

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Тольяттинский государственный университет»

Б1.В.ДВ.06.02
(индекс дисциплины)

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегический менеджмент
(наименование дисциплины)

по направлению подготовки

38.03.01 Экономика

направленность (профиль)
Бизнес-аналитика

Форма обучения: очная

Год набора: 2020

Общая трудоемкость: 5 ЗЕ

Распределение часов дисциплины по семестрам

Семестр Форма контроля Вид занятий	3	Итого
	Экзамен	
Лекции	34	34
Лабораторные		
Практические	34	34
Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР		
Промежуточная аттестация	0,35	0,35
Контактная работа	68,35	68,35
Самостоятельная работа	76	76
Контроль	35,65	35,65
Итого	180	180

Рабочую программу составил(и):

Доцент, доцент, к.э.н., Шевлякова Е.М.

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Доцент, доцент, к.э.н., Сярдова О.М.

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рецензирование рабочей программы дисциплины:



Отсутствует



Рецензент

(должность, ученое звание, степень, Фамилия И.О.)

Рабочая программа дисциплины составлена на основании ФГОС ВО и учебного плана специальности 38.03.01 Экономика

Срок действия рабочей программы дисциплины до «12» сентября 2023 г.

УТВЕРЖДЕНО

На заседании департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

(протокол заседания № 2 от «12» сентября 2019 г.).

1. Цель освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины – сформировать у студентов базовые знания и практические навыки в области стратегического менеджмента в условиях нестабильного экономического развития и умения осуществлять эффективное управление организацией (предприятием) направленное на обеспечение конкурентоспособности.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплины и практики, на освоении которых базируется данная дисциплина: - Экономическая статистика; Экономика и управление организациями; Микроэкономика; Макроэкономика; Экономика и др.

Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: Управление рисками в бизнесе; Управление бизнес-процессами; Управление организационными системами и др.

3. Планируемые результаты обучения

Формируемые и контролируемые компетенции (код и наименование)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование)	Планируемые результаты обучения
- способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий (ПК - 11)	-	Знать: теоретические основы стратегического менеджмента
		Уметь: критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в области стратегического менеджмента
		Владеть: способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий в области стратегического менеджмента

4. Структура и содержание дисциплины «Стратегический менеджмент»

Модуль (раздел) ¹	Вид учебной работы ²	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы ³	Интерактив, ч. ⁴	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
Модуль 1	Лек №1	Предмет, задачи и принципы стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента.	3	2			
	ПрЗ№1	Предмет, задачи и принципы стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента.	3	2	5		Круглый стол Реферат
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	3	4			
	Лек №2	Методы и технологии стратегического менеджмента		2			
	ПрЗ№2	Методы и технологии стратегического менеджмента			5		Кейс-задача Тест
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	3	4			
	Лек №3	Сущность стратегического управления и его основные этапы	3	2			

¹ Указывается порядковый номер (например, Модуль 1) и наименование (при наличии).

² Указываются виды работ в соответствии с учебным планом – Лек, Лаб, Пр, Ср, КР(КП)/ РГР, ПА.

³ Указывается только для программ с БРС; для остальных – ставятся прочерки «–» в каждой строке.

⁴ Указывается в часах для программ по ФГОС 3 или на усмотрение разработчика РПД; в остальных случаях ставятся прочерки «–» в каждой строке.

Модуль (раздел)¹	Вид учебной работы²	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы³	Интерактив, ч.⁴	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	ПрЗ№3	Сущность стратегического управления и его основные этапы	3	2	5		Кейс-задача Тест
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	3	4			
	Лек №4	Функции стратегического управления	3	2			
	ПрЗ№4	Функции стратегического управления	3	2	5		Кейс-задача Тест
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	3	4			
	Лек №5	Общее содержание стратегии	3	2			
	ПрЗ№5	Общее содержание стратегии	3	2	5		Круглый стол Реферат
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	3	4			
	Лек №6	Выбор и реализация стратегии	3	2			
	ПрЗ№6	Выбор и реализация стратегии	3	2	5		Кейс-задача

Модуль (раздел)¹	Вид учебной работы²	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы³	Интерактив, ч.⁴	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	3	4			
	Лек №7	Уровни разработки стратегии. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании	3	2			
	ПрЗ№7	Уровни разработки стратегии. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании	3	2	5		Кейс-задача Тест
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	3	4			
	Лек №8	Анализ внешней и внутренней среды организации. Использование метода SWOT – анализа	3	2			
	ПрЗ№8	Анализ внешней и внутренней среды организации. Использование метода SWOT – анализа	3	2	5		Кейс-задача
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	3	4			
Модуль 2	Лек №9	Стратегические проблемы организации	3	4			
	ПрЗ№9	Стратегические проблемы организации	3	2	5		Тест Реферат
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	3	4			

Модуль (раздел)¹	Вид учебной работы²	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы³	Интерактив, ч.⁴	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Лек №10	Характеристика конкурентного преимущества. Факторы, влияющие на сохранение конкурентного преимущества					
	ПрЗ№10	Характеристика конкурентного преимущества. Факторы, влияющие на сохранение конкурентного преимущества	3	2	5		Круглый стол Реферат
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	3	9			
	Лек №11	Стратегия развития. Функциональные стратегии	3	2			
	ПрЗ№11	Стратегия развития. Функциональные стратегии	3	2	5		Кейс-задача
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	3	4			
	Лек №12	Конкурентные стратегии. Портфельные стратегии	3	2			
	ПрЗ№12	Конкурентные стратегии. Портфельные стратегии	3	2	5		Кейс-задача Тест
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	3	4			
	Лек №13	Оценка эффективности действующей стратегии	3	2			
	ПрЗ№13	Оценка эффективности действующей стратегии	3	2	5		Тест Кейс-задача

Модуль (раздел)¹	Вид учебной работы²	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы³	Интерактив, ч.⁴	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	3	4			
	Лек №14	Структура управления. Корпоративная культура	3	2			
	ПрЗ№14	Структура управления. Корпоративная культура	3	2	5		Тест Круглый стол
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	3	9			
	Лек №15	Основы политики действий руководства компании в стратегической области	3	2			
	ПрЗ№15	Основы политики действий руководства компании в стратегической области	3	2	5		Круглый стол
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	3	4			
	Лек №16,17	Виды стратегического анализа	3	2			
			3	2			
	ПрЗ№16	Контрольная работа	3	2	5		Контрольная работа
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	3	16			
	Бонусные баллы	За участие в НИР, конференциях от 1 до 10 баллов	3		10		

Модуль (раздел) ¹	Вид учебной работы ²	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы ³	Интерактив, ч. ⁴	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
		Итоговое тестирование по дисциплине через ЦТ	3	2			
	П/А			0,35			
		Посещаемость			10		
Итого:				180	100		

Схема расчета итогового балла⁵

Текущий рейтинг (все занятия и промежуточные тесты (если есть)) + Результат итогового теста и все делится на 2 + ББ (если ББ предусмотрены)

⁵ Указывается только для дисциплин, реализуемых с БРС, для остальных программ фраза «Схема расчета итогового балла» удаляется.

5. Образовательные технологии

При реализации учебных процессов по освоению дисциплины с целью формирования компетенций у студентов используются традиционные образовательные технологии

.....

6. Методические указания по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написания конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; помечать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Проверка терминов, понятий с помощью энциклопедий, словарей, справочников с выписыванием толкований в тетрадь. Обозначить вопросы, термины, материал, который вызывает трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии.
Практические занятия	Работа с конспектом лекций, подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы, работа с текстом (указать текст из источника и др.). Прослушивание аудио – и видеозаписей по заданной теме, решение, кейс-задач и др.
Подготовка к зачету	При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

...

7. Оценочные средства

7.1. Паспорт оценочных средств

Семестр ⁶	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства ⁷
3	ПК – 11. способностью критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и разработать и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий	<p>Тестовые задания:</p> <p>Тема №2 «Методы и технологии стратегического менеджмента».</p> <p>Тема №3 «Сущность стратегического управления и его основные этапы».</p> <p>Тема №4 «Функции стратегического управления».</p> <p>Тема №7 «Уровни разработки стратегии. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании».</p> <p>Тема №9 «Стратегические проблемы организации».</p> <p>Тема №12 «Конкурентные стратегии. Портфельные стратегии»</p> <p>Тема №13 «Оценка эффективности действующей стратегии».</p> <p>Тема №14 «Структура управления. Корпоративная культура».</p> <p>Тема №15 Основы политики действий руководства компании в стратегической области»</p> <p>Круглый стол:</p> <p>Тема №1 «Предмет, задачи и принципы стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента.».</p> <p>Тема №5 «Общее содержание стратегии».</p> <p>Тема №10 «Характеристика конкурентного преимущества. Факторы, влияющие на сохранение конкурентного преимущества»</p> <p>Тема №14 «Структура управления. Корпоративная культура».</p> <p>Тема №15 Основы политики действий руководства компании в стратегической области»</p> <p>Реферат:</p> <p>Тема №1 «Предмет, задачи и принципы стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента.».</p> <p>Тема №5 «Управление качеством в логистике снабжения Общее содержание стратегии».</p>

⁶ Если дисциплина реализуется несколько семестров, то семестры указываются в одной таблице по порядку.

⁷ Указываются оценочные средства для каждой компетенции в соответствии с Разделом 4 (примечание: не каждую компетенцию можно проверить вопросом к зачету/экзамену, т.е. не по каждой компетенции могут быть указаны вопросы к зачету/экзамену; однако все вопросы к зачету/экзамену в совокупности должны быть указаны в графе «Наименование оценочного средства»).

Семестр 6	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства ⁷
		<p>Тема №9 «Стратегические проблемы организации».</p> <p>Тема №10 «Характеристика конкурентного преимущества. Факторы, влияющие на сохранение конкурентного преимущества»</p> <p>Кейс-задача:</p> <p>Тема №2 «Методы и технологии стратегического менеджмента».</p> <p>Тема №3 «Сущность стратегического управления и его основные этапы».</p> <p>Тема №4 «Функции стратегического управления».</p> <p>Тема № 6 «Выбор и реализация стратегии»</p> <p>Тема №7 «Уровни разработки стратегии. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании».</p> <p>Тема №8 «Анализ внешней и внутренней среды организации. Использование метода SWOT – анализа».</p> <p>Тема №11 «Стратегия развития. Функциональные стратегии».</p> <p>Тема №12 «Конкурентные стратегии. Портфельные стратегии»</p> <p>Контрольная работа по темам 1 - 15</p> <p><i>Тестовые задания № 1 – 500.</i></p> <p><i>Вопросы к экзамену № 1-60</i></p>

7.2. Типовые задания или иные материалы, необходимые для текущего контроля

7.2.1. Тестовые задания (наименование оценочного средства)

Типовые примеры заданий

Задание №1		
Управление – это		
Выберите один из 3 вариантов ответа:		
1)		совокупность приемов, методов, рационального сочетания методов и звеньев управленческой системы и ее взаимосвязь с управлением объектов и другими управляющими системами во времени и в пространстве
2)		процесс планирования, организации, мотивации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации
3)		обеспечение согласованной и слаженной работы участвующих в процессе выполнения плановых заданий производственных и функциональных подразделений предприятия и цехов

Задание №2

Структурное подразделение – это

Выберите несколько из 3 вариантов ответа:

1)		официально выделенный орган управления определенным участком деятельности организации с самостоятельными задачами, функциями и ответственностью за их выполнение
2)		официально выделенная часть площади предприятия или учреждения
3)		официально выделенная часть предприятия или учреждения вместе с относящимися к ней работниками, выполняющими установленный круг обязанностей и отвечающих за выполнение возложенных на них задач

Задание №3

Механизм управления представляет собой

Выберите несколько из 3 вариантов ответа:

1)		центральную конструкцию менеджмента, раскрывающую механику, специфику управленческого труда, многообразный его инструментарий в виде средств воздействия на управляемый объект и технологию их выбора менеджером
2)		наиболее активную часть системы управления, обеспечивающую воздействие на факторы, от состояния которых зависит результат деятельности управляемого объекта
3)		слаженную работу всех звеньев предприятия

Задание №4

Принцип единоначалия в управлении и коллегиальности в выработке решений предполагает, что

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		структуры подчиняются одному центру, одному лицу или какому-либо органу управления
2)		структуры подчиняются одному лицу, как правил, – Генеральному директору
3)		у каждого подчиненного должен быть один непосредственный начальник, отдающий ему распоряжения, приказы, и отчитывается подчиненный только перед ним; любое принимаемое решение должно разрабатываться коллективно

Задание №5

Выберите верное утверждение. Руководитель...

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		располагает любыми доступными ему формами наказания и поощрения подчиненных для воздействия на их производственную (научную, творческую и пр.) активность
2)		не несет юридическую ответственность за функционирование коллектива перед назначившей его инстанцией
3)		это лицо, на которое официально возложены функции управления коллективом и организации его деятельности

Задание №6

Политика организации представляет собой

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		система правил, в соответствии с которыми система ведет себя в целом и по которым действуют люди, входящие в эту систему
2)		генеральное направление работы с персоналом, отражающее совокупность принципов, методов, набор правил и норм в области работы с персоналом, которые должны быть осознаны и определенным образом сформулированы
3)		основной документ, который определяет способы ведения бухгалтерского учета, используемые при отражении хозяйственных операций

Задание №7

Персонал организации – это

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		работники, занятые в производстве и его обслуживании
2)		сотрудники организации, работающие по найму и обладающие определенными профессиональными и качественными характеристиками
3)		работники, осуществляющие подготовку и оформление документов, учет и контроль

Задание №8

Различают следующие виды методов управления

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		экономические, административные и социально-психологические
2)		организационно-распорядительные и социально-психологические
3)		экономические и организационно-распорядительные

Задание №9

Принцип экономии времени предполагает

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		необходимость постоянного уменьшения трудоемкости операций в процессе управления
2)		осуществление управления с наименьшими затратами ресурсов, но не в ущерб его рациональности и результативности
3)		сокращение времени обеденного и технического перерывов

Задание №10

Выберите верное утверждение. Децентрализация...

