



Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Московской области

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

«УТВЕРЖДАЮ»
Проректор по
учебно-методической работе
Н.В. Бабина
«18» сентября 2020 г.

**ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА
ДИСЦИПЛИНЫ
«Стратегический менеджмент»**

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль: «Логистика»

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная, заочная

Королев 2020

Автор: Нефедьев В.В. Рабочая программа дисциплины: Стратегический менеджмент– Королев МО: «Технологический университет» , 2020г., 75с.

Рецензент: д.э.н., профессор Федотов А.В.

Рабочая программа составлена в соответствии с требованиями федерального государственного образовательного стандарта высшего образования (ФГОС ВО) по направлению подготовки бакалавров 38.03.02 «Менеджмент» и Учебного плана, утвержденного Ученым советом Университета. Протокол № 9 от 28.04.20 года.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры:

Заведующий кафедрой (ФИО, ученая степень, звание, подпись)	Веселовский М.Я. д.э.н., профессор <i>М.Я. Веселовский</i>	Веселовский М.Я. д.э.н., профессор <i>М.Я. Веселовский</i>	<i>М.Я. Веселовский</i>	<i>М.Я. Веселовский</i>
Год утверждения (переподтверждения)	2020	2021	2022	2023
Номер и дата протокола заседания кафедры	№ 10 от 20.04.2020	№ 13 от 11.06.2021	№ 13 от 03.06.2022	№ 9 от 22.04.2023

Рабочая программа согласована:

Руководитель ОПОП

Л.Б. Лучицкая к.э.н., доц. Л.Б. Лучицкая

Рабочая программа рекомендована на заседании УМС:

Год утверждения (переподтверждения)	2020	2021	2022	2023
Номер и дата протокола заседания УМС	№ 7 от 28.04.2020	№ 4 от 15.06.2021	№ 5 от 21.06.2022	№ 6 от 16.05.2023

1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП

Целью изучения дисциплины является:

- реализации требований к освоению соответствующих компонентов профессиональных компетенций.

В процессе обучения студент приобретает и совершенствует следующие компетенции:

Общекультурные компетенции:

ОПК-3 - способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

ОПК-6: владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;

Профессиональные компетенции:

ПК-3: владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

ПК-5: способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

ПК-6: способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;

ПК-9: способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.

Основными задачами дисциплины являются:

- формирование знаний о развитии теории и практики стратегического менеджмента на основе достижения и традиций науки и культуры;

- формирование профессионального мышления студентов в контексте реализации профессиональных компетенций;

- освоение практических навыков и умений в области решения задач стратегического менеджмента.

После завершения изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- эволюцию и сущность научных школ стратегического менеджмента;
- инструментарий стратегического менеджмента;
- основные теории стратегического менеджмента;
- подходы к анализу процессов управления человеческими ресурсами организации.

Уметь:

- оперировать основным понятийным аппаратом в рамках изучаемого курса;
- анализировать внутреннюю и внешнюю среду для целей разработки стратегии предприятия (организации), органов государственного и муниципального управления;
- формулировать миссию и цели организации на основе стратегического анализа;
- самостоятельно работать с литературой по изучаемой дисциплине, критически осмысливать получаемую информацию, выражать и обосновывать свою позицию.

Владеть:

- основами методологии принятия стратегических, тактических и оперативных решений в системе управления;
- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единиц;
- элементами планирования операционной (производственной) деятельности организации.

2. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

Дисциплина входит в базовую часть блока «Дисциплины (модули)» образовательной программы подготовки бакалавров по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент».

Дисциплина базируется на ранее полученных знаниях по дисциплинам «Маркетинг», «Методы разработки и принятия управленческих решений», «Менеджмент (модуль): основы менеджмента», «Основы бизнеса», «Предпринимательство», «Экономика предприятий», «Финансовый менеджмент» и формируемых в процессе их изучения компетенциях: ОК-3, ОК-5, ОК-6, ОПК-2, ОПК-5, ОПК-6, ПК-4, ПК-9, ПК-10, ПК-12, ПК-14, ПК-15, ПК-16, ПК-17, ПК-19, ПК-20.

Знания и компетенции, полученные при освоении дисциплины, являются базовыми для прохождения практики и выполнения выпускной квалификационной работы.

3. Объем дисциплины и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц, 144 часов.

Таблица 1

Виды занятий	Всего часов	Семестр 4	Семестр 7	Семестр 8	Семестр 8
ОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ					
Общая трудоемкость	144		144		
Аудиторные занятия	48		48		
Лекции (Л)	16		16		
Практические занятия (ПЗ)	32		32		
Лабораторные работы (ЛР)					
Контроль самостоятельной работы (КСР)	-	-			
Самостоятельная работа	96		96		
Курсовые, расчетно-графические работы	-	-			
Контрольная работа, домашняя работа	Контрольная работа	+	+		
Текущий контроль знаний (7 - 8, 15 - 16 недели)	Тест	+	+		
Вид итогового контроля	Экзамен		+		
ЗАОЧНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ					
Общая трудоемкость	144	144			
Аудиторные занятия	16	16			
Лекции (Л)	4	4			
Практические занятия (ПЗ)	12	12			
Лабораторные работы (ЛР)	-	-			
Контроль самостоятельной работы (КСР)	-	-			
Самостоятельная работа	128	128			
Курсовые, расчетно-графические работы	-				
Контрольная работа, домашняя работа	Контрольная работа	+			
Текущий контроль знаний (7 - 8, 15 - 16 недели)	-				
Вид итогового контроля	Экзамен	+			

4.Содержание дисциплины

4.1 Темы дисциплины и виды занятий

Таблица 2

Наименование тем	Лекции, час	Семинарские занятия, час	В интерактивной форме, час	Код компетенций
Тема 1. Основные понятия, сущность и роль стратегического менеджмента	3/0.5	5/2	4/1	ОПК-3
Тема 2. Эволюция научных школ менеджмента	2/0.5	4/2	4/1	ОПК-3
Тема 3. Понятия системного подхода в стратегическом менеджменте	2/-	4/1	2/1	ОПК-3, ОПК-6
Тема 4. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внутреннего потенциала организации	2/0.5	5/1	4/1	ПК-3,ПК-5, ПК-6
Тема 5. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внешней среды организации	2/0.5	5/2	4/1	ПК-3,ПК-5, ПК-6
Тема 6. Технология принятия сбалансированных управленческих решений	2/1	4/2	4/1	ПК-3,ПК-5, ПК-6, ПК-9
Тема 7. Реализация стратегий	3/1	5/2	2/-	ПК-3,ПК-5, ПК-6, ПК-9
Итого:	16/4	32/12	24/6	

4.2 Содержание тем дисциплины

Тема 1. Основные понятия, сущность и роль стратегического менеджмента.

Объекты и предмет дисциплины «Стратегический менеджмент». Место дисциплины в профессиональной подготовке менеджера. Источники информации для изучения дисциплины.

Сущность и роль стратегии в менеджменте. Сущность, цели, задачи функции и принципы стратегического менеджмента в системе управления. Конечный продукт стратегического менеджмента. Вопросы методологии исследований в области стратегического менеджмента. Современное состояние стратегического менеджмента и его роль в деятельности фирмы.

Тема 2. Эволюция научных школ менеджмента.

Зарождение и классификация школ управления. Системообразующие основы стратегий менеджмента в процессе эволюции научного управления: классическая или административная школа, школа бюрократии, школа человеческих отношений, поведенческая школа, системная школа. Ситуационный и процессный подход.

Этапы становления стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управленческой практики. Школы стратегического менеджмента и их современное значение.

Развитие управленческих идей в России в XX в. Состояние и специфика стратегического менеджмента в современной России. Выдающиеся представители отечественных школ управления.

Формирование новой парадигмы управления и ее сущность в XXI в. Мировые тенденции развития теории и практики менеджмента.

Тема 3. Понятия системного подхода в стратегическом менеджменте.

Основные понятия категорий: «Система», «Система управления», Системный подход» в управлении. Законы и закономерности системного развития. Логика системного анализа. Системообразующие модули предприятия (организации). Механизм управления организационными системами.

Методы и приемы системного анализа при разработке стратегии. Методика синергетического анализа сложных систем.

Тема 4. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внутреннего потенциала организации.

Сущность и типы стратегий организации. Миссия: сущность, структура, место и роль в стратегическом менеджменте.

Основные индикаторы внутреннего потенциала организации. Роль ключевых факторов успеха в оценке потенциала организации.

Методы аналитической оценки параметров внутренней среды.

Стратегия производства и товара.

Типы стратегий конкуренции, анализ и расчеты показателей конкурентоспособности. Оценка и прогнозирование спроса.

Структуры и стратегическое управление. Функциональное разделение между звеньями управления и подразделениями, проектирующими и реализующими стратегию.

Тема 5. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внешней среды организации.

Системообразующие факторы внешней среды организации: основные параметры состояний.

Оценка воздействия макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления.

Конъюнктура рынка. Биржевые индикаторы, инфляционные процессы, соотношения валют. Методика оценки внешней среды: PEST/STEP анализ, ЕТОМ анализ, QUEST анализ, SWOT- анализ, матричные виды анализа.

Роль ключевых факторов успеха в оценке внешней среды.

Законодательство Российской Федерации о государственном стратегическом планировании.

Тема 6. Технология принятия сбалансированных управленческих решений.

Сущность понятия: «Стратегическое управленческое решение». Субъективные и объективные факторы, влияющие на принятие сбалансированных управленческих решений. Риски принятия решений.

Процесс подготовки и принятия решения: оценка процесса (ситуации) и рисков, ограничения и критерии. Оценка альтернатив выбора. Реализация стратегического решения.

Тема 7. Реализация стратегий.

Управление процессом реализации стратегии. Взаимосвязь этапов формирования стратегии с этапом ее реализации. Интеграция разработанной стратегии с целью, миссией и компетенциями организации. Наличие информации, адекватной решаемым при достижении стратегических приоритетов проблемам. Модели описания управленческой реакции на неожиданные изменения: активное, реактивное и плановое управление.

Роль и особенности мотивации в системе стратегического менеджмента. Мотивация изменений и методы управления сопротивлением в процессе формирования и реализации стратегии.

Стратегическое планирование как основа стратегического менеджмента. Основные различия между долгосрочным и стратегическим планированием. Организация стратегического планирования. План реализации экономической стратегии как система взаимосвязанных плановых документов, отражающих принятые стратегические решения и распределение ресурсов. Требования к стратегическому планированию, содержание и горизонты стратегического планирования. Формирование стратегической информации.

5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы по дисциплине

1. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины «Стратегический менеджмент»

6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

Структура фонда оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине приведена в Приложении 1 к рабочей программе.

7. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная:

1. Купцов, М. М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - 3-е изд. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2019. - 184 с.:- (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-00634-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=354472>
2. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=358561>
3. Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.Б.Савченко. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 228 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/19704>. - ISBN 978-5-369-01305-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=356221>

Дополнительная:

1. Новичков, В. И. Стратегический менеджмент / В. И. Новичков, В. Р. Дембовский, И. М. Виноградова. - Москва : Дашков и К, 2015. - 202 с. - ISBN 978-5-394-02561-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=134457>
2. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева; Под ред. проф. Н.А. Казаковой. - Москва: НИЦ Инфра-М, 2020. - 320 с.: - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=355606>

Рекомендуемая литература:

1. Бухалков М. И. Производственный менеджмент: организация производства: Учебник / М.И. Бухалков. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 395 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 576 с

Периодические издания:

1. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
2. Журнал «Менеджмент и бизнес - администрирование»
3. Журнал «Проблемы теории и практики управления»
4. Журнал «Российский журнал менеджмента»
5. Журнал «Стратегический менеджмент»
6. Журнал «Экономика и менеджмент»

8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Интернет-ресурсы:

1. <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/551043/> - Закон РФ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014, № 172-ФЗ.

2. http://studopedia.net/9_84529_lektsiya--prinyatie-resheniy-v-usloviyah-neopredelennosti.html - Технология принятия управленческих решений в условиях неопределённости.
3. <http://www.aup.ru/books/i002.htm> - Электронные книги по менеджменту, управлению.
4. <http://www.aup.ru/books/i023.htm>- Электронные книги по инновациям и инновационной деятельности предприятий.
5. <http://www.biblioclub.ru> — электронно-библиотечная система ЭБС Университетская библиотека онлайн.
6. <http://www.distance-learning.ru> - информационный портал «Дистанционное обучение».
7. <http://www.dom-eknig.ru/ekonomika-biznes/17255-strategicheskiy-menedzhment.html>- Дом электронной книги. Стратегический менеджмент.
8. <http://www.ecsocman.edu.ru> - федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент».
9. <http://www.finam.ru>- Финам.
10. <http://www.interfax.ru>- Интерфакс.
11. <http://www.rbc.ru> – РосБизнесКонсалтинг.
12. <http://www.reuters.ru> - Рейтерс .
13. <http://www.znaniy.com> — ЭБС [znaniy.com](http://www.znaniy.com).
14. www.cbr.ru - ЦБ РФ.
15. www.micex.ru - ММВБ.
16. www.nfa.ru - Национальная фондовая ассоциация.
17. www.rcb.ru - журнал «Рынок ценных бумаг».
18. www.rts.ru - РТС.
19. www.spsex.ru - СПВБ.

9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины приведены в Приложении 2 к настоящей рабочей программе.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения: Microsoft Office Power Point, Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel

Информационные справочные системы:

1. Электронные ресурсы библиотеки МГОТУ:
 - <http://www.socioego.ru> - тематический сайт по социологии управления
 - <http://www.ecsocman.edu.ru> - федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»
 - <http://www.msk.treko.ru> - электронный словарь тренера и консультанта
 - <http://www.distance-learning.ru> - информационный портал «Дистанционное обучение»

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

Для обеспечения учебного процесса необходимо располагать классом с мультимедийным оборудованием. В процессе обучения необходимо использовать обучающие и контролирующие программы. В качестве контролирующих программ может быть использовано дистанционное тестирование промежуточных знаний студентов.

Для лекций необходима аудитория, оснащенная презентационной техникой (проектор, экран, компьютер).



Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Московской области

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ИНЖЕНЕРНОГО
БИЗНЕСА
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ
АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

(Приложение 1 к рабочей программе)

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль: «Логистика»

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная, заочная

Королев
2020

1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)*	Раздел дисциплины, обеспечивающий формирование компетенции (или ее части)	В результате изучения раздела дисциплины, обеспечивающего формирование компетенции (или ее части), обучающийся должен:		
			знать	уметь	владеть
ОПК-3	способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;	Методологические и прикладные основы стратегического анализа внешней среды организации. Технология принятия сбалансированных управленческих решений	инструментарий стратегического менеджмента	анализировать внутреннюю и внешнюю среду для целей разработки стратегии предприятия (организации)	основами методологии принятия стратегических, тактических и оперативных решений в системе управления
ОПК-6	: владение методами принятия решений в управлении операционной (производственной) деятельностью организаций;	Понятия системного подхода в стратегическом менеджменте. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внутреннего потенциала организации. Технология принятия сбалансированных управленческих решений. Реализация стратегий	инструментарий стратегического менеджмента. Подходы к анализу процессов управления человеческими ресурсами организации	самостоятельно работать с литературой по изучаемой дисциплине, критически осмысливать получаемую информацию, выражать и обосновывать свою позицию. Анализировать внутреннюю и внешнюю среду для целей разработки стратегии предприятия (организации). Формулировать миссию и цели организации на основе стратегического анализа	основами методологии принятия стратегических, тактических и оперативных решений в системе управления.
ПК-3,	владение навыками	Эволюция научных школ	Эволюцию и сущность научных	Анализировать внутреннюю и	основами методологии

	стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;	менеджмента. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внешней среды организации. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внутреннего потенциала организации	школ стратегического менеджмента. Инструментарий стратегического менеджмента.	внешнюю среду для целей разработки стратегии предприятия (организации). Формулировать миссию и цели организации на основе стратегического анализа	принятия стратегических, тактических и оперативных решений в системе управления.
ПК-5,	способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;	Эволюция научных школ менеджмента. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внешней среды организации. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внутреннего потенциала организации	Эволюцию и сущность научных школ стратегического менеджмента. Инструментарий стратегического менеджмента.	Анализировать внутреннюю и внешнюю среду для целей разработки стратегии предприятия (организации). Формулировать миссию и цели организации на основе стратегического анализа	основами методологии принятия стратегических, тактических и оперативных решений в системе управления
ПК-6	способность участвовать в управлении проектом, программой внедрения технологических и продуктовых инноваций или программой организационных изменений;	Методологические и прикладные основы стратегического анализа внешней среды организации. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внутреннего потенциала организации.	Инструментарий стратегического менеджмента.	Анализировать внутреннюю и внешнюю среду для целей разработки стратегии предприятия (организации). Формулировать миссию и цели организации на основе стратегического анализа	Элементами планирования операционной (производственной) деятельности организации
ПК-9	способность оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование	Методологические и прикладные основы стратегического анализа	Инструментарий стратегического менеджмента. Инструментарий стратегического менеджмента.	Анализировать внутреннюю и внешнюю среду для целей разработки стратегии	основами методологии принятия стратегических, тактических и оперативных

	<p>е организаций и органов государственного и муниципального управления, выявлять и анализировать рыночные и специфические риски, а также анализировать поведение потребителей экономических благ и формирование спроса на основе знания экономических основ поведения организаций, структур рынков и конкурентной среды отрасли.</p>	<p>внешней среды организации. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внутреннего потенциала организации. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внешней среды организации</p>		<p>предприятия (организации). Формулировать миссию и цели организации на основе стратегического анализа Анализировать внутреннюю и внешнюю среду для целей разработки стратегии предприятия (организации).</p>	<p>решений в системе управления</p>
--	---	---	--	--	-------------------------------------

2. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Код компетенции	Инструменты, оценивающие сформированность компетенции	Показатель оценивания компетенции	Критерии оценки
ОПК-3, ОПК-6	Доклад в форме презентации (эссе)	<p>А) компетенция не сформирована</p> <p>В) сформирована частично</p> <p>С) сформирована полностью</p>	<p>Проводится устно с использованием мультимедийных систем, а также с использованием технических средств</p> <p>Время, отведенное на процедуру – 7 - 10 мин.</p> <p>Неявка – 0.</p> <p>Критерии оценки:</p> <p>1. Качество представленной презентации (0-2 балла).</p> <p>2. Владение информацией и способность отвечать на вопросы аудитории (0-2 балла).</p> <p>3. Самостоятельность подхода и качество раскрытия выбранной тематики (0-2 балла).</p> <p>Максимальная сумма баллов - 6 баллов.</p> <p>Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее 1 недели после проведения процедуры – для текущего контроля. Оценка проставляется в электронный журнал.</p>
ПК-3, ПК-5, ПК-6	Письменное домашнее аналитическое задание (кейс)	<p>А) компетенция не сформирована</p> <p>В) сформирована частично</p> <p>С) сформирована полностью</p>	<p>Проводится в письменной форме.</p> <p>Неисполнение – 0.</p> <p>Критерии оценки:</p> <p>1. Выполнение требований по оформлению и форматированию домашней работы (0 - 2 балла).</p> <p>2. Самостоятельность изложения и качество содержания (0-6 баллов);</p> <p>2. Самостоятельность и глубина сделанных выводов (0-2 балла);</p> <p>Максимальная сумма баллов - 10 баллов.</p> <p>Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее 1 недели после проведения процедуры – для текущего контроля. Оценка проставляется в электронный журнал.</p>

<p>ПК-3 ПК-5, ПК-6, ПК-9</p>	<p>Письменное аудиторное задание</p>	<p>А) компетенция не сформирована В) сформирована частично С) сформирована полностью</p>	<p>1. Проводится в форме письменной работы. 2.Время, отведенное на процедуру: 10 - 30 мин. Неявка – 0. Критерии оценки: 1.Соответствие содержания ответа заявленной тематике (0-4 балла); 2. Самостоятельность выводов (0-2 балла). Максимальная сумма баллов - 6 баллов. Результаты оценочной процедуры представляются обучающимся в срок не позднее 1 недели после проведения процедуры – для текущего контроля. Оценка проставляется в электронный журнал.</p>
--	--	--	---

3. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

3.1. Примерная тематика докладов в презентационной форме:

1. Зарождение, классификация и развитие школ стратегического менеджмента
2. Значение научных трудов У. Оучи для понимания стратегического менеджмента
3. Значение научных трудов Ч. Бернарда в стратегическом менеджменте
4. Значение научных трудов Д. Мак-Грегора для понимания стратегического менеджмента
5. Значение научных трудов М. Вебера для понимания стратегического менеджмента
6. Значение научных трудов Н.А. Витке для понимания стратегического менеджмента
7. Значение научных трудов Х. Мюнстерберга для понимания стратегического менеджмента
8. Значение научных трудов Э.Мэйо и А. Файоля в стратегическом менеджменте.
9. Инструменты стратегического анализа
10. Конечный продукт стратегического менеджмента.
11. Культура организации, как фактор конкурентоспособности в стратегическом менеджменте
12. Методы оценки конкурентоспособности фирмы.
13. Научные труды Богданова А. А. их значение в стратегическом менеджменте
14. Научные школы стратегического менеджмента в XX в.
15. Основные понятия миссии организации.
16. Основные тенденции современного этапа развития менеджмента
17. Отечественные школы управления и их выдающиеся представители.
18. Отличительные черты стратегий.
19. Понятие основных финансовых показателей, влияющие на разработку стратегии.
20. Проблемы и особенности реализации концепций Стратегического менеджмента в РФ (на конкретных примерах)
21. Процессный подход в стратегическом менеджменте.
22. Процессный подход.
23. Различие и единство стратегического и оперативного менеджмента (на конкретных примерах)
24. Система государственного стратегического планирования
25. Сущность системного подхода к управлению в стратегическом менеджменте.
26. Сущность ситуационного подхода в стратегическом менеджменте
27. Системный подход в работах Ф.У. Тейлора и его значение в стратегии

организации.

28. Системообразующие функции стратегического менеджмента.
29. Современная состояние и роль стратегического менеджмента в деятельности фирмы и развитии общества.
30. Состояние и специфика менеджмента в современной России
31. Стратегический менеджмент как особый вид деятельности, наука и искусство
32. Сущность, роль и содержание стратегий.
33. Типы организационных структур управления системами
34. Факторы, способствующие становлению и развитию стратегического менеджмента
35. Школа дизайна стратегического менеджмента,
36. Научная школа планирования стратегического менеджмента
37. Школа позиционирования стратегического менеджмента,
38. Школа предпринимательства стратегического менеджмента,
39. Когнитивная школа стратегического менеджмента,
40. Школа обучения стратегического менеджмента,
41. Школа власти стратегического менеджмента,
42. Школа культуры стратегического менеджмента,
43. Школа окружающей среды стратегического менеджмента
44. Школа конфигурации стратегического менеджмента.
45. Этапы развития стратегического менеджмента

Темы эссе:

(темы могут быть предложены студентами по согласованию с преподавателем)

1. Особенности стратегического менеджмента как средства антикризисного управления.
2. Появление стратегического менеджмента.
3. Содержание, понятия, сущность и отличительные особенности стратегического менеджмента.
4. Стратегии для конкуренции в новых отраслях.
5. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
6. Стратегии для конкуренции на международных рынках.
7. Стратегии для фирм, которые действуют в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада.
8. Стратегический менеджмент и его роль в жизни организации.
9. Стратегия в области НИОКР.
10. Стратегия вертикальной интеграции и конкурентное преимущество.
11. Стратегия выхода из экономического кризиса.
12. Стратегия и стратегические цели организации.
13. Стратегия конкурентного преимущества, практика его выявления и реализации.
14. Стратегия управления персоналом.
15. Стратегия фирм, находящихся на вторых ролях
16. Товарная стратегия фирмы.

17. Ценовая стратегия фирмы.

3.1.2. Примерная тематика письменного практического задания

1. Инструменты анализа факторов среды организации
2. Системный анализ в стратегическом менеджменте.
3. Комплексный кейс - анализ стратегий

3.2.1. Примеры выполнения письменного задания:

1. Инструменты анализа факторов среды организации:

Задание 1.

Выполните необходимые для SWOT- анализа расчёты на основе данных таблиц 1 и 2.
Экспертные оценки внешних для предприятия факторов

Внешние факторы	Важность фактора, %				Оценка для предприятия, балл
	Количество экспертов				
	5	7	4	4	
Рентабельность вложения в отрасль	30	30	30	30	8
Ценовой уровень на рынке	40	50	45	35	6
Преданность потребителей торговым маркам	30	20	25	35	5
Всего	100	100	100	100	-

Экспертные оценки показателей деятельности:

1.1. McDonald's:

I. Достичь 100%-ного уровня удовлетворения потребностей каждого клиента, в каждом ресторане.

1.2 PM Corp.:

I. Увеличить за три года ежегодный объем продаж с 2 млрд. до 3 млрд. долл.

II. Каждые 2 года осваивать новый рынок.

III. Довести долю новых товаров в общем объеме продаж до 30% (новые товары, это товары, освоенные производством за последние три года) .

IV. Обеспечить самые низкие издержки при самом высоком качестве продукции среди всех производителей отрасли.

V. Достичь среднего уровня годового прироста в 15% по показателям объема продаж, прибыли и дохода по акциям.

1.3. МсС:

I. Достичь 20% уровня дохода по акциям.

II. Довести годовой прирост продаж до 10%.

III. Поддерживать средний уровень годового прироста дохода по акциям на уровне 15%.

IV. Сохранить показатель «задолженность к общей сумме капитала» на уровне до 40%.

V. Выделять на выплату дивидендов 25-30% чистого дохода.

VI. Проводить политику приобретения других компаний, которые могли бы дополнить текущую деятельность и увеличить общие доходы.

VII. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят или не могут принести соответствующего дохода, или не вписываются в стратегию компании.

предприятия (внутренние факторы)

Показатели деятельности предприятия	Важность фактора, %				Оценка для предприятия, балл
	Количество экспертов				
	5	7	4	4	
Рост доли рынка	20	30	25	15	4
Себестоимость товара	30	30	30	30	8
Продвижение товара	35	30	40	45	10
Известность предприятия	15	10	5	10	2
Всего	100	100	100	100	-

Разработайте SWOT-матрицу, куда нанесите позицию анализируемого предприятия и его ближайших конкурентов.

Сопоставьте стратегическое положение предприятия с указанными конкурентами.

Задание2.

А). Указать стратегические цели трёх компаний.

Б). К каким категориям относятся другие цели компаний?

1.Цели компаний:

Задание3

Торговая фирма закупает товар по цене 150 руб. и продаёт их в 10 регионах по ценам и в количестве, указанным в таблице:

Исходные данные для ABC-анализа регионов

Регион	Цена реализации, руб.	Объем реализации, ед.
1	200	80
2	220	370
3	180	95
4	225	80
5	190	380
6	200	100
7	195	80
8	200	60
9	220	70
10	210	50

Проведите ABC-анализ регионов, в которых фирма реализует свой товар. Выявите наименее рискованные и наиболее прибыльные для фирмы региональные

рынки сбыта. Предложите для торговых посредников в регионах-лидерах возможные стратегические решения.

Задание 4.

Организация получила годовую прибыль в сумме 600 тыс. руб. Средний темп роста инфляции в каждый квартал составляет 5 %.

Определить величину чистой прибыли организации за отчетный период и потери организации в результате роста инфляции.

Задание 5.

Для оценки возможности фирмы выделить инвестиции под программу выпуска нового изделия необходимо знать рентабельность продаж по плану фирмы на 2013 и 2014 г.г. и отраслевые показатели рентабельности продаж.

В отчетном году чистая прибыль фирмы увеличилась с 128000 долл. до 162000 долл.

Выручка от продаж составила 869000 долл. в 2013 и 992000 долларов в 2014.

Среднеотраслевое значение показателя не изменилось и равнялось 0,156.

Вопросы:

Пояснить – имеется ли экономический смысл рассчитывать коэффициент рентабельности продаж в данном случае?

Если «НЕТ», то почему?

Если «ДА», то почему?

Имеются ли возможности для реализации инвестиционной стратегии ?

Если «НЕТ», то почему?

Если «ДА», то почему?

Задание 6.

Организация получила годовую прибыль в сумме 600 тыс. руб. Средний темп роста инфляции в каждый квартал составляет 5 %.

Определить величину чистой прибыли организации за отчетный период и потери организации в результате роста инфляции.

2. Системный анализ в стратегическом менеджменте

Выбрать компанию (например, работающую на рынке IT- технологий, авторынке и т.д.):

Задание 1. 1-я часть задания.- сегментирование рынка по основным признакам сегментации:

1.1 дать описание потребителей и не потребителей товара (услуги)

1.2. дать описание ключевых потребителей

1.3. дать определение и описание сегментов

1.4 дать оценку размера и потенциала сегментов

1.5. выбрать целевые сегменты рынка

1.6. в соответствии с методикой, данной на занятии, провести сегментацию рынка товаров по производителям - конкурентам, объему выпуска, ценовым критериям

2. сделать обобщающие выводы по сегментированию:

2.1 спрогнозировать возможные изменения каждого сегмента в ближайшее 5 лет: какое направление в объеме будет расти? какие типы действия или свойства товаров станут наиболее востребованными? какие ценовые сегменты являются растущими?

2.2 определить самые привлекательные сегменты рынка по критериям

2.3 выбрать целевые сегменты для стратегического развития бизнеса

2.4 при необходимости укажите на изменения долговременного характера, которые предстоит сделать: например, в ассортименте компании, в концентрации деятельности на перспективных сегментах рынка.

2-я часть задания 1. - стратегическое позиционирование

Составить карту позиционирования компании. Дать ей обоснование.

3-я часть задания 1.- анализ рынка:

проанализировать факторы привлекательности рынка (рыночные, конкурентные, финансовые, экономические, технологические факторы; благоприятные социально-политические факторы). Определить ключевые факторы успеха компании (технологии, реализация продукции, профессиональные навыки персонала, организационные возможности). Указать приоритетные КФУ.

Составить SWOT-анализ и обосновать: какие последствия будут иметь для фирмы значимые тенденции, вытекающие из проведенного анализа?

4-я часть задания 1:

4.1. построить и обосновать модель И. Ансоффа возможностей развития товара / рынка.

4.2. построить и обосновать модель конкурентных сил Портера.

5-я часть задания 1:

5.1 провести анализ бизнес-портфеля ВК с использованием методики БКГ, дать характеристику продукта по этой матрице; рассмотреть стратегии для основных категорий продуктов БКГ.

5.2. матрица GE с указанием индикаторов конкурентоспособности и привлекательности. Сделать выводы.

5.3. разработать общую схему (модель) стратегии ВК;

5.4. резюме и прогноз развития ВК.

Задание 2. кейс- анализ.

Составить кейс по одной из компаний рынка автомобилей (КРА) с вариантами полного решения и обоснования по следующим вопросам.

1. Миссия КРА и ее обоснование.

2. Этический кодекс КРА:

1.1. ценности компании;

1.2. сторонняя коммерческая и финансовая деятельность;

1.3. подарки и представительская деятельность компании;

1.4. имущество и отчетные документы компании;

1.5. использование имени компании;

1.6. использование информации конфиденциального характера;

1.7. отношение с государственными служащими;

1.8. сделки с родственными компаниями;

1.9. соответствие сертификата согласия с этическими принципами компании;

2. Цели и пути достижения этих целей КРА.

