

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Железнов Лев Михайлович  
Должность: ректор  
Дата подписания: 26.05.2022 13:51:00  
Уникальный программный ключ:  
7f036de85c233e341493b4c0e48bb3a18c939f31

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Кировский государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ** **«Стратегический менеджмент»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) ОПОП Менеджмент в здравоохранении

Форма обучения очно-заочная

Срок освоения ОПОП 4 г. 6 м.

Кафедра Менеджмента и товароведения

**Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана на основе:**

1) ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного Министерством образования и науки РФ «12» августа 2020 г., приказ № 970

2) Учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, одобренного ученым советом ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России 30.04.2021 г. протокол № 4

3) Профессионального стандарта «Специалист по стратегическому и тактическому планированию и организации производства», утвержденного Министерством труда и социальной защиты РФ «08» сентября 2014 г., приказ № 609н.

**Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена:**

кафедрой Менеджмента и товароведения «12» мая 2021 г. (протокол № 5)

Заведующий кафедрой Л.Н. Шмакова

ученым советом социально-экономического факультета

«12» мая 2021 г. (протокол № 3)

Председатель совета факультета Л.Н. Шмакова

Центральным методическим советом «20» мая 2021 г. (протокол № 6)

Председатель ЦМС Е.Н. Касаткин

**Разработчики:**

Доцент кафедры менеджмента и товароведения В.А. Никонов

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП</b>	4
1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)	4
1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля)	4
1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП	4
1.4. Объекты профессиональной деятельности	4
1.5. Типы задач профессиональной деятельности	4
1.6. Планируемые результаты освоения программы - компетенции выпускников, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения программы	5
<b>Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы</b>	6
<b>Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)</b>	6
3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)	6
3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами	7
3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий	7
3.4. Тематический план лекций	8
3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)	9
3.6. Самостоятельная работа обучающегося	11
3.7. Лабораторный практикум	11
3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ), контрольных работ	11
<b>Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)</b>	13
4.1. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	13
4.1.1. Основная литература	13
4.1.2. Дополнительная литература	14
4.2. Нормативная база	14
4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	14
4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем	14
4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	15
<b>Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)</b>	16
5.1. Методика применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при проведении занятий и на этапах текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине	18
<b>Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)</b>	20
<b>Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)</b>	21
<b>Раздел 8. Особенности учебно-методического обеспечения образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья</b>	21

## **Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП**

### **1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)**

формирование у студентов целостного представления об управлении, которое призвано создать условия для высокой эффективности осуществления всех производственных, экономических и социальных процессов в условиях меняющейся рыночной среды.

### **1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля):**

- выбирать оптимальные способы социального взаимодействия;
- владеть способами эффективного социального взаимодействия и реализации своей роли в команде для достижения поставленной цели;
- соблюдать установленные нормы и правила командной работы, нести личную ответственность за общий результат;
- использовать основы экономических, организационных и управленческих теорий для успешного выполнения профессиональной деятельности;
- определять источники информации и осуществлять их поиск на основе поставленных целей для решения профессиональных задач;
- использовать основные теории мотивации и лидерства для решения управленческих задач;
- анализировать и проектировать межличностные, групповые и организационные коммуникации;
- участие в разработке и реализации управленческих решений по объектам профессиональной деятельности.

### **1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к блоку Б 1. Дисциплины (модули) обязательной части.

Основные знания, необходимые для изучения дисциплины формируются при изучении дисциплин: Экономическая теория, Теория менеджмента.

Является предшествующей для изучения дисциплин: Управление бизнес-процессами организаций, Инновационный менеджмент организаций, Управление рисками организаций.

### **1.4. Объекты профессиональной деятельности**

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших рабочую программу дисциплины (модуля), являются:

- организации различной организационно-правовой формы, включая государственные и общественные учреждения;
- структурные подразделения и функциональные службы организации;
- бизнес-процессы в организации;
- внутриорганизационные и межорганизационные проекты, включая проекты инновационного развития.

### **1.5. Типы задач профессиональной деятельности**

Изучение данной дисциплины (модуля) направлено на подготовку к решению задач профессиональной деятельности следующих типов:

- организационно-управленческий.

**1.6. Планируемые результаты освоения программы - компетенции выпускников, планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения программы**

**1.7. Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование у выпускника следующих компетенций:**

№ п/п	Результаты освоения ОПОП (индекс и содержание компетенции)	Индикатор достижения компетенции	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)			Оценочные средства		№ раздела дисциплины, № семестра, в которых формируется компетенция
			Знать	Уметь	Владеть	для текущего контроля	для промежуточной аттестации	
1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни	ИД УК 6.1 Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Инструментами и методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование, прием практических навыков, курсовое проектирование	Раздел № 1,2,3 Семестр № 6,7
2	ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальной информации	ИД ОПК-2.3 Проводит прикладные исследования, осуществляя анализ, обобщение и оценку достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга	Методы проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга	Проводить прикладные исследования, осуществлять анализ, обобщение и оценку достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга	Методами проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование, прием практических навыков, курсовое проектирование	Раздел № 1,2,3 Семестр № 6,7

	нно-аналитических систем							
3	ПК-2. Способен решать организационно-управленческие задачи при организации и мотивации процессов в рамках деятельности руководителя подразделения или организации и в целом	ИД ПК-2.2 Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	Методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	Применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	Методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование, прием практических навыков, курсовое проектирование	Раздел № 1,2,3 Семестр № 6,7

## Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных единиц, 216 час.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры		
		№ 6	№ 7	
1	2	3	4	
Контактная работа (всего)	66	44	22	
в том числе:				
Лекции (Л)	26	18	8	
Практические занятия (ПЗ)	40	26	14	
Семинары (С)				
Лабораторные занятия (ЛР)				
Самостоятельная работа (всего)	114	100	14	
в том числе:				
Работа с литературными источниками	37	35	2	
Курсовое проектирование	10		10	
Поиск учебной информации в сети Интернет	36	35	1	
Подготовка к текущему и промежуточному контролю	31	30	1	
Вид промежуточной аттестации	экзамен	контактная работа	3	3
		самостоятельная работа	33	33
Общая трудоемкость (часы)	216	144	72	
Зачетные единицы	6	4	2	

## Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)

### 3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Код компетенции	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Содержание раздела
1	2	3	4
1.	УК-6, ОПК-2, ПК-2	Сущность стратегического менеджмента, формирование целей и стратегий организации.	<u>Лекции:</u> Сущность и становление стратегического управления. Стратегическое видение, миссия и постановка целей. Содержание и уровни разработки стратегии. <u>Практические занятия:</u> Сущность стратегического менеджмента. Основные составляющие стратегического менеджмента.
2.	УК-6, ОПК-2, ПК-2	Анализ внешней и внутренней среды организации.	<u>Лекции:</u> Отраслевой и конкурентный анализ. Анализ конкурентной ситуации. Анализ ресурсов компании. Анализ конкурентных возможностей компании. Стратегии одиночного бизнеса. Матричный анализ в управлении хозяйственным портфелем. <u>Практические занятия:</u> Анализ стратегических факторов среды. Анализ конкурентов потребителей. Управленческий анализ: цепочка ценности и стратегический анализ издержек. Вертикальная интеграция и диверсификация.
3.	УК-6, ОПК-2, ПК-2	Реализация и контроль стратегии.	<u>Лекции:</u> Стратегии входа и ухода с рынка. Реализация стратегии. Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии. Организация стратегического контроля. <u>Практические занятия:</u> Стратегии диверсифицированной компании. Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии. Организация стратегического контроля.

### 3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п/п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин		
		1	2	3
1	Управление бизнес-процессами организаций	+	+	+
2	Инновационный менеджмент организаций	+	+	+
3	Управление рисками организаций	+	+	+

### 3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Л	ПЗ	Сем	СР С	Всего часов
1	2	3	4	5	6	7

1	Сущность стратегического менеджмента, формирование целей и стратегий организации.	6	8		34	48		
2	Анализ внешней и внутренней среды организации.	12	18		40	70		
3	Реализация и контроль стратегии.	8	14		40	62		
	Вид промежуточной аттестации:	зачет		экзамен				
		экзамен	контактная работа				3	
			самостоятельная работа				33	
	Итого:	26	40		114	216		

### 3.4. Тематический план лекций

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика лекций	Содержание лекций	Трудоемкость (час)	
				сем. 6	сем. 7
1	2	3	4	5	6
1	1	Сущность и становление стратегического управления.	Реализация и контроль стратегии. Понятие, сущность и принципы стратегического менеджмента. Школы стратегического менеджмента. Основные требования к стратегическому менеджменту	2	
2		Стратегическое видение, миссия и постановка целей.	Основные этапы стратегического управления. Стратегическое видение и миссия компании. Стратегическое видение и миссия компании.	2	
3		Содержание и уровни разработки стратегии.	Понятие стратегической зоны хозяйствования. Организационные уровни разработки стратегии. Подходы к разработке стратегии. Факторы, влияющие на стратегию компании.	2	
4	2	Отраслевой и конкурентный анализ.	Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа. Основные экономические характеристики отрасли. Формы и интенсивность конкуренции. Анализ движущих сил, вызывающих изменения в отрасли	2	
5		Анализ конкурентной ситуации.	Оценка конкурентов. Возможные действия конкурентов. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе. Общая оценка ситуации в отрасли.	2	
6		Анализ ресурсов компании	Цель анализа внутренней среды компании. Оценка эффективности действующей стратегии компании. SWOT-анализ. STEP- или PEST-анализ.	2	
7		Анализ конкурентных возможностей компании	Стратегический стоимостный анализ. Оценка конкурентной позиции компании. Выявление стратегических проблем компании.	2	
8		Стратегии одиночного бизнеса.	Конкурентные стратегии. Инвестиционные стратегии. Наступательные и защитные стратегии.	2	
9		Матричный анализ в управлении хозяйственным портфелем.	Матрица БКГ. Матрица МакКинси. Матрица эволюции СЗХ.	2	



7	3	Стратегии входа и ухода с рынка.	Стратегии входа на рынок. Стратегии ухода.		2
8		Реализация стратегии.	Ключевые задачи реализации стратегии. Создание ресурсов и организационных возможностей. Стратегические изменения в организации. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур.		2
9		Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии.	Роль корпоративной культуры в реализации стратегии. Значение лидерства в реализации стратегии. Политика действий руководства в стратегической области.		2
10		Организация стратегического контроля.	Роль контроля в реализации стратегии. Типы систем контроля. Уровни управления и системы контроля.		2
<b>Итого:</b>				<b>18</b>	<b>8</b>

### 3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий	Содержание практических занятий	Трудоемкость (час)	
				сем. 6	сем. 7
1	2	3	4	5	6
1	1	Сущность стратегического менеджмента.	1. Актуализация знаний по основным понятиям дисциплины «Стратегический менеджмент»; 2. Формирование понимания причин возникновения стратегического менеджмента на российских предприятиях 3. Выработка практических навыков анализа ситуаций о стратегиях развития организаций. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций	4  Из них на ПП: 1	
2		Основные составляющие стратегического менеджмента.	1. Формирование представления об уровнях принятия стратегических управленческих решений на российских предприятиях. 2. Формирование понимания места стратегической единицы бизнеса в корпоративном портфеле. 3. Выработка практических навыков анализа ситуаций о стратегиях развития организаций. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций.	4  Из них на ПП: 3	
3	2	Анализ стратегических факторов среды.	1. Актуализация знаний в области проведения внешнего анализа предприятия. 2. Формирование понимания основных направлений анализа факторов	4  Из них на ПП: 3	

			макросреды 3. Выработка практических навыков анализа стратегических факторов внешней среды и анализа отрасли <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций.		
4		Анализ конкурентов потребителей.	1. Определение основных направлений анализа конкурентов. 2. Формирование понимания основных направлений анализа потребителей. 3. Выработка практических навыков анализа деятельности конкурирующих организаций. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций.	4  Из них на ПП: 3	
5		Управленческий анализ: цепочка ценности и стратегический анализ издержек.	1. Изучение процесса формирования потоков ценностей и основных преобразований. 2. Формирование понимания уровней преобразований. 3. Выработка практических навыков анализа ситуаций о стратегиях развития организаций. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций	4  Из них на ПП: 3	
6		Вертикальная интеграция и диверсификация.	1. Рост и развитие корпорации. 2. Вертикальная интеграция. 3. Диверсификация <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций	6  Из них на ПП: 5	
8	3	Стратегии диверсифицированной компании.	1. Определение основных типов диверсифицированных компаний 2.. Стратегии диверсифицированной компании 3. Оценка стратегий диверсифицированной компании. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций		6  Из них на ПП: 5
9		Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии.	1. Формирование понятий корпоративной и организационной культуры. 2. Анализ сил, вызывающие изменения корпоративной культуры. 3. Выработка практических навыков анализа ситуаций о корпоративной культуре предприятия. <i>Практическая подготовка:</i> Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций		4  Из них на ПП: 3
10		Организация стратегического контроля.	1. Роль контроля в реализации стратегии 2. Типы систем контроля. 3. Уровни управления и системы контроля <i>Практическая подготовка:</i>		4 Из них на ПП: 3

			Решение ситуационных задач/разбор производственных ситуаций		
<b>Итого:</b>				<b>26</b>	<b>14</b>

### 3.6. Самостоятельная работа обучающегося

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Виды СРС	Всего часов
1	2	3	4	5
1	6	Сущность стратегического менеджмента, формирование целей и стратегий организации.	Работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю	34
2		Анализ внешней и внутренней среды организации.	Работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю	40
Итого часов в семестре:				74
3	7	Реализация и контроль стратегии.	Работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю, курсовая работа	40
Итого часов в семестре:				40
<b>Всего часов на самостоятельную работу:</b>				<b>114</b>

### 3.7. Лабораторный практикум - учебным планом не предусмотрен

## Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)

### 4.1. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

#### 4.1.1. Основная литература

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6
1	Стратегический менеджмент: учебник для вузов.	Басовский Л.Е	М.: Инфра-М, 2012. – 365с.	10	
2	Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов.	Фомичев А.Н.	- М.: Дашков и К, 2018.- 468 с..		. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

#### 4.1.2. Дополнительная литература

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров	Наличие в ЭБС
-------	--------------	-----------	--------------------	--------------------	---------------

				в библиотеке	
1	2	3	4	5	6
1	Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров	И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др	М.: Дашков и К, 2019. - 235 с.		. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

#### 4.2. Нормативная база

1. Закон РФ «О защите прав потребителей» [Текст]: [федер. закон: принят Гос. Думой 7 фев. 1992 г. №2300/1: с изм. и доп. 1996, 1999, 2004, 2007 г.].
2. ГК РФ (часть 4, гл.76) от 18.12.2006 № 230-ФЗ.
3. Трудовой кодекс Российской Федерации [Электронный ресурс]: федер. закон от 30 декабря 2001 г. № 197-ФЗ (ТК РФ): (в ред. от 27.12.2018). – Режим доступа: СПС Гарант
4. Федеральный закон «Об информации, информационных технологиях и о защите информации» - №149-ФЗ от 27.07.2006 г.
5. Федеральный закон от 13.03.2006 N 38-ФЗ (ред. от 28.07.2012) "О рекламе" (с изм. и доп.)
6. Федеральный закон от 26.12.2008 №294-ФЗ «О защите прав юридических лиц и индивидуальных предпринимателей при осуществлении государственного контроля (надзора) и муниципального контроля».

