

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

Б1.В.05  
(индекс дисциплины)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Стратегический менеджмент

(наименование дисциплины)

по направлению подготовки

38.03.02 Менеджмент

направленность (профиль)

Логистика и управление цепями поставок

Форма обучения: заочная

Год набора: 2020

Общая трудоемкость: 5 ЗЕ

**Распределение часов дисциплины по семестрам**

Вид занятий	Курс	5	Итого
	Форма контроля	Экзамен	
Лекции		4	4
Лабораторные			
Практические		8	8
Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР			
Промежуточная аттестация		0,35	0,35
Контактная работа		12,35	12,35
Самостоятельная работа		159	159
Контроль		8,65	8,65
<b>Итого</b>		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 38.03.02 Менеджмент

---

**Срок действия рабочей программы дисциплины до «29» августа 2025 г.**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании департамента бакалавриата (экономических и управленческих программ)

---

(протокол заседания № 1 от «29» августа 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: - Экономика; Экономика организации 1 и 2; Менеджмент, Управление логистическими процессами, Планирование на предприятии и др.

Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: преддипломная практика, выполнение бакалаврской работы.

## 3. Планируемые результаты обучения

Формируемые и контролируемые компетенции (код и наименование)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование)	Планируемые результаты обучения
- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК - 3)	-	Знать: теоретические основы стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности в области стратегического менеджмента
		Уметь: применять знания и навыки стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности в области стратегического менеджмента
		Владеть: навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности в области стратегического менеджмента
- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК - 5)	-	Знать: теоретические основы анализа взаимосвязей между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений в области стратегического менеджмента
		Уметь: анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений в области стратегического менеджмента

<b>Формируемые и контролируемые компетенции</b> (код и наименование)	<b>Индикаторы достижения компетенций</b> (код и наименование)	<b>Планируемые результаты обучения</b>
		Владеть: способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений в области стратегического менеджмента

#### 4. Структура и содержание дисциплины «Стратегический менеджмент»

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
Модуль 1	Лек №1	Тема 1 Предмет, задачи и принципы стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента.	9	2			
	ПрЗ№1	Предмет, задачи и принципы стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента.	9	2			Тест Круглый стол Кейс-задача
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	9	20			
		Тема 2 Структура и уровни процесса стратегического менеджмента	9				
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	9	20			
		Тема 3 Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию	9				
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	9	20			
	Лек №2	Тема 4 Стратегический анализ маркетинговой среды	9	2			
	ПрЗ№2	Стратегический анализ маркетинговой среды					Тест Круглый стол Кейс-задача
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	9	20			

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	ПрЗ№3	Тема 5 Стратегия одиночного бизнеса	9	2			Тест Круглый стол Кейс-задача
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	9	20			
		Тема 6 Инструментарий реализации стратегии	9				
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	9	20			
		Тема 7 Организация стратегического контроля	9				
	ПрЗ№4	Контрольная работа	9	2			Тест Контрольная работа
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	9	39			
	ПА	Промежуточная аттестация	9	0,35			
	К	Контроль	9	8,65			
<b>Итого:</b>				<b>180</b>			

## 5. Образовательные технологии

При реализации учебных процессов по освоению дисциплины с целью формирования компетенций у студентов используются дистанционные 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; пометить 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 (экзамену)	При подготовке к зачету (экзамену) необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

...

## 7. Оценочные средства

### 7.1. Паспорт оценочных средств

Се- местр <sup>1</sup>	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства <sup>2</sup>
9	- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК - 3)	<p><b>Тестовые задания:</b></p> <p>Тема №1 «Предмет, задачи и принципы стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента»</p> <p>Тема №2 «Структура и уровни процесса стратегического менеджмента».</p> <p>Тема №3 «Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию».</p> <p>Тема №4 «Стратегический анализ маркетинговой среды».</p> <p>Тема №5 «Стратегия одиночного бизнеса».</p> <p><b>Круглый стол:</b></p> <p>Тема №1 «Предмет, задачи и принципы стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента»</p> <p>Тема №2 «Структура и уровни процесса стратегического менеджмента».</p> <p>Тема №3 «Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию».</p> <p>Тема №4 «Стратегический анализ маркетинговой среды».</p> <p>Тема №5 «Стратегия одиночного бизнеса».</p> <p><b>Кейс-задача:</b></p> <p>Тема №1 «Предмет, задачи и принципы стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента»</p> <p>Тема №2 «Структура и уровни процесса стратегического менеджмента».</p> <p>Тема №3 «Содержание и факторы, определяющие корпоративную стратегию».</p> <p>Тема №4 «Стратегический анализ маркетинговой среды».</p> <p>Тема №5 «Стратегия одиночного бизнеса».</p>
9	- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки	<p><b>Тестовые задания:</b></p> <p>Тема №6 «Инструментарий реализации стратегии»</p> <p>Тема № 7 «Организация стратегического контроля».</p>

<sup>1</sup> Если дисциплина реализуется несколько семестров, то семестры указываются в одной таблице по порядку.