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		является негативным явлением в жизни организации, так как способствует развитию коррупции
2)		происходит в результате передачи части власти, полномочий и ответственности, права принятия решения в пределах своей компетенции на

		более низкие уровни управления
3)		препятствует достижению структурной гибкости и развитию адаптивных возможностей системы управления

Задание №11

Конкурентное преимущество — это

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		то, что способствует превращению возможностей в реальность
2)		способность предприятия превзойти конкурентов в заданных условиях
3)		положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей

Задание №12

К явным источникам конкурентных преимуществ относятся:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

1)		дешевое сырье
2)		дорогое высококачественное сырье
3)		зависимость от конкретного поставщика
4)		технология

Задание №13

Содержанием стратегии низких издержек является:

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		предложение высокой цены при минимальных издержках, и как следствие — высокий уровень прибыли
2)		предложение более низкой, чем конкуренты, цены при том же самом уровне прибыли
3)		предложение средней цены при минимальных издержках, и как следствие — высокий уровень прибыли

Задание №14

Для стратегии низких издержек не характерно

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		создание продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные
2)		наличие ценовых барьеров на входе
3)		низкий уровень продуктовой дифференциации

Задание №15

Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		путем разработки продукции высокого и низкого качества
2)		путем создания продуктов с низкими и высокими ценами

3)		путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные
----	--	---

Задание №16

Достоинством стратегии дифференциации является безопасность компании от конкурентов до тех пор, пока

Выберите один из 2 вариантов ответа:

1)		потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции
2)		сохраняется низкая цена на продукцию

Задание №17

Основной проблемой компании, выбравшей стратегию дифференциации, является

Выберите один из 2 вариантов ответа:

1)		поддержание уникальности в глазах потребителей
2)		более высокий, чем у конкурентов, уровень цен

Задание №18

Отличительным преимуществом компании, применяющей стратегию фокусировки, является

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		то, что покупатели не могут получить такой же продукт в другом месте
2)		низкое качество и низкая цена продукции
3)		абсолютная монополия

Задание №19

Монополии, возникшие на базе открытий, изобретений и других новшеств, как правило, используют ценовую стратегию

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		среднеотраслевой цены
2)		«снятия сливок»
3)		минимальной цены

Задание №20

Основными особенностями конкурентного преимущества, связанного со стратегией первопроходца, являются:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

1)		отсутствует риск выхода на рынок, поскольку производится впервые
2)		данное конкурентное преимущество основано на использовании новшеств — продуктовых, технологических, организационных
3)		оно связано со значительным риском, но обеспечивает в случае успеха более высокую прибыль
4)		его проще завоевать, чем сохранить

Задание №21

Необходимыми рыночными условиями реализации стратегии первопроходца являются:

Выберите несколько из 3 вариантов ответа:

1)		наличие аналогов продукции
2)		отсутствие аналогов продукции
3)		наличие потенциального спроса на предлагаемые новинки

Задание №22

Средствами защиты конкурентных преимуществ являются:

Выберите несколько из 3 вариантов ответа:

1)		низкая себестоимость
2)		монополия
3)		патенты

Задание №23

Рыночными условиями использования стратегии синергизма являются:

Выберите несколько из 3 вариантов ответа:

1)		отсутствие аналогов продукции
2)		добровольное объединение усилий
3)		совместное владение ресурсами

Задание №24

К средствам защиты конкурентных преимуществ не относятся:

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		специализированное оборудование
2)		ноу-хау
3)		доступ к источникам сырья

Задание №25

К направлениям достижения конкурентных преимуществ относятся:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

1)		лидерство в издержках
2)		изготовление продуктов-аналогов
3)		фокусирование
4)		ранний выход на рынок

Задание №26

Какие из перечисленных стратегий М. Портер базовыми?

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		стратегия первопроходца
2)		синергизм

3)		дифференциация продукции
----	--	--------------------------

Задание №27

В зависимости от источников конкурентные преимущества подразделяются на

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		естественные и искусственно созданные
2)		преимущества высокого и низкого ранга
3)		явные и неявные

Задание №28

К преимуществам высокого ранга относятся:

Выберите несколько из 4 вариантов ответа:

1)		дешевая рабочая сила
2)		патенты
3)		квалифицированный персонал
4)		развитый маркетинг

Задание №29

К преимуществам высокого ранга не относятся:

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		доступность источников сырья
2)		ведение долговременных НИОКР
3)		высокая репутация

Задание №30

К преимуществам низкого ранга относятся:

Выберите один из 3 вариантов ответа:

1)		дешевая рабочая сила
2)		долговременные связи с покупателями
3)		использование новейших технологий

Краткое описание и регламент выполнения

- 1 Студент обязан пройти итоговое тестирование в центре тестирования
- 2 По итогам теста формируется оценка по дисциплине

Критерии оценки:

Оцениваются автоматически в системе тестирования в центре тестирования

7.2.2. Практические задания

Задания к практическому занятию 1

на тему «Предмет, задачи и принципы стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента»

Круглый стол по теме «Предмет, задачи и принципы стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента».

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

1. Современные направления стратегического менеджмента
2. Эффективные технологии стратегического менеджмента
3. Критерии эффективности стратегии при ее выборе
4. Разработка корпоративной стратегии
5. Стратегические проблемы предприятия
6. Примеры успешных стратегий российских и зарубежных компаний

Краткое описание и регламент выполнения

1. Студент выступает с проблемным вопросом
2. Высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы оппонентов
3. Грамотно и четко формулирует вопросы к выступающим

Критерии оценки:

1. Студент выступает с проблемным вопросом (1 балл)
 2. Высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы оппонентов (1 балл)
- Итого максимальный балл - 2

Практические задания к практическому занятию 1

Реферат по теме «Предмет, задачи и принципы стратегического менеджмента.».

1. Признаки стратегического управления организацией на примере крупной фирмы (по выбору студента)
2. Проведение анализа макросреды с целью оценки текущей стратегии фирмы. Система отслеживания внешней среды.
3. Проведение анализа непосредственного окружения фирмы в сфере сервисных услуг целью оценки текущей стратегии ее деятельности.
4. Анализ стратегического развития организации.
5. Стратегия конкурентных преимуществ как ключевой фактор в развитии фирмы.

Краткое описание и регламент выполнения

Написание реферата включает в себя следующее:

- сбор информации: отбор источников, конспектирование;
- составление плана;
- письменное оформление реферата;
- подготовка устного выступления на 3-5 минут;
- защита реферата (лучше не читать, а рассказывать, выделяя наиболее важные положения и наиболее яркие примеры).

Схема устной презентации реферата:

- Представление автора или группы авторов.
- Тема работы.
- Актуальность и значимость темы (почему? для кого? зачем?).
- Источники. Обзор используемой литературы.
- Основное содержание. Ключевые идеи.
- Выводы и заключение. Практическое значение.

Критерии оценки:

0 баллов - задание не выполнено

2 балла - задание выполнено не полностью или содержит некоторые ошибки

3 балла – задание выполнено полностью

Итого максимальный балл за занятие 5

Задания к практическому занятию 2 на тему «Методы и технологии стратегического менеджмента»

Тест по теме «Методы и технологии стратегического менеджмента»

1. Каковы задачи стратегии с точки зрения Квина?
 - а) отражение всех целей подразделений организации от низшего до высшего уровней управления
 - б) подробная детализация главной цели организации
 - в) отражение целей, достижение которых является решающим для конкретной ситуации или задачи
2. Выберите неверное утверждение:
 - а) стратегия должна подавлять инициативу работников
 - б) стратегия должна поддерживать инициативу работников
 - в) стратегия должна концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте
3. Что из перечисленного не определяет стратегию в рамках концепции Минцберга 5-ти "П"?
 - а) план действий
 - б) прикрытие
 - в) порядок действий
 - г) политика организации
 - д) позиция в окружающей среде
 - е) перспектива
4. Что Минцберг понимает под «прикрытием» в разработанной им концепции стратегии 5-ти "П"?
 - а) прикрытие – это покровительство местной администрации
 - б) прикрытие – это действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников
 - в) прикрытие – это авторитет руководителя организации на определенном рынке / отрасли / сегменте
5. Стратег – это
 - а) лицо, принимающее стратегические решения
 - б) генеральный директор организации
 - в) исполнительный директор
 - г) руководитель коммерческой службы организации
6. Выберите неверное утверждение. Потенциал организации...
 - а) представляет собой стратегический ресурс
 - б) обеспечивает устойчивость функционирования организации в меняющихся условиях макросреды
 - в) формируется при создании организации и не меняется со временем
 - г) } представляет собой источник формирования конкурентного преимущества
7. Целевые установки организации представляют собой:
 - а) долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация
 - б) комплекс всех оперативных, тактических и стратегических целей организации
 - в) совокупность тактических и стратегических целей организации
8. Какими характеристиками обладают цели?
 - а) ясностью

- б) измеримостью
- в) достижимостью
- г) независимостью от миссии

9. Стратегический менеджмент распространяется на:

- а) среднесрочные цели и действия компании
- б) долгосрочные цели и действия компании
- в) среднесрочные и долгосрочные цели и действия компании

10. Менеджмент заключается в определении:

- а) текущей позиции организации
- б) цели деятельности
- в) возможных путей достижения цели
- г) целей организации и путей их достижения
- д) миссии организации, ее целей и путей их достижения

11. Одним из элементов стратегического менеджмента является:

- а) анализ внешней и внутренней среды организации
- б) анализ внешней среды организации
- в) анализ внутреннего потенциала организации

12. К факторам макроокружения организации относятся:

- а) правовые и социальные
- б) экономические, правовые и социальные
- в) потенциальные трудовые ресурсы
- г) потенциальные трудовые ресурсы и конкуренты

13. К факторам непосредственного окружения не относятся:

- а) покупатели
- б) поставщики
- в) конкуренты
- г) технологические

14. К факторам внутренней среды относятся:

- а) экономические
- б) политические
- в) маркетинговые
- г) правовые
- д) социальные

15. Экологические факторы относятся к факторам:

- а) макроокружения
- б) непосредственного окружения
- в) внутренней среды

16. Конфронтационный анализ предполагает:

- а) идентификацию слабых и сильных сторон на основе оценки возможностей с помощью инструментария маркетинговой совокупности
- б) анализ позиций стратегических единиц в области рыночных цен
- в) анализ процесса продаж продукции, затрат и прибыли в течение жизненного цикла изделия

17. Метод планирования целей не предполагает:

- а) выбор целевого рынка
- б) анализ процесса продаж продукции, затрат и прибыли в течение жизненного цикла изделия

в) профилирование предложений

г) целевые приоритеты, целевые траектории

18. Метод синтеза предполагает:

- а) выделение стратегических предпринимательских подразделений
- б) типовая стратегия роста, конкурентная стратегия

в) определение актуальных проблемных областей, узких мест, ограничений, шансов, опасностей, рисков

19. Анализ цикла "продукция – рынок – товарооборот – прибыль – затраты" реализуется при использовании следующего метода:

- а) конфронтационный анализ
- б) детального анализа параметров маркетинговой совокупности
- в) прогнозов и предсказаний

20. План стратегических операций предполагает:

- а) выделение стратегических предпринимательских подразделений
- б) укрупнение структурных подразделений, сокращение их количества
- в) формулирование стратегических вариантов
- г) идентификация и оценка потенциальных проблем и рисков

Краткое описание и регламент выполнения

1. Провести тестирование студентов согласно плана-графика освоения дисциплины.
2. Оценить количество правильных ответов.
3. Выставить результаты тестирования.

Критерии оценки:

- 0 баллов – правильно выполнено меньше 2/3 тестовых заданий.
- 2 балла – правильно выполнено больше 2/3 тестовых заданий.

Практические задания к практическому занятию 2

Кейс-задачи по теме «Методы и технологии стратегического менеджмента»

Задание 1. На основе анализа собранных предложений по развитию компании, представленных в левой таблице, установите:

- а) имеют ли они отношение к стратегии компании;
- б) если имеют, то к какому из элементов стратегии? Элементы стратегии перечислены в правой колонке таблицы.

Соедините предложения и элементы стратегии отрезками прямой линии.

Предложения	Элементы стратегии
Увеличение числа ассортиментных линий	Диверсификация
Вхождение в две новые отрасли	Размещение инвестиций
Приобретение завода-поставщика	Отказ от убыточного бизнеса
Приобретение акций другой компании	Географическое распространение
Снижение цен товаров, позволяющих увеличить выручку	Интеграция
Снижение цен на продукты по отношению к конкурентам	Защита от действий конкурента и угроз
Размещение производства за пределами страны	Стратегия хозяйственного портфеля
Повышение качества при неизменной цене	Создание конкурентных преимуществ
Использование новых технологий	Использование новых возможностей
Развитие образовательных программ	Повышение краткосрочной доходности
Заккрытие завода в городе А	Социальная стратегия

Задание 2. Для каждого автотранспортного предприятия одной из важнейших задач является снижение себестоимости перевозок. Значительное место в себестоимости занимают затраты на техническое обслуживание и ремонт подвижного состава, на горюче-смазочные материалы.

Иркутская автобаза связи (в данной ситуации рассматривается только основное предприятие автобазы, без филиалов) является самостоятельным подразделением Управления федеральной почтовой связи Иркутской области. Автобаза представляет собой комплексное предприятие, т. е. занимается как выполнением перевозок, так и хранением, техническим обслуживанием и ремонтом подвижного состава.

Перевозки, осуществляемые данным предприятием, делятся на два вида: муниципальные (в основном почтовые грузы) и коммерческие (перевозка грузов для частных лиц и предприятий).

Осуществление платных перевозок стало практиковаться вследствие кризиса, схватившего экономику страны, и, в частности, в результате неплатежей, отсутствия денег в муниципальной сфере и др.

В целом по автотранспортному предприятию наблюдается следующее соотношение отчетных и плановых значений важнейших показателей деятельности:

- общая сумма затрат на перевозки увеличилась на 113 826 тыс. руб.;
- наблюдается перерасход по статьям — фонд оплаты труда, горюче-смазочные материалы и масла, техническое обслуживание и ремонт, общехозяйственные расходы;
- относительная экономия достигнута по статьям затрат - амортизация, износ и ремонт шин.

На основе результатов анализа можно сделать следующие выводы: план по объему транспортных услуг (муниципальные и коммерческие перевозки) перевыполнен на 1,12%. Также наблюдается перевыполнение плана по отдельным группам доходов. Преобладающую роль в структуре доходов занимают почасовые доходы от перевозок, так как они получены от основной деятельности предприятия. Прочие доходы получены от сдачи помещений в аренду, ремонта постороннего транспорта, реализации автомобилей.

План по общей прибыли перевыполнен на 13,21%. Основную часть прибыли составляет прибыль, полученная от почасовых перевозок (более 90%), прочая составляет десятую часть.

Таким образом, Иркутская автобаза связи получает доход преимущественно от основного вида деятельности, а величина прочих доходов составляет 2,4%. План по всем технико-эксплуатационным и экономическим показателям выполнен и перевыполнен, за исключением показателя списочного количества автомобилей. Одним из резервов увеличения мощностей Иркутской автобазы связи является расширение списочного количества автомобилей. Следует отметить, что предприятие обходится собственными финансовыми ресурсами, что повышает уровень его автономии, но негативно сказывается на маневренности. Степень изношенности парка подвижного состава слишком высока, поэтому необходим поиск наиболее рациональных и экономически выгодных путей его обновления.

