

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

Б1.В.07  
(индекс дисциплины)

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ**

Стратегический менеджмент

(наименование дисциплины)

по направлению подготовки  
27.03.02 Управление качеством

направленность (профиль)  
Управление качеством на высокотехнологичных производствах

Форма обучения: очная

Общая трудоемкость: 6 ЗЕТ

**Распределение часов дисциплины по семестрам**

Семестр	4	Итого
Форма контроля	Зачет	
Вид занятий		
Лекции	32	32
Лабораторные		
Практические	32	32
Руководство: курсовые работы (проекты) / РГР		
Промежуточная аттестация	0,25	0,25
Контактная работа	64,25	64,25
Самостоятельная работа	151,75	151,75
Контроль		
<b>Итого</b>	<b>216</b>	<b>216</b>

Рабочую программу составил(и):

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

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

---

Доцент, к.э.н., Данилова С.Ю.

*(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 27.03.02 Управление качеством

---

**Срок действия рабочей программы дисциплины до «31» августа 2029 г.**

УТВЕРЖДЕНО

На заседании Института финансов, экономики и управления

---

(протокол заседания № 1 от «28» августа 2025г.).

## 1. Цель освоения дисциплины

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

## 2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплины и практики, на освоении которых базируется данная дисциплина: - Экономическая статистика; Менеджмент Маркетинг; Управление бизнес-процессами; Экономика и др.

Дисциплины и практики, для которых освоение данной дисциплины необходимо как предшествующее: Преддипломная практика.

## 3. Планируемые результаты обучения

Формируемые и контролируемые компетенции (код и наименование)	Индикаторы достижения компетенций (код и наименование)	Планируемые результаты обучения
ПК-3 Способен представлять руководству отчет по анализу результатов проведения корректирующих действий по устранению дефектов, потерь, вызывающих ухудшение качественных и количественных показателей продукции (услуг) на стадии производства продукции и оказания услуг	ПК-3.1 - Способность представлять руководству отчет по анализу результатов проведения корректирующих действий по устранению дефектов, потерь, вызывающих ухудшение качественных и количественных показателей продукции	Знать: порядок выявления потерь и дефектов, которые влияют на снижение количественных и качественных показателей продукции
		Уметь: проводить корректирующие действия по устранению дефектов и потерь
		Владеть: способностью представлять руководству отчет по анализу результатов проведения корректирующих действий по устранению дефектов, потерь, вызывающих ухудшение качественных и количественных показателей продукции (услуг) на стадии производства продукции и оказания услуг

#### 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	Предмет, задачи и принципы стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента.	4	2			
	ПрЗ№1	Предмет, задачи и принципы стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента.	4	2			Круглый стол Реферат
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	4	10			
	Лек №2	Методы и технологии стратегического менеджмента	4	2			
	ПрЗ№2	Методы и технологии стратегического менеджмента	4	2			Кейс-задача Тест
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	4	10			
	Лек №3	Сущность стратегического управления и его основные этапы	4	2			
	ПрЗ№3	Сущность стратегического управления и его основные этапы	4	2			Кейс-задача Тест
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	4	10			

<b>Модуль (раздел)</b>	<b>Вид учебной работы</b>	<b>Наименование тем занятий (учебной работы)</b>	<b>Семестр</b>	<b>Объем, ч.</b>	<b>Баллы</b>	<b>Интерактив, ч.</b>	<b>Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)</b>
	Лек №4	Функции стратегического управления	4	2			
	ПрЗ№4	Функции стратегического управления	4	2			Кейс-задача Тест
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	4	10			
	Лек №5	Общее содержание стратегии	4	2			
	ПрЗ№5	Общее содержание стратегии	4	2			Круглый стол Реферат
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	4	10			
	Лек №6	Выбор и реализация стратегии	4	2			
	ПрЗ№6	Выбор и реализация стратегии	4	2			Кейс-задача
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	4	10			
	Лек №7	Уровни разработки стратегии. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании	4	2			