<sup>2</sup> 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»).



Се- местр <sup>1</sup>	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства <sup>2</sup>
	сбалансированных управленческих решений (ПК - 5)	<b>Контрольная работа</b> по темам 1 - 7  <i>Тестовые задания № 1 – 500.</i> <i>Вопросы к экзамену № 1-60</i>

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

### 7.2.1. Тестовые задания (наименование оценочного средства)

#### Типовые примеры заданий

Задание №1		
<b>Управление – это</b>		
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		
<b>Структурное подразделение – это</b>		
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		
<b>Механизм управления представляет собой</b>		
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 адаПромежуточный тестивных 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. 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.

### **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

## Тест

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.

### **Кейс-задачи**

**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.

<b>Предложения</b>	<b>Элементы стратегии</b>
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 7**

### **Задания к практическому занятию 2**

#### **Перечень дискуссионных тем для круглого стола на тему «Стратегический анализ маркетинговой среды»**

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**

#### **Тест**

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.

### Кейс-задача

**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
Уровень 1. Корпорация			
Уровень 2. Хозяйственное поведение			
Уровень 3. Функциональные единицы			
Уровень 4. 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 7**

## **Задания к практическому занятию 3 на тему «Стратегия одиночного бизнеса»**

### **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**

### **Тест по теме**

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.
- (студент решает по выбору одну из перечисленных задач)**

#### **Кейс-задача 1**

**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)?

### **Кейс-задача 2 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 Мосообщепитом. 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 вызвала 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 полчаса 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 особености 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 приберегается 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.

**Кейс-задача 3. 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.

**Кейс-задача 4. 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:

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

Заполнить матрицу:

	<b>Сильные стороны</b>	<b>Слабые стороны</b>
<b>ВОЗМОЖНОСТИ</b>	СИВ*	СЛВ*
<b>УГРОЗЫ</b>	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**

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

**Итого максимальный балл за занятие 7**

**Задания к практическому занятию 4  
по темам 6 «Инструментарий реализации стратегии» и 7 «Организация  
стратегического контроля»**

## Контрольная работа

### Вариант 1

Тест по теме «Стратегический анализ маркетинговой среды»	Тест по теме «Инструментарий реализации стратегии»	Тест по теме «Организация стратегического контроля»
<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>4. Что Минцберг понимает под «прикрытием» в разработанной им концепции стратегии 5-ти "П"?</p> <p>а) прикрытие – это</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 по реализации поставленных целей</p> <p>3. К основным отличительным особенностям стратегии,</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 человеческих и информационных ресурсов организации</p> <p>4. К техническим ресурсам относятся:</p> <p>а) совокупность материалов</p>

<p>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>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>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 «Стратегический анализ маркетинговой среды»	Тест по теме «Инструментарий реализации стратегии»	Тест по теме «Организация стратегического контроля»
--	--	---

<p>10. Менеджмент заключается в определении:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) текущей позиции организации</li> <li>б) цели деятельности</li> <li>в) возможных путей достижения цели</li> <li>г) целей организации и путей их достижения</li> <li>д) миссии организации, ее целей и путей их достижения</li> </ul> <p>11. Одним из элементов стратегического менеджмента является:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) анализ внешней и внутренней среды организации</li> <li>б) анализ внешней среды организации</li> <li>в) анализ внутреннего потенциала организации</li> </ul> <p>12. К факторам макроокружения организации относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) правовые и социальные</li> <li>б) экономические, правовые и социальные</li> <li>в) потенциальные трудовые ресурсы</li> <li>г) потенциальные трудовые ресурсы и конкуренты</li> </ul> <p>13. К факторам непосредственного окружения не относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) покупатели</li> <li>б) поставщики</li> <li>в) конкуренты</li> <li>г) технологические</li> </ul> <p>14. К факторам внутренней среды относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) экономические</li> <li>б) политические</li> <li>в) маркетинговые</li> <li>г) правовые</li> <li>д) социальные</li> </ul> <p>15. Экологические факторы относятся к факторам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) макроокружения</li> <li>б) непосредственного окружения</li> <li>в) внутренней среды</li> </ul>	<p>11. Внутренний потенциал организации определяется качеством ее персонала, а именно:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) отношением персонала к изменениям</li> <li>б) умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности</li> <li>в) умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений</li> <li>г) скоростью решения вышеуказанных вопросов</li> </ul> <p>12. К основным этапам стратегического управления не относится:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) разработка миссии фирмы</li> <li>б) трансформация миссии в частные долговременные цели деятельности</li> <li>в) разработка и реализация стратегии</li> <li>г) разработка и утверждение планов и бюджетов</li> <li>д) осуществление корректирующих воздействий</li> </ul> <p>13. Принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии предполагает:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) необходимость учета влияния внешних и внутренних факторов</li> <li>б) необходимость анализа предшествующей деятельности организации и общей ситуации в области ее деятельности</li> <li>в) необходимость формирования эффективной тактики</li> </ul> <p>14. Принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития организации</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) предполагает возможность планирования</li> </ul>	<p>11. Реализация стратегии осуществляется через разработку</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) долгосрочных планов</li> <li>б) среднесрочных и краткосрочных планов</li> <li>в) оперативных планов</li> </ul> <p>12. На этапе углубленного изучения состояния среды, целей и разработанных стратегий решаются следующие основные задачи:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) оценка ресурсов, их распределение и приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями</li> <li>б) внесение изменений в действующую организационную структуру</li> <li>в) доведение идей стратегического плана и содержания целей до сотрудников предприятия</li> </ul> <p>13. Уточнение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу производится на этапе</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) углубленного изучения состояния среды, целей и разработанных стратегий</li> <li>б) разработки комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов</li> <li>в) корректировки стратегического плана</li> </ul> <p>14. Программы повышения квалификаций сотрудников разрабатываются на этапе</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>а) внесения изменений в действующую организационную структуру</li> <li>б) корректировки стратегического плана</li> <li>в) разработки комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов</li> </ul> <p>15. При разработке</p>
---	--	---