3. Сегментирование рынка:
 - 3.1. вид потребностей;
 - 3.2. характер технологий;
 - 3.3. демографические принципы;
 - 3.4. основные мотивы покупки;
 - 3.5. цена, тип пользователя;Составить карту восприятия КРА по России.
4. Разработать схему стратегических решений КРА; создание корпоративной миссии, которая перетекает:
 - 4.1. в деловую стратегию;
 - 4.2. в функциональную стратегию;
5. Рассмотреть перечень факторов привлекательности рынка автомобилей (рыночные, конкурентные, финансовые, экономические, технологические факторы; благоприятные социально-политические факторы).
6. Определить ключевые факторы успеха КРА (технологии, реализация продукции, профессиональные навыки персонала, организационные возможности).
7. Составить SWOT-анализ и сделать вывод о том: какие последствия будут иметь для КРА те или иные значимые тенденции?
8. Провести анализ бизнес-портфеля КРА с использованием методики БКГ, дать характеристику продукта по этой матрице; рассмотреть стратегии для основных категорий продуктов БКГ.
9. Матрица GE с указанием индикаторов конкурентоспособности и привлекательности.
10. Построить и обосновать модель возможностей развития товара / рынка И. Ансоффа.
11. Построить и обосновать модель конкурентных сил Портера.
12. Резюме и прогноз стратегического развития КРА.

3. Комплексный кейс - анализ стратегий:

Задание 1. Кейс-анализ. Пояснительная информация.

Характеристика предприятия:

Город, в котором находится металлургический завод («МЕТ»), расположен в красивом, но удаленном месте между Уфой (120 км) и Челябинском (400 км). Город - классический пример того, что в постсоветское время получило название «моногорода». Градообразующее для этого города предприятие — металлургический комбинат («МЕТ») — было основано более ста лет назад в далеком 1898 г., когда братья Балашовы, предчувствуя грядущую капиталистическую индустриализацию России, построили завод для производства чугуна.

Сейчас трудно сказать, что послужило причиной выбора места для его строительства. Здесь, видимо, сказались и экспансия России на восток, и способствующая этому транспортная инфраструктура: завод был построен как раз в конце железнодорожного тракта, тянувшегося из Центральной России. Наличие огромного количества лесов (территория региона на 80% покрыта лесом) было еще одним фактором, повлиявшим на выбор места. В то время, как известно, для выплавки чугуна применялся древесный уголь. Но, скорее всего, определяющим было наличие богатого в то время Бакальского месторождения железной руды.

В 1898 г. была установлена первая доменная печь. Растущая потребность России в железе обусловила строительство второй домны в 1907 г., а 1909 г. принес дальнейшее расширение предприятия, которое пополнилось мартеновской печью. С ростом предприятия росло и население поселка, достигшее к началу 1917 г. размеров среднего российского провинциального города. Революция 1917г. принесла смену собственности и первого «красного» директора, не изменив профиля предприятия.

Последующие годы, вплоть до распада СССР, были периодом роста производственных мощностей, объемов производства, внедрения новых технологий (в 1952 г. был введен в строй прокатный цех № 1 по производству листа из углеродистой стали, осуществлено строительство новой мартеновской печи, а в 1959 г. в строй был введен и прокатный цех № 2).

Расширение металлургического производства шло в рамках тогдашней концепции градостроительства: город создается для предприятия и его бесперебойного функционирования, а предприятие, в свою очередь, создает городскую инфраструктуру, чистит, кормит, развлекает, обогревает и отапливает. С последней из задач градообразующего предприятия ситуация в итоге сложилась так, что на все 100% тепло, используемое горожанами, производилось и производится на предприятии.

Самым крупным социальным достижением завода до недавнего времени был огромный социально-бытовой комплекс, включающий в себя четыре детских сада, Дворец культуры, Дворец спорта, два жилых дома, четыре магазина, где продавались продукты и одежда, производство колбасных изделий, молочных продуктов, пива, подсобное хозяйство, поликлиники для рабочих и два санатория. Около четверти всех сотрудников завода в настоящее время заняты именно в этой разветвленной социальной сфере. К середине 1999 г. «МЕТ» являлся основным местом работы для 4400 работников из 18 тыс. работоспособного населения города. (Общее население города на 1998 г. — 38 тыс. чел.)

Среди других работодателей можно назвать предприятие по производству электрического оборудования для бытовых нужд (900 работников), древесно-химическое предприятие (1200) и лесопильню (300).

Подобная ситуация, когда город полностью или во многом зависит от одного завода, в России довольно стандартна. Особенно это типично для городов, призванных обеспечивать функционирование металлургических заводов и имеющих численность населения менее 100 тыс. чел. Вместе с тем в России есть немало и более крупных городов, также сильно зависящих от находящихся на их территории металлургических заводов (табл. 1).

Таблица 1 - Города с населением менее 100 тыс. жителей, полностью или частично зависящие от металлургического предприятия

Полная зависимость	Частичная зависимость
Белорецк	Новокузнецк
Петровск-Забайкальский	Липецк
Омитинск	Магнитогорск
Костомукша	Нижний Тагил
Алапаевск	Череповец
Аша	Старый Оскол
Красный Сулин	Электросталь

В условиях экономики централизованного планирования подобная зависимость города от предприятия не являлась чем-то, что могло бы дать повод для беспокойства. Связанные общим народно-хозяйственным планом, города-предприятия были частью производственной мозаики централизованной экономики бывшего СССР, а градообразующие предприятия были, согласно расхожему клише советского времени, «уверены в завтрашнем дне».

Начало экономических реформ 1992—1993 гг. и распад СССР в одночасье сломали устоявшуюся структуру управления страной. Удар, который приняли на себя предприятия, лишившиеся привычной защиты в лице органов планирования и материально-технического снабжения, был особенно болезненным для градообразующих предприятий, одним из которых был «МЕТ».

Традиционные поставщики и потребители оказались в других странах, отделенных таможенными барьерами, вдобавок распад Совета Экономической Взаимопомощи (СЭВ) лишил «МЕТ» и рынков сбыта в Восточной Европе. Резкое сокращение военных заказов в связи с отказом от военной доктрины бывшего СССР оставило невостребованными еще 20% мощностей завода.

Подстраиваясь под новые условия, предприятие было вынуждено преобразоваться в акционерное общество холдингового типа, выбрав так называемый второй способ приватизации. В итоге структура акционерного капитала «МЕТ» сегодня приобрела следующий вид (табл. 2).

Таблица 2 - Структура собственности «МЕТ» в 1999 г. (государство акциям не владеет)

Держатели акций	% общего числа акций
Внешние акционеры	31,26
Председатель Совета директоров	0,04
Другие члены Совета директоров	0,16
Генеральный директор	0,04
Трудовой коллектив	68,50
Всего акций предприятия	100,00

Сложившаяся структура акционерного капитала позволяет руководству завода принимать независимые стратегические решения.

Главные направления деятельности завода

В современной деятельности «МЕТ» можно выделить пять направлений. Это производство:

- стали и проката;
- аморфных металлов;
- товаров народного потребления (кастрюли, столовые приборы и термосы);
- электро- и теплоэнергии для нужд завода и города;
- молока и мяса, содержание четырех магазинов, санатория, поликлиники, культурного и спортивного центра, детского сада.

При этом эффективность производства по всем перечисленным выше направлениям существенно различается.

1. Сталь и прокат. Производство стали и проката сконцентрировано на заводе в четырех цехах. Это мартеновский цех и листопрокатные цехи № 1, № 2 и № 3.

Производство стали мартеновским способом и проката в листопрокатном цехе № 1 имеет присущую ему низкую производительность и соответствующий выпуск продукции. Так, результативность использования сырья в мартеновском процессе

составляет около 89%, а на прокатном стане № 1 — около 75%, что поддерживает общий выпуск приблизительно на уровне 67%, в то время как более современная технология выплавки стали дает не менее 91%.

Юрий Логунов, старейший работник, в прошлом главный технолог завода, вспоминает: «Я помню, как мы гордились тем, что имели мартеновское производство, а сейчас подобные технологии используются только у нас, да еще, как я читал, в Китае».

В 2001 г. перед заводом со всей остротой встанет проблема будущего мартеновского производства. Дело в том, что истекает нормативный срок эксплуатации печей и нужно будет или строить новые, или закрывать мартеновское производство. В пользу последнего варианта говорит и все усиливающаяся конкуренция со стороны таких гигантов российской металлургии, как Череповецкий, Новоліпецкий и Магнитогорский металлургические комбинаты.

Антидемпинговая политика США привела в 1998—1999 гг. к ограничениям на продажу российской стали на американском рынке. Эти меры коснулись практически всех металлургических заводов России. Сталь, раньше направляемая на экспорт, сейчас идет на внутренний рынок, увеличивая и без того сильную конкуренцию.

Вместе с тем мартеновский цех и листопрокатный цех № 1 составляют основу завода (более 80% реализации). Более 2000 работников из 4483 работающих на заводе заняты в мартеновском производстве.

Закрытие его без создания альтернативных служб или производств означало бы, по словам Александра Моисеева, технического директора завода, конец не только завода, но и города, так как эти понятия неотделимы.

Как отмечается в одном из внутренних документов компании: «Прекращение этих производств должно происходить естественным путем по мере исчерпания технических и экономических возможностей их Сохранения, ибо сегодня это основа существования завода и города».

Перед прокатными цехами № 2 и № 3 тоже стоят серьезнейшие проблемы. Например, в свое время на территории завода был построен прокатный стан № 2, рассчитанный на выпуск проката дорогостоящей жаростойкой и нержавеющей стали. Заготовки для этого производства регулярно поступали из Челябинска и Златоуста, а высококачественная сталь уходила на оборонные заказы. На пике своей производительности стан выпускал более 21 тыс. т. С началом реформ и распадом СССР разрушились наработанные связи, появились сложности с заготовкой сырья. Остановились и многие предприятия — потребители листа.

Чтобы прокатный стан не простаивал, на нем приспособились прокатывать углеродистую сталь, поступающую со стана № 1. Таким образом, стан осуществляет технологический процесс, для которого он не создан. Цех производит небольшие листы, часто с использованием более одного технологического цикла, тогда как, по словам английского эксперта Пола Рича, более современный завод производил бы такие листы из рулона за один цикл и почти на непрерывной основе.

Несмотря на то что лом покупается за две трети или даже половину международной цены и что затраты на оплату труда по международным меркам относительно низки, недостатки технологии таковы, что стоимость производимого листа углеродистой стали до августа 1998 г. была примерно на 40% выше цен на международных рынках. Стан продолжает работать с прибылью, поскольку большая часть его продукции продается по бартеру по ценам, превышающим не только

издержки, но и цену поставки при немедленной оплате. Хотя это создает большую «бумажную» прибыль, но не приносит заводу реальных денег.

Наличие рынка сбыта дает этому производству определенную надежду в близком будущем. Вместе с тем существует опасение, что продукция будет неконкурентоспособной из-за расположения самого завода и, соответственно, высоких транспортных расходов как на доставку сырья на завод, так и на поставки готовой продукции.

Похожая ситуация сложилась и на прокатном стане № 3. Построенный для военных нужд, цех производил только одну операцию с прокатом, поставляемым из Липецка. Развал СССР и сокращение военных расходов также оставили производство без заказов и без заготовок, хотя он все еще производит небольшое количество трансформаторной стали и элементы для телевизионных кинескопов.

Заводские маркетинговые исследования позволяют предположить, что существует возможность, хотя и ограниченная, производить стальную ленту для американского рынка. Первая партия ленты была успешно реализована в начале 1999 г., что открывает некоторые перспективы.

По словам Юрия Логунова: «Самой главной нашей проблемой является низкая производительность труда, одно из следствий которой — избыточное количество рабочих мест на производстве. Огромное количество людей у нас занято на вспомогательном производстве. На одного работающего в основном производстве приходится один работник во вспомогательном. Оборудование — в массе своей устаревшее и часто соседствует с относительно новым».

2. Аморфные металлы. В начале 80-х годов на основе цеха № 3 завод начал производство аморфных металлов, получивших огромное распространение в электротехнике. Идея начать производство аморфных материалов могла бы быть поистине революционной и обеспечить заводу лидирующее положение в стране, тем более что до настоящего времени он является единственным в стране заводом, выпускающим аморфную ленту. Проблема оказалась в том, что производство значительно опередило потребность экономики в аморфных материалах. Отечественная электротехническая промышленность не готова использовать эти сплавы в объемах, производимых на «МЕТ». Резкое падение военного производства еще больше сузило внутренний рынок потребителей.

В настоящее время большинство производимой продукции идет на экспорт — в основном в Южную Корею и США.

3. Товары народного потребления. Для «МЕТ» 1972 г. ознаменовал начало выпуска потребительских товаров. Это было вызвано, во-первых, необходимостью производства товаров народного потребления в связи с их недостатком на рынке, во-вторых, наличием на заводе отходов прокатного производства из нержавеющей стали.

Так или иначе, на «МЕТ» стало развиваться «не основное производство». В короткие сроки было налажено производство столовых приборов, кастрюль, а также термосов. О динамике развития производства говорит тот факт, что если в 1987 г. цех столовых приборов производил только четыре стандартных комплекта, то в 1999 г. — уже более 140 артикулов. Цех также освоил выпуск нескольких видов столовых наборов: от дешевых до подарочных, в красивой деревянной упаковке.

Наличие собственного транспорта, активно работающего отдела сбыта и возможности продавать продукцию через заводские магазины позволили цеху

активно расширить географию продаж: от Красноярска на востоке страны до границы с Белоруссией на западе.

В настоящее время цех по производству столовых приборов является третьим в стране по объему выпускаемой продукции, производя около 3,2 млн. столовых приборов в год и уступая только специализированным заводам в Павлове-на-Оке (Нижегородская область) и Нытве (Пермская область).

Предпринимавшиеся в начале 90-х годов попытки выйти с этой продукцией на международный рынок были неудачными и после ознакомительной поездки менеджеров предприятия в Германию были оставлены совсем. По их словам: «У нас нет никаких шансов пробиться туда. У нас нет необходимого оборудования, металла, упаковки, в то время как наш внутренний рынок такой огромный, что его нужно осваивать и осваивать».

Производство для внутреннего рынка тоже осуществляется не без проблем. Примерно 15% сырья обеспечивается металлом с завода, а недостающий металл приходится закупать на стороне. Много импортируется через посредников, работающих в основном со Швецией и Испанией. Проблема сырья — одна из острейших в цеху. Так, летом 1998 г. цех вынужден был даже отправить своих работников в неоплачиваемый двухмесячный отпуск.

Оборудование в цеху не менялось со времени открытия производства, хотя в целом его технический уровень позволяет производить продукцию с требуемыми российским рынком характеристиками. Гордостью цеха является оборудование немецкой марки «Ципман», еще производства ГДР. В конце 80-х годов по японской технологии было налажено производство термосов.

В целом на производство товаров широкого потребления приходится в денежном выражении 20% от всего объема продукции, выпускаемой «МЕТ».

Что в будущем?

Для того чтобы понять, есть ли будущее у завода в нынешней ситуации, необходимо посмотреть на положение в российской металлургической промышленности в целом.

По прогнозам Комитета по металлургии, фирм Roland Berger и Saufre Conseil, в 2005 г. потребление проката в России составит 35—50 млн. т., что также ниже имеющихся мощностей и достигнутого в 1988 г. уровня производства (чугун — 61,4 млн. т., сталь — 82,6 млн. т., прокат готовый — 73,3 млн. т.).