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	ПрЗ№7	Уровни разработки стратегии. Корпоративная стратегия диверсифицированной компании	4	2			Кейс-задача Тест
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	4	10			
	Лек №8	Анализ внешней и внутренней среды организации. Использование метода SWOT – анализа	4	2			
	ПрЗ№8	Анализ внешней и внутренней среды организации. Использование метода SWOT – анализа	4	2			Кейс-задача
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	4	10			
Модуль 2	Лек №9	Стратегические проблемы организации	4	2			
	ПрЗ№9	Стратегические проблемы организации	4	2			Тест Реферат
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	4	10			
	Лек №10	Характеристика конкурентного преимущества. Факторы, влияющие на сохранение конкурентного	4	2			

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

Модуль (раздел)	Вид учебной работы	Наименование тем занятий (учебной работы)	Семестр	Объем, ч.	Баллы	Интерактив, ч.	Формы текущего контроля (наименование оценочного средства)
	Лек №14	Структура управления. Корпоративная культура	4	2			
	ПрЗ№14	Структура управления. Корпоративная культура	4	2			Тест Круглый стол
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	4	5			
	Лек №15	Основы политики действий руководства компании в стратегической области	4	2			
	ПрЗ№15	Основы политики действий руководства компании в стратегической области	4	2			Круглый стол
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	4	5			
	Лек №16,17	Виды стратегического анализа	4	2			
			4	2			
	ПрЗ№16	Контрольная работа	4	2	50		Контрольная работа
	Сам. Раб.	Самостоятельная работа	4	3,75	40		
	Промежуточная аттестация		4	0,25			
		Посещаемость	4		10		
Итого:				216	100		



## 5. Образовательные технологии

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

.....

## 6. Методические указания по освоению дисциплины

Вид учебных занятий	Организация деятельности студента
Лекция	Написания конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные положения, выводы, формулировки, обобщения; 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	При подготовке к зачету необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др.

...

## 7. Оценочные средства

### 7.1. Паспорт оценочных средств

Семестр	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
4	ПК-3	<i>Тестовые задания №1-620 Круглый стол № 1, 5, 10, 14, 15 Реферат №1,5,9,10 Кейс-задача №2,3,4,6,7, 8,11,12,13 Вопросы к зачету № 1-60 Тестовые задания № 251 – 500. Вопросы к зачету № 21-40</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 промежуточных 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 Студент обязан пройти итоговое тестирование в центре тестирования

2 По итогам теста формируется оценка по дисциплине

#### **Критерии оценки:**

Оцениваются автоматически в системе тестирования в центре тестирования

### **7.2.2. Практические задания**

#### **Процедура оценивания**

Производится проверка наличия всех элементов поставленного задания, правильности выполнения задания, соответствия работы требованиям к оформлению и принимается решение об оценке, выставляемой по разработанным критериям оценки.

### **2. Критерии оценки:**

«отлично» от 85% до 100% верных ответов

«хорошо» от 75% до 84% верных ответов

«удовлетворительно» от 55% до 74% верных ответов

«неудовлетворительно» менее 54 % верных ответов

### **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. Обучающийся 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:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.

«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

### **Практические задания к практическому занятию 1**

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

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

### **Краткое описание и регламент выполнения**

Написание реферата включает в себя следующее:

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

Схема устной презентации реферата:

- Представление автора или группы авторов.
- Тема работы.
- Актуальность и значимость темы (почему? для кого? зачем?).

- Источники. Обзор используемой литературы.
- Основное содержание. Ключевые идеи.
- Выводы и заключение. Практическое значение.

### **Критерии оценки:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.

«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

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

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

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

- имеют ли они отношение к стратегии компании;
- 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
Закрытие 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. Обучающийся самостоятельно выполняет практическое задание
2. В процессе выполнения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

### **Критерии оценки:**

- «Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.
- «Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

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

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

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

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

Перечень элементов «пирамиды»:

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

### **«Пирамида» создания стратегии корпорации**

	Задачи разработки стратегии		
	Разработка миссии	Установление цели	Разработка стратегии
Уровень 1. Корпорация			
Уровень 2. Хозяйственное поведение			
Уровень 3. Функциональные единицы			
Уровень 4. Операционные единицы			

### **Краткое описание и регламент выполнения**

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

### **Критерии оценки:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.  
 «Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

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

#### **Кейс-задача по теме «Функции стратегического управления»**

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

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

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

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

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

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

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

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

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

### **Вопросы:**

- 1) Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
- 2) По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?

3) Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?

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

#### **Краткое описание и регламент выполнения**

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

#### **Критерии оценки:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.

«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

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

#### **Перечень дискуссионных тем для круглого стола**

1. Перечистите 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. Обучающийся 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:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.

«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

### **Практические задания к практическому занятию 5**

#### **Реферат по теме «Общее содержание стратегии»**

1. Возможности новых стабилизационных стратегий
2. Проектирование структуры управления организацией
3. Концептуальное проектирование организации

4. Характеристика уровней формирования и реализации стратегий организации
5. Конкурентные преимущества фирм: слагаемые, факторы, методы оценки

### **Процедура написания и представления реферата**

Написание реферата включает в себя следующее:

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

Схема устной презентации реферата:

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

### **Краткое описание и регламент выполнения**

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

### **Критерии оценки:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.

«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

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

### **Практические задания к практическому занятию 6 Кейс-задачи**

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

После перехода страны к рыночной экономике руководство завода, производящего полупроводниковые материалы для электронных схем, столкнулось с необходимостью решения принципиально новых проблем. Промышленный спад в переходный период привел к резкому снижению объемов производства отечественной электронной продукции и как следствие к падению спроса на основную продукцию, производимую заводом. Перед



руководством завода встала задача выработки новой стратегии развития предприятия, соответствующей новым экономическим реалиям.

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

**Задание 2.** Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

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

**Вопросы.** Какое, с Вашей точки зрения, влияние оказало изменение потребительского спроса на продукцию, производимую заводом полупроводниковых материалов, на экономическую деятельность предприятия? Что могло бы послужить основой маркетинговой политики завода, ориентированной на новые реалии потребительского рынка?

**Задание 3.** Изучите ситуацию и ответьте на вопросы.

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

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

### **Краткое описание и регламент выполнения**

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

### **Критерии оценки:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.

«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

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

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

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

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

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

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

Используя данную информацию:

А) определите стадии зрелости и конкурентные позиции данных отраслей Корпорации А;

Б) определите положение каждого вида бизнеса на матрице модели ADL/LC;

В) осуществите «естественный выбор» стратегии развития каждого бизнеса в соответствии с его позицией на матрице.

### **Краткое описание и регламент выполнения**

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

### **Критерии оценки:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.

«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

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

**Практические задания к практическому занятию 8**

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

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

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

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

Одним из основополагающих принципов деятельности ресторанов “Макдональдс” является обеспечение единого уровня обслуживания клиентов во всех уголках мира. Соответствие продукции единому для всей системы стандарту качества, высокая культура обслуживания, чистота и доступность являются конкретными формами воплощения этого принципа, конкретными отличительными характеристиками, создающими во всем мире повышенную

привлекательность ресторанов быстрого обслуживания “Макдональдс”. Обычно задолго до открытия очередного ресторана фирма “Макдональдс” досконально изучает локальные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество. Только после этого фирма приступает к ресторанному обслуживанию клиентов. Качество исходных продуктов играет важную роль. Поэтому, приступив к реализации проекта в Москве, фирма “Макдональдс” вынуждена была завести в Россию из Голландии картофель сорта “Рассет Бурбон”, который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда - жаренного в масле картофеля. Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов “Макдональдс”. Важно было обеспечить ресторан качественными и поступающими своевременно в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого “Макдональдс” отступил от своей традиции - иметь в системе только рестораны - и пошел на строительство перерабатывающего распределительного комплекса (ПРК) снабжения ресторанов полуфабрикатами.