	<p>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>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:

а) определить, какая сила (из числа пяти конкурентных сил) зависит от приведенных в перечне факторов;

б) 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

Семестр<sup>3</sup> \_\_\_\_9\_\_\_\_

№ 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; цель и порядок проведения
38	Основные стратегии развития организации
39	Понятие стратегических альтернатив

<sup>3</sup> 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 среды
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

#### Критерии оценки за устный экзамен

1. Оценка «отлично» выставляется в случае если студент отвечая на вопрос свободно оперирует терминологией, грамотно строит свою речь, ответ основан на изучении не только учебной, но и научной литературы и носит осмысленный характер, а не характер «зазубривания», при этом студент должен высказывать собственную позицию по наиболее спорным вопросам. Студент полностью раскрывает поставленный вопрос и отвечает на дополнительные вопросы.

2. Оценка в «хорошо» выставляется в случае, если студент, отвечая на вопрос свободно оперирует терминологией, но «допускает» незначительные погрешности, ответ основан на изучении не только учебной, но и научной литературы, однако студент затрудняется высказать собственную позицию по наиболее проблемным вопросам и допускает незначительные стилистические погрешности при построении ответа на вопрос. Студент практически полностью раскрывает поставленный вопрос.

3. Оценка «удовлетворительно» выставляется в том случае, если ответ носит реферативный характер и основан на изучении только учебной литературы.

4. Оценка «неудовлетворительно» выставляется в том случае, если студент не отвечает на вопрос, либо ответ носит характер «обрывочных» знаний. Студент фактически не ориентируется в вопросе.

Рейтинговый балл	Традиционная оценка
85-100	Отлично (зачтено)

70-84	Хорошо (зачтено)
55-69	Удовлетворительно (зачтено)
0-54	Неудовлетворительно (не зачтено)

### **Процедура оценивания**

Перед началом экзамена преподаватель предлагает взять один из билетов. На подготовку дается 30 минут. Билет содержит два вопроса. После чего студент излагает ответы на вопросы. Преподаватель может задавать наводящие и дополнительные вопросы. После ответов преподаватель объявляет оценку студентов с указанием допущенных ошибок (если таковые имелись)

## 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 <sup>4</sup>
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" <a href="http://www.iprbooks.hop.ru/71227.html">http://www.iprbooks.hop.ru/71227.html</a>
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" <a href="http://znanium.com/spec/catalog/author/?id=5c2efa74-358f-11e4-b05e-00237dd2fde2">http://znanium.com/spec/catalog/author/?id=5c2efa74-358f-11e4-b05e-00237dd2fde2</a>
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". <a href="http://www.iprbookshop.ru/71059.html">http://www.iprbookshop.ru/71059.html</a>
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". <a href="http://www.iprbooks.hop.ru/74945.html">http://www.iprbooks.hop.ru/74945.html</a>
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". <a href="http://www.iprbookshop.ru/65241.html">http://www.iprbookshop.ru/65241.html</a>

<sup>4</sup> 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" <a href="http://www.iprbookshop.ru/62888.html">http://www.iprbookshop.ru/62888.html</a> .
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 систем<sup>5</sup>

- 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.

<sup>5</sup> 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