#### 4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

1. Административно-управленческий портал [электронный ресурс] <http://aup.ru>
2. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал <http://eup.ru>
3. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.edu.ru>
4. Менеджмент и бизнес-администрирование. <http://www.mba-journal.ru/>
5. Сайт «Корпоративный менеджмент». <http://www.cfin.ru>
6. Российский журнал менеджмента. <https://rjm.spbu.ru/>

#### 4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем

В учебном процессе используется лицензионное программное обеспечение:

1. Договор Microsoft Office (версия 2003) №0340100010912000035\_45106 от 12.09.2012г. (срок действия договора - бессрочный),
2. Договор Microsoft Office (версия 2007) №0340100010913000043\_45106 от 02.09.2013г. (срок действия договора - бессрочный),
3. Договор Microsoft Office (версия 2010) № 340100010914000246\_45106 от 23.12.2014г. (срок действия договора - бессрочный).
4. Договор Windows (версия 2003) №0340100010912000035\_45106 от 12.09.2012г. (срок действия договора - бессрочный)
5. Договор Windows (версия 2007) №0340100010913000043\_45106 от 02.09.2013г. (срок действия договора - бессрочный),
6. Договор Windows (версия 2010) № 340100010914000246\_45106 от 23.12.2014г. (срок действия договора - бессрочный),

7. Договор Антивирус Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Стандартный Russian Edition. 150-249 Node 1 year Educational Renewal License, срок использования с 29.04.2021 до 24.08.2022 г., номер лицензии 280E-210429-102703-540-3202,
8. Медицинская информационная система (КМИС) (срок действия договора - бессрочный),
9. Автоматизированная система тестирования Indigo Договор № Д53783/2 от 02.11.2015 (срок действия бессрочный, 1 год технической поддержки),
10. ПО FoxitPhantomPDF Стандарт, 1 лицензия, бессрочная, дата приобретения 05.05.2016 г.

Обучающиеся обеспечены доступом (удаленным доступом) к современным профессиональным базам данных и информационно-справочным системам:

- 1) Научная электронная библиотека e-LIBRARY. Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>.
- 2) Справочно-поисковая система Консультант Плюс – ООО «КонсультантКиров».
- 3) «Электронно-библиотечная система Кировского ГМУ». Режим доступа: <http://elib.kirovgma.ru/>.
- 4) ЭБС «Консультант студента» - ООО «ИПУЗ». Режим доступа: <http://www.studmedlib.ru>.
- 5) ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - ООО «НексМедиа». Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>.
- 6) ЭБС «Консультант врача» - ООО ГК «ГЭОТАР». Режим доступа: <http://www.rosmedlib.ru/>
- 7) ЭБС «Айбукс» - ООО «Айбукс». Режим доступа: <http://ibooks.ru>.

#### 4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

В процессе преподавания дисциплины (модуля) используются следующие специальные помещения:

Наименование специализированных помещений	Номер кабинета, адрес	Оборудование, технические средства обучения, размещенные в специализированных помещениях
<i>учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа</i>	<i>№ 1-406,1-407, г. Киров, ул. К. Маркса,137 (1 корпус)</i>	специализированная учебная мебель (стол и стул преподавателя, столы и стулья ученические), компьютер с выходом в интернет, мультимедиа проектор, экран, информационно-меловая доска
<i>учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа</i>	<i>№ 1-414, 1-415, г. Киров, ул. К. Маркса, 137, (1 корпус)</i>	специализированная учебная мебель, компьютер с выходом в интернет, мультимедиа проектор, экран, информационно-меловая доска, наборы учебно-наглядных пособий (тематические стенды, мультимедийные презентации, раздаточный материал)
<i>учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций</i>	<i>№ 1-407, г. Киров, ул. К. Маркса, 137, (1 корпус)</i>	специализированная учебная мебель, компьютеры с выходом в интернет, мультимедиа проектор, экран, информационно-меловая доска
<i>учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации</i>	<i>№ 1-414, 1-415, г. Киров, ул. К. Маркса,137 (1 корпус)</i>	специализированная учебная мебель, информационно-меловая доска, ТВ.
<i>помещения для самостоятельной работы</i>	<i>№ 1-418б г. Киров, ул. К. Маркса,137 ___ (1_ корпус)</i>	оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и доступом в электронную

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

## **Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)**

Процесс изучения дисциплины предусматривает: контактную (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную работу.

Основное учебное время выделяется на самостоятельную работу.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине выступают классические лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

При изучении учебной дисциплины (модуля) обучающимся необходимо освоить практические умения, по оценке управления качеством товара.

При проведении учебных занятий кафедра обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (путем проведения интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализа ситуаций и имитационных моделей, преподавания дисциплины (модуля) в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

### **Лекции:**

Классическая лекция. Рекомендуется при изучении тем: Сущность и становление стратегического управления, Стратегическое видение, миссия и постановка целей, Содержание и уровни разработки стратегии, Отраслевой и конкурентный анализ, Анализ конкурентной ситуации, Анализ ресурсов компании, Анализ конкурентных возможностей компании, Стратегии одиночного бизнеса, Матричный анализ в управлении хозяйственным портфелем, Стратегии входа и ухода с рынка, Реализация стратегии, Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии, Организация стратегического контроля.

На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к зачету и экзамену, а также для самостоятельной работы.

Изложение лекционного материала рекомендуется проводить в мультимедийной форме. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Лекция-дискуссия - обсуждение какого-либо вопроса, проблемы, рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы. Рекомендуется использовать при изучении тем: Стратегии входа и ухода с рынка, Реализация стратегии.

Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая дискуссионную проблему, каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Отличительной чертой дискуссии выступает отсутствие тезиса и наличие в качестве объединяющего начала темы.

### **Практические занятия:**

Практические занятия по дисциплине проводятся с целью приобретения практических навыков в области теоретических основ товароведения и экспертизы товаров.

Практические занятия проводятся в виде собеседований, обсуждений, работа в микрогруппах, отработки практических навыков по оценке ситуаций, связанных с профессиональной деятельностью, решения ситуационных задач, тестовых заданий.

Выполнение практической работы обучающиеся производят как в устном, так и в письменном виде, в виде презентаций и докладов.

Практическое занятие способствует более глубокому пониманию теоретического материала учебной дисциплины, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности обучающихся.

При изучении дисциплины используются следующие формы практических занятий:

- семинар традиционный по темам: Сущность стратегического менеджмента, Основные составляющие стратегического менеджмента, Анализ стратегических факторов среды, Анализ конкурентов потребителей, Управленческий анализ: цепочка ценности и стратегический анализ издержек, Вертикальная интеграция и диверсификация, Стратегии диверсифицированной компании, Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии, Организация стратегического контроля.

- практикум по темам: Анализ стратегических факторов среды, Анализ конкурентов потребителей, Управленческий анализ: цепочка ценности и стратегический анализ издержек, Вертикальная интеграция и диверсификация, Стратегии диверсифицированной компании, Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии.

- семинар-дискуссия по темам: Сущность стратегического менеджмента, Основные составляющие стратегического менеджмента.

- учебно-ролевая игра по теме Организация стратегического контроля.

### **Самостоятельная работа:**

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку по всем разделам дисциплины «Стратегический менеджмент» и включает подготовку к занятиям, курсовой работы, подготовку презентаций, подготовку к текущему контролю, подготовку к промежуточной аттестации.

Работа с учебной литературой рассматривается как вид учебной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» и выполняется в пределах часов, отводимых на её изучение (в разделе СРС). Каждый обучающийся обеспечен доступом к библиотечным фондам университета и кафедры. Работа обучающегося в группе формирует чувство коллективизма и коммуникабельность. Обучение способствует воспитанию у обучающихся навыков саморазвития, организационной работы, постановки цели и выбора наиболее экономичных средств ее достижения.

Исходный уровень знаний обучающихся определяется тестированием, собеседованием.

Текущий контроль освоения дисциплины проводится в форме устного опроса в ходе занятий, решения типовых ситуационных задач, тестового контроля.

В конце изучения дисциплины (модуля) проводится промежуточная аттестация с использованием тестового контроля, собеседования, решения ситуационных задач, зачета и экзамена.

Вопросы по дисциплине включены в государственную итоговую аттестацию выпускников.

## **5.1. Методика применения электронного обучения и дистанционных образовательных технологий при проведении занятий и на этапах текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине**

Применение электронного обучения и дистанционных образовательных технологий по дисциплине осуществляется в соответствии с «Порядком реализации электронного обучения и дистанционных образовательных технологий в ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России», введенным в действие 01.11.2017, приказ № 476-ОД.

Дистанционное обучение реализуется в электронно-информационной образовательной среде Университета, включающей электронные информационные и образовательные ресурсы, информационные и телекоммуникационные технологии, технологические средства, и обеспечивающей освоение обучающимися программы в полном объеме независимо от места нахождения.

Электронное обучение (ЭО) – организация образовательной деятельности с применением содержащейся в базах данных и используемой при реализации образовательных программ информации и обеспечивающих ее обработку информационных технологий, технических средств, а также информационно-телекоммуникационных сетей, обеспечивающих передачу по линиям связи указанной информации, взаимодействие обучающихся и преподавателя.

Дистанционные образовательные технологии (ДОТ) – образовательные технологии, реализуемые в основном с применением информационно-телекоммуникационных сетей при опосредованном (на расстоянии) взаимодействии обучающихся и преподавателя. Дистанционное обучение – это одна из форм обучения.

При использовании ЭО и ДОТ каждый обучающийся обеспечивается доступом к средствам электронного обучения и основному информационному ресурсу в объеме часов учебного плана, необходимых для освоения программы.

В практике применения дистанционного обучения по дисциплине используются методики синхронного и асинхронного обучения.

Методика синхронного дистанционного обучения предусматривает общение обучающегося и преподавателя в режиме реального времени – on-line общение. Используются следующие технологии on-line: вебинары (или видеоконференции), аудиоконференции, чаты.

Методика асинхронного дистанционного обучения применяется, когда невозможно общение между преподавателем и обучающимся в реальном времени – так называемое off-line общение, общение в режиме с отложенным ответом. Используются следующие технологии off-line: электронная почта, рассылки, форумы.

Наибольшая эффективность при дистанционном обучении достигается при использовании смешанных методик дистанционного обучения, при этом подразумевается, что программа обучения строится как из элементов синхронной, так и из элементов асинхронной методики обучения.

Учебный процесс с использованием дистанционных образовательных технологий осуществляется посредством:

- размещения учебного материала на образовательном сайте Университета;
- сопровождения электронного обучения;
- организации и проведения консультаций в режиме «on-line» и «off-line»;
- организации обратной связи с обучающимися в режиме «on-line» и «off-line»;
- обеспечения методической помощи обучающимся через взаимодействие участников учебного процесса с использованием всех доступных современных телекоммуникационных средств, одобренных локальными нормативными актами;
- организации самостоятельной работы обучающихся путем обеспечения удаленного доступа к образовательным ресурсам (ЭБС, материалам, размещенным на образовательном сайте);
- контроля достижения запланированных результатов обучения по дисциплине обучающимися в режиме «on-line» и «off-line»;
- идентификации личности обучающегося.

Реализация программы в электронной форме начинается с проведения организационной встречи с обучающимися посредством видеоконференции (вебинара).

При этом преподаватель информирует обучающихся о технических требованиях к оборудованию и каналам связи, осуществляет предварительную проверку связи с обучающимися, создание и настройку вебинара. Преподаватель также сверяет предварительный список обучающихся с фактически присутствующими, информирует их о режиме занятий, особенностях образовательного процесса, правилах внутреннего распорядка, графике учебного процесса.

После проведения установочного вебинара учебный процесс может быть реализован асинхронно (обучающийся осваивает учебный материал в любое удобное для него время и общается с преподавателем с использованием средств телекоммуникаций в режиме отложенного времени)



или синхронно (проведение учебных мероприятий и общение обучающегося с преподавателем в режиме реального времени).

Преподаватель самостоятельно определяет порядок оказания учебно-методической помощи обучающимся, в том числе в форме индивидуальных консультаций, оказываемых дистанционно с использованием информационных и телекоммуникационных технологий.

При дистанционном обучении важным аспектом является общение между участниками учебного процесса, обязательные консультации преподавателя. При этом общение между обучающимися и преподавателем происходит удаленно, посредством средств телекоммуникаций.

В содержание консультаций входят:

- разъяснение обучающимся общей технологии применения элементов ЭО и ДОТ, приемов и способов работы с предоставленными им учебно-методическими материалами, принципов самоорганизации учебного процесса;

- советы и рекомендации по изучению программы дисциплины и подготовке к промежуточной аттестации;

- анализ поступивших вопросов, ответы на вопросы обучающихся;

- разработка отдельных рекомендаций по изучению частей (разделов, тем) дисциплины, по подготовке к текущей и промежуточной аттестации.

Также осуществляются индивидуальные консультации обучающихся в ходе выполнения ими письменных работ.

Обязательным компонентом системы дистанционного обучения по дисциплине является электронный учебно-методический комплекс (ЭУМК), который включает электронные аналоги печатных учебных изданий (учебников), самостоятельные электронные учебные издания (учебники), дидактические материалы для подготовки к занятиям, текущему контролю и промежуточной аттестации, аудио- и видеоматериалы, другие специализированные компоненты (текстовые, звуковые, мультимедийные). ЭУМК обеспечивает в соответствии с программой организацию обучения, самостоятельной работы обучающихся, тренинги путем предоставления обучающимся необходимых учебных материалов, специально разработанных для реализации электронного обучения, контроль знаний. ЭУМК размещается в электронно-библиотечных системах и на образовательном сайте Университета.