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

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

Во всем мире рестораны сети “Макдоналдс” по причине специфичности меню (сэндвичи с котлетой - гамбургеры, салатом и сыром и жаренные в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбчивые кассиры-буфетчики) в основном пользуются популярностью у детей и молодежи. Конечно, в “Макдоналдс” заходят и

взрослые люди, но скорее те, кто хотел бы быстро или недорого перекусить. Посещение же первого ресторана “Макдоналдс” в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Клиентам “Макдоналдса” на Пушкинской площади нравилось в нем все. Вкусные еда и напитки, красивый интерьер и удивительная чистота, даже во время слякотной зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала, столь контрастировавшие с поведением работников советского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, “ненавязчивого советского сервиса”.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

**Потребители.** Анализ проводится по следующим факторам:

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

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

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

**Конкуренты.** Изучение конкурентов - важнейшая часть анализа. Необходимо:

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

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

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



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

Основные факторы, которым следует уделять внимание при анализе:

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

**Маркетинг:**

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

**Исследования и разработки:**

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

**Производство:**

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

**Персонал:**

- состав и структура персонала;

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

#### **Финансы:**

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

#### **Организационная структура:**

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

Результаты анализа внутренней среды представить в виде матрицы:

	<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**

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

### **Критерии оценки:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.

«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

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

### **Реферат по теме «Стратегические проблемы организации».**

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

### **Процедура написания и представления реферата**

Написание реферата включает в себя следующее:

- сбор информации: отбор источников, конспектирование;
- составление плана;

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

Схема устной презентации реферата:

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

### **Краткое описание и регламент выполнения**

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

#### **Критерии оценки:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.

«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

### **Задания к практическому занятию 10 на тему «Характеристика конкурентного преимущества. Факторы, влияющие на сохранение конкурентного преимущества»**

#### **Перечень дискуссионных тем для круглого стола**

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

### **Краткое описание и регламент выполнения**

1. Обучающийся 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:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.

«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

### **Практические задания к практическому занятию 10**

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

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

### **Процедура написания и представления реферата**

Написание реферата включает в себя следующее:

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

Схема устной презентации реферата:

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

### **Краткое описание и регламент выполнения**

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

### **Критерии оценки:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.

«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

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

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

**Задание .** В настоящее время в учебной, научной, методической литературе и в практической деятельности предприятий предлагается

множество «рецептов» - как преуспеть в бизнесе. Одна из систем мероприятий предлагается ниже.

1. Определение специфических перспектив организации, исходя из потребностей общества.

2. Определение специфических особенностей людей в организации. К ним относятся – самоуважение, признание и возможность независимо мыслить и действовать.

3. Формирование команды для работы, акцентирование ее внимание на процессе планирования, цель которого – определить, где предприятие хочет оказаться через пять-десять лет.

4. Определение стратегической цели, анализ внешних условий, выявление сильных и слабых сторон и создание предпосылок для реализации цели.

5. Определение этапов достижения цели и реализации «дерева целей», постановка ключевых задач, определение исполнителей и ответственных, наделение их полномочиями на ближайшую перспективу и на пять-десять лет.

6. Определение целей и задач по годам работы.

7. В случае несоответствия планируемых результатов следующего года настоящим реальным достижениям, предприятие должно заново установить, что можно сделать на следующий год, и скорректировать план до последнего планового периода, находя компромиссные решения на каждом из этапов.

8. Определение стратегии для достижения поставленной цели.

9. Согласование плана и стратегии.

10.Согласование цели и средств ее достижения.

11.Создание детальных планов мероприятий и действий с разбивкой их по каждому ключевому участку. Закрепление круга обязанностей.

12.Установление порядка отчетности, формирование системы контроля с акцентом на выявление проблемных зон и разработку мероприятий по совершенствованию.

13.Разработка системы мотивации.

### **Вопросы:**

1) В чем предлагаемая схема соответствует современным российским условиям и в чем не соответствует?

2) Что, по Вашему мнению, следует изменить в предлагаемой схеме для более эффективной ее реализации?

3) Если бы Вы были руководителем предприятия или менеджеров, в какой мере Вы приняли бы данную схему?

### **Краткое описание и регламент выполнения**

1. Обучающийся самостоятельно выполняет практическое задание

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

### **Критерии оценки:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.

«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

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

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

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

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

#### **Вопросы:**

1) Сформулируйте цели, которые могут быть поставлены руководством при проведении реорганизации в данном случае, и определите критерии их достижимости.