Если в западных и развивающихся странах в последние десятилетия происходила структурная перестройка черной металлургии, сопровождавшаяся сокращением мощностей за счет улучшения их технологической структуры, то в бывшем СССР и в том числе в России в это время события развивались совершенно иным образом. Происходило наращивание производственных мощностей и объемов производства при сохранении большого количества морально устаревших и физически изношенных цехов и агрегатов. Это означает, что, скорее всего, в ближайшей перспективе и в России будет происходить:

- сокращение производственных мощностей и приведение их в соответствие с реальными потребностями рынка;
- ликвидация части металлургических заводов и цехов;
- уменьшение численности персонала;
- повышение конкурентоспособности производств, остающихся в эксплуатации, на основе их модернизации.

Можно с большой степенью вероятности предположить, что этот процесс ликвидации затронет в первую очередь старые цеха и заводы, особенно малые, тогда как крупные металлургические заводы сумеют, в том числе при поддержке государства, получить инвестиции с целью проведения на них структурной перестройки и приведения их в состояние, при котором они будут конкурентоспособными на внутреннем и мировом рынке с позиций ассортимента, качества продукции и затрат на ее производство.

Что касается «МЕТ», то создание здесь новых мощностей по производству стали и толстолистового проката взамен существующего мартеновского цеха и листопрокатного цеха № 1 «не вписывается» в стратегию развития металлургии России и Челябинской области: в России и области имеются избыточные мощности по производству стали и листового проката и уже начата реконструкция сталеплавильных производств области (ММК, ЧМК, ЗМЗ).

Кроме того, создание современного сталеплавильного производства, как показали расчеты по бизнес-плану, сделанные французскими консультантами, потребует больших капитальных затрат не только на основное производство (электропечь), но и на инфраструктуру (линии энергоснабжения, производство аргона, кислорода, подготовка лома, подготовка персонала и т.д.). При этом отыскать источники финансирования капитальных вложений в «МЕТ» в настоящее время практически невозможно.

Что делать?

Собственный анализ, сделанный руководством предприятия, заключения консалтинговых фирм Roland Berger и Saufre Conseil, работавших в 1996 г. в рамках программы Tacis, подвели «МЕТ» к выводу, что мартеновский цех и листопрокатный цех № 1, которые, как было отмечено ранее, составляют основу завода и города, нужно выводить из эксплуатации или, попросту говоря, закрывать.

Листопрокатные цехи № 3 и № 2 должны быть сохранены и постепенно реконструированы для выпуска продукции, имеющей спрос на рынке. Производство аморфных материалов следует, по мнению руководства, сохранить на существующем уровне и развивать по мере развития рынка.

Производство товаров широкого потребления сохраняется и развивается с целью обеспечения потребностей областного и российского рынков по количеству и качеству.

Необходимость закрытия основных мощностей завода становилась все более очевидной. Но проблема заключалась в том, что было совсем не ясно, что же делать с высвобождающимися из основного и вспомогательного производства людьми? Одно вырисовывалось все яснее. Как отметил в одной из бесед генеральный директор завода: «Хотим мы этого или не хотим — производство необходимо диверсифицировать. Время работает против нас».

Вопросы и задания

1. В чем состоят сильные и слабые стороны данного предприятия?
2. Какую стратегию развития (или варианты стратегий: оптимальный, оптимистический, пессимистический) можно порекомендовать руководству предприятия?
3. Диверсификация производства — плюс или минус для потенциального инвестора?

4. С чего бы Вы, будучи консультантом, начали работу с данным предприятием?

5. Находится ли отрасль, в которой преимущественно действует предприятие, в текущем году в состоянии стагнации или на подъеме и насколько она является регулируемой?

6. В какой степени уровень конкуренции в отрасли снижает среднюю отраслевую рентабельность?

7. Сможет ли компания достичь больших успехов, если сфокусируется на каком-то определенном сегменте рынка?

8. Способно ли предприятие достичь лидерства в издержках, принесут ли дополнительные преимущества стратегии дифференциации?

9. Является ли стратегия лидерства в издержках реальной на текущем этапе развития предприятия?

10. Какие угрозы и риски существуют на пути реализации вариантов стратегий предприятия; какие меры можно принять, чтобы их избежать?

Задание 4. Проведите анализ конкурентоспособности автомобилей Datsun on-Do и Lada Granta по критериям:

1. салон и кузов,
2. настройка подвески,
3. комфорт,
4. безопасность,
5. позитив,
6. цена.

Сделайте вывод о стратегиях производителей на российском рынке в 2015 году.

3.3. Примерные тестовые вопросы контроля знаний по курсу «Стратегический менеджмент»

1. Укажите объекты стратегического управления:

- 1) группа промышленных предприятий
- 2) отдельное промышленное предприятие
- 3) бизнес- среда
- 4) продуктово-рыночные сегменты
- 5) процесс производства целлюлозы на целлюлозно-бумажном комбинате
- 6) планово-производственное управление ЗАО

2. Укажите группы правил для принятия стратегических решений:

- 1) правила, используемые при оценке результатов деятельности организации
- 2) правила, по которым строятся отношения организации с внешней средой
- 3) организационная концепция
- 4) правила экономического поведения
- 5) основные оперативные приемы

3. Отличительные черты стратегий:

- 1) стратегии не предполагают всех возможностей развития
- 2) стратегии могут игнорировать обратные связи

- 3) стратегии и ориентиры не взаимозаменяемы
- 4) стратегия, оправданная при определенных ориентирах, будет неизменной, если ориентиры организации изменятся

4. Портфельная стратегия нацелена на:

- 1) развитие имеющихся подразделений посредством приобретений
- 2) отгрузку с производственных линий
- 3) поставки через складскую систему
- 4) размещение ресурсов в форме капитала и затрат
- 5) приобретения в новых отраслях

5. Процесс разработки стратегии включает:

- 1) определение миссии организации
- 2) конкретизацию видения организации
- 3) постановку целей
- 4) поиск технологических решений в процессе производства

6. Содержание стратегии определяют следующие элементы:

- 1) алгоритмы расчетов оплаты труда
- 2) принципы распределения ресурсов
- 3) правила и процедуры оценки процессов
- 4) внутренние и внешние ограничения

7. Основные функции управления:

- 1) развитие
- 2) производство
- 3) реализация
- 4) маркетинг
- 5) администрирование
- 6) предвидение

8. Стратегия, как комбинация пяти элементов, включает в себя:

- 1) план действий
- 2) перечень рабочих задач
- 3) порядок действий
- 4) позицию относительно своего окружения
- 5) перспективу

9. К элементам производственной инфраструктуры развития малого бизнеса, способствующей его развитию, относятся:

- 1) транспорт и транспортное хозяйство в целом
- 2) образование;
- 3) связь
- 4) физкультура и спорт

10. Выделите элементы рыночной инфраструктуры:

- 1) космическая система;
- 2) банковская система;
- 3) специализированная биржевая система
- 4) аукционная система

11. Установите соответствие между элементом рыночной инфраструктуры и его содержанием:

Содержание	Элементы инфраструктуры		
	1. Институт страхования	2. Налоговая система	3. Информационная система
а) определяет взаимоотношения всех субъектов рынка (юридических и физических лиц) с государственным бюджетом и стимулирует развитие их деятельности			
б) включает современные специальные информационные каналы связи и другие средства коммуникации			
в) способствует снижению рисков на всех стадиях рыночного оборота			

12. Модели организации разработки стратегии:

- 1) плановая
- 2) эффективная
- 3) стратегическая
- 4) предпринимательская
- 5) обучения на основе опыта

13. Ключевыми блоками структуры управления промышленным объединением являются:

- 1) инфраструктура рынка
- 2) конструкторские работы
- 3) планирование исследований
- 4) организация коммуникаций
- 5) организация сервисного обслуживания

14. Основные подходы к сущности стратегического менеджмента можно свести к следующим понятийным категориям:

- 1) анализ внутренней и внешней среды организации
- 2) цели и средства
- 3) имплементация
- 4) рыночный

15. Установите соответствие между стратегическим и оперативным управлением:

Содержание	А Стратегическое управление	Б Оперативное управление
1. Прерывистость процесса управления		
2. Системность процесса управления		
3. планирование осуществляется повседневно, задачи носят краткосрочный характер		
4. Процессы сбора информации для управления в значительной мере формализованы, источники ее стабильны и находятся внутри организации		
5. нацелено на решение задач, которые требуют многие месяцы работы		

16. В стратегическом менеджменте в отличие от оперативного менеджмента:

- 1) большинство проблем структурировано
- 2) акцент делается на долгосрочные, а также на средне- и краткосрочные аспекты развития
- 3) охватываются и интегрируются все функциональные области деятельности
- 4) степень детализации невысокая

17. Стратегия организации состоит из:

- 1) миссии
- 2) кадрового состава
- 3) целей
- 4) потенциала организации

18. В систему коммуникаций входят:

- 1) связи с общественностью
- 2) персональные продажи
- 3) опросы с анкетированием
- 4) стратегические поставки товарной продукции

19. Принципиально отличие миссии от видения заключается в том, что миссия:

- 1) не раскрывает образ действия
- 2) указывает: каким образом достигаются те или иные цели
- 3) указывает на то, каким является идеальное представление дел, к которому стремится компания.
- 4) сравнительно постоянный элемент

20. Укажите мероприятия, включенные в стратегию стимулирования по отношению к потребителю:

- 1) система скидок за регулярные покупки
- 2) конкурс с соответствующим вознаграждением победителей
- 3) продажа серии записных книжек с товарным знаком
- 4) отбор отдельных лиц для участия в рекламе товара

21. Что означает коммуникативная политика с позиции стратегического действия:

- 1) предоставление различных услуг
- 2) совокупность способов продвижения (выталкивания) товара на рынок
- 3) способ поднятия качества товара
- 4) ранжирование субъектов рынка

22. Рыночные стратегические цели, это, например:

- 1) рост объема реализации товара в предстоящем полугодии
- 2) рост объема продаж
- 3) рост доли рынка
- 4) расширение отдела маркетинга

23. Производственные стратегические цели, это, например:

- 1) обеспечение определенного прироста объема производства
- 2) введение в эксплуатацию нового цеха
- 3) проведение НИР системного характера
- 4) разработка новой технологии
- 5) введение в штат высококвалифицированного работника

24. SMART-принцип в оценке стратегических целей означает, что цели должны быть:

- 1) согласованными
- 2) эффективными
- 3) измеримыми
- 4) конкретными
- 5) определенными во времени
- 6) достижимыми

25. Процесс установления стратегических целей предполагает прохождение следующих фаз:

- 1) выявление и анализ тенденций изменений внешней среды организации
- 2) установление иерархии целевых производственных задач
- 3) установление целей для организации в целом
- 4) установление индивидуальных целей

26. Миссия - предназначение включает:

- 1) ценностные ориентации
- 2) стратегическое видение развития
- 3) принципы ведения конкретного дела
- 4) сущность организации
- 5) миссию структурных подразделений

27. Согласно Ф. Котлеру, разработка миссия включает в себя следующие этапы:

- 1) историю организации в контексте содержания смысла деятельности
- 2) содержание системы социально- трудовых отношений
- 3) стиль и способ действия собственников и управления
- 4) ресурсы организации
- 5) обличительные особенности организации

28. Общие принципы стратегического менеджмента:

- 1) научность
- 2) экономичность и эффективность

- 3) подчиненность интересам собственников
- 4) выделение доминанты развития

29. Для какого товара целесообразно использовать ценовую стратегию «снятия сливок»?

- 1) хлебобулочные изделия
- 2) модная модель женского костюма
- 3) детское питание
- 4) молочно-кислые продукты

30. При выборе стратегических зон развития предприятия и оценки потребностей в инвестициях было выявлено, что товар «Х» приносит устойчивую прибыль и является хорошим источником наличности для предприятия, следовательно, - в двумерной матрице БКГ данный продукт относится к квадранту:

- 1) «трудные дети»
- 2) «дойные коровы»
- 3) «звезды»
- 4) «собачки»

4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Формой контроля знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент» являются две текущие аттестации в виде электронного тестирования на зачетных неделях и одна промежуточная аттестация в виде экзамена в устной форме.

Оценка за освоение дисциплины определяется как комплексная оценка. Для её определения используется балльно-рейтинговый подход, учитывающий работу студента на лекциях, семинарах, на практических занятиях, оценку за контрольную работу, оценку за тесты.

Неделя текущего контроля	Вид оценочного средства	Код компетенций, оценивающих знания, умения, навыки	Содержание оценочного средства	Требования к выполнению	Срок сдачи (неделя семестра)	Критерии оценки по содержанию и качеству с указанием баллов
7-8	тестирование	ОПК-3, ОПК-6 ПК-3 ПК-5	20 вопросов	Компьютерное тестирование; время, отведенное на процедуру -30 минут	Результаты тестирования предоставляются в день проведения процедуры	Критерии оценки определяются процентным соотношением. Не явка -0 Удовлетворительно - от 51% правильных ответов. Хорошо - от 70%. Отлично – от 90%.
15-16	тестирование	ОПК-3, ОПК-6 ПК-3 ПК-5 ПК-6 ПК-9	20 вопросов	Компьютерное тестирование; время отведенное на процедуру – 30 минут	Результаты тестирования предоставляются в день проведения процедуры	Критерии оценки определяются процентным соотношением. Не явка -0 Удовлетворительно - от 51% правильных ответов. Хорошо - от 70%. Отлично – от 90%. Максимальная оценка – 5 баллов.
17	экзамен	ОПК-3, ОПК-6 ПК-3	3 вопроса	Экзамен проводится в устной (1 и 2	Результаты предоставляются в день	Критерии оценки: «Отлично»:

	ПК-5 ПК-6 ПК-9		вопросы) и письменной (третий вопрос) форме, путем ответа на вопросы и решение практического задания (задачи). Время отведенное на процедуру – 20 минут.	проведения экзамена	<p>1. знание основных понятий предмета; 2. умение использовать и применять полученные знания на практике; 3. работа на семинарских и практических занятиях; 4. знание основных научных теорий дисциплины; 5. ответ на вопросы и практическое задание билета.</p> <p>«Хорошо»: 1. знание основных понятий дисциплины; 2. знание основных научных теорий дисциплины; 3. работа на семинарских и практических занятиях; 4. допускает ошибки при применении полученных знаний на практике; 5. ответ на вопросы билета.</p> <p>«Удовлетворительно»: 1. неудовлетворительно знание основных понятий дисциплины; 2. допускает</p>
--	----------------------	--	---	---------------------	--

					<p>ошибки в знаниях основных научных теорий дисциплины;</p> <p>3.неудовлетворительная работа на семинарских и практических занятиях в течение семестра;</p> <p>4.допускает ошибки при решении практического задания билета;</p> <p>5.ответ на вопросы билета с ошибками.</p> <p>«Неудовлетворительно»:</p> <ul style="list-style-type: none">• демонстрирует частичные знания по темам дисциплин;• незнание основных понятий предмета;• неумение использовать и применять полученные знания на практике;• не работал на семинарских занятиях;• не отвечает на вопросы• не правильно решает практическое задание.
--	--	--	--	--	--

Типовые вопросы, выносимые на экзамен

1. Миссии организации и технология ее разработки
2. Место дисциплины в профессиональной подготовке менеджера
3. Сущность, роль и содержание стратегий
4. Системообразующие функции стратегического менеджмента
5. Системные принципы управления в стратегическом менеджменте
6. Методологии исследований в сфере стратегического менеджмента
7. Современные тенденции развития стратегического менеджмента
8. Отличительные черты стратегий
9. Основные понятия стратегического менеджмента в научной литературе
10. Основные группы функций менеджмента, разработанные в научных школах
11. Система государственного стратегического планирования
12. Инструменты стратегического анализа
13. Методы оценки конкурентных сил
14. Показатели оценки деятельности фирмы, влияющие на разработку стратегии. Их расчеты
15. Экономические показатели рынка, влияющие на разработку стратегии. Их расчеты
16. Расчеты конкурентных сил организации
17. Ключевые факторы успеха фирмы, их оценка
18. Технология разработки стратегии организации
19. Культура организации, как фактор стратегии
20. Стратегический менеджмент как особый вид деятельности, наука и искусство
21. Методы стратегического анализа
22. Организационная структура, как фактор стратегии
23. Система государственного стратегического планирования
24. Основные группы функций менеджмента, разработанные в научных школах
25. Система государственного стратегического планирования
26. Ключевые факторы успеха фирмы, их оценка
27. Школа дизайна стратегического менеджмента
28. Школа планирования стратегического менеджмента
29. Школа позиционирования стратегического менеджмента
30. Школа предпринимательства стратегического менеджмента
31. Когнитивная школа стратегического менеджмента
32. Школа обучения стратегического менеджмента
33. Школа власти стратегического менеджмента
34. Школа культуры стратегического менеджмента
35. Школа окружающей среды стратегического менеджмента
36. Школа конфигурации стратегического менеджмента

37. Эволюция школ стратегического менеджмента
38. Основные зарубежные школы научного управления и их выдающиеся представители
39. Отечественные школы научного управления и их выдающиеся представители
40. Научные труды Богданова А. А., их значение в стратегическом менеджменте



Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Московской области

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

**ИНСТИТУТ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ИНЖЕНЕРНОГО БИЗНЕСА
КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»
(Приложение 2 к рабочей программе)**

Направление подготовки: 38.03.02 «Менеджмент»

Профиль: «Логистика»

Квалификация (степень) выпускника: бакалавр

Форма обучения: очная, заочная

Королев
2020

1. Общие положения

Цель дисциплины:

реализация требований к освоению соответствующих компонентов профессиональных компетенций.