#### Используемые виды учебной работы по дисциплине при применении ЭО и ДОТ:

№ п/п	Виды занятий/работ	Виды учебной работы обучающихся	
		Контактная работа (on-line и off-line)	Самостоятельная работа
1	Лекции	- веб-лекции (вебинары) - видеолекции - лекции-презентации	- работа с архивами проведенных занятий - работа с опорными конспектами лекций - выполнение контрольных заданий
2	Практические, семинарские занятия	- видеоконференции - вебинары - семинары в чате - видеодоклады - семинары-форумы - веб-тренинги - видеозащита работ	- работа с архивами проведенных занятий - самостоятельное изучение учебных и методических материалов - решение тестовых заданий и ситуационных задач - работа по планам занятий - самостоятельное выполнение заданий и отправка их на проверку преподавателю
3	Консультации (групповые и индивидуальные)	- видеоконсультации - веб-консультации - консультации в чате	- консультации-форумы (или консультации в чате) - консультации посредством образовательного сайта

4	Проверочные, самостоятельные работы	- видеозащиты выполненных работ (групповые и индивидуальные) - тестирование	- работа с архивами проведенных занятий - самостоятельное изучение учебных и методических материалов - решение тестовых заданий и ситуационных задач - выполнение / проверочных / самостоятельных/ курсовых работ
---	-------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

При реализации программы или ее частей с применением электронного обучения и дистанционных технологий кафедра ведет учет и хранение результатов освоения обучающимися дисциплины на бумажном носителе и (или) в электронно-цифровой форме (на образовательном сайте, в системе INDIGO).

Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся по учебной дисциплине с применением ЭО и ДОТ осуществляется посредством собеседования (on-line), компьютерного тестирования или выполнения письменных работ (on-line или off-line).

## **Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) (приложение А)**

Изучение дисциплины следует начинать с проработки данной рабочей программы, методических указаний, прописанных в программе, особое внимание уделяется целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Успешное изучение дисциплины требует от обучающихся посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с базовыми учебниками, основной и дополнительной литературой. Лекции имеют в основном обзорный характер и нацелены на освещение наиболее трудных вопросов, а также призваны способствовать формированию навыков работы с научной литературой. Предполагается, что обучающиеся приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

Основным методом обучения является самостоятельная работа студентов с учебно-методическими материалами, научной литературой, Интернет-ресурсами.

Правильная организация самостоятельных учебных занятий, их систематичность, целесообразное планирование рабочего времени позволяют обучающимся развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивать высокий уровень успеваемости в период обучения, получить навыки повышения профессионального уровня.

Основной формой промежуточного контроля и оценки результатов обучения по дисциплине является экзамен. На экзамене обучающиеся должны продемонстрировать не только теоретические знания, но и практические навыки, полученные на практических занятиях.

Постоянная активность на занятиях, готовность ставить и обсуждать актуальные проблемы дисциплины - залог успешной работы и положительной оценки.

Подробные методические указания к практическим занятиям и внеаудиторной самостоятельной работе по каждой теме дисциплины представлены в приложении А.

## **Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) (приложение Б)**

Оценочные средства – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательной программы, рабочей программы дисциплины.

ОС как система оценивания состоит из следующих частей:

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

2. Показателей и критерий оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.

3. Типовых контрольных заданий и иных материалов.

4. Методических материалов, определяющих процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении Б.

## **Раздел 8. Особенности учебно-методического обеспечения образовательного процесса по дисциплине для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

### **8.1. Выбор методов обучения**

Выбор методов обучения осуществляется, исходя из их доступности для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья.

Выбор методов обучения определяется содержанием обучения, уровнем профессиональной подготовки педагогов, методического и материально-технического обеспечения, особенностями восприятия учебной информации обучающихся-инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими обучающимися, создании комфортного психологического климата в группе.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумеваются две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

### **8.2. Обеспечение обучающихся инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья печатными и электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья**

Подбор и разработка учебных материалов производятся с учетом того, чтобы предоставлять этот материал в различных формах так, чтобы инвалиды с нарушениями слуха получали информацию визуально, с нарушениями зрения – аудиально (например, с использованием программ-синтезаторов речи) или с помощью тифлоинформационных устройств.

Учебно-методические материалы, в том числе для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

<i><b>Категории обучающихся</b></i>	<i><b>Формы</b></i>
С нарушением слуха	- в печатной форме - в форме электронного документа
С нарушением зрения	- в печатной форме увеличенным шрифтом - в форме электронного документа - в форме аудиофайла
С ограничением двигательных функций	- в печатной форме - в форме электронного документа - в форме аудиофайла

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

### **8.3. Проведение текущего контроля и промежуточной аттестации с учетом особенностей нозологий инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

Для осуществления процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся созданы оценочные средства, адаптированные для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья и позволяющие оценить достижение ими запланированных результатов обучения и уровень сформированности компетенций, предусмотренных рабочей программой дисциплины.

Форма проведения текущего контроля и промежуточной аттестации для обучающихся - инвалидов устанавливается с учетом индивидуальных психофизических особенностей (устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п.). При необходимости обучающемуся-инвалиду предоставляется дополнительное время для подготовки ответа на этапе промежуточной аттестации.

Для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:

<i>Категории обучающихся</i>	<i>Виды оценочных средств</i>	<i>Формы контроля и оценки результатов обучения</i>
С нарушением слуха	Тест	преимущественно письменная проверка
С нарушением зрения	Собеседование	преимущественно устная проверка (индивидуально)
С ограничением двигательных функций	Решение дистанционных тестов, контрольные вопросы	организация контроля с помощью электронной оболочки MOODLE, письменная проверка

#### **8.4. Материально-техническое обеспечение образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья**

##### **1) для инвалидов и лиц с ОВЗ по зрению:**

- обеспечение доступа обучающегося, являющегося слепым и использующего собаку-поводыря, к зданию Университета;
- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь;
- наличие альтернативной версии официального сайта Университета в сети «Интернет» для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими;
- размещение аудиторных занятий преимущественно в аудиториях, расположенных на первых этажах корпусов Университета;
- размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий, которая выполняется крупным рельефно-контрастным шрифтом на белом или желтом фоне и дублируется шрифтом Брайля;
- предоставление доступа к учебно-методическим материалам, выполненным в альтернативных форматах печатных материалов или аудиофайлов;
- наличие электронных луп, видеувеличителей, программ не визуального доступа к информации, программ-синтезаторов речи и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных для обучающихся с нарушениями зрения формах;
- предоставление возможности прохождения промежуточной аттестации с применением специальных средств.

##### **2) для инвалидов и лиц с ОВЗ по слуху:**

- присутствие сурдопереводчика (при необходимости), оказывающего обучающемуся необходимую помощь при проведении аудиторных занятий, прохождении промежуточной аттестации;
- дублирование звуковой справочной информации о расписании учебных занятий визуальной (установка мониторов с возможностью трансляции субтитров);
- наличие звукоусиливающей аппаратуры, мультимедийных средств, компьютерной техники, аудиотехники (акустические усилители и колонки), видеотехники (мультимедийный проектор, телевизор), электронная доска, документ-камера, мультимедийная система, видеоматериалы.

##### **3) для инвалидов и лиц с ОВЗ, имеющих ограничения двигательных функций:**

- обеспечение доступа обучающегося, имеющего нарушения опорно-двигательного аппарата, в здание Университета;
  - организация проведения аудиторных занятий в аудиториях, расположенных только на первых этажах корпусов Университета;
  - размещение в доступных для обучающихся, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, местах и в адаптированной форме (с учетом их особых потребностей) справочной информации о расписании учебных занятий, которая располагается на уровне, удобном для восприятия такого обучающегося;
  - присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь при проведении аудиторных занятий, прохождении промежуточной аттестации;
  - наличие компьютерной техники, адаптированной для инвалидов со специальным программным обеспечением, альтернативных устройств ввода информации и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата формах;
- 4) для инвалидов и лиц с ОВЗ с другими нарушениями или со сложными дефектами - определяется индивидуально, с учетом медицинских показаний и ИПРА.

**Приложение А к рабочей программе дисциплины (модуля)**

**Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)  
«Стратегический менеджмент»**

**Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) ОПОП Менеджмент в здравоохранении  
Форма обучения очно-заочная**

**Раздел 1. Сущность стратегического менеджмента, формирование целей и стратегий организации.**

**Тема 1.1: Сущность стратегического менеджмента.**

**Цель:** Выявить сущность и значение стратегического менеджмента в деятельности организации.

**Задачи:**

- рассмотреть место дисциплины в структуре образовательной программы;
- обучить владением методами стратегического менеджмента деятельностью организаций;
- Выработка практических навыков анализа ситуаций о стратегиях развития организаций.

**Обучающийся должен знать:**

- инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- методы проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

**Обучающийся должен уметь:**

- использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- проводить прикладные исследования, осуществлять анализ, обобщение и оценку достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

**Обучающийся должен владеть:**

- методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- методами проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

1. **Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. Рассмотрите основные этапы развития процесса планирования в корпорациях. 2. Каковы сильные стороны и в чем ограниченность бюджетно-финансовых методов планирования? 3. В чем состоит основное отличие долгосрочного экстраполятивного планирования от стратегического? 4. Что отличает стратегические решения от других типов решений? Приведите примеры стратегических решений из практики российских

предприятий. 5. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия? 6. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?

## **2. Практическая подготовка.**

### *Разбор конкретных ситуаций*

#### **Ситуация 1.**

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

#### **Вопросы:**

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
2. Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
3. Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
4. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
5. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

#### **Ситуация 2.**

Город Киржач — районный центр во Владимирской области, администрация которого активно применяет методы стратегического планирования и городского маркетинга.

Начался резкий спад объемов производства, сокращение численности работающих. Производство сократилось в 50 раз, работающих стало в 4 раза меньше, начались перебои в выдаче заработной платы.

Администрация района совместно с администрацией Владимирской области начала поиск путей выхода предприятия из кризиса.

Опыт функционирования унитарных предприятий в аналогичных отраслях показывает, что руководство предприятий недостаточно заинтересовано в повышении эффективности производства, а собственник (государство) не всегда в состоянии осуществить необходимые инвестиции в развитие производства. Основным направлением стал поиск нового эффективного частного собственника. Такой собственник был найден в лице ОАО «Детская одежда» (г. Владимир) и ЗАО «Капрохим» (Москва). Они были отобраны в результате длительных переговоров с многочисленными потенциальными претендентами.

В результате Киржачский район получил значительные инвестиции.

Пример «Киржачшелка» показывает, что сегодня можно осуществить эффективное финансовое оздоровление градообразующего предприятия. Это приводит не только к развитию самого предприятия, но и в значительной степени — к развитию территории, на которой оно расположено.

В городе был разработан стратегический план развития. При этом был использован не только отечественный, но и зарубежный опыт. Подготовленный стратегический план развития был широко обнародован и опубликован. Было проведено несколько общественных слушаний, а в конце работы — широкая презентация плана и стратегических ориентиров развития города.

В итоге этой работы был получен достаточно неожиданный результат. Доходная часть бюджета города за два года выросла почти в четыре раза, в город приехали инвесторы, которые признались, что одной из главных причин их появления стало наличие стратегических ориентиров развития города, закрепленных в форме плана стратегического развития. Таким образом, город получил мощный импульс собственного развития.

Рассмотрение данного примера позволяет сделать следующий умеренно оптимистический вывод: в отечественных малых городах само наличие стратегического плана городского развития становится фактором их экономического роста и возрождения.

**Вопросы:**

1. Какова роль стратегического видения проблемы в развитии города?
2. В чем заключается сущность стратегии развития города?

**Ситуация 3.**

Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1—2 года нет.

**Вопросы:**

1. Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?
2. На Ваш взгляд, насколько целесообразно проводить диверсификацию на предприятии?

**Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Сформулируйте цели и задачи дисциплины. 2. Показать место дисциплины в структуре образовательной программы. 3. Назовите планируемые результаты освоения дисциплины. 4. Местоположение предприятия, критерии выбора местоположения для различных видов деятельности. 5. В чем отличие стратегии предприятия от бизнес-стратегии? Могут ли они совпадать? 6. Что такое миссия предприятия? Приведите примеры миссий. 7. Какая информация необходима для правильной формулировки стратегии? 8. Сформулируйте возможные целевые установки по различным функциональным сферам деятельности предприятия.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

**1. Стратегия организации - это:**

- 1) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
- 2) практическое использование методологии стратегического управления;
- 3) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;\*
- 4) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.



**2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности - это:**

- 1) функциональная стратегия
- 2) бизнес-стратегия
- 3) корпоративная стратегия\*
- 4) стратегия

**3. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:**

- 1) функциональная стратегия
- 2) бизнес-стратегия\*
- 3) корпоративная стратегия
- 4) стратегия

**4. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это:**

- 1) стратегическое планирование
- 2) среднесрочное планирование
- 3) долгосрочное планирование \*
- 4) бюджетирование

**5. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование – это управление по планам, а стратегический менеджмент – это управление по...»**

- 1) целям
- 2) программам
- 3) результатам\*
- 4) проектам

*4) Подготовить курсовую работу (пример):*

**Тема 24:** Стратегическое управление организацией в условиях рынка

Содержание

Введение

1. Теоретические основы стратегического управления организацией
  - 1.1. Сущность, функции и задачи стратегического управления организацией
  - 1.2. Классификация стратегий в теории стратегического управления
2. Аналитические основы разработки стратегии медицинского центра ООО «Лайт»
  - 2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия
  - 2.2. Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации
  - 2.3. Анализ возможностей и угроз деятельности организации
3. Исследование возможностей разработки и реализации стратегии медицинского центра ООО «Лайт»
  - 3.1. Создание системы стратегического управления медицинского центра
  - 3.2. Разработка и реализация маркетинговой стратегии
  - 3.3. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий

Заключение

Библиографический список

Приложения

**Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2012. – 365с.

2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др. - М.: Дашков и К, 2019. - 235 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

## **Тема 1.2: Основные составляющие стратегического менеджмента.**

**Цель:** Выявить основные составляющие стратегического менеджмента в деятельности организации.

### **Задачи:**

- формирование представления об уровнях принятия стратегических управленческих решений на российских предприятиях;
- формирование понимания места стратегической единицы бизнеса в корпоративном портфеле;
- выработка практических навыков анализа ситуаций о стратегиях развития организаций.