В таких условиях перед менеджерами предприятия возникает целый ряд проблем, требующих безотлагательного решения. Это:

- поиск средств на обновление парка подвижного состава, так как через 3 года, максимум 5 лет, выполнение транспортных задач станет невозможным из-за крайней изношенности автомобилей;
- выбор путей более рационального использования производственных и административно-хозяйственных площадей предприятия;
- определение способов повышения эффективности использования и ремонта подвижного состава;
- выработка стратегии развития предприятия в ситуации как общего кризиса, так и стабилизации экономики страны;

- выявление наиболее эффективных способов работы с клиентами (маркетинговый подход).

Вопросы:

- 1) Определите миссию предприятия
- 2) Определите цели предприятия, достижение которых позволит решить сложившиеся проблемы. Определите и критерии достижимости целей.
- 3) Постройте дерево целей.

Краткое описание и регламент выполнения

1. Студент самостоятельно выполняет практическое задание
2. В процессе выполнения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

Критерии оценки:

0 баллов - задание не выполнено

2 балла - задание выполнено не полностью или содержит некоторые ошибки

3 балла – задание выполнено полностью

Итого максимальный балл за занятие 5

**Задания к практическому занятию 3
на тему» Сущность стратегического управления и его основные этапы»**

Тест по теме «Сущность стратегического управления и его основные этапы»

1. Под стратегией понимается
 - а) долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся позиций организации в окружающей среде
 - б) долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций организации в окружающей среде
 - в) среднесрочное направление развития организации, касающееся системы внутрипроизводственных отношений
2. Что не определяет понятие «стратегия»?
 - а) выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей
 - б) общая концепция того, как достигаются цели организации
 - в) процесс разработки задач по реализации поставленных целей
3. К основным отличительным особенностям стратегии, выделенным И. Ансоффом, относятся:
 - а) процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием
 - б) процесс выработки стратегии заканчивается установлением общих направлений
 - в) в ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий
 - г) при разработке стратегии необходимо предвидеть все возможности и альтернативы, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий
4. Успешное использование стратегии
 - а) невозможно без обратной связи
 - б) возможно без обратной связи
 - в) не зависит от использования метода обратной связи
5. Ориентир представляет собой
 - а) цель, которую стремится достичь фирма
 - б) средство для достижения цели
6. В каком случае отпадает необходимость в стратегии?

- а) когда недостаточно данных из внешней среды организации
- б) когда исчерпаны имеющиеся ресурсы
- в) когда реальный ход развития выведет организацию на желательные события

7. Стратегия и ориентиры

- а) это одно и то же
- б) взаимозаменяемы на различных уровнях организации
- в) противоположные понятия

8. К финансовым ресурсам не относится:

- а) интеллект финансового менеджмента
- б) совокупность денежных средств
- в) руководитель финансовой службы

9. К информационным ресурсам относится:

- а) результаты НИОКР
- б) информация, зафиксированная на материальном носителе
- в) информация, хранящаяся в информационных системах организации

10. К маркетинговым ресурсам не относится:

- а) маркетинговая концепция продукции
- б) ноу-хау
- в) высокая квалификация сотрудников, занимающихся маркетинговой деятельностью
- г) компетентность сотрудников, занимающихся маркетинговой деятельностью

11. Внутренний потенциал организации определяется качеством ее персонала, а именно:

- а) отношением персонала к изменениям
- б) умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности
- в) умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений
- г) скоростью решения вышеуказанных вопросов

12. К основным этапам стратегического управления не относится:

- а) разработка миссии фирмы
- б) трансформация миссии в частные долговременные цели деятельности
- в) разработка и реализация стратегии
- г) разработка и утверждение планов и бюджетов
- д) осуществление корректирующих воздействий

13. Принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии предполагает:

- а) необходимость учета влияния внешних и внутренних факторов
- б) необходимость анализа предшествующей деятельности организации и общей ситуации в области ее деятельности
- в) необходимость формирования эффективной тактики

14. Принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития организации

- а) предполагает возможность планирования на основе принципа экстраполяции
- б) отрицает возможность планирования на основе принципа экстраполяции
- в) предполагает необходимость учета влияния внешних и внутренних факторов

15. Принцип соответствия стратегии и тактики управления организацией утверждает, что

а) эффективная деятельность организации возможна при условии, когда тактика организации соответствует ее стратегии

б) деятельность организации возможна при условии, когда разработка стратегии основана на использовании принципа экстраполяции

в) эффективная деятельность организации возможна при условии, когда формирование стратегии учитывает реальные возможности решения тактических задач

16. Принцип приоритетности человеческого фактора подчеркивает, что

а) стратегия и тактика организации могут быть реализованы, если они будут восприняты в качестве руководства к действию ее персоналом

б) стратегия и тактика организации должны быть одобрены всем работниками организации

в) для минимизации количества ошибок в документах необходимо создать развитую систему контроля

17. Определение портфеля СЗХ осуществляется на этапе

а) расширения совместных действий существующих СЗХ

б) действий по завершенности диверсификации

в) нахождения путей усиления синергизма среди относительно несвязанных СЗХ

18. Этап расширения совместных действий существующих СЗХ предполагает:

а) определение портфеля СЗХ, который должен состоять из различных СЗХ

б) установление инвестиционных приоритетов

в) принятие решений об усилении долгосрочных конкурентных позиций и об инвестициях в СЗХ

19. Установление инвестиционных приоритетов и направление ресурсов корпорации в наиболее привлекательные СЗХ осуществляется

а) до нахождения путей усиления синергизма среди относительно несвязанных СЗХ и превращение его в конкурентное преимущество

б) после нахождения путей усиления синергизма среди относительно несвязанных СЗХ и превращение его в конкурентное преимущество

в) одновременно с нахождением путей усиления синергизма среди относительно несвязанных СЗХ и превращение его в конкурентное преимущество

20. Линейный уровень разработки стратегии – это уровень

а) организации в целом

б) филиалов и представительств организации

в) руководителей функциональных сфер

Краткое описание и регламент выполнения

1. Провести тестирование студентов согласно плана-графика освоения дисциплины.

2. Оценить количество правильных ответов.

3. Выставить результаты тестирования.

Критерии оценки:

0 баллов – правильно выполнено меньше 2/3 тестовых заданий.

2 балла – правильно выполнено больше 2/3 тестовых заданий.

Практические задания к практическому занятию 3

Кейс-задача по теме «Сущность стратегического управления и его основные этапы»

Задание 1. В приведенном ниже перечне в случайном порядке перечислены элементы так называемой пирамиды создания стратегии. Требуется:

- а) определить место каждого элемента в указанной «пирамиде»;
- б) поместить элемент в соответствующую клетку «пирамиды»;
- в) в случае необходимости дать обобщенное название (например, цель отдела маркетинга, цель функциональной единицы).

Перечень элементов «пирамиды»:

- цель корпорации;
- функциональная стратегия;

- миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- деловая стратегия;
- стратегия компании;
- миссия корпорации;
- операционная стратегия;
- цели отдела кадров функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- цели хозяйственного подразделения.

«Пирамида» создания стратегии корпорации

	Задачи разработки стратегии		
	Разработка миссии	Установление цели	Разработка стратегии
Уровень1. Корпорация			
Уровень2. Хозяйственное поведение			
Уровень 3. Функциональные единицы			
Уровень4. Операционные единицы			

Краткое описание и регламент выполнения

1. Студент самостоятельно выполняет практическое задание
2. В процессе выполнения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

Критерии оценки:

0 баллов - задание не выполнено

2 балла - задание выполнено не полностью или содержит некоторые ошибки

3 балла – задание выполнено полностью

Итого максимальный балл за занятие 5

Задания к практическому занятию 4 на тему «Функции стратегического управления»

Тест по теме «Функции стратегического управления»

1. Что понимается под стратегическим управлением?
 - а) процесс построения дерева целей с выделением главной цели и миссии организации
 - б) процесс постановки целей и разработки стратегии
 - в) процесс разработки и реализации стратегии
2. Процесс стратегического управления включает:
 - а) разработку стратегии
 - б) постановку целей
 - в) анализ достаточности внутренних ресурсов организации для реализации выбранной стратегии
 - г) разработку мероприятий на ближайший календарный месяц и разбивкой данных

мероприятий по декадам и дням месяца

3. Что понимается под внутренним потенциалом организации?

- а) совокупность технических и материальных ресурсов организации
- б) совокупность ресурсов организации, которые обеспечивают ее функционирование

и развитие

- в) совокупность человеческих и информационных ресурсов организации

4. К техническим ресурсам относятся:

- а) совокупность материалов и комплектующих
- б) совокупность применяемых в процессе производства технологий
- в) качественный состав и моральное состояние оборудования

5. К материальным ресурсам относятся:

- а) состав и состояние транспортных средств производственного назначения
- б) совокупность денежных средств
- в) совокупность материалов, меняющих свойства в процессе производства
- г) ноу-хау

6. К технологическим ресурсам не относятся:

- а) совокупность применяемых технологий
- б) физическое и моральное состояние оборудования
- в) совокупность применяемых ноу-хау
- г) совокупность результатов НИОКР

7. К человеческим ресурсам относятся:

- а) половозрастной состав кадров
- б) профессионально-квалификационный состав кадров
- в) уровень образования
- г) потенциальные трудовые ресурсы

8. К внешним факторам, влияющим на выбор стратегии, не относятся:

- а) политические факторы
- б) привлекательность отрасли
- в) уровень конкуренции в отрасли
- г) конкурентные преимущества организации

9. К внутренним факторам, влияющим на выбор стратегии, относятся:

- а) корпоративная культура
- б) сила и слабость компании
- в) этические принципы ведущих руководителей
- г) отношения с конкурентами

10. Возможности и угрозы компании являются факторами,

- а) внешней среды
- б) внутренней среды
- в) не влияющими на выбор стратегии

11. Реализация стратегии осуществляется через разработку

- а) долгосрочных планов
- б) среднесрочных и краткосрочных планов
- в) оперативных планов

12. На этапе углубленного изучения состояния среды, целей и разработанных стратегий решаются следующие основные задачи:

а) оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями

- б) внесение изменений в действующую организационную структуру

в) доведение идей стратегического плана и содержания целей до сотрудников предприятия

13. Уточнение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу производится на этапе

- а) углубленного изучения состояния среды, целей и разработанных стратегий
 - б) разработки комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов
 - в) корректировки стратегического плана
14. Программы повышения квалификаций сотрудников разрабатываются на этапе
- а) внесения изменений в действующую организационную структуру
 - б) корректировки стратегического плана
 - в) разработки комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов
15. При разработке стратегии на корпоративном уровне принимаются решения
- а) о перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса
 - б) об изменении применяемых технологий
 - в) о закупке нового дорогостоящего оборудования
16. Функциональный уровень разработки стратегии предполагает
- а) разработку общей стратегии организации
 - б) разработку стратегии маркетинга
17. Что не учитывается принципом определенности стратегии и организации стратегического учета и контроля?
- а) понимание персоналом стоящих перед ним задач должно вытекать из четких формулировок стратегии организации
 - б) нечетко сформулированные стратегические цели организации могут приводить к неоднозначному ее толкованию различными службами организации
 - в) основываясь лишь на принципе экстраполяции, организация обрекает себя на достаточно высокую вероятность стратегической ошибки
 - г) один из основных принципов практического управления организацией — принцип обратной связи
18. Принцип соответствия стратегии организации имеющимся ресурсам указывает на то, что
- а) без обеспечения ресурсами реализация стратегии оказывается частично или полностью под угрозой
 - б) разработке стратегии должен предшествовать анализ внутренних ресурсов, а реализация стратегии не должна выходить за рамки имеющихся ресурсов
19. Принцип соответствия стратегии организации имеющимся технологиям подчеркивает, что достижение любой цели возможно,
- а) если в распоряжении организации имеются необходимые технологии производства продукции или оказания услуг
 - б) если в распоряжении организации имеются необходимые ресурсы
 - в) только если в распоряжении организации имеются технологии, с помощью которых можно последовательно решить конкретные задачи, связанные со стратегической целью
20. Какая из функций стратегического управления предполагает формирование плановых заданий, определение исполнителей и соисполнителей плановых заданий?
- а) анализ
 - б) планирование
 - в) организация
 - г) контроль

Краткое описание и регламент выполнения

1. Провести тестирование студентов согласно плана-графика освоения дисциплины.
2. Оценить количество правильных ответов.
3. Выставить результаты тестирования.

Критерии оценки:

- 0 баллов – правильно выполнено меньше 2/3 тестовых заданий.
2 балла – правильно выполнено больше 2/3 тестовых заданий.

Практические задания к практическому занятию 4**Кейс-задача по теме «Функции стратегического управления»**

Задание. «Пятерочка» — торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл.

Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране.

Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10 – 12% (в обычных супермаркетах около 40%).

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов.

До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться.

В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

Вопросы:

- 1) Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
- 2) По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?
- 3) Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?

Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки» (Ключевые факторы успеха - общие для всех предприятий отрасли факторы, реализация которых открывает перспективы улучшения своей конкурентной позиции)?

Краткое описание и регламент выполнения

1. Студент самостоятельно выполняет практическое задание
2. В процессе решения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

Критерии оценки:

0 баллов - задание не выполнено

2 балла - задание выполнено не полностью или содержит некоторые ошибки

3 балла – задание выполнено полностью

Итого максимальный балл за занятие 5

**Задания к практическому занятию 5
на тему «Общее содержание стратегии»**

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

1. Перечислите и охарактеризуйте функции стратегического управления
2. Основные факторы, определяющие конкурентоспособность фирмы
3. Количественные методы анализа рыночных тенденций как инструмент разработки стратегии предприятия
4. Обоснование системы стратегического контроля в организации

Краткое описание и регламент выполнения

1. Студент выступает с проблемным вопросом
2. Высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы оппонентов
3. Грамотно и четко формулирует вопросы к выступающим

Критерии оценки:

1. Студент выступает с проблемным вопросом (1 балл)
2. Высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы оппонентов (1 балл)

Итого максимальный балл - 2

Практические задания к практическому занятию 5

Реферат по теме «Общее содержание стратегии»

1. Возможности новых стабилизационных стратегий
2. Проектирование структуры управления организацией
3. Концептуальное проектирование организации
4. Характеристика уровней формирования и реализации стратегий организации
5. Конкурентные преимущества фирм: слагаемые, факторы, методы оценки

Процедура написания и представления реферата

Написание реферата включает в себя следующее:

- сбор информации: отбор источников, конспектирование;
- составление плана;
- письменное оформление реферата;

- подготовка устного выступления на 3-5 минут;
- защита реферата (лучше не читать, а рассказывать, выделяя наиболее важные положения и наиболее яркие примеры).

Схема устной презентации реферата:

- Представление автора или группы авторов.
- Тема работы.
- Актуальность и значимость темы (почему? для кого? зачем?).
- Источники. Обзор используемой литературы.
- Основное содержание. Ключевые идеи.
- Выводы и заключение. Практическое значение.