Основными **задачами** дисциплины являются:

1. формирование знаний о развитии теории и практики стратегического менеджмента на основе достижения и традиций науки и культуры;
2. формирование профессионального мышления студентов в контексте реализации профессиональных компетенций;
3. освоение практических навыков и умений в области решения задач стратегического менеджмента.

Рациональный подход к изучению материала дисциплины для студентов заключается в следующем:

- ✓ из лекционного материала понять сущность и систему методов управления рисками проекта;
- ✓ применять полученные знания в ходе семинарских, практических и самостоятельных занятий;
- ✓ закреплять знания и навыки, самостоятельно работая над подготовкой докладов, контрольной работы и заданий, определенных учебной программой и преподавателем.

Для эффективного достижения целей обучения процесс изучения материала курса предполагает систематическую работу не только на лекциях и практических занятиях, но с литературными источниками библиотек и информационными ресурсами сети Интернет.

На дневном отделении в качестве основных элементов учебного процесса выступают лекции, а также семинары и практические занятия.

При проведении **лекционного занятия** может быть использована комбинация нескольких видов лекций в зависимости от рассматриваемого вопроса:

– лекция-визуализация учит слушателей преобразовывать устную и письменную информацию в визуальную форму, что формирует у них профессиональное мышление за счет систематизации и выделения наиболее значимых, существенных элементов содержания обучения. Этот процесс визуализации является представлением мыслительных содержаний, включая разные виды информации, в форме наглядного образа; будучи воспринят, этот образ, может быть, развернут и служить опорой для мыслительных и практических действий. Данный вид лекции может быть использован при рассмотрении любой темы дисциплины;

– лекция-беседа предполагает непосредственный контакт преподавателя с аудиторией. К участию в лекции-беседе можно привлечь различными приемами, например, задавая слушателям вопросы в начале лекции и по ее ходу. При этом вопросы могут быть информационного и проблемного характера для выяснения мнений и уровня осведомленности по рассматриваемой теме, степени готовности к восприятию последующего материала. Вопросы адресуются всей аудитории. Слушатели отвечают с мест.

Для экономии времени вопросы рекомендуется формулировать так, чтобы на них можно было давать однозначные ответы. С учетом разногласий или единодушия в ответах преподаватель строит свои дальнейшие рассуждения, имея при этом возможность, наиболее доказательно изложить очередное понятие лекционного материала.

– лекция с разбором конкретных ситуаций. Лекция по форме похожа на лекцию-дискуссию, однако, на обсуждение преподаватель выносит не вопросы, а конкретную ситуацию. Данный вид лекции целесообразно использовать при изучении, например, 3, 4, 5 темы, когда излагаемый материал необходимо продемонстрировать на конкретном примере.

Самостоятельная работа студентов (СРС). Самостоятельная работа призвана подготовить студента к самостоятельной деятельности в будущем.

В ходе самостоятельной работы по дисциплине студент может:

– освоить теоретический материал по изучаемой дисциплине (отдельные темы, отдельные вопросы тем, отдельные положения и т. д.);

– закрепить знание теоретического материала, используя необходимый инструментальный практическим путем, (решение задач, выполнение контрольных работ, тестов для самопроверки);

– применить полученные знания и практические навыки для анализа ситуации и выработки правильного решения (подготовка к групповой дискуссии, решение практических задач);

Самостоятельная работа реализуется в следующих формах: подготовка докладов по предложенным темам, выполнение контрольной работы, тестовых заданий, домашней работы.

Для студентов заочного отделения особое значение приобретает самостоятельная проработка материала курса по учебникам и пособиям, поскольку лекционный курс дается в сокращенном виде.

В целом самостоятельная работа студента при изучении курса, независимо от формы обучения, представляет собой следующее:

– самостоятельная проработка материалов лекций;

– чтение рекомендованной учебной литературы;

– чтение и проработка рекомендованных первоисточников;

– самостоятельный поиск, изучение и обобщение целевых учебных материалов в сети Интернет;

– подготовка к семинарским и практическим занятиям по перечню вопросов, предусмотренных программой;

– подготовка к выполнению контрольной работы;

– подготовка к текущему контролю знаний (для студентов очной формы обучения);

– подготовка к зачету.

2. Указания по проведению семинарских занятий

Семинар предназначен для углубленного изучения дисциплины, овладения методологией научного познания. Главная цель семинарских занятий – обеспечить

студентам возможность овладеть навыками и умениями использования теоретического знания применительно к особенностям изучаемой дисциплины.

На семинарах решаются следующие педагогические задачи:

- закрепление, углубление и расширение знаний учебной дисциплины;
- обучение студентов практическим приемам и методам анализа теоретических положений и концепций учебной дисциплины;
- изучение и анализ литературных источников по конкретной теме учебной дисциплины.

Поскольку тематика семинаров должна способствовать развитию интереса к самостоятельным исследованиям, в рамках семинара студентам предоставляется возможность участвовать в дискуссиях теоретической и прикладной направленности, изучать статьи и материалы по теме семинара, делать презентации и доклады по изученным темам.

Все формы работы предусматривают режим свободной дискуссии: возможность задать вопрос по ходу сообщения, генерирование идей, предложение альтернативных решений, обсуждение как содержания, так и формы представления материала.

На семинарах студенты рассматривают практическое применение методов и инструментов идентификации, качественной, количественной оценки рисков, реагирования, мониторинга и контроля рисков на каждом этапе жизненного цикла проекта.

При изучении дисциплины «Управление рисками проекта» могут быть использованы следующие формы семинарских занятий:

- **фронтальный устный опрос**, т.е. опрос присутствующих на занятиях студентов группы по пройденным аспектам темы. При этом за каждый правильный ответ на поставленный вопрос студент получает оценку в баллах в соответствии с положением о балльно-рейтинговой системе;
- **выступление с докладом и презентацией** по заранее заданной теме **в комбинации с дискуссией (диспутом)** по обсуждаемым вопросам (темам). обсуждение вопросов.

Доклады – подготовка и презентация доклада направлена на развитие нескольких навыков. Во-первых, доклады, сделанные студентами на семинарских занятиях, позволяют дополнить лекционный материал и дают возможность преподавателю оценить умения студентов самостоятельно работать с учебным и научным материалом. Во-вторых, подготовка доклада осуществляется в группах по 2-3 человека (1-2 докладчика и 1 оппонент), причем оценки докладчики получают одинаковые, что способствует развитию навыков совместной работы и повышает ответственность за общий результат. В-третьих, в ходе доклада студенты делают презентацию, что является необходимым навыком для представления своей работы. И, наконец, обсуждение доклада в группе, с участием докладчиков, оппонента и остальной части аудитории, развивает навыки обсуждения научных результатов. Докладчики и оппоненты готовят выступление на семинаре (10 минут для докладчиков, 5 минут для оппонента), письменную часть доклада (4 страницы для докладчиков, 1,5 страницы для оппонента). В устной части доклада докладчик должен передать позицию автора и уметь аргументировано объяснять цели автора, методы, которые он использует, полученные автором в статье результаты. Поскольку ограничения по времени достаточно строгие, докладчик должен хорошо понимать статью и не должен пересказывать ее близко к тексту.

Студентам выставляется отдельно оценка за работу на семинаре – устную презентацию статьи и организацию дискуссии, и отдельно оценка за письменные работы. На основе средневзвешенной величины выставляется итоговая оценка за доклад.

В оценке устной части доклада учитывается способность студентов наглядно представить материал на слайдах, способность уложиться в отведенное время, адекватность раскрытия цели статьи и позиции автора, соответствие подобранного кейса теории рассматриваемой в статье, ответы на вопросы оппонента как самих докладчиков, так и аудитории.

В оценке устной части оппонирования учитывается способность оппонента выделить слабые места в статье, умение организовать дискуссию, способность задать понятный вопрос по существу.

При оценивании письменной версии доклада акцент делается на умение раскрыть основную идею статьи в краткой форме (предполагается, что работа не должна превышать 4 страниц), на логичность повествования, на обоснованность сделанных утверждений. За пересказ или дословный перевод статьи ставится оценка 0 баллов.

При оценивании письменной версии оппонирования основной акцент делается на способность выделить в статье наиболее сомнительные места и способность обосновать свою точку зрения, почему те или иные утверждения автора статьи являются спорными.

На семинарских занятиях может выполняться **миниконтрольная работа**, которая используется вместо фронтального устного опроса. Данный вид работ позволяет студентам закрепить пройденные понятия и помогает студентам и преподавателю оценить степень освоения темы. Каждый вариант миниконтрольной работы состоит из нескольких вопросов (от 5 до 10).

2.1. План семинарских занятий

Семинар 1. Основные понятия, сущность и роль стратегического менеджмента.

Вопросы для обсуждения:

1. Дать определение сущности стратегического управления, как управленческого процесса и стратегии с точки зрения влияния на организацию и внешнюю среду
2. Дать пояснения: почему выход на новые рынки сбыта является стратегическим решением?
3. Каковы факторы, определившие актуальность СМ?
4. Конкретизируйте сущность стратегического решения?
5. Место стратегии в деятельности организации (на практическом примере).
6. Объекты и предмет стратегического менеджмента
7. Работа с источниками информации по дисциплине.
8. Смысл введения понятия «Стратегическое управление».
9. Современная роль стратегии в менеджменте
10. Современное состояние стратегического менеджмента
11. Функции и принципы стратегического менеджмента

Семинар 2. Эволюция научных школ менеджмента.

Вопросы для обсуждения:

1. Значение научных трудов Н.А. Витке для понимания стратегического менеджмента
2. Значение научных трудов Э.Мэйо и А. Файоля для понимания стратегического менеджмента
3. Культура организации, как фактор конкурентоспособности в стратегическом менеджменте
4. Научные школы человеческих отношений в России.
5. Научные труды Ч. Бернарда, их значение для стратегического управления
6. Стратегический менеджмент как особый вид деятельности, наука и искусство
7. Эволюция зарубежных школ управления
8. Состояние и специфика стратегического менеджмента в современной России.
9. Стратегический менеджмент как особый вид деятельности, наука и искусство
10. Д. Шендел и К. Хаттен- научные взгляды на сущность стратегического менеджмента
11. У. Глук и Л. Джаух - научные взгляды на сущность стратегического менеджмента
12. А. Томпсон и А. Стрикленд- научные взгляды на сущность стратегического менеджмента
13. Дж. Пирса и Р. Робертсон - научные взгляды на сущность стратегического менеджмента
14. Г. Джонсон и К. Скулз - научные взгляды на сущность стратегического менеджмента
15. О. С. Виханский - научные взгляды на сущность стратегического менеджмента

Семинар 3. Понятия системного подхода в стратегическом менеджменте.

Вопросы для обсуждения:

1. Системная школа и ее выдающиеся представители.
2. Системный подход в работах Ф.У. Тейлора и его значение для стратегического управления.
3. Культура организации, как системообразующий фактор конкурентоспособности в стратегическом менеджменте
4. Основные понятия категорий: «Система», «Система стратегического управления», Системный и комплексный подход» в управлении.
5. Методология системного анализа при разработке стратегии.
6. Значение научных трудов А.А. Богданова для понимания стратегического менеджмента.

Семинар 4. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внутреннего потенциала организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Проблемы и особенности реализации концепций Стратегического менеджмента в РФ (на конкретных примерах)
2. Сущность принципов и функций в системе управления Бортников
3. Миссия: сущность, структура, место и роль в стратегическом менеджменте
4. Инструментарий аналитической оценки параметров внутренней среды
5. Организационные структуры стратегического управления

Семинар 5. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внешней среды организации.

Вопросы для обсуждения:

1. Факторы внешней среды организации
2. Индикаторы состояния внешней среды организации
3. Стратегический инструментарий оценки внешней среды.
4. Методы PEST/STEP анализа
5. Методология комплексного SWOT- анализа
6. Матричный анализ среды.
7. Законодательство Российской Федерации о государственном стратегическом планировании.

Семинар 6. Технология принятия сбалансированных управленческих решений.

Вопросы для обсуждения

1. Сущность понятия: «Стратегическое управленческое решение».
2. Субъективные и объективные факторы, влияющие на принятие сбалансированных управленческих решений
3. Риски принятия стратегических решений
4. Процесс подготовки и принятия решения: оценка процесса (ситуации) и рисков, ограничения и критерии
5. Реализация стратегического решения.

Семинар 7. Реализация стратегий.

Вопросы для обсуждения:

1. Сущность процесса реализации стратегии
2. Мотивация в системе стратегического менеджмента
3. Сущность стратегического планирования
4. Организация стратегического планирования
5. План реализации стратегии.
6. Стратегическое планирование в России.

1.2. Указания по проведению практических занятий

На практических занятиях происходит закрепление полученных знаний в процессе разбора конкретных ситуаций, участия студентов в решении задач.

План практических занятий

Практическое занятие 1. Эволюция научных школ менеджмента

Продолжительность: 2 часа.

Выполнение заданий:

Задание 1. Напишите эссе, отразив в нем один из следующих вопросов (по выбору):

- a) Объективные причины появления школ стратегического менеджмента.
- b) Содержание, понятия, сущность и отличительные особенности школ стратегического менеджмента.
- c) Научные школы стратегического менеджмента, как теория и практика антикризисного управления.
- d) Стратегия и стратегические цели организации с позиции школ стратегического менеджмента.

Задание 2. Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами, опираясь на знание научных школ стратегического менеджмента.

1. Стратегическое управление – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

2. «Бостонская матрица» - инструмент для сравнения человеческих ресурсов одной организации с такими же ресурсами другой организации.

3. Компании-виоленты – мелкие фирмы, участвующие в традиционных сферах деятельности.

4. Компании-коммутанты – крупные компании, опирающиеся на массовое производство.

5. Компании-пациенты – компании, занимающиеся инновационным бизнесом.

6. Компании-экслеренты – не ограниченные по размеру компании, деятельность которых специализирована.

7. Стратегия – комплексный план осуществления миссии и достижения целей организации.

Задание 3. Аргументируйте Ваш выбор.