### **Обучающийся должен знать:**

- инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- методы проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

### **Обучающийся должен уметь:**

- использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- проводить прикладные исследования, осуществлять анализ, обобщение и оценку достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

### **Обучающийся должен владеть:**

- методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- методами проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

4. **1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. Что включает в себя общее описание организации? 2. Что необходимо отразить в плане по результатам анализа отрасли? 3. Что включает в себя описание продуктов и услуг? 4. Дайте характеристику работ и раскройте основные требования, возникающие при описании рынка и его целевых сегментов. Каковы правила эффективной сегментации? 5. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики. 6. Рассмотрите возможные рычаги воздействия заинтересованных групп на российские предприятия. 7. Что дает отраслевой анализ? Обсудите основные направления анализа отрасли. 8. Охарактеризуйте основные аспекты стратегии планирования.

## **2. Практическая подготовка.**

### *Разбор конкретных ситуаций*

#### **Ситуация 1.**

Фирма ООО «Медицинские технологии» была создана несколькими энтузиастами, занимавшимися мелкооптовым импортом фармацевтической продукции. К руководству фирмой пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый опыт менеджера в области внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли. Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продажам медицинского оборудования и лекарственных препаратов. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие медицинскую продукцию на мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавцов: высокий уровень спроса и наценок обеспечивал большую прибыль. Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро повышался, товарооборот увеличивался, росла численность работников фирмы.

В 2008 г. значительный сегмент рынка медицинской продукции оказался в поле интересов крупных оптовиков. В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы ООО «Медицинские технологии» обратило особое внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом ее формирования в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию.

Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара «поставщик — покупатель», где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже, к выполнению таких важнейших функций, как маркетинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы.

Другим направлением поиска конкурентных преимуществ явилось применение метода финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку медицинских товаров и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек. Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы.

Фирма ООО «Медицинские технологии» внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний.

Примером может служить каталог маркетинговых решений в фирме ООО «Медицинские технологии», сконцентрировавший формализованный и нормативно закрепленный опыт менеджеров фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы ООО «Медицинские технологии» стал применяться математический инструмент корпоративного знания — так называемый калькулятор менеджера.

В рамках стратегического управления на фирме ООО «Медицинские технологии» были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменения параметров среды функционирования.

Это:

- формирование обучающейся организации;
- целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;

- организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;
- формирование позитивной культуры медицинской организации;
- использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых предприятий.

#### **Вопросы:**

1. Какую основную конкурентную стратегию применяет фирма ООО «Медицинские технологии»?
2. Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы ООО «Медицинские технологии»?
3. На каком рынке — совершенной конкуренции или олигополистическом действует фирма ООО «Медицинские технологии»?
4. Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада?

#### **Ситуация 2.**

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод стерилизованного молока “Можайский”») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок — «Можайское молоко».

В 2008г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российских производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combibloc с откидной крышкой.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки.

Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода — по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях — Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.

#### **Вопросы:**

1. Для какой из компаний выбор данного продукта — это выбор конкурентной стратегии, а для какой — портфельной? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?
2. Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

3. Какие похожие конфликты происходили с участием хозяйствующих субъектов в вашем регионе?

### **Ситуация 3.**

Московская фирма «Контакт» существует всего 9 лет, тем не менее, за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей.

Конкурентами «Контакта» являются ТПФ «Мир дверей» и ООО «Дверной альянс». «Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Центрального региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На Московском сегменте емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Контакт» работает в Москве. В перспективе она предполагает выйти на рынки Центрального региона за пределами Московской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами столицы и области был для фирмы весьма удачным.

Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Контакт», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов.

#### **Вопросы:**

1. Какая стратегия использовалась фирмой «Контакт» и почему она оказалась неудачной?
2. В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?
3. Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

#### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Почему стратегический менеджмент в современных условиях хозяйствования является важнейшим фактором развития организации? 2. Что дает отраслевой анализ? Обсудите основные направления анализа отрасли. 3. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются крупные капиталовложения. 4. Обсудите, каковы ключевые факторы успеха в отрасли здравоохранения? 5. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов? 6. Всегда ли надо изучать конкурентов? 7. Дайте понятие стратегической группы конкурентов.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

**1. Основное социально значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде, выраженное словесно...**

- 1) корпоративная стратегия организации;

- 2) миссия организации\*
- 3) корпоративная культура организации;
- 4) деловая стратегия

**2. «Оболочечные», или «пустотелые», фирмы, в которых часть бизнес-функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам»:**

- 1) стратегические хозяйственные подразделения;
- 2) сетевые структуры\*
- 3) стратегические единицы бизнеса;
- 4) дочерние компании

**3. Внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка:**

- 1) маркетинговый отдел;
- 2) стратегическая единица бизнеса\*
- 3) финансово-экономический отдел;
- 4) плановый отдел.

**4. Стратегия, которая разрабатывается функциональными отделами и службами предприятия на основе корпоративной и деловой стратегии:**

- 1) деловая (бизнес - стратегия);
- 2) функциональная стратегия\*
- 3) производственная стратегия;
- 4) маркетинговая стратегия.

**5. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем:**

- 1) стратегический анализ;
- 2) PEST-анализ;
- 3) управленческий анализ;
- 4) SWOT-анализ\*

*4) Подготовка курсовой работы.*

#### **Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2012. – 365с.

2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др. - М.: Дашков и К, 2019. - 235 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

## **Раздел 2: Анализ внешней и внутренней среды организации.**

### **Тема 2.1: Анализ стратегических факторов среды.**

**Цель:** провести исследование и анализ стратегических факторов среды.

### **Задачи:**

- актуализация знаний в области проведения внешнего анализа предприятия;
- формирование понимания основных направлений анализа факторов макросреды;
- выработка практических навыков анализа стратегических факторов внешней среды и анализа отрасли.

### **Обучающийся должен знать:**

- инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- методы проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

### **Обучающийся должен уметь:**

- использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- проводить прикладные исследования, осуществлять анализ, обобщение и оценку достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

### **Обучающийся должен владеть:**

- методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- методами проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. Проанализируйте методы, применяемые в управленческом анализе. По возможности приведите примеры из российской практики. 2. Что такое проблема? 3. Обоснуйте различия между слабыми сторонами деятельности фирмы и его проблемами. 4. Какие типы проблем выделяются на фирмах? 5. Приведите примеры существенных и социокультурных проблем из российской практики. 6. Какие из этих проблем преобладают на современном этапе развития? Обоснуйте свой ответ. 7. Что такое среда фирмы? Что необходимо определить перед началом ее анализа? 8. Из чего состоит анализ внешней среды фирмы? 9. Дайте определение внешнего окружения организации. 10. Опишите факторы внешней среды, воздействующие на фирму. 11. Перечислите основные компоненты комплексного анализа (политические, экономические, социальные и технологические факторы). 12. Каким образом финансовая сторона деятельности организации зависит от внешнего окружения?

## **2. Практическая подготовка.**

### *Разбор конкретных ситуаций*

#### **Ситуация 1.**

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс.

персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

#### **Вопросы:**

1. Насколько управление в фирме Аквариус может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма Аквариус добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

#### **Ситуация 2.**

Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться, по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок. Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 производителей.

Высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику.

Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг.

Российские предприятия намерены лоббировать новые ГОСТы: один — на настоящее сливочное мороженое, другой — на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. Кроме того, в пакет предложений альянс собирает внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями СЭС, торгинспекциями и др.

Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям. Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранил с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить наконец необходимые ресурсы для развития.

#### **Вопросы:**

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?



2. Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
3. Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
4. Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?
5. Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

### Ситуация 3.

На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице.

Показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. у.е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. у.е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. у.е.	5	2	10	2	10	1

### Вопросы:

1. Сопоставьте и оцените рассматриваемые СХЗ, используя матрицу БКГ.
2. Сделайте выбор перспективных СХЗ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

### Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Перечислите методы анализа макроокружения. В чем сущность ПЭСТ-анализа? 2. Какие основные движущие силы, которые вызывают изменения в отрасли? 3. Какие пять сил предложил М. Портер для определения сильных и слабых сторон фирмы в конкурентной борьбе? 4. Дайте определение корневым компетенциям. Какими основными характеристиками они обладают? 5. Почему в настоящее время приобретает актуальность термин "ноу-вай" (know-why)? В чем его отличие от термина "ноу-хау"? 6. Что определяют ключевые факторы успеха фирмы? Какие КФУ вы знаете? 7. По каким критериям проводится анализ микроокружения? 8. В чем суть управленческого анализа? Как он относится к SWOT-анализу? 9. На какой из пяти ступеней ситуационного анализа происходит оценка стоимостной позиции фирмы относительно конкурентов? 10. Какой анализ дает ответ на вопрос, насколько сильна сегодняшняя конкурентная позиция фирмы? 11. Что включает в себя форма представления результатов ситуационного анализа?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

**1. Инструмент исторически сложившегося четырехэлементного стратегического анализа внешней среды. Анализ каждого из выделенных аспектов проводится системно, так как в жизни все эти аспекты между собой тесным и сложным образом взаимосвязаны:**

- 1) стратегический анализ;
- 2) PEST-анализ\*
- 3) SWOT-анализ;
- 4) портфельный анализ.

**2. Множество соперничающих фирм в определенной отрасли имеют общие черты. Такими чертами могут быть схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга»:**

- 1) монополия;
- 2) олигополия;
- 3) стратегическая группа конкурентов\*
- 4) структура и масштабы конкуренции.

**3. Какое положение не характеризует основные факторы, обуславливающие процесс формирования корпоративной культуры организации:**

- 1) стратегические цели организации и ее подразделений;
- 2) господствующие в обществе идеи и ценности;
- 3) принятые стандарты и правила поведения;
- 4) оперативные цели и задачи организации и ее подразделений\*

**4. Система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, оказывающая заметное влияние на поведение людей, работающих на предприятии:**

- 1) миссия организации;
- 2) корпоративная стратегия;
- 3) корпоративная культура\*
- 4) стратегический потенциал.

**5. Уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, и которые позволяют побеждать в конкурентной борьбе:**

- 1) стратегический потенциал предприятия;
- 2) конкурентоспособность предприятия;
- 3) деловая стратегия предприятия;
- 4) конкурентные преимущества предприятия\*

*4) Подготовить курсовую работу (пример):*

**Тема 35:** Стратегический менеджмент в организации малого бизнеса

Содержание

Введение

1. Теоретические основы стратегического менеджмента в организации малого бизнеса
  - 1.1. Сущность и функции стратегического менеджмента
  - 1.2. Процесс разработки стратегии организации малого бизнеса
  - 1.3. Механизм стратегии развития организации малого бизнеса
2. Аналитические основы стратегического менеджмента организации малого бизнеса ООО «Стоматология»
  - 2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации
  - 2.2. SWOT-анализ деятельности организации малого бизнеса

- 2.3. Стратегическая сегментация регионального рынка
  - 3. Разработка и реализация стратегии организации малого бизнеса ООО «Стоматология»
  - 3.1. Составляющие экономической стратегии организации малого бизнеса
  - 3.2. Разработка стратегии организации малого бизнеса
  - 3.3. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий
- Заключение  
Библиографический список  
Приложения

#### **Рекомендуемая литература:**

##### Основная:

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2012. – 365с.

2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

##### Дополнительная:

3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др. - М.: Дашков и К, 2019. - 235 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

#### **Тема 2.2: Анализ конкурентов потребителей.**

**Цель:** провести анализ конкурентов потребителей.

##### **Задачи:**

- определение основных направлений анализа конкурентов;
- формирование понимания основных направлений анализа потребителей;
- выработка практических навыков анализа деятельности конкурирующих организаций.

##### **Обучающийся должен знать:**

- инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- методы проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

##### **Обучающийся должен уметь:**

- использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- проводить прикладные исследования, осуществлять анализ, обобщение и оценку достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

##### **Обучающийся должен владеть:**

- методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- методами проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

##### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1. Можете ли вы определить тот сегмент рынка, на

который ориентирована ваша продукция? 2. Какие преимущества предоставляет ваша продукция (услуги) клиентам? 3. Можете ли вы эффективно довести свою продукцию (услуги) до тех потребителей, на которых она ориентирована? 4. Может ли ваша продукция (услуги) успешно конкурировать с продукцией (услугами) других производителей в отношении: качества, надежности, эксплуатационных и других товарных характеристик? 5. Должна ли продукция предприятия соответствовать ассортименту товаров конкурента? 6. Насколько должны быть модернизированы предприятие и оборудование? 7. Каким образом будет финансироваться предполагаемая деятельность? 8. Нужно ли оставлять нераспределенную прибыль для будущих вложений? 9. Нужно ли стремиться к тому, чтобы организация была технологическим лидером?

## **2. Практическая подготовка.**

### *Разбор конкретных ситуаций*

#### **Ситуация 1.**

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба.

Российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие.

Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы Stins Coman на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования. Вскоре идея закрепилась, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата».

Так как, несмотря на относительно низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято решение разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за последние 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию.

Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит.

В-третьих, рекламная кампания совершенно не выполнила своей задачи. За первые 6 месяцев реализации было продано всего 5 тыс. компьютеров «Амата».

#### **Вопросы:**

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма Stins Coman?
2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?
3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

#### **Ситуация 2.**

«Планета здоровья» — фармацевтическая сеть, объединяющая более 20 аптек, оборот которых составляет свыше 70 млн. руб.

Концепция бизнеса «Планета здоровья» отражена в пяти «базовых выгодах», которые аптеки сети намерены предоставить потребителю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение, оптимальный ассортимент лекарственных препаратов, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

По разнообразию ассортимента «Планета здоровья» продолжает уступать медицинским компаниям «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране.

Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Планета здоровья» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения медицинских товаров, включения в ассортимент самых востребованных, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Планета здоровья» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10—12%.

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Планета здоровья» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов. До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в сети аптек.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком.

В «Планета здоровья» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, фармацевт-кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях нашего региона. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 5 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Планета здоровья» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

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

#### **Вопросы:**

1. Что является основным конкурентным преимуществом компании «Планета здоровья»?
2. По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Планета здоровья»?
3. Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?
4. Каковы ключевые факторы успеха «Планета здоровья»?