Краткое описание и регламент выполнения

1. Студент самостоятельно выполняет практическое задание
2. В процессе выполнения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

Критерии оценки:

0 баллов - задание не выполнено

2 балла - задание выполнено не полностью или содержит некоторые ошибки

3 балла – задание выполнено полностью

Итого максимальный балл за занятие 5

Задания к практическому занятию 6 на тему «Выбор и реализация стратегии»

Практические задания к практическому занятию 6

Кейс-задачи

Задание 1. Оцените ситуацию, сложившуюся на заводе полупроводниковых материалов при переходе к рыночным формам экономики, и ответьте на вопросы.

После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед руководством завода встал задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

Вопросы. Как изменение условий функционирования предприятия повлияло на его хозяйственную деятельность? Какую стратегию развития предприятия, с вашей точки зрения, следовало бы принять руководству завода в изменившейся внешней среде?

Задание 2. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

Завод полупроводниковых материалов, о котором шла речь в задании, столкнулся с основными трудностями в своей деятельности именно вследствие изменений, происшедших на тех рынках сбыта, где традиционно реализовывалась продукция завода. Полупроводниковых материалов для электронных схем на отечественных рынках сбыта требовалось все меньше и меньше. Сокращение объемов реализации продукции, производимой заводом, привело к необходимости формирования новой маркетинговой стратегии предприятия.

Вопросы. Какое, с Вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на

экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

Задание 3. Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

В связи с возросшими требованиями к качеству поставляемой продукции, более жесткими условиями поставки и требованиями техники безопасности руководство крупного угольного разреза разработало программу перспективного развития предприятия, в которой наряду с другими мероприятиями предусматривалась замена устаревшего оборудования. В связи с разработанной программой было принято решение о закупке крупной партии нового оборудования, для чего угольному разрезу требовался кредит в размере 3 млн долл. Такой суммы «свободных» денег у предприятия не было.

Вопросы. Правильным ли было решение, принятое руководством угольного разреза, закупить крупную партию нового оборудования? Что с Вашей точки зрения, следовало бы предпринять руководству для того, чтобы закупка нового оборудования стала возможной?

Краткое описание и регламент выполнения

3. Студент самостоятельно выполняет практическое задание
4. В процессе выполнения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

Критерии оценки:

0 баллов - задание не выполнено

3 балла - задание выполнено не полностью или содержит некоторые ошибки

5 баллов – задание выполнено полностью

Итого максимальный балл за занятие 5

Задания к практическому занятию 7 на тему «Уровни разработки стратегии. Корпоративная стратегия диверсифицированной Компании»

Тест по теме «Уровни разработки стратегии. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании»

1. По каким параметрам исследуется положение компании?
 - а) устойчивость конкурентной позиции компании по сравнению с основными соперниками
 - б) сильные и слабые стороны компании
 - в) возможности и угрозы компании
 - г) стадия жизненного цикла продукции компании
2. Конкурентоспособность компании по ценам и издержкам оценивается в процессе анализа
 - а) общего положения компании
 - б) конкурентоспособности продукции
 - в) бухгалтерского баланса
3. Анализ общего положения компании позволяет определить
 - а) соответствие ее стратегии внешней и внутренней среде
 - б) соответствие ее стратегии внешним рыночным условиям и внутренним ресурсам
 - в) соответствие ее стратегии и конкурентным возможностям
 - г) эффективность работы всех ее подразделений
4. По каким показателям не оценивается эффективность действующей стратегии?
 - а) изменение финансового состояния компании и ее рейтинга
 - б) лояльность кредитных учреждений

- в) репутация и имидж компании в глазах потребителей
- 5. По каким показателям оценивается эффективность действующей стратегии?
 - а) привлечение новых потребителей в достаточном количестве при сохранении прежних
 - б) привлечение новых потребителей в достаточном количестве независимо от сохранения прежних
 - в) лидерство компании в технологиях, инновациях
- 6. Показатель лидерства компании в скорости исполнения заказов и уровне цен используется для оценки
 - а) расчета коэффициента оборачиваемости оборотных средств
 - б) эффективности выбранной стратегии
 - в) миссии организации
- 7. SWOT-анализ используется для оценки
 - а) стратегического положения компании
 - б) эффективности маркетинговой политики
- 8. При разработке стратегии необходимо обеспечить
 - а) соответствие уровня цен компании средним ценам в отрасли
 - б) соответствие внутренних возможностей компании внешней ситуации
- 9. Под внутренними возможностями компании подразумевается
 - а) возможности компании на рынке
 - б) доля рынка компании
 - в) баланс ее слабых и сильных сторон
- 10. Под внешней ситуацией понимаются
 - а) слабые стороны компании
 - б) условия отрасли и конкуренции
 - в) состояние потенциала компании
- 11. Стратегия должна быть направлена на
 - а) максимально эффективное применение имеющихся у компании ресурсов
 - б) использование рыночных возможностей
 - в) минимальную загруженность всех ресурсов компании с целью экономии их потенциала
 - г) избежание угроз
- 12. Что не является условием разработки эффективной стратегии?
 - а) ориентация только на данные внутренней среды организации
 - б) эффективное применение имеющихся у компании ресурсов
- 13. К внутренним сильным сторонам относится:
 - а) внутренние производственные проблемы
 - б) возможность быстрого роста из-за резкого роста спроса в одном или нескольких сегментах рынка
 - в) право собственности на ключевые технологии
 - г) освоение новых географических рынков
- 14. К внутренним сильным сторонам не относится:
 - а) эффективная стратегия
 - б) прочное финансовое положение
 - в) высокий уровень обслуживания покупателей
 - г) возможность эксплуатации новых технологий
- 15. К внутренним слабым сторонам относятся:
 - а) угроза выхода на рынок новых конкурентов
 - б) рост продаж товаров-заменителей
 - в) устаревшие производственные мощности
- 16. К внутренним слабым сторонам не относятся:
 - а) слишком высокие издержки по сравнению с конкурентами

б) недостаточный ассортимент

в) замедление роста рынка

17. К внешним возможностям компании относятся:

а) прочное финансовое положение

б) снижение торговых барьеров на привлекательных зарубежных рынках

в) сильная торговая марка и репутация компании

18. К внешним возможностям компании не относятся:

а) патенты на ключевые технологии

б) приобретение конкурирующих или обладающих прогрессивными знаниями и технологиями компаний

в) возможность эксплуатации новых технологий

19. К внешним угрозам компании относятся:

а) неблагоприятное изменение курсов иностранных валют

б) слишком большой объем привлеченных кредитов

в) недостаток ключевых навыков и компетенции

20. К внешним угрозам компании не относятся:

а) технологические изменения или инновации, приводящие к падению спроса на прежние товары

б) отставание от конкурентов в использовании систем электронной коммерции

в) замедление роста рынка

Краткое описание и регламент выполнения

1. Провести тестирование студентов согласно плана-графика освоения дисциплины.

2. Оценить количество правильных ответов.

3. Выставить результаты тестирования.

Критерии оценки:

0 баллов – правильно выполнено меньше 2/3 тестовых заданий.

2 балла – правильно выполнено больше 2/3 тестовых заданий.

Практические задания к практическому занятию 7

Кейс-задача по теме «Уровни разработки стратегии. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании»

Каждый из двух видов бизнеса Корпорации А можно кратко охарактеризовать следующим образом:

Бизнес А: Бизнес достаточно молодой, находится на стадии освоения рынка товаров, основанных на новейших технологиях. Энергично осуществляется поиск новых потребителей своей инновационной продукции. Объем продаж растет достаточно быстро, но ощутимой прибыли пока нет. Поток денежной наличности отрицательный, так как фирма инвестирует наличность в развитие данного вида бизнеса.

Независимо от поведения своих конкурентов данный вид бизнеса сам выбирает стратегии поведения на рынке, так как имеет определенные преимущества перед конкурентами, относительная доля рынка достаточно высокая, но абсолютного преимущества на рынке бизнес пока не имеет.

Бизнес Б: Покупатели постепенно теряют интерес к продукции данного бизнеса, так как продукция бизнеса вытесняется с рынка более совершенными и инновационными товарами бизнеса А. Происходит заметное падение спроса, уменьшение числа конкурентов и сужение ассортимента выпускаемой продукции. В результате у бизнеса практически отсутствуют важные ресурсы для его поддержания, он имеет целый ряд слабых сторон, мешающих ему приносить ощутимую прибыль Корпорации А.

Используя данную информацию:

- А) определите стадии зрелости и конкурентные позиции данных отраслей Корпорации А;
- Б) определите положение каждого вида бизнеса на матрице модели ADL/LC;
- В) осуществите «естественный выбор» стратегии развития каждого бизнеса в соответствии с его позицией на матрице.

Краткое описание и регламент выполнения

1. Студент самостоятельно выполняет практическое задание
2. В процессе решения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

Критерии оценки:

0 баллов - задание не выполнено

2 балла - задание выполнено не полностью или содержит некоторые ошибки

3 балла – задание выполнено полностью

Итого максимальный балл за занятие 5

Задания к практическому занятию 8 на тему «Анализ внешней и внутренней среды организации. Использование метода SWOT – анализа»

Практические задания к практическому занятию 8

Кейс-задача по теме «Анализ внешней и внутренней среды организации. Использование метода SWOT – анализа»

Для выполнения задания необходимо выбрать конкретное предприятие и изучить ситуацию, провести SWOT-анализ.

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания “Макдональдс” пришла на российский рынок в результате длительных переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия в СССР ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве ресторанов “Макдональдс” начались во время Олимпиады-76 в Монреале и завершились в апреле 1988 г. подписанием договора о создании совместного предприятия между канадским филиалом фирмы “Макдональдс” и Мособщепитом. Соотношение долей участников было зафиксировано: 51% - советская сторона и 49% - канадская. С подписанием договора СССР стал 52-й страной мира, в которую пришел “Макдональдс”. По договору предусматривалось открытие 20 ресторанов в Москве и перерабатывающего распределительного комплекса для снабжения этих ресторанов полуфабрикатами.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990 г. Рассчитанный на 700 посадочных мест, это был самый большой ресторан системы “Макдональдс”. Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно увеличила эту цифру. С первого дня и надолго около ресторана выстроилась длинная очередь, которая сыграла неоднозначную роль в формировании имиджа ресторана “Макдональдс”. Расположившись в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью, ресторан, несомненно, с самого начала получал ряд сильных конкурентных преимуществ. Однако неожиданно это удачное по всем традиционным параметрам месторасположение ресторана

создало для него и определенные трудности. Так, например, возникла проблема разрушения стиля и духа одного из исторических мест центра Москвы.

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов “Макдональдс” является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, конкретными отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную привлекательность ресторанов быстрого обслуживания “Макдональдс”. Обычно задолго до открытия очередного ресторана фирма “Макдональдс” досконально изучает локальные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество. Только после этого фирма приступает к ресторанному обслуживанию клиентов. Качество исходных продуктов играет важную роль. Поэтому, приступив к реализации проекта в Москве, фирма “Макдональдс” вынуждена была завести в Россию из Голландии картофель сорта “Рассет Бурбон”, который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда - жаренного в масле картофеля. Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов “Макдональдс”. Важно было обеспечить ресторан качественными и поступающими своевременно в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого “Макдональдс” отступил от своей традиции - иметь в системе только рестораны - и пошел на строительство перерабатывающего распределительного комплекса (ПРК) снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, “Макдональдс” в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. Оснащенный самым современным производственным оборудованием из ФРГ, Швеции, Нидерландов, США, Италии и Канады, комплекс производит все необходимые овощные, молочные, мясные и мучные изделия. Мощности комплекса позволяют перерабатывать в течение недели до 72 тыс. кг картофеля, до тысячи литров молока, 32 тыс. кг натуральной цельной говядины. “Макдональдс” уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы, глубоко осознавая свою социальную ответственность и стараясь максимально способствовать развитию общества.

С открытия в 1955 г. первого ресторана фирма “Макдональдс” уделяет очень большое внимание оказанию помощи населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1964 г. Детский фонд Роланда Макдональда оказывает большую финансовую поддержку в сферах здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В бывшем СССР “Макдональдс” также стал проводить свою политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направляются на приобретение необходимого медицинского оборудования, посылку наших детей на лечение за рубеж, на строительство центра реабилитации детей-инвалидов. К разряду социально-ориентированных акций фирмы “Макдональдс” следует отнести и ее решение о реализации ее продукции в ресторанах только за рубли и по относительно низкой цене.

Во всем мире рестораны сети “Макдоналдс” по причине специфичности меню (сэндвичи с котлетой - гамбургеры, салатом и сыром и жаренные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбчивые кассиры-буфетчики) в основном пользуются популярностью у детей и молодежи. Конечно, в “Макдоналдс” заходят и взрослые люди, но скорее те, кто хотел бы быстро или недорого перекусить. Посещение же первого ресторана “Макдоналдс” в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Клиентам “Макдоналдса” на Пушкинской площади нравилось в нем все. Вкусные еда и напитки, красивый интерьер и удивительная чистота, даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и

энергичность работы персонала, столь контрастировавшие с поведением работников советского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, “ненавязчивого советского сервиса”.

Импортное производственное оборудование, привезенные для выращивания в СССР западные сорта картофеля, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества - все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала.

Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда и формирование организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующей в системе “Макдоналдс”, потребовали от руководства проведения ряда специальных мероприятий.

Система подбора кадров базировалась на жестком следовании принципу конкурентного отбора из большого числа претендентов. Это отличалось от существовавшей в большинстве советских предприятий практики найма на работу по протекции либо же из числа сотрудников советской организации. Для того чтобы реализовать принцип конкурсного отбора на практике, фирма дала объявление в московских газетах о том, что приступает к найму сотрудников.

К осени 1989 г., когда начался наем работников, было получено 27 тыс. заявлений. Это создало базу для отбора наиболее энергичных, мотивированных, умных и выдающихся молодых людей и девушек. К моменту открытия ресторана его персонал состоял из 630 человек. В течение года он увеличился до 1100 человек, а общее количество работников в ресторане, на перерабатывающем заводе и в администрации составило 1550 человек. Наем на конкурентной основе не только позволил отобрать лучших из большого числа претендентов, но явился также и сильным мотивом для старательной работы. Это объяснялось тем, что победа в конкурсе вызывала у работников чувство гордости и высокую степень удовлетворенности.

Условиями допуска к участию в конкурсе на начальной стадии отбора претендентов были следующие: претендент должен был иметь телефон, чтобы с ним можно было легко связаться; он должен был жить в полчасе езды до ресторана. Этому критерию удовлетворяли 5 тыс. претендентов. С каждым из них было проведено собеседование. Два помощника менеджера проинтервьюировали всех и вдвоем должны были принять решение о том, кто проходит на следующую ступень отбора. С прошедшими кандидатами затем беседовали канадские менеджеры.

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, совместное предприятие “Москва-Макдоналдс” решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако, если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины (новички сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было принять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить новые навыки, чем отучить от приобретенных ранее и неприемлемых.