2) Какой(-ие) тип(-ы) контроля целесообразно использовать при проведении реорганизации в описанном случае?

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

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

#### **Краткое описание и регламент выполнения**

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

#### **Критерии оценки:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.

«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

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

### **Кейс-задача по теме «Оценка эффективности действующей стратегии»**

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

#### **Краткое описание и регламент выполнения**

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

#### **Критерии оценки:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.

«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

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

### **Круглый стол**

#### **Перечень дискуссионных тем для круглого стола**

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

#### **Краткое описание и регламент выполнения**

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

#### **Критерии оценки:**



«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.  
«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

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

**Практические задания к практическому занятию 15**

**Кейс-задача**

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

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

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

Правильное ли решение было принято?

**Краткое описание и регламент выполнения**

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

**Критерии оценки:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.  
«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

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

**Вариант 1**

Тест по теме «Методы и технологии стратегического	Тест по теме «Сущность стратегического	Тест по теме «Функции стратегического
---	--	---

менеджмента»	управления и его основные этапы»	управления»
<p>1. Каковы задачи стратегии с точки зрения Квина?</p> <p>а) отражение всех целей подразделений организации от низшего до высшего уровней управления</p> <p>б) подробная детализация главной цели организации</p> <p>в) отражение целей, достижение которых является решающим для конкретной ситуации или задачи</p> <p>2. Выберите неверное утверждение:</p> <p>а) стратегия должна подавлять инициативу работников</p> <p>б) стратегия должна поддерживать инициативу работников</p> <p>в) стратегия должна концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте</p> <p>3. Что из перечисленного не определяет стратегию в рамках концепции Минцберга 5-ти "П"?</p> <p>а) план действий</p> <p>б) прикрытия</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</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</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>понимает под «прикрытием» в разработанной им концепции стратегии 5-ти "П"?</p> <p>а) прикрытие – это покровительство местной администрации</p> <p>б) прикрытие – это действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников</p> <p>в) прикрытие – это авторитет руководителя организации на определенном рынке / отрасли / сегменте</p> <p>5. Стратег – это</p> <p>а) лицо, принимающее стратегические решения</p> <p>б) генеральный директор организации</p> <p>в) исполнительный директор</p> <p>г) руководитель коммерческой службы организации</p>	<p>задач по реализации поставленных целей</p> <p>3. К основным отличительным особенностям стратегии, выделенным И. Ансоффом, относятся:</p> <p>а) процесс выработки стратегии не завершается каким-либо немедленным действием</p> <p>б) процесс выработки стратегии заканчивается установлением общих направлений</p> <p>в) в ходе формулирования стратегии нельзя предвидеть все возможности, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий</p> <p>г) при разработке стратегии необходимо предвидеть все возможности и альтернативы, которые откроются при составлении проекта конкретных мероприятий</p> <p>4. Успешное использование стратегии</p> <p>а) невозможно без обратной связи</p> <p>б) возможно без обратной связи</p> <p>в) не зависит от использования метода обратной связи</p> <p>5. Ориентир представляет собой</p> <p>а) цель, которую стремится достичь фирма</p>	<p>в) совокупность человеческих и информационных ресурсов организации</p> <p>4. К техническим ресурсам относятся:</p> <p>а) совокупность материалов и комплектующих</p> <p>б) совокупность применяемых в процессе производства технологий</p> <p>в) качественный состав и моральное состояние оборудования</p> <p>5. К материальным ресурсам относятся:</p> <p>а) состав и состояние транспортных средств производственного назначения</p> <p>б) совокупность денежных средств</p> <p>в) совокупность материалов, меняющих свойства в процессе производства</p> <p>г) ноу-хау</p>
--	--	---