#### **Ситуация 3.**

Ростокинская меховая фабрика «Труд» (ныне «Русский мех») была одним из самых богатых эффективных предприятий Москвы.

Во время кризиса акционеры «Русского меха» созрели для решительных действий. Они поняли, что перестановка фигур на самом предприятии ничего не дает, и решили пригласить новую команду менеджеров со стороны. Новые менеджеры поставили перед собой задачи: ввести профессиональное управление финансами, персоналом; наладить постоянные поставки качественного сырья; внедрить мировые технологии выделки меха и пошива; осуществлять современный маркетинг.

Кризис дал меховщикам возможность начать борьбу с импортерами, занимавшими львиную долю рынка (по оценкам департамента легкой промышленности Минэкономики — 85%). Норковая шуба от «Русского меха» в фирменном магазине стоит примерно 100тыс. руб., а импортные (в ГУМе ЦУМе или «Охотном Ряду») — в среднем 120-140тыс. руб. На рынках шубы хотя и подешевели (до

80—90 тыс.), но уже меньше привлекают массового покупателя из-за невысокого качества меха. Для «Русского меха» «качество» — ключевое слово.

Модели коллекций «Русского меха» или создаются собственными дизайнерами, или покупаются у итальянских. Чтобы предприятие было рентабельным, нужно быстро расширять производство.

Один из резервов роста производства — пошив спецодежды, в том числе для госструктур. Хотя платят по госзаказам не всегда исправно, «Русский мех» старается сохранить за собой эту нишу и участвует во всех тендерах на поставку меховых изделий силовикам. Более выгодными для «Русского меха» являются контракты с нефтяниками, газовиками, авиакомпаниями и МЧС. Еще одно перспективное направление — услуги: чистка и хранение меховых изделий, подгонка одежды. Более гибкой стала финансовая политика. «Русский мех» начал активнее работать с кредитами банков, что прежде руководство делать просто опасалось. Предприятие-то сезонное: закупка сырья должна осуществляться в сжатые сроки, когда можно получить качественные шкурки по дешевой цене.

Получать кредиты, чтобы открывать фирменные магазины в Европе, — такая «чисто конкретная» цель имеется у руководителей ожившего гиганта.

#### **Вопросы:**

1. Какие сильные и слабые стороны имеет компания «Русский мех»?
2. Создания каких конкурентных преимуществ добивается организация?
3. Каковы стратегии ценообразования «Русского меха»?
4. Как проявляется в деятельности компании стратегия конкуренции?
5. Какова стратегия внешнеэкономической деятельности компании?

#### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Дайте определения понятий «конкуренция» и «конкуренты». 2. Перечислите основные уровни конкуренции в соответствии с этапами принятия потребителем решения о покупке. 3. Какие основные методы определения круга существующих и потенциальных конкурентов вы знаете 4. Дайте определение понятия «сегмент рынка». 5. Укажите критерии, которым должен отвечать оптимальный сегмент рынка. 6. Критерии, используемые при оценке эффективности сегмента. 7. Какие факторы относятся к группе общих факторов рынка? 8. Какие факторы относятся к группе факторов продуктовой категории? 9. Какие факторы относятся к факторам внешней среды? 10. В чем заключается сущность анализа конкурентов и потребителей при управлении продуктом?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

#### **1. Какое положение верно характеризует сущность понятия стратегического менеджмента «конкурентные преимущества продукта:**

- 1) ценность для покупателя\*
- 2) опасность для конкурентов;
- 3) важность для общества;
- 4) качество продукта.

#### **2. Стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках:**

- 1) лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- 2) дифференциация продукции;

- 3) фокусирование (концентрация);
- 4) синергизм\*

**3. Какие положения характеризуют выделенные Майклом Портером наиболее типичные причины новаций, дающих конкурентное преимущество для предприятия:**

- 1) лидерство за счет экономии на издержках
- 2) новые или изменившиеся запросы покупателей\*
- 3) появление нового сегмента в отрасли \*
- 4) изменения в менеджменте предприятия;
- 5) способность покупателей торговаться.

**4. Комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, т. е. преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов:**

- 1) конкурентоспособность товара\*
- 2) конкурентные преимущества товара;
- 3) качество товара;
- 4) торговая марка.

**5. Стратегия, при которой фирма первой предлагает на рынок оригинальный или совершенно новый товар или услугу:**

- 1) лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- 2) дифференциация продукции;
- 3) фокусирование (концентрация);
- 4) первопроходца\*

*4) Подготовка курсовой работы.*

#### **Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2012. – 365с.

2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др. - М.: Дашков и К, 2019. - 235 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

**Тема 2.3: Управленческий анализ: цепочка ценности и стратегический анализ издержек.**

**Цель:** изучить методику управленческого анализа.

**Задачи:**

- изучение процесса формирования потоков ценностей и основных преобразований;
- формирование понимания уровней преобразований;
- выработка практических навыков анализа ситуаций о стратегиях развития организаций.

**Обучающийся должен знать:**

- инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;

- методы проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

#### **Обучающийся должен уметь:**

- использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- проводить прикладные исследования, осуществлять анализ, обобщение и оценку достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

#### **Обучающийся должен владеть:**

- методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- методами проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

#### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. Что такое отраслевой анализ? Обсудите основные направления анализа отрасли. 2. Что такое конкурентоспособность товара, технологии, производства, фирмы, отрасли, страны? 3. В чем заключается принцип действия закона конкуренции? 4. Обоснуйте, почему надо изучать конкурентов. Всегда ли надо изучать конкурентов? 5. Обоснуйте, почему надо изучать потребителей. Всегда ли это необходимо? 6. Проанализируйте методы, применяемые в управленческом анализе. По возможности, приведите примеры из российской практики. 7. Что, на ваш взгляд, сдерживает или затрудняет проведение комплексного анализа деятельности российских предприятий? 8. Назовите основные стратегии достижения конкурентных преимуществ. С чем ассоциируются риски, связанные с каждой из них?

## **2. Практическая подготовка.**

### *Разбор конкретных ситуаций*

#### **Ситуация 1.**

Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Основная продукция предприятия — сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год.

Себестоимость производства стали комбинату удастся поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали.

Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьей доходов



металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями.

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли вы ступает Новолипецкий комбинат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

### **Вопросы:**

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

1. определение целей организации;
2. анализ внешней и внутренней среды;
3. анализ стратегических альтернатив;
4. выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

### **Ситуация 2.**

Отель «Солнечный берег» в Крыму принадлежал г-ну Остапенко. Он проявил себя как опытный менеджер, и отель получил хорошую репутацию. Смерть Остапенко поставила под угрозу будущее отеля. Руководство делом перешло в руки его 26-летней дочери — Оксана. Ранее Оксана окончила двухгодичный курс подготовки в школе гостиничного дела.

Отель имел 25 спален, 8 из них с ваннами, обеденный зал на 60 человек, зал для торжеств на 200 человек, общий бар для отдыха с видом на море, бар в подвале и игровую комнату для детей. Она узнала, что в последние годы дело не расширялось, а прибыли реально уменьшились.

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2005 г. оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл. Оксана было ясно, что «Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом. Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванн превратить в 10 комнат с ванными за 114 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 55 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 30 тыс. долл.

Сумма вложений показалась Оксана шокирующей. Она успокоилась, когда узнала, что консалтинговое агентство, скорее всего, окажет субсидию в 36% стоимости. Кроме того, Оксана обнаружила, что ее отец положил на счет в банке свыше 20 тыс. долл. на модернизацию отеля. Теперь Оксана должна была решить, какой стратегический план она выберет на будущее.

### **Вопросы:**

1. Какие факторы внешней среды оказывают влияние на отель «Солнечный берег»?
2. Как вы охарактеризуете уровень неопределенности внешней среды?
3. Какую стратегию может избрать отель «Солнечный берега» для взаимодействия с окружающей средой?

### **Ситуация 3.**

Построенный оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стил уорккс». Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт — сухой отбензиненный

газ — имел надежного потребителя — крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС. В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины. Однако период легкой жизни закончился.

Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки, и главное резко усилило коррозию основного технологического оборудования. К технологическим добавились и финансовые проблемы.

В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама оказалась в таком же положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов.

Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода — производстве и продаже сжиженных газов.

Еще раз, проанализировав сложное состояние своего завода, генеральный директор пришел к выводу — нужно менять стратегию развития!

### **Вопросы:**

1. Проведите анализ существующей управленческой стратегии завода.
2. Какую новую стратегию выбрал генеральный директор генеральный директор?

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Каковы концептуальные различия парадигм традиционного и стратегического подхода к управлению затратами? 2. Какова методология построения отраслевой цепочки ценностей и критерии выделения стратегических видов экономической деятельности. 3. По каким критериям дифференцируется управление затратами на основе стратегического позиционирования? 4. Дайте характеристику функционального затрат образующего фактора – «вовлеченность рабочей силы». 5. Стратегическое позиционирование и значимость анализа потребителя: ключевые показатели анализа. 6. Объясните значение финансового анализа для понимания стратегических возможностей организации. 7. Какие методы используются для оценки наличия ресурсов у организации? 8. Каковы основные компоненты портфельного анализа?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

#### **1. Выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей:**

- 1) лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- 2) дифференциация продукции;
- 3) фокусирование (концентрация)\*
- 4) ранний выход на рынок.

#### **2. Способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность по сравнению с конкурентами продукта для покупателя с точки зрения уровня качества»:**

- 1) конкурентоспособность продукции;
- 2) конкурентные преимущества товара;
- 3) качество продукции;
- 4) дифференциация продукции\*

### **3. Конкурентные преимущества низкого ранга связаны с наличием у предприятия:**

- 1) патентов и ноу-хау;
- 2) дешевой рабочей силы\*
- 3) доступностью источников сырья;
- 4) хорошо отлаженной технологии производства.

**4. «Главной целью процесса объединения предприятий, работающих и конкурирующих в одной области, является усиление позиции фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними»:**

- 1) несвязанная диверсификация;
- 2) вертикальная диверсификация;
- 3) горизонтальная диверсификация\*
- 4) частичная интеграция.

**5. Сделка между двумя или более корпорациями, капитал которых объединяется в одной компании, обычно заключается между фирмами, близкими по размеру, и носит дружеский характер:**

- 1) поглощение;
- 2) присоединение;
- 3) слияние\*
- 4) интеграция.

*4) Подготовка курсовой работы.*

### **Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2012. – 365с.
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др. - М.: Дашков и К, 2019. - 235 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

### **Тема 2.4: Вертикальная интеграция и диверсификация.**

**Цель:** изучить методику анализа вертикальной интеграции и диверсификации компании.

**Задачи:**

- определить основные направления роста и развития корпорации;
- выявить возможность вертикальной интеграции;
- определить программу диверсификации организации.

**Обучающийся должен знать:**

- инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- методы проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

**Обучающийся должен уметь:**

- использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- проводить прикладные исследования, осуществлять анализ, обобщение и оценку достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

#### **Обучающийся должен владеть:**

- методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- методами проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

#### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1. Как происходит рост и развитие корпорации?
2. Дайте характеристику процессу вертикальной интеграции. 3. Как может развиваться компания за счет диверсификации? 4. Какие проблемы диверсификации и приобретений Вы можете выделить?

#### **2. Практическая подготовка.**

##### *Разбор конкретных ситуаций*

#### **Ситуация 1.**

Высшее руководство Кировской фармацевтической фабрики рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было внесено финансовым директором компании Виктором Зарубиным.

Существующая организационная структура компании включала четыре отдела: производственный; финансовый; снабжения; сбыта. Сотрудники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной и монотонной. Консультанта по управлению наняли для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте. Консультант пришел к выводу, что работа в компании должна быть перепроектирована таким образом, чтобы она стимулировала и заинтересовывала людей. Он сделал компании предложение по изменению организационной структуры в сторону создания более широких и тесных связей работников с контрагентами отечественной фармацевтики.

Большинство руководителей компании считало, что предложения консультанта должны быть изучены более детально. Отсюда и возникла идея создать группу под руководством Виктора Зарубина с целью оценки результативности внедрения системы электронной обработки данных как средства, позволяющего обеспечить эффективность операций в сочетании с перепроектированием работ в компании. Такая работа была проведена, и ее результаты были представлены на рассмотрение руководящему составу Кировской фармацевтической фабрики. «В самом худшем случае», — сказал Виктор Зарубин, — электронная обработка данных даст нам возможность удержать качество производственных и торговых операций на существующем уровне. Однако с перепроектированием работ мы не сможем резко увеличить наши доходы. Если мои выводы окажутся верны, то, как минимум, мы окупим, лишь расходы на приобретаемое электронное оборудование, но не снизим себестоимость операций. Отсюда возникает вопрос, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

#### **Вопросы:**

1. Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании?
2. Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ мог ли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.
3. Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить

руководство данной фармацевтической фабрики за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? Докажите свою точку зрения.

## **Ситуация 2.**

Швейная фирма «КОСМОС» была основана в 1924 г. Спецификой производства в первые годы существования предприятия был пошив военной формы.

Начиная с 1994 г., фирма активно сотрудничала с иностранными заказчиками, а благодаря участию и победам в ежегодных конкурсах периодически получала крупные государственные заказы (униформа для российской таможенной службы и для налоговой полиции). Конструкторский отдел фирмы разрабатывает также модели верхней женской одежды для их последующего пошива и реализации в фирменных магазинах предприятия.

Организационно-правовой формой фирмы «КОСМОС» является общество с ограниченной ответственностью. Ее уставный капитал разделен на доли участников, не отвечающих по долгам общества, в соответствии со ст. 87 Гражданского кодекса РФ участники несут лишь риск убытков, связанных с деятельностью общества, в пределах стоимости внесенных ими вкладов.

На фабрике существовал также цех «Малютка» который производил одежду для детей в возрасте до 15 лет. Данный цех был закрыт, потому что практически не приносил прибыль предприятию.

В последние годы Китай, создав соответствующие условия, резко увеличил выпуск дешевых, но не всегда качественных товаров легкой промышленности, став, по сути, «мировым портным».

Такого напора отечественная легкая промышленность не выдерживает, для ее сохранения следует ввести соответствующие пошлины. При этом необходимо подсчитать, сколько таких товаров можно ввозить, чтобы не допустить возникновения их дефицита, а сколько надо производить внутри страны, создав для этого нужные условия и стимулы.