В основной массе на работу были приняты молодые люди в возрасте от 18 до 27 лет. Для большинства из них это была первая работа. Сначала на полный рабочий день были приняты 40% работников, к марту 1990 г. менеджеры увеличили их долю до 80%, так как для молодых людей было трудно совмещать работу и учебу.

Подход к управлению персоналом в “Москва-Макдоналдс” основан на едином для всей системы “Макдоналдс” комплексе правил. В частности, это принципы: “Макдоналдс” - одна большая семья” и “Макдоналдс” заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы”. Молодые люди с удовольствием носили форму “Макдоналдс”, гордились этим. Им нравилось, что независимо от занимаемой должности они называют друг друга по имени. Им нравилось носить на груди табличку с именем. Им нравилось разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного не существовало в советском менеджменте. Такая универсальность укрепляла чувство особенности и исключительности,

что положительно сказывалось на отношении к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые мероприятия, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

Существенным мотиватором являлись ежемесячные “социальные” мероприятия - речные прогулки по Москве-реке, спортивные соревнования, посещения зрелищных программ. Немаловажно, что это все оплачивалось совместным предприятием.

Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Заработная плата в совместном предприятии была довольно высокой. Когда открылся ресторан, члены команды получали 2 рубля в час, что было в два с половиной раза больше, чем в среднем по стране. Существенно выше, чем на других подобных предприятиях, хотя и ниже, чем у работников ресторана, был заработок администрации и сотрудников перерабатывающего завода. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в московском пригороде, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были искать ее в других районах. Конечно, они были рады получить постоянную работу рядом с домом. Другим важным компонентом системы поощрений было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы.

“Макдоналдс” также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, “Макдоналдс” использует конкуренцию и соревнование - на уровне ресторана, региона, страны и между странами.

В обучении кадров совместное предприятие “Москва-Макдоналдс” применяет те же методы, которые использует “Макдоналдс” во всем мире.

С самого начала были отобраны 28 менеджеров, которые прошли 3-8-месячное обучение в Торонто. В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли соответствующее обучение в западной Европе (откуда было получено оборудование).

Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью “Макдоналдс” в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры “Макдоналдс”. Они должны были научиться применять в московской системе ресторанов такое же управление, какое использовалось в 10500 ресторанах “Макдоналдс” по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте Гамбургерологии компании в Торонто (Онтарио, Канада). Программа на 1000 часов включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов “Макдоналдс”, начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды.

Кроме этого, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы “Макдоналдс” - Университете Гамбургер в США. Там вместе с 235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности. Все члены рабочих групп прошли стандартную 60-часовую программу обучения в компании.

Новые работники, пришедшие на фирму, просматривают видеозапись, объясняющую, применение каких навыков и какого отношения к работе ожидает от них компания. Работники знакомятся с основами внешнего вида персонала. Они учатся важности дисциплины и ответственности. При этом их учат тому, что они должны проявлять инициативу: когда их коллега нуждается в помощи, они не должны колебаться в ее оказании, даже если это не их прямая задача. Члены команды также изучают основы отношений с клиентом: быть перед кассой до того, как клиент подойдет к ней, смотреть клиенту в глаза, приветствовать клиента улыбкой и предлагать дополнительные предметы для покупки.

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в “Макдоналдс” является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание

их достижений. “Макдоналдс” имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины лежит скорее обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и прибегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство.

В совместном предприятии “Москва-Макдоналдс” придерживаются политики продвижения кадров “изнутри”. Фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

Задание 1. Анализ среды непосредственного окружения. Анализ целесообразно проводить, исследуя потребителей, поставщиков, конкурентов и рынок рабочей силы.

Потребители. Анализ проводится по следующим факторам:

- степень зависимости покупателя от продавца;
- объем закупок;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене;
- требования к качеству, марке;
- доходы потребителей;
- социально-технологические и поведенческие особенности потребителей.

Поставщики. Факторы, характеризующие влияние поставщиков на эффективность деятельности организации:

- уровень специализации поставщика;
- стоимость перехода к другому потребителю;
- важность данных продаж;
- стоимость и качество товара;
- график поставок;
- пунктуальность и обязательность выполнения условий поставки.

Конкуренты. Изучение конкурентов - важнейшая часть анализа. Необходимо:

- выделить настоящих и потенциальных конкурентов;
- установить их цели;
- выявить особенности разработки, производства, рекламы и сбыта продукции;
- получить информацию о финансовом состоянии;
- выявить конкурентные преимущества.

Рынок рабочей силы. Анализ рынка рабочей силы позволяет выявить возможности обеспечения организации кадрами. Исследуемые факторы:

- наличие кадров необходимой квалификации;
- уровень образования;
- возраст;
- пол;
- стоимость рабочей силы;
- политика профсоюзов; государственная система;
- поддержка безработных.

Задание 2. Выполнить анализ внутренней среды организации. Внутренний стратегический анализ целесообразно проводить по следующим сферам деятельности организации: управление; маркетинг, исследования и разработки, производство, персонал, финансы, организационная культура.

Основные факторы, которым следует уделять внимание при анализе:

Организация управления: организационная структура, разделение прав и ответственности, методы и порядок принятия решений, коммуникационные процессы, организация системы контроля, стиль управления, квалификация и способности высшего руководства, управленческие информационные системы, система стратегического управления.

Маркетинг:

- продукты (услуги), производимые организацией;
- потребители;
- имидж, репутация и качество товаров;
- ценовая политика;
- каналы распределения;
- организация сбыта;
- рекламная деятельность;
- послепродажное обслуживание;
- рынки (размеры, собственная доля, конкуренты);
- развитие новых продуктов, услуг и рынков;
- сбор информации о рынке.

Исследования и разработки:

- патенты, торговые марки;
- портфель новых проектов;
- состав кадров, их квалификация и опыт;
- состояние производственной базы для исследований и разработок;
- организация процесса проектирования;
- сотрудничество с другими организациями;
- информационное обеспечение.

Производство:

- стоимость сырья, его доступность, отношение с поставщиками;
- система контроля запасов;
- производственные мощности, состояние основных фондов;
- применяемые технологии;
- местоположение производственных помещений;
- экономия от масштаба производства;
- степень вертикальной интеграции;
- организация производства и технического обслуживания;
- контроль качества;
- безопасность производства;
- издержки производства, сравнение издержек с конкурентами и средней величиной по отрасли.

Персонал:

- состав и структура персонала;
- мораль и квалификация сотрудников;
- кадровая политика;
- политика найма персонала;
- использование стимулов для мотивации;
- организация заработной платы в сравнении с конкурентами и средним значением по отрасли;
- обучение и повышение квалификации;
- система оценки персонала;
- планирование карьеры;
- текучесть кадров и прогулы;
- особая квалификация, опыт сотрудников;
- управленческий персонал, используемый стиль руководства;

- ценности руководства;
- соответствие квалификации персонала текущим и будущим задачам организации.

Финансы:

- финансовое состояние и стабильность организации;
- квалификация финансовых работников;
- источники и величина финансовых ресурсов;
- возможность привлечения краткосрочного и долгосрочного капитала;
- планирование финансов;
- прибыль и ее использование;
- стоимость капитала по сравнению с конкурентами и среднеотраслевой;
- отношение к налогам;
- отношение к собственникам (акционерам), инвесторам;
- возможность использования альтернативных финансовых стратегий;
- "рабочий" капитал: гибкость, его структура;
- эффективный контроль за издержками;
- система учета издержек, составление бюджета;
- состояние отчетности.

Организационная структура:

- ценности;
- стандарты поведения;
- традиции;
- приоритеты внимания руководителей;
- реакция руководства на критические ситуации;
- отношение к работе и стиль поведения руководителей;
- критерии поощрения сотрудников;
- критерии отбора, назначения, продвижения и увольнения из организации;
- философия менеджмента.

Результаты анализа внутренней среды представить в виде матрицы:

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	свойства организации, дающие преимущества перед другими в отрасли	свойства, ослабляющие организацию
Внешняя среда	внешние вероятные факторы, дающие дополнительные возможности по достижению цели	внешние вероятные факторы, которые могут осложнить достижение цели

Заполнить матрицу:

	Сильные стороны	Слабые стороны
ВОЗМОЖНОСТИ	СИВ*	СЛВ*
УГРОЗЫ	СИУ*	СЛУ*

* Поле СИВ показывает, какие сильные стороны необходимо использовать, чтобы получить отдачу от возможностей во внешней среде.

Поле СЛВ показывает, за счет каких возможностей внешней среды организация сможет преодолеть имеющиеся слабости.

Поле СИУ показывает, какие силы необходимо использовать организации для устранения угроз.

Поле СЛУ показывает, от каких слабостей необходимо избавиться, чтобы попытаться предотвратить нависшую угрозу.

Краткое описание и регламент выполнения

3. Студент самостоятельно выполняет практическое задание

4. В процессе решения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

Критерии оценки:

0 баллов - задание не выполнено

3 балла - задание выполнено не полностью или содержит некоторые ошибки

5 баллов – задание выполнено полностью

Итого максимальный балл за занятие 5

**Задания к практическому занятию 9
на тему «Стратегические проблемы организации»**

Тест по теме «Стратегические проблемы организации»

1. Конкурентное преимущество — это
 - а) способность предприятия превзойти конкурентов в заданных условиях
 - б) то, что способствует превращению возможностей в реальность
 - в) положение фирмы на рынке, позволяющее ей преодолевать силы конкуренции и привлекать покупателей
2. Средствами защиты конкурентных преимуществ являются:
 - а) низкая себестоимость
 - б) монополия
 - в) патенты
3. К средствам защиты конкурентных преимуществ не относятся:
 - а) доступ к источникам сырья
 - б) специализированное оборудование
 - в) ноу-хау
4. К направлениям достижения конкурентных преимуществ относятся:
 - а) лидерство в издержках
 - б) фокусирование
 - в) ранний выход на рынок
 - г) изготовление продуктов-аналогов
5. Какие из перечисленных стратегий М. Портер базовыми?
 - а) дифференциация продукции
 - б) стратегия первопроходца
 - в) синергизм
6. В зависимости от источников конкурентные преимущества подразделяются на
 - а) явные и неявные
 - б) преимущества высокого и низкого ранга
 - в) естественные и искусственно созданные
7. К преимуществам высокого ранга относятся:
 - а) квалифицированный персонал
 - б) дешевая рабочая сила
 - в) патенты
 - г) развитый маркетинг
8. К преимуществам высокого ранга не относятся:
 - а) доступность источников сырья
 - б) ведение долговременных НИОКР
 - в) высокая репутация
9. К преимуществам низкого ранга относятся:
 - а) использование новейших технологий
 - б) дешевая рабочая сила

в) долговременные связи с покупателями

10. К явным источникам конкурентных преимуществ относятся:

а) дешевое сырье

б) дорогое высококачественное сырье

в) технология

г) зависимость от конкретного поставщика

11. Содержанием стратегии низких издержек является:

а) предложение более низкой, чем конкуренты, цены при том же самом уровне прибыли

б) предложение высокой цены при минимальных издержках, и как следствие – высокий уровень прибыли

в) предложение средней цены при минимальных издержках, и как следствие – высокий уровень прибыли

12. Для стратегии низких издержек не характерно

а) наличие ценовых барьеров на входе

б) создание продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные

в) низкий уровень продуктовой дифференциации

13. Целью стратегии дифференциации является достижение конкурентного преимущества

а) путем создания продуктов с низкими и высокими ценами

б) путем разработки продукции высокого и низкого качества

в) путем создания продуктов или услуг, которые воспринимаются потребителями как уникальные

14. Достоинством стратегии дифференциации является безопасность компании от конкурентов до тех пор, пока

а) потребители сохраняют устойчивую лояльность к ее продукции

б) сохраняется низкая цена на продукцию

15. Основной проблемой компании, выбравшей стратегию дифференциации, является

а) поддержание уникальности в глазах потребителей

б) более высокий, чем у конкурентов, уровень цен

16. Отличительным преимуществом компании, применяющей стратегию фокусировки, является

а) абсолютная монополия

б) то, что покупатели не могут получить такой же продукт в другом месте

в) низкое качество и низкая цена продукции

17. Монополии, возникшие на базе открытий, изобретений и других новшеств, как правило, используют ценовую стратегию

а) минимальной цены

б) среднеотраслевой цены

в) «снятия сливок»

18. Основными особенностями конкурентного преимущества, связанного со стратегией первопроходца, являются:

а) данное конкурентное преимущество основано на использовании новшеств — продуктовых, технологических, организационных

б) оно связано со значительным риском, но обеспечивает в случае успеха более высокую прибыль

в) отсутствует риск выхода на рынок, поскольку производится впервые

г) его проще завоевать, чем сохранить

19. Необходимыми рыночными условиями реализации стратегии первопроходца являются:

а) отсутствие аналогов продукции

- б) наличие аналогов продукции
- в) наличие потенциального спроса на предлагаемые новинки

Краткое описание и регламент выполнения

1. Провести тестирование студентов согласно плана-графика освоения дисциплины.
2. Оценить количество правильных ответов.
3. Выставить результаты тестирования.

Критерии оценки:

- 0 баллов – правильно выполнено меньше 2/3 тестовых заданий.
- 2 балла – правильно выполнено больше 2/3 тестовых заданий.

Практические задания к практическому занятию 9

Реферат по теме «Стратегические проблемы организации».

Проблемы стратегического управления организацией на примере крупной фирмы
(по выбору студента)

Процедура написания и представления реферата

Написание реферата включает в себя следующее:

- сбор информации: отбор источников, конспектирование;
- составление плана;
- письменное оформление реферата;
- подготовка устного выступления на 3-5 минут;
- защита реферата (лучше не читать, а рассказывать, выделяя наиболее важные положения и наиболее яркие примеры).

Схема устной презентации реферата:

- Представление автора или группы авторов.
- Тема работы.
- Актуальность и значимость темы (почему? для кого? зачем?).
- Источники. Обзор используемой литературы.
- Основное содержание. Ключевые идеи.
- Выводы и заключение. Практическое значение.

Краткое описание и регламент выполнения

1. Студент самостоятельно выполняет практическое задание
2. В процессе решения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

Критерии оценки:

0 баллов - задание не выполнено

2 балла - задание выполнено не полностью или содержит некоторые ошибки

3 балла – задание выполнено полностью

Итого максимальный балл за занятие 5

Задания к практическому занятию 10

на тему «Характеристика конкурентного преимущества. Факторы, влияющие на сохранение конкурентного преимущества»

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

1. Виды конкуренции

2. Факторы, влияющие на сохранение конкурентного преимущества
3. Характеристика конкурентного преимущества
4. Обеспечение конкурентоспособности организации
5. Оценка конкурентоспособности

Краткое описание и регламент выполнения

1. Студент выступает с проблемным вопросом
2. Высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы оппонентов
3. Грамотно и четко формулирует вопросы к выступающим

Критерии оценки:

1. Студент выступает с проблемным вопросом (1 балл)
 2. Высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы оппонентов (1 балл)
- Итого максимальный балл - 2

Практические задания к практическому занятию 10

Реферат по теме «Характеристика конкурентного преимущества. Факторы, влияющие на сохранение конкурентного преимущества».

