомплекс

**Вариант №22**

Daewoo, автосалон, ООО «КМ-Авто/Альфа Трейд Плюс»

**Вариант №23**

Italgas

**Вариант №24**

Автокрансервис, ООО

**Вариант №25**

Зеленая точка, интернет-провайдер

**Вариант №26**

Компьютерные коммуникационные системы, ООО

**Вариант №27**

Синтеграл, ООО

**Вариант №28**

Экспресс-Линк

**Вариант №29**

АСКОМ, удостоверяющий центр, ООО

**Вариант №30**

INDIGO, компьютерный центр

## **5 Список источников**

1. Саак А.Э., Пахомов Е.В., Тюшняков В.Н. Информационные технологии управления. Учебник для вузов. – СПб.: Питер, 2009. – 318 с.
2. В. В. Трофимов Информационные системы и технологии в экономике и управлении Издательство: Юрайт, Серия: Основы наук, 2011 г., 528 стр., ил.
3. О. Н. Граничин, В. И. Кияев Информационные технологии в управлении, Издательство: Интернет-университет информационных технологий, Бином. Лаборатория знаний Серия: Основы информационных технологий, 2011 г. , 336 стр., ил.
4. Сайты производителей программного обеспечения.