Для того чтобы предприятие не закрылось, как это произошло с другими швейными фирмами (например, «Москва» и «Салют»), руководство «КОСМОСА» выбрало для себя стратегию сокращения. Если это приведет к улучшению положения предприятия, то можно будет перейти потом к стратегии роста. Однако, учитывая общую экономическую ситуацию в стране и бесконтрольный ввоз иностранных товаров в Россию, это произойдет еще очень нескоро.

### **Вопросы:**

1. Правильную ли стратегию выбрало руководство фирмы «КОСМОС»?
2. Какое стратегическое решение вы бы предложили для фирмы «КОСМОС»?
- 3.

## **Ситуация 3.**

По мнению известного исследователя М. Портера, перед началом проведения диверсификации необходимо осуществить три теста.

1. Тест на привлекательность. Отрасли, выбранные для диверсификации, должны иметь либо привлекательную структуру, либо потенциал для того, чтобы стать привлекательными. Проблема заключается в том, что в таких отраслях существуют высокие барьеры вхождения для новых участников. Кроме того, оперирующие в привлекательных отраслях фирмы стоят очень дорого. Структурно непривлекательные отрасли можно рассматривать лишь в том случае, если существует вероятность, что корпорация сможет своими действиями изменить ситуацию в самой отрасли, либо если ожидается улучшение в структуре отрасли.

2. Тест на стоимость вхождения в новую отрасль. Золотым правилом в данном случае является то, что издержки вхождения в новую отрасль должны быть оправданы будущими доходами. Проблемы возникают, когда приобретающая корпорация сталкивается с конкурентами. Борьба между конкурентами может закончиться тем, что победитель заплатит за свое приобретение большую сумму, чем рыночная стоимость приобретенной компании. А это означает, что в приобретаемом бизнесе должны скрываться такие нераскрытые возможности, которые бы оправдали данную покупку.

3. Тест на дополнительные выгоды. Корпорация должна дать своему новому подразделению какие-то значительные конкурентные преимущества, либо само подразделение должно предложить возможности для повышения конкурентоспособности всей корпорации в целом. Однако если это преимущество заключается в реструктуризации «засыпающего» вида деятельности, то корпорация должна продать это подразделение, чтобы обеспечить ресурсы для проведения подобной операции где-либо еще. Некоторые менеджеры иногда путают понятия стоимости корпорации и ее размеров и не решаются продать подразделения, которые уже не могут увеличивать стоимость корпорации.

#### **Вопросы:**

1. При каких результатах тестирования можно проводить диверсификацию?
2. Назовите отрасли с высоким барьером вхождения для новых участников.
3. Какие конкурентные преимущества должна иметь компания на момент своего развития в плане вертикальной интеграции?

#### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Дать определение понятию интеграция. 2. Что представляет собой диверсификация? 3. Перечислите отрицательные стороны вертикальной интеграции. 4. Назовите 3 основных этапа роста и развития компании. 5. Какими способами может осуществляться диверсификация? 6. Назовите отличия между связанной и несвязанной диверсификацией.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

#### **1. Охват предприятием таких направлений деятельности, которые не имеют прямой непосредственной связи с основной деятельностью предприятия»:**

- 1) связанная диверсификация;
- 2) несвязанная диверсификация\*
- 3) вертикальная диверсификация;
- 4) горизонтальная диверсификация.

#### **2. 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.

#### **3. Сложное поведенческое явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, проблемы, дополнительные расходы и неустойчивость процесса стратегических изменений в организации:**

- 1) нововведение;
- 2) стратегический менеджмент;
- 3) организация реализации стратегии;
- 4) сопротивление изменениям\*

#### **4. Какой вид контроля характерен для поддержания баланса между различными видами бизнеса при управлении реализацией стратегии в стратегическом менеджменте:**

- 1) операционный контроль;

- 2) промежуточный контроль;
- 3) стратегический контроль\*
- 4) тактический контроль

**5. Стратегическое управленческое решение это конечный результат:**

- 1) стратегического анализа;
- 2) экономического обоснования;
- 3) стратегического анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели\*
- 4) стратегического анализа и прогнозирования

*4) Подготовка курсовой работы.*

**Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2012. – 365с.

2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др. - М.: Дашков и К, 2019. - 235 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

**Раздел 3: Реализация и контроль стратегии.**

**Тема 3.1: Стратегии диверсифицированной компании.**

**Цель:** раскрыть сущность стратегии диверсифицированной компании.

**Задачи:**

- определить основные типы диверсифицированных компаний;
- выявить стратегии диверсифицированной компании;
- представить оценка стратегий диверсифицированной компании.

**Обучающийся должен знать:**

- инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- методы проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

**Обучающийся должен уметь:**

- использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- проводить прикладные исследования, осуществлять анализ, обобщение и оценку достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

**Обучающийся должен владеть:**

- методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;

- методами проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;  
- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. Чем различаются понятия стратегической установки, целей и задачи? 2. Как можно определить стратегическую установку организации? 3. Укажите три уровня стратегии, разрабатываемых в организации. 4. Перечислите основные характеристики стратегических решений. 5. Как определяется различие между стратегическим анализом, стратегической реализацией и стратегической оценкой? 6. Какова роль финансовых служб организации в стратегическом процессе? 7. Каковы шаги по выработке стратегических вариантов? 8. Определите финансовые и другие критерии, используемые при выработке стратегии.

### **2. Практическая подготовка.**

*Разбор конкретных ситуаций*

#### **Ситуация 1.**

Основная цель преобразований, которые было решено провести в компании «Альфа Капитал Брок» — концентрация полного спектра финансовых услуг в одной из двух входящих в нее структур («Альфа-банке»). До этого здесь занимались в основном кредитованием и управлением счетов клиентов. Другая структура, «Альфа-Капитал», специализировалась на операциях с ценными бумагами, управлении активами, осуществляла инвестиционные проекты. Обе структуры известны на рынке как стабильные и достаточно успешные. Так что видимых причин для реорганизации вроде бы не было.

Как разъяснили сотрудники пресс-службы двух сливающихся структур, идея объединения была предложена специалистами известных консалтинговых компаний «Бостон консалтинг групп» и «Креди свисс ферст Бостон». Итогом работы консультантов стал план развития финансового бизнеса консорциума «Альфа-групп», который в конечном счете был принят как руководство к действию.

Суть реорганизации сводится к следующему. Изменяется организационная структура ПАО «Альфа-банк», в котором создаются новые подразделения в перспективных направлениях инвестиционно-банковского бизнеса. Отсюда и необходимость в следующем шаге — переводе всего профессионального штата «Альфа-Капитал» в «Альфа-банк». Вслед за командой фондовиков, которым предстоит заниматься прежним своим делом, только теперь в должности штатных сотрудников банка, туда же переводятся финансовые потоки компании «Альфа-Капитал», а также проекты и контракты. А бизнес по управлению активами консолидируется в отдельной группе компаний.

На следующем этапе реорганизации будет изменена система ведения бизнеса «Альфа-банк». Каждое ее подразделение должно развиваться в соответствии со стратегическими планами, разработанными консультантами и утвержденными советом банка. Таким образом, «Альфа-банк» превратится в четко структурированный универсальный банк с инвестиционным уклоном. Преимущество новой организационной формы заключается в снижении издержек и повышении качества обслуживания клиентов, большинство которых, как считают консультанты консорциума, заинтересованы получать все виды банковских и инвестиционных услуг в одном месте.

#### **Вопросы:**

1. Проанализируйте ситуацию и предложите три варианта развития фирмы в результате организационных изменений: успешный, неудачный и наиболее вероятный.



2. Свой ответ поясните.

### **Ситуация 2.**

Открытое акционерное общество «Сергеевский экспериментальный механический завод» (ПАО СЭМЗ) зарегистрировано с уставным капиталом 6500 тыс. неденоминированных рублей.

После финансового кризиса 1998 г. номинальный владелец акций практически отошел от дел и руководство предприятия осуществляло полностью независимую производственную, финансовую и сбытовую политику. В составе завода три производственных участка: заготовительно-сварочный, литейный, механосборочный. Имеется участок по изготовлению деталей из резины и полиуретана.

Согласно уставу ПАО СЭМЗ основными видами деятельности предприятия являются:

- производство металлоконструкций;
- производство складских систем и конструкций;
  
- изготовление и проектирование работы транспортных механизмов и систем;
- изготовление средств механизации технологических процессов.

Учитывая складывающуюся конъюнктуру на рынке бытовых изделий, вновь назначенный генеральный директор ПАО СЭМЗ начал перепрофилировать производство обратно в сторону опытной экспериментальной мелкосерийной продукции и промышленных услуг.

Расширение производства и перестройка систем работы потребовали значительных ресурсов. У ПАО СЭМЗ полностью отсутствует не только долгосрочная, но и краткосрочная кредитная задолженность перед банками. Необходимые средства были получены от заказчиков, которым постепенно, квартал за кварталом, неуклонно повышали уровень предоплаты. Кроме того, в связи с поквартальным начислением и взиманием налога на имущество ПАО СЭМЗ прекратило принимать заказы на проектирование, освоение и изготовление изделий, чей производственный цикл превышает три календарных месяца.

По мнению директора, предел использования существующих мощностей близок. Следующим шагом должно явиться наращивание производства действительно уникальной продукции. Пока, несмотря на значительный объем технологических наработок, у ПАО СЭМЗ полностью отсутствуют по балансу нематериальные активы (патенты, лицензии, товарные знаки и иные права и аналогичные активы). Оформление нематериальных активов, особенно технологических регламентов и ноу-хау, позволит производить совместные опытно-конструкторские работы с научно-проектным и институтами по единому заказу-наряду и прорваться на рынки экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий.

#### **Вопросы:**

1. Как вы могли бы охарактеризовать основные стратегические программы, реализованные на ПАО СЭМЗ?
2. Какие стратегические программы придется разработать руководству для реализации своей стратегии возвращения на «родной сегмент рынка»?
3. Сможет ли, по вашему мнению, ПАО СЭМЗ сохранить технологическую и операционную самостоятельность в случае успеха на рынке экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий?

### **Ситуация 3.**

Легкая промышленность переживает трудные времена. Во-первых, эта отрасль с распадом

СССР в значительной мере потеряла свою сырьевую базу в виде дешевого хлопка и шерсти из бывших среднеазиатских республик. Необходимость закупать сырье по мировым ценам привела к росту цен на продукцию и подорвала ее конкурентоспособность на внутреннем рынке. Во-вторых, производство в легкой промышленности было построено таким образом, чтобы обеспечивать выпуск большого количества однотипной продукции.

Легкая промышленность стоит сейчас перед дилеммой: окончательно сдать свои позиции иностранным товарам на внутреннем рынке или начать активный поиск направлений повышения конкурентоспособности своей продукции. В текстильной промышленности одним из таких направлений являются попытки повышения качества путем импорта более совершенного оборудования. Однако сейчас легкая промышленность не является особо привлекательной сферой для иностранного капитала, и его вложения носят единичный характер.

Вторым направлением повышения конкурентоспособности текстильной промышленности является переход на другие виды текстильного сырья, производимые в нашей стране, в частности лен и смесовые волокна, позволяющие экономить импортный хлопок.

Третьим необходимым направлением повышения конкурентоспособности российских тканей является применение более качественных красителей. Сейчас эта задача решается преимущественно путем импорта.

Швейные и обувные предприятия, как правило, совершенствуют производство путем покупки западного оборудования и технологий, создания совместных предприятий с западными фирмами, в которых российскими остаются только производственные площади и рабочая сила, а материал, оборудование, лекала и технология пошива — импортные. Тем самым создаются условия для сокращения отставания российской промышленности от своих зарубежных конкурентов.

Некоторым предприятиям удастся осуществлять эффективную деятельность, производить высококачественную одежду, пользующуюся спросом у населения. Одно из таких предприятий — Публичное акционерное общество «Большевичка».

На фабрике проведено техническое перевооружение. Предприятие переоснащено по всему циклу производства, начиная с подготовки тканей и заканчивая складом готовой продукции. Установлено новейшее оборудование ведущих фирм Германии, Франции, Японии, Швеции с использованием ЭВМ.

Главная цель ПАО «Большевичка», ее миссия — обеспечение населения дешевыми и качественными товарами народного потребления.

За годы сотрудничества с зарубежными фирмами фабрика приобрела опыт во внешнеэкономической деятельности, в результате чего заметно изменился уровень заказов, которые стали более престижными и выгодными. Постоянные контакты с иностранными партнерами помогают предприятию в изучении и вы боре зарубежных рынков сырья, в приобретении запасных частей и быстрорасходуемых материалов для оборудования фабрики непосредственно у фирм-производителей. За счет работы на давальческом сырье, регулярного и быстрого (7— 10 дней с момента отгрузки) поступления денег за изготовленный товар предприятию удалось сохранить объемы производства без привлечения заемных средств, обеспечить своевременную выплату налогов в бюджеты, регулярную выплату зарплаты. Все это позволяет сохранять производительный потенциал, обеспечивать коллектив стабильной работой, снижать социальную напряженность на фоне растущей безработицы в отрасли. Развитие внешнеэкономических связей предприятия способствует более активной работе на внутреннем рынке, дает возможность постепенно увеличивать объемы производства современной, качественной и красивой одежды.

### **Вопросы:**

1. Какую стратегию развития должно выбрать предприятие, чтобы обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие?

2. Какие стратегические изменения надо рекомендовать провести руководству?

**Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Охарактеризуйте различные типы конкурентной обстановки. 2. Определите и перечислите основные шаги, предпринимаемые для проведения структурного анализа. 3. Опишите, каким образом анализируются конкурентные затраты. 4. Объясните стратегическое значение концепции жизненного цикла продукта. 5. Объясните, для чего применяется матрица стратегического положения и оценки действий. 6. Дайте определение стратегического группового анализа. 7. Опишите основные характеристики стратегии конкуренции.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

**1. Какой вид контроля характерен для поддержания баланса между различными видами бизнеса при управлении реализацией стратегии в стратегическом менеджменте:**

- 1) операционный контроль;
- 2) промежуточный контроль;
- 3) **стратегический контроль;**
- 4) тактический контроль?