1. Конкурентные преимущества, основанные на экономических факторах
2. Конкурентные преимущества нормативно-правового характера
3. Конкурентные преимущества структурного характера
4. Конкурентные преимущества, связанные с развитием инфраструктуры рынка
5. Конкурентные преимущества технологического характера
6. Конкурентные преимущества, связанные с уровнем информационного обеспечения
7. Конкурентные преимущества, основанные на географических факторах
8. Конкурентные преимущества, основанные на демографических факторах
9. Конкурентные преимущества, достигаемые в результате противоправных действий

Процедура написания и представления реферата

Написание реферата включает в себя следующее:

- сбор информации: отбор источников, конспектирование;
- составление плана;
- письменное оформление реферата;
- подготовка устного выступления на 3-5 минут;
- защита реферата (лучше не читать, а рассказывать, выделяя наиболее важные положения и наиболее яркие примеры).

Схема устной презентации реферата:

- Представление автора или группы авторов.
- Тема работы.
- Актуальность и значимость темы (почему? для кого? зачем?).
- Источники. Обзор используемой литературы.
- Основное содержание. Ключевые идеи.
- Выводы и заключение. Практическое значение.

Краткое описание и регламент выполнения

1. Студент самостоятельно выполняет практическое задание
2. В процессе выполнения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

Критерии оценки:

0 баллов - задание не выполнено

2 балла - задание выполнено не полностью или содержит некоторые ошибки

3 балла – задание выполнено полностью

Итого максимальный балл за занятие 5

**Задания к практическому занятию 11
на тему «Стратегия развития. Функциональные стратегии»**

Тест по теме «Стратегия развития. Функциональные стратегии»

1. Какие из перечисленных факторов являются основными факторами, влияющими на развитие предприятия, с точки зрения специалистов консультационной фирмы McKinsey?
 - а) стратегия
 - б) структура
 - в) себестоимость
2. Какие из факторов, по мнению специалистов консультационной фирмы McKinsey, не относятся к основным факторам, влияющим на развитие предприятия?
 - а) квалификация персонала
 - б) скорость внедрения ноу-хау
 - в) стиль управления
3. Такие факторы как стратегия и квалификация персонала являются, по мнению специалистов консультационной фирмы McKinsey,
 - а) факторами прямого воздействия на развитие предприятия
 - б) факторами косвенного воздействия на развитие предприятия
 - в) основными факторами, влияющими на развитие предприятия
4. К основным факторам успешной реализации стратегии относятся:
 - а) анализ внешней и внутренней среды
 - б) наличие квалифицированных и компетентных специалистов
 - в) физическое и моральное состояние технологического оборудования
5. К основным факторам успешной реализации стратегии не относятся:
 - а) реализация принципов рациональной организации производственного процесса
 - б) структура организации
 - в) культура организации
6. Разработка стратегии начинается с
 - а) анализа внешней и внутренней среды
 - б) выявления основных конкурентов
 - в) определения доли рынка организации
7. Стратегия устанавливает
 - а) как предприятие должно использовать свой организационный потенциал
 - б) какие согласованные действия необходимо предпринять, чтобы добиться существенных конкурентных преимуществ
 - в) пути борьбы с главным конкурентом
8. После разработки стратегии необходимо, в первую очередь, определить:
 - а) какие важнейшие организационные навыки потребуются для ее успешной реализации
 - б) производственную мощность предприятия
 - в) ассортимент продукции и направления его расширения
9. Управленческая структура предприятия — это
 - а) взаимосвязи, складывающиеся между его различными подразделениями, направленные на выполнение миссии и достижение поставленных целей
 - б) совокупность менеджеров высшего, среднего и низшего уровней управления

в) совокупность линейных и функциональных руководителей

10. Препятствием на пути успешной реализации стратегии может стать:

а) нерациональное использование рабочего времени

б) опоздания работников

в) несовместимость управленческой структуры с настоящей или предполагаемой стратегией

11. Корпоративная культура – это

а) система неофициальных правил, норм, которые устанавливают, как люди должны вести себя в большинстве случаев

б) составная часть общей культуры, выступает внешним проявлением духовного богатства личности, ее внутреннего мира

в) совокупность сформированных, социально значимых качеств личности, повседневных поступков человека в обществе, основанных на нормах нравственности, этики, эстетической культуре

12. Выберите неверное утверждение

а) корпоративная культура создает нормы, определяющие правила поведения персонала на всех уровнях управления

б) корпоративная культура выражает нравственные требования общества

в) корпоративная культура оказывает влияние на управленческую структуру политику компании

г) корпоративная культура оказывает влияние на кадровую политику компании

13. К основным составляющим понятия культуры предприятия относятся:

а) общепринятые в данной организации ценности

б) символы и символические действия

в) личные, семейные ценности каждого сотрудника

14. Ценности - это

а) то, что отражает предпочтения людей

б) то, что считается важным и влияет на формирование системы потребностей

в) модели координации, передачи информации и принятия решений, используемые сотрудниками с целью превращения ресурсов в продукты и услуги

15. К основным составляющим понятия культуры предприятия не относятся:

а) нормы поведения

б) стиль управления

в) повседневные поступки человека в обществе

16. К этическим нормам, на которых базируется культура корпорации, относятся:

а) честность и соблюдение закона

б) корпоративное товарищество

в) благожелательность в торговле и рыночной практике

17. К этическим нормам, на которых базируется культура корпорации, не относятся:

а) разрешение конфликтов интересов

б) оплата по контрактам и векселям

в) уважение к акционерам

18. Общими принципами деятельности компании являются:

а) политическая активность

б) первоочередная важность потребителей и их обслуживания

в) важность защиты окружающей среды

19. Последние исследования стратегического управления в девяти крупнейших компаниях США показали, что менеджерам лучше придерживаться следующей политики:

а) создавать хорошо поддержанным идеям, но неприемлемым для менеджера, дополнительные барьеры

б) создавать слабо поддержанным в фирме идеям искусственную поддержку

в) для полностью неприемлемых предложений создавать условия открытой

Краткое описание и регламент выполнения

1. Провести тестирование студентов согласно плана-графика освоения дисциплины.
2. Оценить количество правильных ответов.
3. Выставить результаты тестирования.

Критерии оценки:

- 0 баллов – правильно выполнено меньше 2/3 тестовых заданий.
2 балла – правильно выполнено больше 2/3 тестовых заданий.

Практические задания к практическому занятию 11

Кейс-задача по теме «Стратегия развития. Функциональные стратегии»

Задание . В настоящее время в учебной, научной, методической литературе и в практической деятельности предприятий предлагается множество «рецептов» - как преуспеть в бизнесе. Одна из систем мероприятий предлагается ниже.

1. Определение специфических перспектив организации, исходя из потребностей общества.
2. Определение специфических особенностей людей в организации. К ним относятся – самоуважение, признание и возможность независимо мыслить и действовать.
3. Формирование команды для работы, акцентирование ее внимание на процессе планирования, цель которого – определить, где предприятие хочет оказаться через пять-десять лет.
4. Определение стратегической цели, анализ внешних условий, выявление сильных и слабых сторон и создание предпосылок для реализации цели.
5. Определение этапов достижения цели и реализации «дерева целей», постановка ключевых задач, определение исполнителей и ответственных, наделение их полномочиями на ближайшую перспективу и на пять-десять лет.
6. Определение целей и задач по годам работы.
7. В случае несоответствия планируемых результатов следующего года настоящим реальным достижениям, предприятие должно заново установить, что можно сделать на следующий год, и скорректировать план до последнего планового периода, находя компромиссные решения на каждом из этапов.
8. Определение стратегии для достижения поставленной цели.
9. Согласование плана и стратегии.
10. Согласование цели и средств ее достижения.
11. Создание детальных планов мероприятий и действий с разбивкой их по каждому ключевому участку. Закрепление круга обязанностей.
12. Установление порядка отчетности, формирование системы контроля с акцентом на выявление проблемных зон и разработку мероприятий по совершенствованию.
13. Разработка системы мотивации.

Вопросы:

- 1) В чем предлагаемая схема соответствует современным российским условиям и в чем не соответствует?
- 2) Что, по Вашему мнению, следует изменить в предлагаемой схеме для более эффективной ее реализации?
- 3) Если бы Вы были руководителем предприятия или менеджеров, в какой мере Вы приняли бы данную схему?

Краткое описание и регламент выполнения

1. Студент самостоятельно выполняет практическое задание
2. В процессе решения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

Критерии оценки:

0 баллов - задание не выполнено

2 балла - задание выполнено не полностью или содержит некоторые ошибки

3 балла – задание выполнено полностью

Итого максимальный балл за занятие 5

Задания к практическому занятию 12 на тему «Конкурентные стратегии. Портфельные стратегии»

Тест по теме «Конкурентные стратегии. Портфельные стратегии»

1. Рыночными условиями использования стратегии синергизма являются:
 - а) совместное владение ресурсами
 - б) отсутствие аналогов продукции
 - в) добровольное объединение усилий
2. Можно выделить три компонента стратегического анализа.
 - а) Цель, задачи, ожидания и полномочия
 - б) Анализ внешней обстановки
 - в) Портфельный анализ
 - г) Анализ внутренних ресурсов
3. Укажите неверный вариант
К методам стратегического анализа внутренней среды относятся
 - а) Модель «5 сил» М. Портера
 - б) анализ среды по функциям управления
 - в) анализ товаров и услуг фирмы
 - г) портфельный анализ
4. Укажите неверный вариант
Оценка применяемой стратегии проводится по следующим этапам:
 - а) Оценка конкурентной стратегии компании;
 - б) Оценка стратегии роста и развития компании исходя из характеристик конкурентной обстановки в отрасли;
 - в) анализ функциональных стратегий;
 - г) выделение КФУ и анализ действий, обеспечивающих конкурентные преимущества.
 - д) анализ внутренней и внешней среды
5. Первым этапом ситуационного анализа является
 - а) Анализ стратегии компании
 - б) Стоимостной анализ
 - в) SWOT – анализ
6. Модель, применяемая для анализа внешнего макроокружения предприятия
 - а) SWOT - анализ
 - б) анализ среды по функциям управления
 - в) STEP - анализ
 - г) портфельный анализ
7. Внешний анализ в SWOT-анализе предполагает?
 - а) построение конкурентного портфеля
 - б) изучение возможностей и угроз
 - в) изучение сил и слабостей

8. На какие из перечисленных вопросов позволяет ответить SWOT-анализ?

а) использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии и какие из сильных сторон могут стать отличительными преимуществами

б) какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех

в) какие угрозы должны в первую очередь беспокоить менеджмент и какие стратегические действия должен он предпринять для защиты

г) все варианты

9. Стратегический ситуационный анализ позволяет:

а) выявить сильные и слабые стороны компании, благоприятные возможности и угрозы

б) оценить работу используемой стратегии

в) определить, какие стратегические действия определяют лицо компании

г) все варианты

10. Какие стратегические действия может использовать фирма при возникновении стоимостных проблем в задней части стоимостной цепи?

а) попытаться использовать более дешевые заменители

б) модифицировать продукцию с целью снижения стоимости

в) предпринять интеграцию назад для контроля над материальными затратами

г) все варианты

11. Какие стратегические действия может использовать фирма при возникновении стоимостных проблем во внутренних частях стоимостной цепи?

а) инвестирование ресурсосберегающих технологий

б) уменьшить разницу издержек за счет экономии в других частях цепи

в) поднять производительность труда и оборудования

г) все варианты

12. Что не относится к потенциальным внутренним сильным сторонам при проведении SWOT-анализа?

а) четко сформулированная стратегия

б) высокое искусство про НИОКР

в) слабая политика проведения

г) надежная сеть распределения

13. Что относится к потенциальным внутренним слабостям при проведении SWOT-анализа?

а) потеря некоторых аспектов компетентности

б) рыночное искусство ниже среднего

в) устарение технологии и оборудования

г) все варианты

14. Самый сложный этап стоимостного анализа...

а) получение информации об издержках и организации работы конкурентов

б) оцениваются издержки по каждому виду деятельности

в) установка ценовой позиции по отношению к конкурентам

г) нет правильного ответа

Краткое описание и регламент выполнения

1. Провести тестирование студентов согласно плана-графика освоения дисциплины.

2. Оценить количество правильных ответов.

3. Выставить результаты тестирования.

Критерии оценки:

0 баллов – правильно выполнено меньше 2/3 тестовых заданий.

2 балла – правильно выполнено больше 2/3 тестовых заданий.

Практические задания к практическому занятию 12

Кейс-задача по теме «Конкурентные стратегии. Портфельные стратегии»

Задание 1. Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.

Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.

Вопросы:

- 1) Сформулируйте цели, которые могут быть поставлены руководством при проведении реорганизации в данном случае, и определите критерии их достижимости.
- 2) Какой(-ие) тип(-ы) контроля целесообразно использовать при проведении реорганизации в описанном случае?

Задание 2. Компания, во всех отношениях благополучная, обладает финансовыми ресурсами и планирует купить перспективное предприятие в смежной отрасли.

Следует ли принимать такое решение, если в совете директоров мнения разделились, хотя большинство голосов «за»?

Краткое описание и регламент выполнения

1. Студент самостоятельно выполняет практическое задание
2. В процессе решения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

Критерии оценки:

0 баллов - задание не выполнено

2 балла - задание выполнено не полностью или содержит некоторые ошибки

3 балла – задание выполнено полностью

Итого максимальный балл за занятие 5

Задания к практическому занятию 13 на тему «Оценка эффективности действующей стратегии»

Тест по теме «Оценка эффективности действующей стратегии»

1. Что такое KPI?
 - а) ключевые показатели эффективности деятельности предприятия;
 - б) финансовые показатели эффективности деятельности предприятия;
 - в) нефинансовые показатели эффективности деятельности предприятия.
2. Какие группы показателей выделяют в рамках разработки концепции управления по KPI?
 - а) стратегические и нормативные;
 - б) отсроченные и опережающие;
 - в) отсроченные и опережающие, стратегические и нормативные.