	б) средство для достижения цели	
--	---------------------------------	--

### **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**

<b>Тест по теме «Методы и технологии стратегического менеджмента»</b>	<b>Тест по теме «Сущность стратегического управления и его основные этапы»</b>	<b>Тест по теме «Функции стратегического управления»</b>
<p>10. Менеджмент заключается в определении:</p> <p>а) текущей позиции организации</p> <p>б) цели деятельности</p> <p>в) возможных путей достижения цели</p> <p>г) целей организации и путей их достижения</p> <p>д) миссии организации, ее целей и путей их достижения</p> <p>11. Одним из элементов стратегического менеджмента является:</p>	<p>11. Внутренний потенциал организации определяется качеством ее персонала, а именно:</p> <p>а) отношением персонала к изменениям</p> <p>б) умением решать проблемы, относящиеся к стратегической деятельности</p> <p>в) умением решать вопросы, относящиеся к проведению организационных изменений</p> <p>г) скоростью решения вышеуказанных</p>	<p>11. Реализация стратегии осуществляется через разработку</p> <p>а) долгосрочных планов</p> <p>б) среднесрочных и краткосрочных планов</p> <p>в) оперативных планов</p> <p>12. На этапе углубленного изучения состояния среды, целей и разработанных стратегий решаются следующие основные задачи:</p> <p>а) оценка ресурсов, их</p>

а) анализ внешней и внутренней среды организации	вопросов	распределение и
б) анализ внешней среды организации	12. К основным этапам стратегического управления не относится:	приведение в соответствие с реализуемыми стратегиями
в) анализ внутреннего потенциала организации	а) разработка миссии фирмы	б) внесение изменений в действующую организационную структуру
12. К факторам макроокружения организации относятся:	б) трансформация миссии в частные долговременные цели деятельности	в) доведение идей стратегического плана и содержания целей до сотрудников предприятия
а) правовые и социальные	в) разработка и реализация стратегии	13. Уточнение сущности выдвинутых целей, выработанных стратегией, их корректности и соответствия друг другу производится на этапе
б) экономические, правовые и социальные	г) разработка и утверждение планов и бюджетов	а) углубленного изучения состояния среды, целей и разработанных стратегий
в) потенциальные трудовые ресурсы	д) осуществление корректирующих воздействий	б) разработки комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов
г) потенциальные трудовые ресурсы и конкуренты	13. Принцип научно-аналитического предвидения и разработки стратегии предполагает:	в) корректировки стратегического плана
13. К факторам непосредственного окружения не относятся:	а) необходимость учета влияния внешних и внутренних факторов	14. Программы повышения квалификаций сотрудников разрабатываются на этапе
а) покупатели	б) необходимость анализа предшествующей деятельности организации и общей ситуации в области ее деятельности	а) внесения изменений в действующую организационную структуру
б) поставщики	в) необходимость формирования эффективной тактики	б) корректировки
в) конкуренты	14. Принцип учета и согласования внешних и внутренних факторов развития организации	
г) технологические	а) предполагает возможность планирования на основе принципа	
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		

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

### Кейс – задача

Используя перечень факторов, определяющих конкурентные силы, требуется:

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. Обучающийся самостоятельно выполняет контрольную работу



2. В процессе выполнения заданий может получать консультацию преподавателя и исправлять допущенные ошибки

**Критерии оценки:**

«Зачтено» – задание выполнено полностью, дан развернутый ответ.

«Не зачтено» – задание не выполнено или выполнено, но не в полной мере, отсутствует логика изложения материала, не сделаны выводы.