1. Какой из основных принципов стратегического менеджмента является, по Вашему мнению, наиболее важным:

- 1) последовательности поэтапного достижения цели;
- 2) вариантности стратегических решений;
- 3) вероятности результатов;
- 4) нет приоритетного - все одинаково важно

2. Укажите верные и неверные утверждения: «Стратегические решения - это управленческие решения, которые:

- 1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
- 2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;
- 3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия;

4) разрабатываются на среднесрочную перспективу и закладывают основу для принятия тактических управленческих решений»

3. Какое утверждение, по Вашему мнению, является неверным: «Правильно разработанная стратегия обязательно должна давать ответы на вопросы:

- 1) какие нужды потребителей мы обслуживаем;
- 2) какие сильные и слабые стороны имеет наша организация;
- 3) обладаем ли мы достаточными знаниями и опытом, чтобы обслуживать лучше, чем кто-либо еще».

4. Какое утверждение, по Вашему мнению, является неверным:

«Комплексный подход в стратегическом менеджменте означает:

- 1) признание того, что прогресс как выражение развития организации гораздо более важен, чем просто выживание;
- 2) решение проблем, а не только выполнение функций;
- 3) отношение к организации как к части окружающей среды, которая представляет для организации совокупность шансов и угроз и определяет ее достижения;

4) признание того, что для развития организации столь же важно достижение экономических успехов, сколь и развитие людей».

5. Какое утверждение, по Вашему мнению, является неверным:

«Принцип открытости в стратегическом менеджменте означает:

1) рассмотрение мира как общего для всех места снабжения, производства и торговли (так называемая глобализация поведения предприятий);

2) признание того, что самыми эффективными являются непосредственные, неформализованные контакты (так называемое предприятие без дверей);

3) что полное эффективное использование человеческих знаний гораздо важнее, чем использование материальных ресурсов;

4) что взаимное доверие даст результат лучше, чем самые эффективные организационные системы»?

6. Выберите верное, на Ваш взгляд, определение сущности современного стратегического менеджмента:

- 1) управление на основе контроля за исполнением;
- 2) управление на основе экстраполяции;
- 3) управление на основе предвидения изменений;
- 4) управление на основе гибких экстренных решений.

Задание 4. Ответить на тесты:

1. Какой из перечисленных авторов считает, что стратегия должна:

- ✓ содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела;
- ✓ поддерживать инициативу; концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте;
- ✓ предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата;
- ✓ обозначать скоординированное руководство;
- ✓ предполагать корректное расписание действий;
- ✓ обеспечивать гарантированные ресурсы

а) Минцеберг

б)Квин

в)Портер

г) Мак-Кинсей

2. Какой из перечисленных авторов считает, что стратегия - это:

✓ план действий;

✓ прикрытие, то есть действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников;

✓ порядок действий, то есть план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае;

✓ позиция в окружающей среде, то есть связь со своим окружением;

✓ перспектива, то есть видение того состояния, к которому надо

стремиться.

а) Минцеберг

б) Квин

в) Портер

г) Мак-Кинсей

Практическое занятие 2. Понятия системного подхода в стратегическом менеджменте.

Продолжительность: 2 часа.

Выполнение заданий:

Задание 1. Напишите эссе, отразив в нем один из следующих вопросов (по выбору):

1. Стратегия конкурентного преимущества, практика его выявления и реализации.

2. Товарная стратегия фирмы.

3. Ценовая стратегия фирмы.

4. Стратегия управления персоналом.

5. Стратегия в области НИОКР.

6. Стратегия выхода из экономического кризиса.

7. Стратегия вертикальной интеграции и конкурентное преимущество.

8. Стратегии для конкуренции в новых отраслях.

9. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости.

10. Стратегии для фирм, которые действуют в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада.

11. Стратегии для конкуренции на международных рынках.

12. Стратегия фирм, находящихся на вторых ролях.

Задание 2. Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами.

1. Диверсифицированный рост – стратегия выхода на новые рынки с новыми продуктами.

2. Экономическое воздействие – влияние изменений в макроэкономике на организацию.

3. Бюджет – количественная характеристика экономических целей и задач организации в денежном выражении.

4. Задачи – конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время достижения целей.

5. Цели – определение потенциала организации для создания конкурентного преимущества, основными источниками которого являются стержневые компетенции, а также координация всех видов деятельности по увеличению ценности продукта.

6. Стратегия приспособления – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

Задание 3. Аргументируйте Ваш выбор.

1. Какое важнейшее понятие стратегического менеджмента характеризует данное определение: «Набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей организации, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов»:

- 1) деловые (бизнес-стратегии);
- 2) функциональные стратегии;
- 3) стратегические альтернативы;
- 4) базовые стратегии.

2. Причиной спада деятельности фирмы Б являются ошибки предыдущей стратегии. Фирма прилагает все усилия, чтобы как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж. Для этого фирме требуются инвестиции капитала и ресурсов. Фирма Б использует в своей деятельности такой вид бизнеса, при котором обеспечен хороший потенциал рентабельности в будущем. У фирмы, в данном случае, есть 4 альтернативы развития: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или любая комбинация из этих трех. Какую стратегию, согласно модели Хофера-Шенделя, использует фирма Б?

- 1) стратегия ликвидации и отделения;
- 2) концентрация рынка и стратегия сокращения активов;
- 3) стратегия роста;
- 4) стратегия прибыли.

3. Каждая из 9 клеток модели Shell/DPM соответствует специфической стратегии. Определите, какая позиция характерна для «Стратегии роста»:

а) Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

б) Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Такая организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо сильного конкурента.

в) Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки.

г) Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации

достаточно высоки (почти такие же, как у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

Практическое занятие 3. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внутреннего потенциала организации – 4 часа

Выполнение заданий:

Задание 1.

Имеется расчет скорректированного на инфляцию дохода компании (см. таблицу):

Расчет скорректированного на инфляцию дохода компании

Месяц	Темп инфляции, %	Индекс инфляции	Выручка, тыс. руб.	Выручка в ценах начала года, тыс. руб.
1	1,86	1,0186	123 840	?
2	1,20	1,0120	106 560	?
3	1,22	1,0122	138 240	?
4	1,41	1,0141	138 240	?
5	1,33	1,0133	174 240	?
6	1,02	1,0102	105 120	?
7	1,12	1,0112	92 160	?
8	0,98	1,0098	93 600	?
9	1,23	1,0123	66 240	?
10	1,41	1,0141	129 600	?
11	0,45	1,0045	123 840	?
12	1,05	1,0105	148 320	?
За год	14,28	1,1525	1 440 000	?

Ответить на вопросы:

Как определить реальный доход с учетом инфляции?

Найти скорректированные на инфляцию (в ценах начала года) величины выручки (?). Объяснить полученную разницу.

Если будут определены прогнозные значения доходов и средний годовой темп инфляции, - как и для чего, следует осуществить дисконтирование дохода?

Как данные расчеты связаны со стратегией организации?

Задание 2.

На основе одной из выбранных компаний:

1. разработать миссию компании и дать ее обоснование,
2. указать стратегические цели компании.
3. Построить дерево целей компании и дать обоснование приоритету целей.

Задание 3.

Кратко охарактеризовать избранную организацию (фирму, компанию): указать год создания, название, место нахождения, основные направления деятельности (два – три направления), примерное количество работающих, если возможно, - наличие маркетинговой службы (структуры).

1. Назовите признаки производственной культуры организации.
2. Назовите признаки организационной культуры.
3. Назовите признаки корпоративной культуры (если таковые имеют место).
4. Как бы вы определили наиболее существенную черту культуры организации?

5. Проявляется ли конкурентное преимущество культуры в стратегии организации?

В чем конкретно это выражается? Приведите конкретные примеры (доказательства).

6. Сделайте обобщающие выводы.

Практическое занятие 4. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внешней среды организации – 4 часа

Выполнение заданий:

Задание 1. Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами.

1. Для реализации стратегии маркетинга можно использовать матрицу возможностей по товарам - рынкам

2. Одним из подходов к планированию стратегии маркетинга является матрица "Бостонской консультативной группы"

3. Оценить воздействие рыночной стратегии на прибыль можно с помощью модели PIMS.

4. Модель Портера позволяет реализовать основные элементы стратегии маркетинга.

Задание 2. Аргументируйте Ваш выбор.

1. Предприятие стремится выйти на первое место по продаже продукции определенного вида на рынке. К какой подсистеме относится данная цель?

а) Маркетинг

б) Научно-исследовательские разработки (инновации)

в) Финансы

г) Менеджмент

2. Ключевая цель организации: определить критическую область управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель?

а) Маркетинг

б) Научно-исследовательские разработки (инновации)

в) Финансы

г) Менеджмент

3. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как, по Вашему мнению, следует назвать следующий принцип: «Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определённом плановом периоде»?

а) Разделение труда

б) Экономичность и эффективность

в) Единство направления

г) Выделение доминанты развития

4. Используя матрицу ADL, осуществите простой (естественный) выбор стратегии, если известно, что в этом виде бизнеса фирма А добивается прибыли, специализируясь в узкой и относительно защищенной нише но, в то же время, продукция, реализацией которой занимается фирма А, характеризуется падением спроса покупатели постепенно теряют интерес к этой продукции, так как ее начинают

вытеснять новые и более качественные заменители. В результате этого отмечается сужение ассортимента, падение объемов продаж и прибыли

- 1) естественное развитие;
- 2) избирательное развитие;
- 3) выход;
- 4) доказывать жизнеспособность;
- 5) верны ответы 1 и 2.

5. Выберите из предложенных вариантов ту позицию в модели стратегического планирования Shell/DPM, которую может занимать предприятие «Свет», если известно, что «Свет» занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Сильных сторон и возможностей для развития у предприятия нет. Рынок непривлекателен, возможны потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли и низкая норма прибыли. В качестве стратегии дальнейшего существования, предприятие старается превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.

- 1) (50;20);
- 2) (90;70);
- 3) (100;50);
- 4) (50;50);
- 5) (50;80).

Задание 3. Изобразите схематично правильную последовательность основных этапов разработки стратегии развития предприятия (используя буквенные обозначения):

- a) контроллинг
- b) реализация
- c) стратегии,
- d) стратегический синтез,
- e) стратегический анализ,
- f) стратегический выбор альтернатив

Задание 4. На основе данных преподавателя проанализировать эффективность стратегий ОАО Газпром в 2010- 2014 гг.

Задание 5. На основе данных преподавателя проанализировать влияния состояния валютного рынка на стратегический выбор фирмы.

Задание 6. На основании данных преподавателя проанализировать влияние инфляционных факторов внешней среды на выбор стратегии фирмы.

Практическое занятие 5. Технология принятия сбалансированных управленческих решений *Продолжительность: 2 часа.*

Выполнение заданий:

Задание 1.

Определите, относятся ли (и к каким функциям стратегического управления) приведенные ниже управленческие решения:

1. Необходимо провести маркетинговое исследование рынка сотовой связи в городе Н и определить возможный объем продаж и оптимальный уровень тарифов в рабочие и выходные дни.

2. Следует замерить отклонения по содержанию вредных веществ в воздухе в цехе № 2, согласовать их с СЭС и передать электрикам, регулирующим вентиляцию.

3. Решение об экспорте изделий нашей фабрики на Украину было неправильным, так как покупательная способность населения не гарантирует устойчивого, масштабного, перспективного сбыта.

4. Один из крупнейших банков Швеции — «Хандельсбанк» — на определенном этапе выхода из кризиса передал своим отделениям в разных районах страны право определять условия конкретных кредитов, распределив все акции банка между высшими и средними менеджерами.

5. Следует установить скидки с цен на реализуемые ткани в размере 2% розничной цены при разовой покупке свыше 1000 м и 5% — при неоднократной покупке в течение года или разовой свыше 10 000 м.

6. В конце XIX в. президент компании «Мицубиси» Исейя Ивака-си предоставил подразделениям компании автономию. С этого момента каждое «отраслевое» подразделение имеет свой менеджмент и финансовую отчетность, а объединяет их общий бренд.

7. В 1937 г. новый президент компании «Мицубиси» Койата Ивакаси объявил ее открытым акционерным обществом, и более половины акций перешло во владение других японских и зарубежных компаний.

8. Так как качество — главная цель «Мицубиси», то входной проверке подвергаются все виды сырья и полуфабрикатов. Бракованные узлы и детали не выбрасываются, а направляются в отдел расследования для установления причин брака. Каждый день один или два кондиционера проходят специальные испытания.

Задание 2. По результатам анализа макрофакторов принять решение о стратегии действия компании.

№	Фактор	Проявление	Частота
1	Политические факторы		
A	Контроль ФАС за повышением розничных цен на топливо	Ограничение (фактическое снижение) выручки компании	15
B	Контроль ФАС за повышением отпускных цен на топливо	Увеличение маржинальной прибыли компании	14
C	Повышение местных налогов на землю и имущество	Снижение чистой прибыли компании	13
D	Финансирование государством закупок топлива сельскохозяйственными предприятиями	Увеличение выручки компании	9
2	Экономические факторы		
A	Ограниченность или невозможность получения кредитов	Нехватка операционных средств и снижение выручки компании	15
B	Повышение кредитных ставок	Снижение операционной прибыли компании	14
C	Спад производства из-за	Уменьшение выручки компании	12

	экономического кризиса		
3	Экологические факторы		
	Не выявлены		
4	Социальные факторы		
A	Увеличение безработицы	Снижение выручки компании из-за уменьшения частоты поездок на работу	14
B	Снижение доходов населения	Снижение выручки компании из-за ограничения или прекращения прочих поездок	15
C	Возникновение отложенного спроса на автомобили	Снижение выручки компании из-за уменьшения динамики роста автопарка, как среди частных лиц, так и у компаний	12
D	Переход потребителей с бензина на газ	Снижение выручки компании из-за уменьшения потребления бензина в качестве топлива	11
5	Научно-технические факторы		
A	Увеличение автомобилей со сниженным потреблением топлива	Снижение выручки из-за снижения потребления бензина	8
B	Старение автопарка	Увеличение выручки компании из-за роста расхода бензина	9

Задание 3. Оценить влияние параметров конкурентной ситуации в отрасли на стратегические решения.

№	Фактор	Оценка влияния
1	Политические факторы	1,31
A	Контроль ФАС за повышением розничных цен на топливо	-3,17
B	Контроль ФАС за повышением отпускных цен на топливо	2,64
C	Повышение местных налогов на землю и имущество	-1,48
D	Финансирование государством закупок топлива сельскохозяйственными предприятиями	7,25
2	Экономические факторы	-6,34
A	Ограниченность или невозможность получения кредитов	-7,01
B	Повышение кредитных ставок	-3,08
C	Спад производства из-за экономического кризиса	<u>-8,93</u>
4	Социальные факторы	-2,86
A	Увеличение безработицы	-3,06
B	Снижение доходов населения	-3,79
C	Возникновение отложенного спроса на автомобили	-3,01
D	Переход потребителей с бензина на газ	-1,58
5	Научно-технические факторы	1,03
A	Увеличение автомобилей со сниженным потреблением топлива	-0,17
B	Старение автопарка	2,23

6	Факторы отраслевой конкуренции	-6,01
A	Число и мощность фирм, конкурирующих на рынке	-3,87
B	Изменение платежеспособного спроса	<u>-8,8</u>
C	Степень стандартизации товара, предлагаемого на рынке	-7,87
D	Издержки переключения клиента с одного производителя на другого	-4,73
E	Унифицированность сервисных услуг по товару в отрасли	-6,87
F	Барьеры ухода с рынка (затраты фирмы на репрофилирование)	<u>-8,4</u>
G	Барьеры проникновения на рынок	-3
H	Ситуация на смежных товарных рынках (рынки товаров с близкими технологиями и сферами применения)	-4,93
I	Стратегии конкурирующих фирм (поведение)	-5,47
J	Привлекательность рынка данного продукта	-6,2

Задание 4. Какие стратегические, и какие тактические решения необходимо принять, исходя из итогов экспертной оценки влияния макрофакторов?