3. Что такое опережающие показатели?
- а) показатели, колебания которых опережают во времени возникновение колебаний объемов исследуемого бизнес- процессов;
 - б) показатели, колебания которых отражают динамику произошедших событий;
 - в) показатели, колебания которых отражают динамику уже произошедших событий и опережают во времени возникновение колебаний объемов исследуемого бизнес- процессов.
4. Что такое стратегические показатели?
- а) основной инструмент количественного планирования и моделирования в компании;
 - б) показатели, которые характеризуют систему бюджетирования компании;
 - в) показатели, которые характеризуют выбранную стратегию развития.
5. Какие системы KPI применяются в цепях поставок промышленных и торговых компаний?
- а) типовые ключевые показатели эффективности в формате FCIL; типовые ключевые показатели эффективности бизнес- процессов, утвержденные ENAPS;
 - б) типовые ключевые показатели эффективности в формате FCIL; типовые ключевые показатели эффективности бизнес- процессов, утвержденные ENAPS; спецификация основных измерителей в системе планово-отчетных показателей;
 - в) типовые ключевые показатели эффективности в формате FCIL; спецификация основных измерителей в системе планово-отчетных показателей.
6. По какому принципу происходит разделение типовых ключевых показателей эффективности по версии ENAPS?
- а) выполнение заказов клиентов, послепродажное обслуживание потребителей, разработка продукции, маркетинг клиента, поддерживающие процессы, процессы развития;
 - б) выполнение заказов клиентов, послепродажное обслуживание потребителей, маркетинг клиента, поддерживающие процессы, процессы развития;
 - в) выполнение заказов клиентов, послепродажное обслуживание потребителей, разработка продукции, маркетинг клиента, процессы развития.
7. Как называются показатели, которые носят исторический характер и приспособлены для оценки уже произошедших в прошлом событий?
- а) нормативные;
 - б) отсроченные;
 - в) опережающие;
 - г) все варианты верны.
8. Как называются показатели, которые позволяют оценить перспективы в отношении персонала, развития компании и т.д.?
- а) нормативные;
 - б) отсроченные;
 - в) опережающие.
9. коэффициент текущей ликвидности, значение которого поддерживается на заданном уровне – это коэффициент, который носит:
- а) нормативный характер;
 - б) отсроченный характер;
 - в) стратегический характер.
10. Измерение результатов управления логистикой - это:
- а) количественная мера степени эффективности выполнения логистических операций и функций;
 - б) скорость обновления выпускаемой продукции;
 - в) общее число человеко-часов, затраченных менеджментом на командные встречи;
 - г) все варианты верны.

11. Процесс измерения результатов логистической деятельности зависит от:
- а) целей управления;
 - б) выделенных бизнес-процессов;
 - в) продолжительности контроля и мониторинга за выполнением логистических операций и функций;
 - г) все варианты верны.
12. Типовые ключевые показатели эффективности в формате FCIL лежат в основе системы...
- а) базовых показателей;
 - б) сбалансированных показателей;
 - в) целевых показателей.
13. Какие показатели в рамках управления по KPI предлагается использовать?
- а) только финансовые;
 - б) финансовые и нефинансовые;
 - в) только нефинансовые.
14. Участие сотрудников в совершенствовании в рамках формата ENAPS относится к бизнес-процессам...
- а) развития;
 - б) маркетинга клиентов;
 - в) разработки продукции.
15. Доход от участия в тендере в рамках формата ENAPS относится к бизнес-процессам...
- а) развития;
 - б) маркетинга клиентов;
 - в) разработки продукции.
16. Скорость обновления выпускаемой продукции в рамках формата ENAPS относится к бизнес-процессам...
- а) развития;
 - б) маркетинга клиентов;
 - в) разработки продукции.
17. Доля коммерческого цикла в рамках формата ENAPS относится к бизнес-процессам...
- а) развития;
 - б) послепродажное обслуживание потребителей;
 - в) выполнение заказов клиентов.
18. Доля возврата продуктов в рамках формата ENAPS относится к бизнес-процессам...
- а) развития;
 - б) послепродажное обслуживание потребителей;
 - в) выполнение заказов клиентов.
19. На достижение каких целей направлено повышение эффективности функционирования цепей поставок как системы взаимосвязанных бизнес-процессов?
- а) стратегических, тактических или оперативных целей;
 - б) логистических целей;
 - в) сбалансированных целей.
20. Механизм превращения стратегии в последовательность действий, ориентированных на достижение поставленных целей – это:
- а) ENAPS;
 - б) система сбалансированных показателей;
 - в) FCIL.

Краткое описание и регламент выполнения

1. Провести тестирование студентов согласно плана-графика освоения дисциплины.

2. Оценить количество правильных ответов.
3. Выставить результаты тестирования.

Критерии оценки:

- 0 баллов – правильно выполнено меньше 2/3 тестовых заданий.
2 балла – правильно выполнено больше 2/3 тестовых заданий.

Практические задания к практическому занятию 13

Кейс-задача по теме «Оценка эффективности действующей стратегии»

В качестве объекта исследования выбирается любое предприятие. Необходимо проанализировать текущий уровень стратегического управления, найти резервы для его усовершенствования. В заключении попытаться предложить наиболее эффективную в соответствии с текущими условиями стратегию развития предприятия.

Краткое описание и регламент выполнения

3. Студент самостоятельно выполняет практическое задание
1. В процессе решения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

Критерии оценки:

- 0 баллов** - задание не выполнено
2 балла - задание выполнено не полностью или содержит некоторые ошибки
3 балла – задание выполнено полностью
Итого максимальный балл за занятие 5

**Задания к практическому занятию 14
на тему «Структура управления. Корпоративная культура»**

Тест по теме «Структура управления. Корпоративная культура.»

1. Реактивный подход к корректировке стратегического плана предполагает:
 - а) стимулирование предложений низких уровней для обеспечения реальности решений
 - б) разбивку людей на команды с резкой разницей в компетентности, интересах, опыте и сбор среди них идей
 - в) задавание множества уточняющих вопросов авторам предложений
 - г) сбор идей и концепций среди коллег
2. Что не является ключевой задачей реализации стратегии?
 - а) разработка бюджета обеспечивающего стратегию
 - б) создание корпоративной культуры, пригодной для стратегии
 - в) разработка системы контроля качества
 - г) создание систем административной поддержки
3. Что не включает разработка системы оплаты и поощрения?
 - а) мотивацию организационных единиц и персонала в интересах реализации стратегии
 - б) развития управления по результатам
 - в) разработку системы материального и морального поощрения
 - г) разработку системы частных показателей
4. Реализованная стратегия должна быть одновременно:
 - а) активной и адаптивной

- б) реактивной и активной
- в) ресурсной и пассивной
- 5. Для успешной реализации стратегии необходимо, чтоб:
 - а) использовалась достаточная мотивация
 - б) стратегия не должна быть доведена до персонала
 - в) создание корпоративной структуры и системы лидерства
- 6. Что из перечисленного не является этическими нормами:
 - а) оплата за выполненное дело
 - б) стиль руководства
 - в) разрешение конфликтов интересов
 - г) защита внешней информации
- 7. Что включает в себя конструкция 7S?
 - а) стратегия
 - б) мотивация
 - в) стиль
 - г) система
- 8. Развитие корпоративной культуры применительно к стратегии включает:
 - а) установление частных показателей
 - б) определение этических стандартов
 - в) воспитание духа работы на высоком культурном уровне
 - г) создание рабочей обстановки поддержки стратегии
 - д) все варианты
- 9. Создание внутренних административных обеспечивающих систем требует:
 - а) разработки административных и оперативных систем для действия в стратегически критических ситуациях
 - б) определения и управления политиками и процедурами, влияющими на стратегию
 - в) контакт со многими людьми внутри фирмы
- 10. Когда можно использовать реактивный подход?
 - а) получать возможно полную информацию от специалистов
 - б) задавать как можно больше вопросов авторам предложений
 - в) быть гибким, сохранять возможно дольше открытым список предложений
 - г) поддерживать субординацию участвующих в обсуждении
 - д) все варианты
- 11. Общими принципами деятельности компании могут быть:
 - а) обязательства по качеству
 - б) уважение к поставщикам
 - в) важность защиты окружающей среды
 - г) все варианты

Краткое описание и регламент выполнения

1. Провести тестирование студентов согласно плана-графика освоения дисциплины.
2. Оценить количество правильных ответов.
3. Выставить результаты тестирования.

Критерии оценки:

- 0 баллов – правильно выполнено меньше 2/3 тестовых заданий.
- 2 балла – правильно выполнено больше 2/3 тестовых заданий.

Практические задания к практическому занятию 14

Перечень дискуссионных тем для круглого стола

1. Культура как коллективный опыт
2. Модели поведения и способы их формирования
3. Уровни культуры
4. Бюрократическая культура: плюсы и минусы
5. Рыночная культура как альтернатива бюрократии
6. Клановая культура и ее разновидности
7. Культура власти и ее разновидности
8. Адхократическая и личностная культуры
9. Достоинства и недостатки типологизации культуры
10. Культурное пространство корпорации

Краткое описание и регламент выполнения

1. Студент самостоятельно выполняет практическое задание
2. В процессе решения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

Критерии оценки:

0 баллов - задание не выполнено

2 балла - задание выполнено не полностью или содержит некоторые ошибки

3 балла – задание выполнено полностью

Итого максимальный балл за занятие 5

Задания к практическому занятию 15 на тему «Основы политики действий руководства компании в стратегической области»

Практические задания к практическому занятию 15

Кейс-задача

Задание 1. Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами.

Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

Задание 2. При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию.

Правильное ли решение было принято?

Краткое описание и регламент выполнения

1. Студент самостоятельно выполняет практическое задание
2. В процессе решения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

Критерии оценки:

0 баллов - задание не выполнено

3 балла - задание выполнено не полностью или содержит некоторые ошибки

5 баллов – задание выполнено полностью

**Задания к практическому занятию 16
на тему
Контрольная работа**

Вариант 1

Тест по теме «Методы и технологии стратегического менеджмента»	Тест по теме «Сущность стратегического управления и его основные этапы»	Тест по теме «Функции стратегического управления»
<p>1. Каковы задачи стратегии с точки зрения Квина?</p> <p>а) отражение всех целей подразделений организации от низшего до высшего уровней управления</p> <p>б) подробная детализация главной цели организации</p> <p>в) отражение целей, достижение которых является решающим для конкретной ситуации или задачи</p> <p>2. Выберите неверное утверждение:</p> <p>а) стратегия должна подавлять инициативу работников</p> <p>б) стратегия должна поддерживать инициативу работников</p> <p>в) стратегия должна концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте</p> <p>3. Что из перечисленного не определяет стратегию в рамках концепции Минцберга 5-ти "П"?</p> <p>а) план действий</p> <p>б) прикрытие</p> <p>в) порядок действий</p> <p>г) политика организации</p> <p>д) позиция в окружающей среде</p> <p>е) перспектива</p>	<p>1. Под стратегией понимается</p> <p>а) долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся позиций организации в окружающей среде</p> <p>б) долгосрочное качественно определенное направление развития организации, касающееся сферы, средств и формы ее деятельности, системы внутрипроизводственных отношений, а также позиций организации в окружающей среде</p> <p>в) среднесрочное направление развития организации, касающееся системы внутрипроизводственных отношений</p> <p>2. Что не определяет понятие «стратегия»?</p> <p>а) выбранное направление деятельности, функционирование в рамках которого должно привести организацию к достижению стоящих перед ней целей</p> <p>б) общая концепция того, как достигаются цели организации</p> <p>в) процесс разработки задач</p>	<p>1. Что понимается под стратегическим управлением?</p> <p>а) процесс построения дерева целей с выделением главной цели и миссии организации</p> <p>б) процесс постановки целей и разработки стратегии</p> <p>в) процесс разработки и реализации стратегии</p> <p>2. Процесс стратегического управления включает:</p> <p>а) разработку стратегии</p> <p>б) постановку целей</p> <p>в) анализ достаточности внутренних ресурсов организации для реализации выбранной стратегии</p> <p>г) разработку мероприятий на ближайший календарный месяц и разбивкой данных мероприятий по декадам и дням месяца</p> <p>3. Что понимается под внутренним потенциалом организации?</p> <p>а) совокупность технических и материальных ресурсов организации</p> <p>б) совокупность ресурсов организации, которые обеспечивают ее функционирование и развитие</p> <p>в) совокупность</p>

<p>4. Что Минцберг понимает под «прикрытием» в разработанной им концепции стратегии 5-ти "П"?</p> <p>а) прикрытие – это покровительство местной администрации</p> <p>б) прикрытие – это действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников</p> <p>в) прикрытие – это авторитет руководителя организации на определенном рынке / отрасли / сегменте</p> <p>5. Стратег – это</p> <p>а) лицо, принимающее стратегические решения</p> <p>б) генеральный директор организации</p> <p>в) исполнительный директор</p> <p>г) руководитель коммерческой службы организации</p>	<p>по реализации поставленных целей</p> <p>3. К основным отличительным особенностям стратегии, выделенным И. Ансоффом, относятся:</p> <p>а) процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием</p> <p>б) процесс выработки стратегии заканчивается установлением общих направлений</p> <p>в) в ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий</p> <p>г) при разработке стратегии необходимо предвидеть все возможности и альтернативы, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий</p> <p>4. Успешное использование стратегии</p> <p>а) невозможно без обратной связи</p> <p>б) возможно без обратной связи</p> <p>в) не зависит от использования метода обратной связи</p> <p>5. Ориентир представляет собой</p> <p>а) цель, которую стремится достичь фирма</p> <p>б) средство для достижения цели</p>	<p>человеческих и информационных ресурсов организации</p> <p>4. К техническим ресурсам относятся:</p> <p>а) совокупность материалов и комплектующих</p> <p>б) совокупность применяемых в процессе производства технологий</p> <p>в) качественный состав и моральное состояние оборудования</p> <p>5. К материальным ресурсам относятся:</p> <p>а) состав и состояние транспортных средств производственного назначения</p> <p>б) совокупность денежных средств</p> <p>в) совокупность материалов, меняющих свойства в процессе производства</p> <p>г) ноу-хау</p>
--	---	---

Кейс - задача

Стратегический анализ методом построения матрицы SWOT – анализа.

В штате МУП ЖКХ состоит 378 работающих, в том числе: 23 руководителя, 21 специалист, 7 технических исполнителей, 327 рабочих. Средний тарифный разряд рабочих – 3,3. Более 60% работающих старше 50 лет. Высшее образование имеют лишь 3% работающих. При этом с начальным образованием – 23%, с незаконченным средним – 35,6%, со средним техническим – 17,2%, со средним специальным – 20,9%. С трудовым стажем до 5 лет в данной отрасли – более 80% работающих.

SWOT – анализ деятельности Муниципального унитарного предприятия «Жилищно-коммунальное хозяйство г.Тольятти» выявил следующие тенденции:

Внешняя среда. ВОЗМОЖНОСТИ:

- смена организационно-правовой формы;
- диверсификация и дифференциация деятельности;
- повышение квалификации персонала;
- расширение номенклатуры предоставляемых услуг;
- применение современной техники и технологий (автоматизация бухгалтерского учета, механизация труда и т.д.);
- повышение оплаты ЖКУ населением;
- сокращение затрат на прохождение финансового потока жилищно- коммунальных платежей;
- использование льготного налогообложения организаций, направляющих средства на развитие ЖКХ.

Внешняя среда. УГРОЗЫ:

- усиление конкуренции;
- ослабление бюджетного финансирования;
- при прочих равных условиях повышение тарифов не ведет к улучшению финансового состояния предприятия (рост выпадающих доходов, рост дебиторской задолженности, дотаций и субсидий);
- проведение конкурсов на обслуживание.