**2. Какое утверждение не характеризует в стратегическом менеджменте основные принципы проектирования организационных структур управления предприятиями в процессе реализации стратегии:**

- 1) установление показателей будущего развития критически важных факторов среды предприятия;
- 2) централизация разработки стратегии;
- 3) децентрализация процесса реализации стратегии;
- 4) обеспечение гибкости управления?

**3. Какое утверждение, по вашему мнению, является верным:**

«Стратегическое управленческое решение — это конечный результат:

- 1) стратегического анализа;
- 2) экономического обоснования;
- 3) **стратегического анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели;**
- 4) стратегического анализа и прогнозирования?»

**4. Какое утверждение не характеризует в стратегическом менеджменте основные пути (мероприятия) по преодолению сопротивлений стратегическим изменениям в процессе реализации стратегии:**

- 1) определить, структурировать и проанализировать характер сопротивления планируемым изменениям. Выявить основные группы и отдельных лиц, которые являются потенциальными носителями сопротивления; \*
- 2) до начала процесса изменений постараться свести до минимума потенциально возможное сопротивление путем проведения подготовительной работы с различными группами и отдельными лицами;

- 3) определить степень несоответствия организационной структуры и культуры грядущим изменениям; оценить длительность периода и скорость проведения изменений;
- 4) узаконить изменения в структуре и культуре организации, продолжить их до логического завершения?

**5. Какое утверждение, по вашему мнению, является верным для условия:**

«В настоящее время в мире такие отрасли как микроэлектроника, коммуникации и связь, генная инженерия и биотехнология, информатика и сфера услуг являются:

- 1) зарождающимися отраслями;
- 2) отраслями, переживающими спад;
- 3) **растущими отраслями;**
- 4) зрелыми отраслями?»

4) *Подготовить курсовую работу (пример):*

**Тема 30: Управление реализацией стратегических изменений в организации**

Содержание

Введение

1. Стратегические изменения в организации
    - 1.1. Сущность и содержание стратегических изменений в организации
    - 1.2. Методы проведения стратегических изменений в организации
    - 1.3. Сопротивление стратегическим изменениям и стили их проведения
  2. Механизм управления стратегическими изменениями в медицинском центре «Лесной массив»
    - 2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия
    - 2.2. Организационное обеспечение реализации стратегии
    - 2.3. Уровни стратегических изменений в медицинском центре
  3. Совершенствование процесса управления стратегическими изменениями в медицинском центре «Лесной массив»
    - 3.1. Планирование проведения стратегических изменений в организации
    - 3.2. Методы управления сопротивлением стратегическим изменениям
    - 3.3. Этапы проведения организационных изменений
- Заключение  
Библиографический список  
Приложения

**Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2012. – 365с.
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др. - М.: Дашков и К, 2019. - 235 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

**Тема 3.2 Корпоративная культура и лидерство в реализации стратегии.**

**Цель:** изучить особенности корпоративной культуры и лидерства в реализации стратегии.

**Задачи:**

- формирование понятий корпоративной и организационной культуры;
- анализ сил, вызывающие изменения корпоративной культуры;
- выработка практических навыков анализа ситуаций о корпоративной культуре предприятия.

**Обучающийся должен знать:**

- инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- методы проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

**Обучающийся должен уметь:**

- использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- проводить прикладные исследования, осуществлять анализ, обобщение и оценку достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

**Обучающийся должен владеть:**

- методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- методами проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

- 1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. Для чего необходима корпоративная культура? 2. Почему культура и стратегия должны соответствовать друг другу? 3. Из чего складывается корпоративная культура? 4. Каким образом можно укрепить корпоративную культуру в организации? 5. Какие управленческие задачи берет на себя менеджер-лидер в процессе реализации стратегии? 6. Почему организационная структура должна быть гибкой? 7. Укажите основные критерии выбора стратегических решений. 8. Укажите основные факторы успешной реализации стратегии предприятия.

**2. Практическая подготовка.**

*Разбор конкретных ситуаций*

**Ситуация 1.**

Культура обслуживания в медицинском центре «Маяковский» отмеченном за исключительную ответственность перед клиентами, заставляет вспомнить девиз этой компании: ‘Удовлетворять самые требовательные запросы клиента’. Следование девизу медицинского центра так прочно вошло в поведение сотрудников, что они с удовольствием решают задачи, которые перед ними порой возникают в связи с требованиями клиентов.

Обычно удовлетворение просьбы клиента в доброжелательной манере – это немного больше, чем просто вежливое обращение и чуткое внимание к запросам клиентов. В медицинском центре «Маяковский» лечение и каждое обращение клиента расценивается сотрудником как возможность проявить себя и создать для своей фирмы репутацию компании профессионально подготовленных врачей. Медицинский центр «Маяковский» всячески поощряет такое поведение, повышая сотрудников, отмеченных за эффективное лечение и оказание услуг, ведя запись всех ‘героических’ дел и оплачивая работу сотрудников исключительно на комиссионной основе (нет ничего необычного в том, что сотрудники медицинского центра «Маяковский» получают в 2 раза больше

своих коллег, работающих в других медицинских организациях).

Культура компании – избавляться от тех, кто не может соответствовать стандартам медицинского центра «Маяковский», и вознаграждает того, кто готов принять ее стратегию.

**Вопросы:**

1. Какие принципы лежат в основе корпоративной культуры медицинского центра «Маяковский»?
2. Составьте её кодекс поведения.

**Ситуация 2.**

После того как учредителями предприятия было принято решение о замене директора завода, началось обсуждение новой кандидатуры на эту должность. Однако спонтанно возникшее обсуждение возможных претендентов выявило, что среди учредителей нет единого мнения о том, кому может быть предложена освободившаяся должность. Ведь перед новым директором стояла задача коренной реорганизации деятельности предприятия для вывода его из того критического положения, в котором оно оказалось. Уверенности в том, что названные претенденты справятся с этой сложной задачей, требующей от управленца достаточно высокого профессионального уровня и решительных эффективных действий, у учредителей не было.

Учредителям предприятия по производству строительных материалов необходимо подобрать руководителя, который мог бы вывести его из критического положения.

После внимательного изучения состояния дел на производстве вновь назначенный директор понял, что одной из основных причин неудач стала неэффективная система управления и что реорганизацию предприятия необходимо начинать с замены управленческого состава, от которого во многом зависят результаты производственной деятельности.

Плохая координация производственных и сбытовых служб, дублирование в работе функциональных подразделений, недостаточное стимулирование труда работников, напряженные отношения между работниками на технологически взаимосвязанных участках, а главное, отсутствие одинаково понимаемой всеми работниками стратегии развития предприятия требовали принятия неотложных мер.

**Вопросы:**

1. Какую необходимо подобрать кандидатуру на должность директора предприятия. Опишите процесс отбора.
2. Какие методы необходимо применить новому директору, чтобы вывести предприятие из критического состояния.
3. Сформулируйте стратегию предприятия.
4. Составьте план мероприятий по улучшению сбытовой политике предприятия.

**Ситуация 3.**

**«Кодекс чести компании Johnson & Johnson<sup>1</sup>»:**

- Мы несем первостепенную ответственность перед врачами, сиделками и пациентами, которые пользуются нашими товарами и услугами.
- Все наши товары должны отвечать их требованиям и быть лучшего качества.
- Мы должны постоянно работать над снижением издержек, чтобы обеспечивать разумные цены.
- Наши поставщики и дистрибьюторы должны иметь возможность получать хороший доход.
- Мы ответственны перед нашими работниками, мужчинами и женщинами, которые трудятся вместе с нами во всех регионах мира.
- Каждый сотрудник требует индивидуального подхода.
- Следует уважать заслуги и достоинство каждого служащего.
- Служащие должны чувствовать уверенность в своей работе.

- Оплата должна быть честной и адекватной, а в процессе работы должны обеспечиваться чистота, порядок и безопасность.
- Работники должны свободно вносить предложения и жаловаться на то, что их не устраивает.
- Необходимы равные для всех возможности для совершенствования и продвижения по службе.
- Мы должны обеспечить компетентное управление, наши поступки должны быть правильными и этичными.
- Мы ответственны за общество, в котором живем, и за мировое сообщество в целом.
- Мы должны быть добропорядочными гражданами, поддерживать хорошие начинания, вести благотворительную деятельность и честно платить налоги.
- Мы должны способствовать улучшению жизни граждан, охране их здоровья и образованию.
- Мы должны сохранять в хорошем состоянии собственность, которой обладаем, с тем чтобы защищать окружающую среду и природные ресурсы.
- Мы несем ответственность перед акционерами.
- Бизнес должен приносить хорошую прибыль.
- Мы должны экспериментировать с новыми идеями.
- Необходимо проводить исследования, развивать инновационные программы и платить за свои ошибки.
- Необходимо создавать резервы на черный день.
- Работая в соответствии с этими принципами, мы должны обеспечивать акционерам гарантированный возврат вложенных средств.

#### **Вопросы:**

1. Для каких сегментов рынка работает компания?
2. Какое место занимает персонал компании с точки зрения ценностей?
3. На кого ориентирован кодекс поведения компании Jonson & Jonson?
4. Какова миссия компании с учётом кодекса поведения?

#### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Поясните необходимость каждого фактора для реализации стратегии. 2. Какова роль анализа точки безубыточности в производстве нового продукта? 3. Покажите на примерах, что организационная структура предприятия может выступать как сильная или слабая его сторона. 4. Как применяется в стратегическом планировании понятие «производственный рычаг»? 5. Почему следует включать информационные системы в анализ сильных и слабых сторон предприятия? 6. Дайте определение корпоративной культуры. Почему возросло внимание к этой составляющей реализации стратегии? 7. Покажите важность персонала в реализации стратегии предприятия. 8. Каковы основные составляющие системы внутрифирменного планирования? 9. Охарактеризуйте взаимосвязь систем перспективного и текущего планирования. 10. Каково значение бюджетирования для оценки реализуемости стратегии? 11. Назовите и кратко охарактеризуйте основные типы центров финансовой ответственности.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

**1. Стратегия наиболее привлекательная для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:**

- 1) концентрированного роста;
- 2) интегрированного роста;
- 3) \*диверсифицированного роста;
- 4) сокращения.

**2. Тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста), который выберет фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:**

- 1) стратегию развития рынка;
- 2) стратегию развития продукта;
- 3) стратегия сокращения;
- 4) \*стратегию усиления позиций на рынке.

**3. Стратегия, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – стратегия ... развития продукта**

- 1) обратной вертикальной интеграции;
- 2) \*«сбора урожая»;
- 3) конгломератной диверсификации;
- 4) сокращения расходов.

**4. Группа стратегий, которой относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию**

- 1) \*концентрированного роста;
- 2) интегрированного роста;
- 3) диверсификации;
- 4) сокращения.

**5. Содержание портфельной стратегии включает ...**

- 1) \*расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных видов деятельности;
- 2) использование технологий по принципу «двойного назначения»; использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу;
- 3) в целях данной организации;
- 4) решения о слиянии, приобретении, вхождении в другие интеграционные структуры.

*4) Подготовка курсовой работы.*

**Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2012. – 365с.
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов. -



М.: Дашков и К, 2018. - 468 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др. - М.: Дашков и К, 2019. - 235 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

### **Тема 3.3 Организация стратегического контроля.**

**Цель:** определить процесс стратегического контроля.

**Задачи:**

- определить роль контроля в реализации стратегии;
- исследовать типы систем контроля;
- предложить уровни управления и системы контроля.

**Обучающийся должен знать:**

- инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- методы проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

**Обучающийся должен уметь:**

- использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- проводить прикладные исследования, осуществлять анализ, обобщение и оценку достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

**Обучающийся должен владеть:**

- методами управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей;
- методами проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга;
- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1. Почему следует включать информационные системы в анализ сильных и слабых сторон предприятия? 2. Дайте определение корпоративной культуры. Почему возросло внимание к этой составляющей реализации стратегии? 3. Покажите важность персонала в реализации стратегии предприятия 4. Каковы основные составляющие системы внутрифирменного планирования? 5. Охарактеризуйте взаимосвязь систем перспективного и текущего планирования. 6. Каково значение бюджетирования для оценки реализуемости стратегии? 7. Назовите и кратко охарактеризуйте основные типы центров финансовой ответственности. 8. Каковы основные задачи стратегического, тактического и операционного контроля? 9. Какие показатели функционирования используются в системе стратегического контроля?

**2. Практическая подготовка.**

*Разбор конкретных ситуаций*

## Ситуация 1.

Российские промышленные гиганты часто становятся неэффективными и начинают процесс разукрупнения. В специальной литературе по менеджменту этот процесс называется сокращением или отсечением лишнего — альтернативой, которую реже всего выбирают руководители и которую часто называют стратегией последнего средства. Причины прекрасно иллюстрирует опыт российских компаний.

Пример неудачного разукрупнения — опыт часового завода «Чайка». В результате реструктуризации, проведенной стараниями директора, «Чайка» превратилась в 18 самостоятельных юридических лиц: производство корпусов и браслетов отделилось от производства часовых механизмов; открытыми акционерными обществами стали даже бывшая котельная и склады. Предприятие, близкое к банкротству, платило деньги за использование собственных складов, по второму разу покупало хранящиеся там остатки. Задолженность в бюджет из-за дополнительных налоговых начислений на оборот между 18 маленькими «Чайками» росла космическими темпами — в 1997 г. она достигла 40 млн. рублей.

Другим путем пошел АвтоВАЗ. Председатель совета директоров концерна Владимир Каданников в одном из интервью рассказывал: «Нам необходимо выделить хотя бы сам автозавод. Потому что есть еще два станкозавода, изготавливающих в числе прочего роботы для основного производства. Они... кормятся с автомобиля. Хотя должны кормиться своим трудом, продавать станки не только АвтоВАЗу, но и другим потребителям. Но стоит их превратить в юридические лица, как надо будет, покупая у них же необходимое нам оборудование, платить НДС и другие налоги. То есть необходим закон о сборе налогов с консолидированного баланса. Тогда нужное нам как воздух разукрупнение не привело бы к увеличению налогов, к потере прибыли, которой и без того катастрофически не хватает». Для решения проблемы разукрупнения руководство АвтоВАЗа создало так называемые бизнес-единицы с самостоятельным бюджетом. Эти подразделения можно легко превратить в самостоятельные юридические лица, когда будут созданы условия и соответствующее правовое поле для успешной работы.