### 7.3. Оценочные средства для промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины

#### 7.3.1. Вопросы к промежуточной аттестации

Семестр \_\_4\_\_

№ п/п	Вопросы к зачету
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	Стратегическая пирамида, альтернативные подходы
13	Особенности корпоративной стратегии
14	Матрица БКГ, ее структура
15	Методика составления матрицы БКГ
16	Анализ предпринимательской единицы с помощью Матрицы БКГ
17	Функциональная стратегия
18	Факторы, определяющие стратегию компании
19	Подходы к разработке стратегии
20	Стили управления
21	Роль оргструктуры организации в реализации стратегии
22	Понятие макро и микросреды организации
23	Основные составляющие внешней среды и их взаимосвязь
24	Внутренняя среда организации
25	Типы внешнего окружения
26	Методы реагирования на изменения внешней среды
27	PEST-анализ: цель и порядок проведения
28	Понятие отраслевого анализа
29	Оценка степени конкуренции в отрасли на основе модели «пяти сил» М. Портера
30	Понятие и характеристика движущих сил конкуренции
31	Понятие управленческого анализа
32	Этапы проведения управленческого анализа
33	Конкурентные преимущества
34	SWOT-анализ; цель и порядок проведения
35	Основные стратегии развития организации
36	Понятие стратегических альтернатив
37	Особенности формирования стратегических альтернатив
38	Этапы реализации стратегии
39	Контроль реализации стратегии
40	Стратегическая гибкость как один из принципов подготовки для снижения стратегической уязвимости

### 7.3.2. Критерии и нормы оценки

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

## 8. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 8.1. Обязательная литература

№ п/п	Авторы, составители	Заглавие (заголовок)	Тип (учебник, учебное пособие, учебно-методическое пособие, практикум, др.)	Год издания	Количество в научной библиотеке / Наименование ЭБС
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	2023	ЭБС "IPRbooks" <a href="https://www.iprbookshop.ru/142669.html">https://www.iprbookshop.ru/142669.html</a>
2.	Фомичев, А. Н.	Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. — 4-е изд. — Москва : Дашков и К, 2023. — 467 с.	учебник	2023	<a href="https://www.iprbookshop.ru/144019.html">https://www.iprbookshop.ru/144019.html</a>
3.	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.], 2023. - 577 с. - URL: - ISBN 5-85173-059-5. - Текст : электронный.	учебник	2023	ЭБС "IPRbooks". <a href="https://www.iprbookshop.ru/141550.html">https://www.iprbookshop.ru/141550.html</a>

### 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
----------	---------------------	----------------------	---	-------------	--

### 8.3. Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

- Springer Link[Электронный ресурс] : [база данных]. – Switzerland: Springer Nature, 1842– . – Режим доступа : link.springer.com. – Загл. с экрана. – Яз. англ.
- Science Direct [Электронный ресурс] : коллекция электронных книг издательства Elsevier. – Netherlands: Elsevier, 2018– . – Режим доступа : sciencedirect.com. – Загл. с экрана. – Яз. англ.

### 8.4. Перечень программного обеспечения

№ п/п	Наименование ПО	Реквизиты договора (дата, номер, срок действия)
1	Windows: WinPro 10 RUS Upgrd OLP NL Acdmc	договор № 757 от 04.07.2018, срок действия – бессрочно; контракт № 1653 от 14.12.2018, срок действия – бессрочно
2	Office Standard: Office Stdandard 2013 Russian OLP NL AcademicEdition	договор № 690 от 19.05.2015, 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), доска флипчарт, трибуна, стулья ученические, проектор, экран, компьютер, жалюзи.
2	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-704)	Столы ученические двухместные, стол преподавательский, стул преподавательский, доска аудиторная (маркерная), стулья ученические, проектор, экран, компьютер.

№ п/п	<b>Наименование оборудованных учебных кабинетов, лабораторий, мастерских и др. объектов для проведения практических и лабораторных занятий, помещений для самостоятельной работы обучающихся (номер аудитории)</b>	<b>Перечень основного оборудования</b>
3	Помещение для самостоятельной работы обучающихся (С-705)	Столы секторные, стулья, кресла-мешки., компьютерный стол, высокие стулья, колонка, электрощит, компьютер.
4	Помещение для самостоятельной работы обучающихся (С-805)	Стол переговорный, кафедра, кресла., диван угловой, LED телевизор, ПК, проектор, кондиционер.
5	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. (УЛК-411)	Столы ученические двухместные, стулья, стол преподавательский, доска аудиторная (меловая).
6	Помещение для самостоятельной работы обучающихся (УЛК-105)	Столы, стулья, стеллажи (в т.ч. выставочные) с книгами, компьютеры, мобильные рабочие места
7	Помещение для самостоятельной работы обучающихся (УЛК-406)	Столы компьютерные, стулья, микрокомпьютеры raspberry pi 32 bit.