Внутренняя среда. СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ:

- связи, опыт работы на рынке;
- наличие базы для деятельности (помещение, укомплектованный штат, инструмент, специальные знания);
- доступ к информации различного рода (структура и состав населения, законодательство, база данных по жителям – паспортный стол);
- наличие лицензий на проведение работ по эксплуатации и обслуживанию жилого фонда.

Внутренняя среда. СЛАБЫЕ СТОРОНЫ:

- недостаточная квалификация штата (особенно АУП);
- убытки;
- низкое качество предоставляемых услуг;
- отсутствие необходимых оборотных средств;
- отсутствие маркетинговой службы и маркетинговой программы предоставляемых услуг;
- изношенность инвентаря;
- наличие сверхнормативной дебиторской и кредиторской задолженности.

Вопросы к заданию :

1. Исходя из представленной матрицы SWOT-анализа, разработайте генеральную цель МУП ЖКХ.
2. Постройте «дерево целей» для данного предприятия.
3. Разработайте стратегию развития МУП ЖКХ.
4. Предложите конкретные мероприятия для реализации стратегии развития и достижения цели.
5. Распределите работы по выполнению стратегии по функциональным звеньям и должностям.
6. При необходимости, предложите создание новых структурных подразделений.
7. Составьте примерный план-график выполнения мероприятий по достижению цели предприятия.

Вариант 2

Тест по теме «Методы и технологии стратегического менеджмента»	Тест по теме «Сущность стратегического управления и его основные этапы»	Тест по теме «Функции стратегического управления»
<p>10. Менеджмент заключается в определении:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) текущей позиции организации б) цели деятельности в) возможных путей достижения цели г) целей организации и путей их достижения д) миссии организации, ее целей и путей их достижения <p>11. Одним из элементов стратегического менеджмента является:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) анализ внешней и внутренней среды организации б) анализ внешней среды организации в) анализ внутреннего потенциала организации <p>12. К факторам макроокружения организации относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) правовые и социальные б) экономические, правовые и социальные в) потенциальные трудовые ресурсы г) потенциальные трудовые ресурсы и конкуренты <p>13. К факторам непосредственного окружения не относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) покупатели б) поставщики в) конкуренты г) технологические <p>14. К факторам внутренней среды относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) экономические б) политические в) маркетинговые г) правовые 	<p>11. Внутренний потенциал организации определяется качеством ее персонала, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) отношением персонала к изменениям б) умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности в) умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений г) скоростью решения вышеуказанных вопросов <p>12. К основным этапам стратегического управления не относится:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) разработка миссии фирмы б) трансформация миссии в частные долговременные цели деятельности в) разработка и реализация стратегии г) разработка и утверждение планов и бюджетов д) осуществление корректирующих воздействий <p>13. Принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) необходимость учета влияния внешних и внутренних факторов б) необходимость анализа предшествующей деятельности организации и общей ситуации в области ее деятельности в) необходимость формирования эффективной 	<p>11. Реализация стратегии осуществляется через разработку</p> <ul style="list-style-type: none"> а) долгосрочных планов б) среднесрочных и краткосрочных планов в) оперативных планов <p>12. На этапе углубленного изучения состояния среды, целей и разработанных стратегий решаются следующие основные задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> а) оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями б) внесение изменений в действующую организационную структуру в) доведение идей стратегического плана и содержания целей до сотрудников предприятия <p>13. Уточнение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу производится на этапе</p> <ul style="list-style-type: none"> а) углубленного изучения состояния среды, целей и разработанных стратегий б) разработки комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов в) корректировки стратегического плана <p>14. Программы повышения квалификаций сотрудников разрабатываются на этапе</p> <ul style="list-style-type: none"> а) внесения изменений в действующую организационную структуру б) корректировки

<p>д) социальные</p> <p>15. Экологические факторы относятся к факторам:</p> <p>а) макроокружения</p> <p>б) непосредственного окружения</p> <p>в) внутренней среды</p>	<p>тактики</p> <p>14. Принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития организации</p> <p>а) предполагает возможность планирования на основе принципа экстраполяции</p> <p>б) отрицает возможность планирования на основе принципа экстраполяции</p> <p>в) предполагает необходимость учета влияния внешних и внутренних факторов</p> <p>15. Принцип соответствия стратегии и тактики управления организацией утверждает, что</p> <p>а) эффективная деятельность организации возможна при условии, когда тактика организации соответствует ее стратегии</p> <p>б) деятельность организации возможна при условии, когда разработка стратегии основана на использовании принципа экстраполяции</p> <p>в) эффективная деятельность организации возможна при условии, когда формирование стратегии учитывает реальные возможности решения тактических задач</p>	<p>стратегического плана</p> <p>в) разработки комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов</p> <p>15. При разработке стратегии на корпоративном уровне принимаются решения</p> <p>а) о перепрофилировании тех или иных сфер бизнеса</p> <p>б) об изменении применяемых технологий</p> <p>в) о закупке нового дорогостоящего оборудования</p>
---	--	--

Кейс – задача

Используя перечень факторов, определяющих конкурентные силы, требуется:

- определить, какая сила (из числа пяти конкурентных сил) зависит от приведенных в перечне факторов;
- поместить выявленные факторы в строку таблицы напротив соответствующей конкурентной силы.

Перечень факторов, определяющих конкурентные силы:

- число соперничающих фирм;
- темп роста спроса на продукцию;
- затраты покупателей продукции при переходе с продукции фирмы на другие ее виды;
- стремление фирм увеличить долю рынка за счет других;
- прибыльность стратегических решений фирм - конкурентов;

- доступ к новой технологии;
- приверженность потребителей к товарам знакомых производителей;
- размер капитальных вложений, необходимых для выхода на рынок;
- наличие товаров - субституттов;
- затраты потребителей товаров;
- темп роста объема продаж товара - заменителя;
- степень стандартности исходных материалов;
- затраты на переключение, связанное с использованием другого сырья;
- доля издержек, приходящаяся на сырье, необходимое для производства товара;
- способность поставщиков обеспечить поставку комплектующих деталей;
- размеры покупателей;
- издержки покупателей при смене поставщиков;
- доля продукции отрасли, приобретаемой поставщиками.

Основные конкурентные силы	Факторы, определяющие конкурентную силу
Сила позиции поставщиков	
Сила позиции покупателей	
Угроза появления новых конкурентов	
Угроза появления новых товаров-заменителей	
Конкуренция внутри отрасли	

Процедура оценивания

1. Проверить соответствие работы выданному заданию.
2. Оценить правильность выполнения задания и выводы по работе.
3. Проверить правильность оформления работы.
4. Написать рекомендации по результатам выполненной работы.
5. Выставить результаты оценки.

Краткое описание и регламент выполнения

1. Студент самостоятельно выполняет контрольную работу
2. В процессе выполнения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

Критерии оценки:

0 баллов - задание не выполнено

5 баллов - задание выполнено не полностью или содержит некоторые ошибки

15 баллов – задание выполнено полностью

7.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

7.3.1. Вопросы к промежуточной аттестации

Семестр⁸ ____3____

№ п/п	Вопросы к экзамену
1	Процесс развития стратегического менеджмента
2	История становления стратегического менеджмента
3	Сущность стратегического менеджмента
4	Объекты стратегического менеджмента
5	Функции стратегического менеджмента
6	Основные этапы стратегического управления
7	Понятие миссии организации
8	Основные черты миссии организации
9	Понятие цели организации
10	Критерии качества цели организации
11	Виды целей организации
12	Требования, предъявляемые к цели организации
13	Стратегическое планирование в организации
14	Стратегическая пирамида, альтернативные подходы
15	Особенности корпоративной стратегии
16	Матрица БКГ, ее структура
17	Методика составления матрицы БКГ
18	Анализ предпринимательской единицы с помощью Матрицы БКГ
19	Функциональная стратегия
20	Факторы, определяющие стратегию компании
21	Подходы к разработке стратегии
22	Стили управления
23	Роль оргструктуры организации в реализации стратегии
24	Понятие макро и микросреды организации
25	Основные составляющие внешней среды и их взаимосвязь
26	Внутренняя среда организации
27	Типы внешнего окружения
28	Методы реагирования на изменения внешней среды
29	PEST-анализ: цель и порядок проведения
30	Понятие отраслевого анализа
31	Основные показатели отрасли
32	Оценка степени конкуренции в отрасли на основе модели «пяти сил» М. Портера
33	Понятие и характеристика движущих сил конкуренции
34	Понятие управленческого анализа
35	Этапы проведения управленческого анализа
36	Конкурентные преимущества
37	SWOT-анализ
38	Основные стратегии развития организации
39	Понятие стратегических альтернатив

⁸ Если дисциплина изучается несколько семестров, то таблица формируется для каждого семестра.

40	Особенности формирования стратегических альтернатив
41	Этапы реализации стратегии
42	Контроль реализации стратегии
43	Стратегическая гибкость как один из принципов подготовки для снижения стратегической уязвимости
44	Типы бизнес-стратегий
45	Характеристика бизнес- стратегий
46	Оценка эффективности стратегии
47	Стратегический куб как модель стратегического состояния организации
48	Содержание методик оценки качества экспертной оценки.
49	Сущность матрицы анализа внутренней среды по бизнес-функциям.
50	Экономическая сущность категории потребительная стоимость.
51	Потребительная стоимость как основа конкурентоспособности продукции и предприятия.
52	Методические подходы к оценке конкурентоспособности.
53	Совокупность факторов, определяющих стратегию формирования потребительной стоимости.
54	Методики оценки конкурентоспособности потенциала предприятия с позиций создания потребительной стоимости.
55	Технология разработки стратегии формирования потребительной стоимости.
56	Принципы и подходы к формированию стратегии.
57	Структура, особенности и модель оценки системы информационного обеспечения как основа для разработки стратегии и тактики.
58	Исследование взаимных влияний компонент внутренней и внешней
59	Методики диагностики стратегии производства, предприятия и т.п., выбор стратегических альтернатив.
60	Определение возможных вариантов развития и стратегий.

7.3.2. Критерии и нормы оценки

Семестр	Форма проведения промежуточной аттестации	Критерии и нормы оценки	
3	Экзамен по накопительному рейтингу	Отлично (зачтено)	Студент набрал 85 и более баллов по накопительному рейтингу
		Хорошо (зачтено)	Студент набрал от 70 до 84 баллов по накопительному рейтингу
		Удовлетворительно (зачтено)	Студент набрал от 55 до 69 баллов по накопительному рейтингу
		Неудовлетворительно (не зачтено)	Студент набрал 54 и менее баллов по накопительному рейтингу

8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

8.1. Обязательная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС ⁹
1.	Кузнецов Б. Т.	Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / Б. Т. Кузнецов. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4.	учеб. пособие	2017	ЭБС "IPRbooks" http://www.iprbookshop.ru/71227.html
2.	Ларионов И. К.	Стратегическое управление [Электронный ресурс] : учебник / И. К. Ларионов [и др.] ; под ред. И. К. Ларионова. - 2-е изд. - Москва : Дашков и К°, 2017. - 234 с. - (Учебные издания для магистров). - ISBN 978-5-394-02728-4 .	учебник	2017	"ZNANIUM.COM" http://znanium.com/spec/catalog/author/?id=5c2efa74-358f-11e4-b05e-00237dd2fde2
3.	Панов А. И.	Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб. пособие / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. - 3-е изд., перераб. и доп. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 302 с. - ISBN 5-238-01052-4.	учеб. пособие	2017	ЭБС "IPRbooks". http://www.iprbookshop.ru/71059.html
4.	Томпсон, А. А.	Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник / А. А. Томпсон, Стрикленд А. Дж. ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. - Москва : ЮНИТИ-ДАНА [и др.], 2017. - 576 с. - URL: - ISBN 5-85173-059-5. - Текст : электронный.	учебник	2017	ЭБС "IPRbooks". http://www.iprbookshop.ru/74945.html
5.		Шпаргалка по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] : [учеб. пособие]. - Новосибирск : Норматика, 2016. - 183 с. - ISBN 978-5-379-01849-8.	учеб. пособие	2016	ЭБС "IPRbooks". http://www.iprbookshop.ru/65241.html

⁹ Указывается количество экз. для печатных изданий, для электронных изданий – наименование ЭБС.

8.2. Дополнительная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно- методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
1	Шадченко Н. Ю.	Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие для преподавателей и студентов направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н. Ю. Шадченко. - 2-е изд. - Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2017. - 48 с. - ISBN 978-5-4486-0001- 2.	учеб.-метод. пособие	2017	ЭБС "IPRbooks" http://www.iprbookshop.ru/62888.html .
2	Петров А. Н.	Стратегический менеджмент [Текст] : для бакалавров : учебник / А. Н. Петров [и др.] ; под ред. А. Н. Петрова . - 3-е изд. ; Гриф УМО. - Санкт-Петербург : Питер, 2015. - 398 с. : ил. - (Учебник для вузов) (Стандарт третьего поколения). - Библиогр.: с. 388-398. - Прил.: с. 342-387. - ISBN 978-5-496-01725-1 : 642-00.	учебник	2015	1

8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем¹⁰

- Федеральный образовательный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» // [Электронный ресурс] сайт -Режим доступа: <http://ecsocman.hse.ru>;
- Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]: официальный сайт. – Режим доступа: <http://www.gks.ru>;
- Каталог учебников, оборудования, электронных ресурсов [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: <http://ndce.edu.ru> ;
- Университетская информационная система «Россия»: ресурсы и сервисы для экономических и социальных исследований, учебных программ и государственного управления [Электронный ресурс]: сайт. – Режим доступа: <http://uisrussia.msu.ru/is4/main.jsp>;
- Журнал «Вопросы экономики» // [Электронный ресурс]: сайт. - Режим доступа: <http://www.vopreco.ru>.

8.4. Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование ПО	Реквизиты договора (дата, номер, срок действия)
	Windows	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно
	Office Standart	Договор № 690 от 19.05.2015г., срок действия - бессрочно; Договор № 727 от 20.07.2016г., срок действия - бессрочно

8.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
1	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (С-701)	Столы ученические двухместные., стол преподавательский, стул преподавательский , доска аудиторная (меловая) , трибуна, стулья ученические, проектор, экран; компьютер.
2	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации. (С-807)	Столы ученические двухместные , стулья ученические, стол преподавательский, стул преподавательский, доска аудиторная (меловая) , стулья ученические, экран, ПК, проектор.

¹⁰ Базы данных и информационные справочные системы должны быть актуальны.

№ п/п	Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)	Перечень основного оборудования
2	Компьютерный класс. Помещение для самостоятельной работы. Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа. Учебная аудитория для курсового проектирования (выполнения курсовых работ). Учебная аудитория для проведения групповых и индивидуальных консультаций. Учебная аудитория для проведения занятий текущего контроля и промежуточной аттестации (Г-401)	Стол ученический, стул, ПК с выходом в сеть интернет