Группа макрофакторов	Оценка влияния	Степень влияния на потенциал компании		
		2012	2013	2014
Политические	1,31	1,05	1,02	1,01
Экономические факторы	-6,34	0,7	0,8	0,85
Социальные факторы	-2,86	0,85	0,88	0,9
Научно-технические факторы	1,03	1,01	1,02	1,05
Факторы отраслевой конкуренция	-6,01	0,75	0,8	0,85

Примечание: влияние больше 1 - позитивное (увеличение показателей работы), меньше 1 - негативное (снижение показателей работы).

Практическое занятие 6. Реализация стратегий

Продолжительность: 2 часа.

Выполнение заданий:

Задание 1.

1. Предлагается проанализировать четыре фактора, учитываемые в SWOT-анализе компании "ТТТ":

1) поставщики сырья потребовали делать более крупные закупки, а также повысили цены на некоторые виды сырья;

2) произошло снижение таможенных тарифов на вывоз продукции за рубеж;

3) в процессе производства продукции не используются новейшие технологии и современное оборудование;

4) компания значительные средства вкладывает в разработку и трансляцию рекламы своей продукции по центральным каналам телевидения, устраивает выставки в престижных выставочных залах.

Определить, какой из них относится:

к потенциальным внутренним сильным сторонам - S; к потенциальным внутренним слабостям — W; потенциальным внешним благоприятным возможностям - O; к потенциальным внешним угрозам — T.

1) S-2, W-4, O-1, T-3.

2) S-4, W-3, O-2, T-1.

3) S-1, W-2, O-4, T-3.

4) S-3, W-4, O-2, T-1.

5) S-4, W-1, O-3, T-2.

Какой вывод можно сделать относительно алгоритма реализации стратегических решений?

Задание 2. Дайте обоснование, какую из предложенных стратегий более эффективно использовать компании? Компания стабильна в своем развитии и положении на рынке, ее задачи направлены на сосредоточение и поддержание существующих направлений бизнеса:

1) стратегия обратной интеграции, направленная на рост за счет приобретения или установления контроля над поставщиками сырья и комплектующих изделий;

2) стратегия «отделения», предполагающая закрытие или продажу нерентабельных производств;

3) фокусирование на определенном сегменте рынка, что означает концентрацию деятельности на одном из сегментов рынка или на особой группе потребителей;

4) стратегия горизонтальной интеграции, представляющая собой объединение или скупку предприятий конкурентов, выпускающих аналогичную продукцию;

5) стратегия «сбора урожая», направленная на получение максимального дохода в краткосрочной перспективе.

Задание 3. Отдел сбыта компании, занимающейся реализацией косметических средств, осуществляет сбыт косметики через рекламу с последующим приемом заявок по телефону. Постоянным и крупным заказчикам предлагается доставка товара.

Определить, какие затраты понесет орган распределения в данном случае? Дайте наиболее полный ответ.

1) Издержки на организацию филиала или представительства;

Поддержание деятельности филиала или представительства в течение первых 6 месяцев;

– издержки на представительско-информационные материалы (прайс-листы, информационные письма, рекламные листки);

– оплата телефонных переговоров;

– приобретение или аренда транспорта;

– издержки на аренду торговой площади.

– издержки на аренду торговой площади;

– оплата услуг брокеров и аукционистов.

– издержки на организацию склада (ремонт, оснащение оборудованием);

– издержки на функционирование склада (штат, охрана и т.д.)

– издержки на рекламу (реклама должна выходить непрерывно);

– приобретение транспорта на доставку (или аренда транспорта).

Задание 4. Объем продаж производственного предприятия «Эл» в условной стратегической зоне хозяйствования составляет 500000 единиц продукции.

Предприятие «Эл» анализирует свою деятельность и осуществляет стратегическое планирование, используя матрицу фирмы «Дженерал Электрик»

Какой будет площадь круга, отображающего стратегическую зону хозяйствования предприятия «Эл» в матрице «Дженерал Электрик»?

- 1) 1,5 см;
- 2) 3,5 см;
- 3) 1 см;
- 4) 5,25 см;
- 5) 10 см.

Задание 5. Какое положение, по Вашему мнению, не характеризует основные требования, предъявляемые к формулированию миссии организации:

- 1) должна быть реалистичной, реализуемой;
- 2) должна быть конкретной и индивидуализированной для данной организации;
- 3) должна быть краткой;
- 4) основываться на специфических особенностях организации?

3. Указания по проведению лабораторного практикума

Не предусмотрено учебным планом.

4. Рекомендации по самостоятельной работе студентов

№ п/п	Наименование темы дисциплины	Виды СРС
1.	Тема 1. Основные понятия, сущность и роль стратегического менеджмента	Подготовка докладов по темам (с презентацией): – Сущность стратегического менеджмента. – Современная роль стратегий в деятельности организации
2.	Тема 2. Эволюция научных школ менеджмента	Подготовка докладов по темам (с презентацией): – Адаптация передовой научной управленческой мысли к реалиям современной России. – Системообразующие факторы стратегического управления.
3	Тема 3. Понятия системного подхода в стратегическом менеджменте	Подготовка докладов по темам (с презентацией): – Сущность системного подхода к управлению. – Законы и закономерности стратегического управления – Технология системного управления (на практическом примере).
4	Тема 4. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внутреннего потенциала организации	Подготовка докладов по темам (с презентацией): – Инструменты анализа внутренней среды – Приоритеты анализа микросреды организации в условиях нестабильной экономики – Стратегический анализ трудового потенциала организации (на примере организации)
5	Тема 5. Методологические и прикладные основы стратегического анализа внешней среды организации	Подготовка докладов по темам (с презентацией): – Основные индикаторы состояния рынка – Технология оценки внешней среды – Бенчмаркинг, как метод оценки конкурентоспособности.
6	Тема 6. Технология принятия сбалансированных управленческих решений.	Подготовка докладов по темам (с презентацией): – Принятие решений в условиях неопределенности – Технология принятия стратегического решения
7	Тема 7. Реализация стратегий	Подготовка докладов по темам (с презентацией): – Механизм реализации стратегии малого предприятия – Как разработать стратегический план

5. Указания по выполнению контрольных работ

5.1. Общие положения

Согласно учебному плану освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» студенты по итогам изучения курса должны подготовить контрольную работу, которая защищается перед сдачей зачета.

Контрольная работа - это самостоятельное, выполненное под руководством преподавателя, исследование.

При написании контрольной работы студент должен быть знаком с соответствующей литературой по избранной теме, уметь анализировать и излагать

свою личную позицию по рассматриваемой проблеме, делать соответствующие выводы и предложения.

В настоящих методических рекомендациях приведены цель, задачи, порядок выполнения и защиты, а также примерная тематика, структура и титульный лист контрольной работы.

5.2. Цель и задачи контрольной работы

Контрольная работа по дисциплине «Управление рисками проекта» является составной частью учебного процесса.

Выполнение контрольной работы преследует следующие цели:

1) развитие у студентов навыков самостоятельной работы с литературными источниками;

2) умение самостоятельно анализировать целевой материал;

3) развитие умения содержательно и последовательно излагать свои мысли.

Для достижения указанных целей необходимо решение следующих задач:

- изучение литературы, справочных и научных источников, включая зарубежные, по теме контрольной работы;

- уяснение основных положений изучаемой проблемы;

- определение цели, объекта, предмета исследования;

- представление выводов (заключения) по результатам теоретического исследования предмета контрольной работы.

5.3. Порядок выполнения контрольной работы

Процесс выполнения контрольной работы и ее защита включают ряд последовательных этапов: выбор темы контрольной работы; подбор необходимых источников и литературы; определение содержания (структуры) контрольной работы; оформление контрольной работы и ее защита.

5.3.1. Выбор темы

Кафедра управления рекомендует примерный перечень тем для написания контрольной работы по наиболее важным проблемам управления персоналом. Тематика контрольных работ периодически пересматривается с учетом актуальности и практической значимости исследуемых проблем для экономики страны.

Рекомендуется в контрольную работу включать два вопроса: один теоретический вопрос, второй – практический.

Теоретический вопрос раскрывается на основе использования литературных источников и информации сети интернет.

Практический вопрос выполняется по теме, связанной с деятельностью конкретной организации (фирмы, предприятия). Необходимая информация собирается и анализируется самостоятельно на основе первичных и вторичных источников, включая: собственные наблюдения, соответствующих данных открытой печати, литературных источников, аналитических документов и официальных отчетов.

По согласованию с преподавателем, ведущим дисциплину, студент может изменить выбранную тему, а также согласовать иную тему контрольной работы.

Список тем приведён в приложении А.

5.3.2. Подбор необходимых источников и литературы

Особое значение в процессе подготовки контрольной работы отводится подбору и изучению специальной литературы и периодических изданий по исследуемой теме. В конце настоящих методических рекомендаций приведен список рекомендуемой литературы, однако ограничиваться только им было бы неправильно.

5.3.3. Структура и содержание контрольной работы

Минимальный объем контрольной работы без приложений должен составлять 15 страниц.

Нумерация страниц начинается со страницы – содержание - и производится арабскими цифрами (шрифт 10) в верхней части листа справа. Титульный лист включается в общую нумерацию.

Титульный лист контрольной работы выполняется по единому образцу (без номера страницы – приложение Б).

Объем разделов контрольной работы рекомендуется обеспечить в следующей композиции разделов:

- введение (до 10 % объема контрольной работы) – 1,5-2,0 листа;
- основная часть – 12-14 листов;
- заключение – 1-2 листа;
- библиографический список – 1-2 листа;
- приложения к контрольной работе в ее объем не включаются.

Контрольная работа должна иметь следующую структуру:

- титульный лист;
- по каждому излагаемому вопросу:
- содержание (план);
- введение;
- основная часть;
- заключение (выводы и предложения);
- приложения (при необходимости);
- список источников информации (в алфавитном порядке);
- приложения (если имеются).

В процессе подготовки контрольной работы:

- необходимо тщательно изучить литературу и информационные источники по избранной теме;

- проявить при изложении темы максимальную самостоятельность (мера самостоятельности и адекватного понимания содержания раскрываемой темы является критерием оценки студента); положительным фактором контрольной работы являются собственные суждения по ходу раскрытия содержания темы, умение доказательно аргументировать, опираясь на имеющийся практический опыт и подготовку.

- приведенные в работе наглядные материалы, формулы, схемы должны быть самостоятельно прокомментированы;

- при раскрытии второго вопроса следует исключить механическое копирование учебников, учебных пособий, интернет-ресурсов.

Страницы контрольной работы нумеруются.

Примерный план (содержание) контрольной работы приведен в приложении В.

При составлении структуры контрольной работы студент может обратиться за консультацией к преподавателю.

Во **вводной части** студент должен обосновать актуальность избранной темы; провести краткий обзор научных источников (публикаций, учебников, материалов исследований) ученых, занимающихся исследованием темы; сформулировать цель контрольной работы и основные задачи, решаемые в рамках ее реализации. Определить предмет и объект работы.

Первый вопрос (теоретический) должен раскрывать тему с позиции достижений современной теоретической научной мысли и включать:

- основной понятийный аппарат;
- отечественные и зарубежные разработки и обоснования по теме контрольной работы;
- отношение автора к изученной и представленной теоретической базе темы, а также его предложения (если таковые имеются);
- обязательное представление выводов по разделу (пункту/части).

В заключении делаются обобщающие выводы и дается оценка реального состояния рассматриваемой проблемы.

Все части теоретического раздела контрольной работы должны быть изложены в строгой логической последовательности и взаимосвязи. Содержание работы целесообразно иллюстрировать таблицами, схемами, рисунками, графиками и т.д.

Список использованных источников должен включать не менее 7 наименований. Он составляется в **алфавитном порядке** в следующей последовательности:

- законодательные и нормативные правовые акты располагаются в соответствии с их юридической силой:
 - международные законодательные акты;
 - Конституция РФ;
 - кодексы;
 - законы РФ;
 - указы Президента РФ;
 - акты Правительства РФ;
 - акты министерств и ведомств;
 - статистические сборники;
 - специальная научная отечественная и зарубежная литература (монографии, брошюры, научные статьи и т.п.);
 - статистические, инструктивные и отчетные материалы предприятий, организаций и учреждений;
 - Интернет-ресурсы.

Библиографическое описание источников информации для оформления списка использованной литературы ведется в соответствии с ГОСТ 7.80-2000 «Библиографическое описание документа. Общие требования и правила составления».

Сведения о книгах (монографии, учебники, справочники и т.п.) должны включать: фамилию и инициалы автора (авторов), название книги, город, издательство, год издания. При наличии трех и более авторов допускается указывать

фамилию и инициалы только первого из них и слова «и др.». Наименование места издания необходимо приводить полностью в именительном падеже, допускается сокращение названия только двух городов – Москва (М) и Санкт-Петербург (СПб).

Сведения о статье из периодического издания должны включать: фамилию и инициалы автора, заглавие статьи, наименование издания (журнала), наименование серии, год выпуска, том, номер издания (журнала), страницы, на которых помещена статья.

Например:

Федеральный закон от 19.05.1995 № 82-ФЗ «Об общественных объединениях»//Собрание законодательства Российской Федерации, 1995. - № 21, ст. 1930.

Учебник

Социальная политика. Учебник/ Под общ. Ред. Н.А. Волгина. – 2-е изд. Стереотип – М.: «Экзамен», 2004. - 736 с.

Статья из сборника

Никонова О.В. Роль государства в реализации социальных гарантий в странах с развитой рыночной экономикой.//Актуальные проблемы социальной политики в современной России: итоги десятилетия (1991-2001гг.)/Под общ. Ред. Н.А. Волгина.- М.: Изд-во РАГС, 2003. - С. 116-123.

Статья из газеты

Храпылина Л. Труд необходимо вывести из социального тупика. [Текст] // Человек и труд. – 2004. - №4. - С. 33-34.

Приложения (страницы нумеруются и отражаются в содержании, а в объем контрольной работы не включаются) содержат, как правило, дополнительную информационную базу, пояснения. Приложения служат подтверждением или дополнительным аргументом приведенных в тексте данных или материалов.

5.4. Объем и порядок оформления контрольной работы

5.4.1. Изложение текстового материала

Текст контрольной работы должен быть отпечатан на компьютере через полтора межстрочных интервала с использованием шрифта Times New Roman 14.

Расстояние от границы листа до текста слева — 30 мм, справа — 10 мм, от верхней и нижней строк текста до границы листа — 20 мм. Абзацы в тексте следует начинать с отступа, равного 1,25 см (рисунок 1).

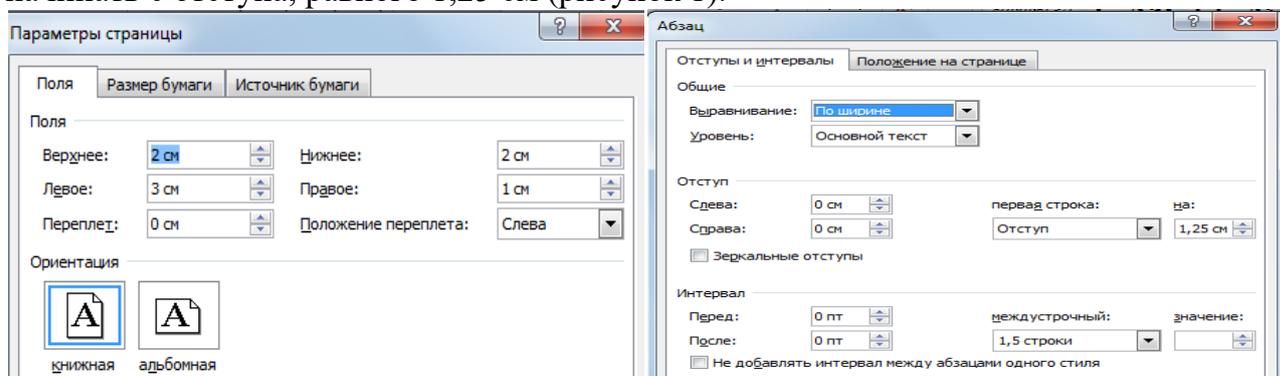


Рисунок 1 – Параметры изложения текстового материала

Контрольная работа должна быть написана грамотным литературным языком. Каждый раздел, параграф выделяется в тексте. При этом разделы начинаются с новой страницы.

На все используемые в работе материалы даются **ссылки на источник**: в тексте после упоминания материала указывается в квадратных скобках номер, под которым он значится в списке использованных источников, и номер страницы, например: [5, с. 42].

Сокращение слов в тексте не допускается, кроме установленных ГОСТ 2.316, ГОСТ Р 21.1101, ГОСТ 7.12. Условные буквенные и графические обозначения должны соответствовать установленным стандартам (ГОСТ 2.105-95). Обозначения единиц физических величин необходимо принимать в соответствии с ГОСТ 8.417, СН 528.

Текст должен быть кратким, четким и не допускать различных толкований. При этом рекомендуется использовать повествовательную форму изложения текста документа, например «применяют», «указывают» и т.п.

5.4.2. Оформление таблиц, рисунков и приложений

Иллюстрации (фотографии, рисунки, схемы, диаграммы, графики и др.) и таблицы служат для наглядного представления в работе характеристик полученных теоретических и (или) экспериментальных данных и выявленных закономерностей. Не допускается одни и те же результаты представлять в виде иллюстрации и таблицы.

Таблицы и рисунки должны иметь названия и порядковую нумерацию. Цифровой материал, как правило, оформляют в виде таблиц.

Таблицы применяют для лучшей наглядности и удобства сравнения показателей. Название таблицы должно отражать ее содержание, быть точным, кратким. Название следует помещать над таблицей (шрифт 14, жирный, без точек). Знак «№» над таблицами не ставится.

Каждая таблица кратко комментируется.

При переносе части таблицы на другие страницы название помещают только над первой частью таблицы.

Таблицы, за исключением таблиц приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией.

На все таблицы документа должны быть приведены ссылки в тексте документа, при ссылке следует писать слово «таблица» с указанием ее номера.

Заголовки граф и строк таблицы следует писать с прописной буквы, а подзаголовки граф – со строчной буквы, если они составляют одно предложение с заголовком, или с прописной буквы, если они имеют самостоятельное значение. В конце заголовков и подзаголовков таблиц точки не ставят. Заголовки и подзаголовки граф указывают в единственном числе.

Разделять заголовки и подзаголовки боковика и граф диагональными линиями не допускается.

Заголовки граф, как правило, записывают параллельно строкам таблицы. При необходимости допускается перпендикулярное расположение заголовков граф.

Головка таблицы должна быть отделена линией от остальной части таблицы.

Высота строк таблицы должна быть не менее 8 мм.

Таблицу, в зависимости от ее размера, помещают под текстом, в котором впервые дана ссылка на нее, или на следующей странице, а при необходимости, в приложении к документу.

Допускается помещать таблицу вдоль длинной стороны листа документа (ориентация – альбомная).

Если строки или графы таблицы выходят за формат страницы, ее делят на части, помещая одну часть под другой или рядом, при этом в каждой части таблицы повторяют ее головку и боковик. При делении таблицы на части допускается ее головку или боковик заменять соответственно номером граф и строк. При этом нумеруют арабскими цифрами графы и (или) строки первой части таблицы.

Слово «Таблица» и ее название указывают один раз над первой частью таблицы, над другими частями пишут слова «Продолжение таблицы» с указанием номера (обозначения) таблицы. Однако желательно таблицы на другую страницу не переносить. Для этого переносится часть текста после таблицы в текст перед таблицей, а сама таблица при этом перемещается на следующую страницу.

Если все показатели, приведенные в графах таблицы, выражены в одной и той же единице физической величины, то ее обозначение необходимо помещать над таблицей справа, а при делении таблицы на части — над каждой ее частью.

Графу «Номер по порядку» в таблицу включать не допускается. При необходимости порядковые номера показателей указывают в боковике таблицы перед их наименованием.

Повторяющийся в графе таблицы текст, состоящий из одиночных слов, чередующихся с цифрами, допускается заменять кавычками. Если повторяющийся текст состоит из двух и более слов, то при первом повторении его заменяют словами «То же», а далее кавычками. Ставить кавычки вместо повторяющихся цифр, марок, знаков, математических символов не допускается.

Рисунки могут быть расположены как по тексту контрольной работы, так и в приложении.

По тексту иллюстрации (чертежи, графики, схемы, компьютерные распечатки, диаграммы, фотоснимки) следует располагать непосредственно после текста, в котором они упоминаются впервые, или на следующей странице.

Иллюстрации могут быть в компьютерном исполнении, в том числе и цветные.

На все иллюстрации должны быть даны ссылки.

Иллюстрации, за исключением иллюстрации приложений, следует нумеровать арабскими цифрами сквозной нумерацией. Если рисунок один, то он обозначается «Рисунок 1». Слово «рисунок» и его наименование располагают посередине строки. Слово «Рисунок» и наименование помещают после пояснительных данных и располагают следующим образом: Рисунок 1 — Структура управления ООО «Цветочек».

Иллюстрации, таблицы, текст, вспомогательного характера допускается давать в виде **приложений**. Приложение оформляют как продолжение контрольной работы на последующих его листах. В тексте на все приложения должны быть даны ссылки, например: «... в приложении В».

Каждое приложение следует начинать с новой страницы с указанием наверху посередине страницы слова «Приложение» и его обозначения. Приложение должно иметь заголовок, который записывают симметрично относительно текста с прописной буквы отдельной строкой.

Приложения обозначают заглавными буквами русского алфавита, начиная с А, за исключением букв Ё, З, Й, О, Ч, Ъ, Ы, Ь. После слова «Приложение» следует буква, обозначающая его последовательность. Если в работе одно приложение, оно обозначается «Приложение А».

5.5. Консультации в процессе подготовки контрольной работы

В процессе выполнения контрольной работы студент может получить консультации преподавателя курса дисциплины. Число таких консультаций строго не регламентировано. Однако, с учетом количества студентов в обучаемых группах, а также объема реальной нагрузки преподавателя, представляются возможными 1-2 консультации.

5.6. Сроки и порядок сдачи контрольной работы на проверку

Продолжительность выполнения контрольной работы не может быть менее двух недель.

Оформленная и подписанная студентом с указанием даты выполнения контрольная работа в установленный срок представляется для ее проверки.

Окончательный срок сдачи контрольной работы на проверку определяется руководителем.

Целью проверки контрольной работы преподавателем является определение ее соответствия предъявляемым требованиям и степени готовности к защите.

5.7. Порядок и сроки защиты контрольной работы

В процессе защиты контрольной работы ее автор в сжатой форме излагает: актуальность темы, цель, задачи, этапы и результаты выполнения. По завершению изложения студентом сущности и результатов выполнения контрольной работы преподаватель уточняет отдельные аспекты вопросами по теме, а после их выяснения - подводятся итоги защиты.

Контрольная работа оценивается - «зачет»/«незачет».

5.8 Примерная тематика контрольных работ (теоретическая часть)

1. SWOT - анализ, как метод определения стратегической позиции организации.
2. Анализ внешней среды в системе стратегического управления
3. Анализ внутренней среды в системе стратегического управления.
4. Законодательные и нормативно – правовые документы, регулирующие процессы стратегического управления
5. Ключевые факторы успеха (КФУ) и их роль в выборе стратегии фирмы.
6. Методы исследований в области стратегического менеджмента
7. Методы оценки конкурентной силы организации.
8. Многонациональная и глобальная стратегии.
9. Мотивация в системе стратегического менеджмента.
10. Организационная культура как условие реализации стратегии.
11. Организационные структуры, ориентированные на эффективные стратегии.
12. Особенности контроля в стратегическом менеджменте.
13. Осуществление стратегического лидерства.

14. Системообразующие основы стратегий менеджмента в процессе эволюции научного управления (на примере классической школы)
15. Системообразующие основы стратегий менеджмента в процессе эволюции научного управления (на примере школы человеческих отношений)
16. Ситуационный и процессный подход в стратегическом менеджменте.
17. Стратегический менеджмент как основа управления организацией.
18. Стратегический план: его содержание и структура.
19. Сущность и задачи стратегического управления в маркетинговой системе.
20. Сущность стратегии и процесс ее выбора.
21. Сущность, цели, задачи функции и принципы стратегического менеджмента в системе управления.
22. Факторы, обуславливающие необходимость стратегического управления.
23. Характеристика конкурентных сил отрасли.
24. Характеристика основных типов стратегий конкуренции.
25. Школы стратегического менеджмента и их современное значение
26. Эволюция системного подхода в стратегическом менеджменте.

Приложение А

Примерная тематика контрольных работ (практическая часть) **Практический ВОПРОС №2 (на примере опыта конкретной ОРГАНИЗАЦИИ).**

1. PEST – анализ (на примере...)
2. SWOT – анализ (на примере...)
3. Анализ внешней среды организации (на примере...)
4. Анализ внутреннего потенциала организации для разработки стратегии (на примере...)
5. Оценка стратегии на основе матрицы БКГ (на примере...)
6. Инструменты стратегического менеджмента (на примере...)
7. Источники информации для разработки стратегии, ее оценка (на примере...)
8. Контроль в стратегическом менеджменте (на примере...)
9. Процесс стратегического менеджмента и характеристика его этапов (на примере...)
10. Оценка ключевых факторов успеха (КФУ) в выборе стратегии организации (на примере...)
11. Оперативное и стратегическое управление (на примере...)
12. Оценка внешних рисков стратегии организации (на примере...)
13. Оценка внутренних рисков стратегии организации (на примере...)
14. Оценка конечного продукта стратегического менеджмента (на примере...)
15. Оценка конкурентной силы организации (на примере...)
16. Оценка условий труда, как фактора стратегического управления (на примере...)
17. Оценка организационной культуры, как фактора стратегии (на примере...)
18. Оценка стратегического выбора организации (на примере...)
19. Оценка ресурсных составляющих стратегии (на примере...)
20. Оценка стратегической информации (на примере...)
21. Оценка структуры управления, как компонента стратегии (на примере...)
22. Разработка и обоснование миссии организации (на примере...)
23. Системный подход в реализации стратегии (на примере...)
24. Ситуационный подход к управлению (на примере...)
25. Состояние стратегического менеджмента и его роль в деятельности фирмы (на примере...)
26. Стратегическое позиционирование организации (на примере...)

Приложение Б

Титульный лист контрольной работы



Государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
Московской области

ТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

Факультет управления и социально-гуманитарного образования

КАФЕДРА УПРАВЛЕНИЯ

Контрольная работа

по дисциплине «Управление рисками проекта»

Вопрос 1 - Стратегический план: его содержание и структура.

Вопрос 2 - Оценка стратегического выбора организации (на примере ООО «Дельта»)

Выполнил студент(ка) _- го курса
группы ____

(Ф.И.О.)

Дата выполнения _____

Проверил преподаватель

(уч. степень, уч. звание, Ф.И.О.)

Дата проверки _____

Дата защиты _____

Королев 20__

Приложение В

Примерная структура контрольной работы

Содержание

Вопрос 1 - Стратегический план: его содержание и структура

Введение	3
1. Понятие и виды стратегического планирования	4
2. Содержание стратегического плана.....	6
Заключение.....	10
Список использованных источников.....	11

Вопрос 2 - Оценка стратегического выбора организации (на примере ООО «Дельта»)

Введение. (краткая характеристика организации)	12
1. Стратегический анализ внутренней среды организации.....	14
2. Стратегический анализ внешней среды организации.....	17
3. Характеристика стратегий.....	21
4. Оценка вариантов и альтернатив выбора стратегий.....	24
Заключение.....	27
Список использованных источников.....	27

6. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины

Основная:

1. Купцов, М. М. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / М.М. Купцов. - 3-е изд. - М.: ИЦ РИОР: ИНФРА-М, 2019. - 184 с.:- (Высшее образование). - ISBN 978-5-369-00634-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=354472>
2. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=358561>
3. Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.Б.Савченко. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 228 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — DOI: <https://doi.org/10.12737/19704>. - ISBN 978-5-369-01305-2. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=356221>

Дополнительная:

1. Новичков, В. И. Стратегический менеджмент / В. И. Новичков, В. Р. Дембовский, И. М. Виноградова. - Москва : Дашков и К, 2015. - 202 с. - ISBN 978-5-394-02561-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=134457>
2. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева; Под ред. проф. Н.А. Казаковой. - Москва: НИЦ Инфра-М, 2020. - 320 с.: - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/read?id=355606>

Рекомендуемая литература:

1. Бухалков М. И. Производственный менеджмент: организация производства: Учебник / М.И. Бухалков. - 2-е изд. - М.: НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 395 с.
2. Виханский О. С. Менеджмент: Учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 5-е изд., стер. - М.: Магистр: НИЦ ИНФРА-М, 2014. - 576 с

Периодические издания:

1. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
2. Журнал «Менеджмент и бизнес - администрирование»
3. Журнал «Проблемы теории и практики управления»
4. Журнал «Российский журнал менеджмента»
5. Журнал «Стратегический менеджмент»
6. Журнал «Экономика и менеджмент»

7. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины

Интернет-ресурсы:

1. <http://www.garant.ru/hotlaw/federal/551043/> - Закон РФ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» от 28.06.2014, № 172-ФЗ.
2. http://studopedia.net/9_84529_lektsiya--prinyatie-resheniy-v-usloviyah-neopredelennosti.html - Технология принятия управленческих решений в условиях неопределённости.
3. <http://www.aup.ru/books/i002.htm> - Электронные книги по менеджменту, управлению.
4. <http://www.aup.ru/books/i023.htm> - Электронные книги по инновациям и инновационной деятельности предприятий.
5. <http://www.biblioclub.ru> — электронно- библиотечная система ЭБС Университетская библиотека онлайн.
6. <http://www.distance-learning.ru> - информационный портал «Дистанционное обучение».
7. <http://www.dom-eknig.ru/ekonomika-biznes/17255-strategicheskiy-menedzhment.html> - Дом электронной книги. Стратегический менеджмент.
8. <http://www.ecsocman.edu.ru> - федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент».
9. <http://www.finam.ru> - Финам
10. <http://www.interfax.ru> - Интерфакс
11. <http://www.rbc.ru> - РосБизнесКонсалтинг
12. <http://www.reuters.ru> - Рейтерс
13. <http://www.znaniy.com> - ЭБС znaniy.com
14. www.cbr.ru - ЦБ РФ.
15. www.micex.ru - ММВБ.
16. www.nfa.ru - Национальная фондовая ассоциация.
17. www.rcb.ru - журнал «Рынок ценных бумаг».
18. www.rts.ru - РТС.
19. www.spsex.ru - СПВБ.

10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Перечень программного обеспечения: MICROSOFT Office Power Point, Microsoft Office Word, Microsoft Office Excel

Информационные справочные системы:

1. Электронные ресурсы библиотеки ФТА:
 - <http://www.socioego.ru> - тематический сайт по социологии управления.
 - <http://www.ecsocman.edu.ru> - федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент».
 - <http://www.msk.treko.ru> - электронный словарь тренера и консультанта.
 - <http://www.distance-learning.ru> - информационный портал «Дистанционное обучение».
2. Консультант Плюс.