Однако и такое разукрупнение приемлемо не для всех предприятий. Геннадий Калитин, коммерческий директор Шатурского мебельного комбината: «Теоретически с помощью бизнес-единиц решаются все проблемы: более мелкая единица — более эффективное распределение ресурсов, потому что ею легче управлять. Но мы, когда обсуждали это, поняли, что не готовы. В первую очередь из-за человеческого фактора. Сможет ли человек, который всю жизнь отвечал за выпуск продукта, вдруг научиться отвечать за прибыль? Далеко еще до этого». Поэтому руководство «Шатуры» нашло еще одно решение проблемы разукрупнения — создало совместное предприятие с иностранным производителем аналогичных изделий. «Они приходят со своим оборудованием, технологией, организацией производства, рынком сбыта. Мы получаем стабильную прибыль», — говорит генеральный директор комбината Валентин Зверев.

Еще один вариант разукрупнения — опыт кожевенно-обувного комбината «Вахруши». Здесь на базе подразделений комбината создали юридически самостоятельные предприятия и предоставили им в аренду основные фонды. «Мы не распродали, а оставили за собой основные фонды, — поясняет Александр Колодкин, гендиректор комбината. — Арендную плату установили минимальную, на уровне налога на имущество и на землю. Угробить новорожденное дитя налогами — дело нехитрое, но кому от этого будет легче? А мы хотели, чтобы сегодня там работало 50 человек, завтра — 100, послезавтра — 300». В результате появились АО «Вахруши-Союз», ООО «Лель», ЗАО «Кратос», ЗАО «Вереск», ООО «Торговый дом Вахруши» и др. Каждое из этих предприятий сегодня является прибыльным и успешно ведет конкурентную борьбу на своем сегменте рынка.

КамАЗ разработал свою схему разукрупнения. Рассказывает генеральный директор завода Иван Костин: «Наши западные кредиторы настаивали на том, чтобы всем заводам, входящим в состав ОАО "КамАЗ", была предоставлена полная юридическая самостоятельность, и чтобы они были отпущены в свободное плавание, а там — кто выплывет, кто не выплывет. Это было невыполнимо. Предположим, выделили литейный завод, а он убыточный. Проходит полгода, чистых активов нет, завод — банкрот, что дальше? Нет литья — встал автосборочный завод, завод двигателей. Мы не могли этого допустить, мы сделали все, чтобы выплыли все. И у нас это

получилось. Сегодня все девять заводов, кроме автомобильного, являются стопроцентными "дочками" КамАЗа, но имеют достаточную степень свободы для дозагрузки мощностей сторонними заказами при условии выполнения основного, для конвейера. Кроме того, когда стратегическим развитием занимается управляющая компания, проще найти инвестиции для освоения нового продукта, сбалансировав потоки. Хотя заводы могут искать инвесторов и напрямую. Мы готовы продать пакеты акций этих заводов под конкретные инвестиционные проекты. В общем, мы доказали нашим западным партнерам, что нельзя применять предложенную ими методику, просто надо более тщательно разобраться в управлении заводами и сохранить всю технологическую цепочку».

По подобному пути пошли и на заводе электроники и механики (ЗЭиМ). Стратегия заключалась в том, чтобы внутренние преобразования не опережали, но и не отставали от изменений, происходящих вовне. В 1989 г. у предприятия появилась первая дочерняя фирма, в 1990-м их насчитывалось уже 12, потом еще 15. В настоящее время, система насчитывает более 30 взаимосвязанных предприятий. О работе такой системы рассказывает генеральный директор Чебоксарского завода электроники и механики Станислав Ляпунов: «Мы выбрали патронажную систему, но без права вмешательства в оперативную деятельность. Я не мог, скажем, прийти к директору и сказать: "Ты сделай так, а не иначе, и вот эти деньги отдай туда-то". В своих решениях, в том числе и финансовых, наши "дочки" всегда были самостоятельны. У директора есть выбор: сбросить все лишнее или дать шанс выплыть тем, кто на это способен. Когда закончился этап выращивания, мы, чтобы не провоцировать иждивенчество, выдвинули более жесткое условие: неконкурентен — умирай. Сначала это вызвало шок: как, вы согласны потерять вложенный капитал? И мы смогли объяснить, да, лучше потерять неэффективный капитал, чем делать то, что и сейчас продолжают делать многие предприятия, пытаясь поддерживать слабые звенья и умирая при этом сами».

### **Вопросы:**

1. Попробуйте сформулировать условия «правильного» и «неправильного» «отсечения лишнего».
2. Каковы возможные варианты дальнейшего развития сетевых структур в описанных удачных примерах «отсечения лишнего»?
3. Какие стейкхолдеры заинтересованы в том или ином варианте развития?

### **Ситуация 2.**

У компании «Корнинг» был завод в Кайзерслотерне (Германия) по производству керамических носителей катализатора для использования в системах нейтрализации автомобильных выхлопных газов. Чтобы завоевать новую нишу рынка, компания решила начать выпуск другой модификации данного изделия. С этой целью открыли завод в Гринвилле (США). В 1992 г. дела фирмы в США пошли очень плохо, в следующем году резко упали продажи в Германии, и руководители решили взглянуть на показатели рентабельности своих изделий.

Итак, два изделия, произведенных в Кайзерслотерне: простой симметричный керамический носитель катализатора, который выпускается в огромных количествах (назовем его R10), и производимый значительно меньшими объемами носитель R5 сложной формы. Нормативные издержки на выпуск одного изделия R5 были на 20% выше, чем на выпуск изделия R10. Но когда полностью подсчитали затраты на установку дополнительного оборудования и обустройство цехов по выпуску R5, оказалось, что себестоимость одного изделия R5 составляет 500 000% (!) по сравнению с себестоимостью R10.

Изделие R10 воспроизводилось буквально само по себе, а вот R5 требовало постоянного внимания высокооплачиваемых инженеров, пытающихся удержать его в рамках спецификации. Поэтому, если бы Корнинг выпускала только R10, она почти не нуждалась бы в инженерах. Так и произошло позднее: с прекращением выпуска мелкосерийных неприбыльных изделий количество инженеров в компании уменьшилось до 25% от их прежнего числа.

Из 450 наименований продукции, производимой в Гринвилле, половина приносила 96,3%

всех поступлений от продаж; доля других 50% составляла лишь 3,7%. На заводе в Германии половина выпускаемой продукции приносила в различные периоды от 2 до 5% выручки. И в США, и в Германии выпуск этих 50% видов продукции был убыточным.

**Вопросы:**

1. Что необходимо делать предприятию, если сталкиваются с резким спадом сбыта?
2. Необходимо ли заранее продумывать новые варианты работы, виды товаров и т.п.

**Ситуация 3.**

В медицинской компании по производству фармацевтической продукции средней мощности сложилась критическая ситуация: продукция не находила достаточного сбыта, на складах скопилось значительное количество лекарственных препаратов, которые оказались нереализованными. Это повлекло за собой снижение объема выручки от реализации продукции, выпускаемой предприятием, рост кредиторской задолженности, перебои с выплатой заработной платы и явилось одной из причин текучести кадров, снижения объемов производства, ухудшения качества выпускаемой продукции.

Таким образом, наметилась явно выраженная тенденция к ухудшению экономического положения медицинской компании, снижению его производственных возможностей, ослаблению позиций на рынке сбыта лекарственных препаратов.

Учредители предприятия, которое по своей организационной форме было закрытым акционерным обществом, вынуждены были вплотную заняться сложившейся на предприятии ситуацией.

Учредителям предприятия по производству фармацевтической продукции в сложившейся ситуации необходимо принять действенные меры для улучшения его деятельности.

**Вопросы:**

1. Каковы возможные действия руководителя предприятия?
2. Составьте стратегическое решение руководителя предприятия.
3. Предложите пути выхода из критической ситуации.
4. Необходима ли замена руководства предприятия. Обоснуйте.

**Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Назовите факторы, определяющие необходимость стратегического управления, и раскройте роль и влияние каждого фактора на стратегическое управление. Приведите соответствующие примеры. 2. В чем проявляется гибкость стратегического управления при его сравнении с «обычным» управлением? Приведите примеры, иллюстрирующие ответ. 3. Приведите примеры организаций, проигравших в конкурентной борьбе по причине неверного стратегического прогноза. 4. Приведите примеры стратегий и правил и проанализируйте то, как они связаны между собой. 5. Назовите типы рыночных стратегий, которые могут осуществляться фирмой. Приведите примеры, иллюстрирующие ответ. 6. Перечислите эталонные стратегии развития бизнеса и постарайтесь проанализировать на конкретных примерах возможности и трудности реализации каждой стратегии. 7. Рассмотрите какую-нибудь комбинированную стратегию и укажите на те условия, при которых она может быть успешно реализована. 8. Объясните, почему сердцевина выполнения — стратегии- это проведение стратегических изменений. 9. Рассмотрите роль и место стратегического контроля в стратегическом управлении.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

**1. Совокупность имеющихся ресурсов (осязаемых и неосязаемых) возможностей (способностей) для разработки и реализации стратегии предприятия:**

- 1) ресурсный потенциал;
- 2) конкурентные преимущества;
- 3) стратегический потенциал\*
- 4) инновационный потенциал.

**2. Описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимосвязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию (образу организации в будущем):**

- 1) прогноз\*
- 2) сценарий;
- 3) проблема;
- 4) тенденция.

**3. Распространение хозяйственной деятельности на новые сферы. В узком смысле слова под этим понимается проникновение предприятий в отрасли, не имеющие прямой производственной связи или функциональной зависимости от основной их деятельности»:**

- 1) концентрация производства;
- 2) интеграция;
- 3) диверсификация\*
- 4) слияние предприятий.

**4. Для какого типа стратегии диверсификация деятельности предприятия является формой реализации**

- 1) деловая (бизнес-стратегия);
- 2) функциональная стратегия;
- 3) корпоративная (портфельная) стратегия\*
- 4) маркетинговая стратегия.

**5. Процесс приобретения или включения в состав предприятия новых производств, входящих в технологическую цепочку выпуска старого продукта на ступенях до или после производственного процесса. Этот процесс заключается в том, что предприятия предпочитают создавать необходимые для производственного процесса товары и услуги самостоятельно, внутри предприятия вместо того, чтобы покупать их на рынке у других предприятий:**

- 1) связанная диверсификация\*
- 2) несвязанная диверсификация;
- 3) вертикальная диверсификация;
- 4) горизонтальная диверсификация.

*4) Подготовка курсовой работы.*

**Рекомендуемая литература:**

**Основная:**

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2012. – 365с.

2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - М.: Дашков и К, 2018. - 468 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

**Дополнительная:**

3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др. - М.: Дашков и К, 2019. - 235 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Составитель: В.А. Никонов

Зав. кафедрой Л.Н. Шмакова

**Кафедра менеджмента и товароведения**

**Приложение Б к рабочей программе дисциплины (модуля)**

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**

**для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине (модулю)**

**«Стратегический менеджмент»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) ОПОП – Менеджмент в здравоохранении  
Форма обучения очно-заочная

**1. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания**

Показатели оценивания	Критерии и шкалы оценивания				Оценочное средство	
	Неудовлетворительно/не зачтено	Удовлетворительно/зачтено	Хорошо/зачтено	Отлично/зачтено	для текущего контроля	для промежуточной аттестации
<i>УК-6. Способен управлять своим временем, выстраивать и реализовывать траекторию саморазвития на основе принципов образования в течение всей жизни.</i>						
<i>ИД УК-6.1. Использует инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей</i>						
Знать	Фрагментарные знания методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Общие, но не структурированные знания методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей.	Сформированные систематические знания методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование, прием практических навыков, курсовое проектирование
Уметь	Частично освоенное	В целом успешное, но	В целом успешное, но	Сформированное умение	Собеседование	Тест, собеседование

	умение использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей.	не систематическое и осуществляемое умение использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей.	содержащее отдельные пробелы умение использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей.	использовать инструменты и методы управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей.	ие, ситуационные задачи	дование, прием практических навыков, курсовое проектирование
Владеет	Фрагментарное применение методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	В целом успешное, но не систематическое применение методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Успешное и систематическое применение методов управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование, прием практических навыков, курсовое проектирование
<i>ОПК-2. Способен осуществлять сбор, обработку и анализ данных, необходимых для решения поставленных управленческих задач, с использованием современного инструментария и интеллектуальных информационно-аналитических систем</i>						
<i>ИД ОПК-2.3 Проводит прикладные исследования, осуществляет анализ, обобщение и оценку достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга управления временем при выполнении конкретных задач, проектов, при достижении поставленных целей</i>						
Знать	Фрагментарные знания методики проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в	Общие, но не структурированные знания методики проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации,	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методики проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и	Сформированные систематические знания методики проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование, прием практических навыков, курсовое проек



	процессе прикладного исследования, мониторинга	полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга	оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга	информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга		тирование
Уметь	Частично освоенное умение проводить прикладные исследования, осуществлять анализ, обобщение и оценку достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга	В целом успешное, но не систематическое и осуществляемое умение проводить прикладные исследования, осуществлять анализ, обобщение и оценку достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение проводить прикладные исследования, осуществлять анализ, обобщение и оценку достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга	Сформированное умение проводить прикладные исследования, осуществлять анализ, обобщение и оценку достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование, прием практических навыков, курсовое проектирование
Владеть	Фрагментарное применение методов проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга	В целом успешное, но не систематическое применение методов проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение методов проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга	Успешное и систематическое применение методов проведения прикладных исследований, осуществления анализа, обобщения и оценки достоверности информации, полученной в процессе прикладного исследования, мониторинга	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование, прием практических навыков, курсовое проектирование

*ПК-2. Способен решать организационно-управленческие задачи при организации и мотивации процессов в рамках деятельности руководителя подразделения или организации в целом*

*ИД ПК-2.2 Владеет методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений*

<i>в управлении деятельностью организации</i>						
Знать	Фрагментарные знания методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	Общие, но не структурированные знания методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	Сформированные систематические знания методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование, прием практических навыков, курсовое проектирование
Уметь	Частично освоенное умение применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	В целом успешное, но не систематическое и осуществляемое умение применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	Сформированное умение применять методы принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование, прием практических навыков, курсовое проектирование
Владеть	Фрагментарное применение методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	В целом успешное, но не систематическое применение методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	Успешное и систематическое применение методов принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организации	Собеседование, ситуационные задачи	Тест, собеседование, прием практических навыков, курсовое проектирование

## 2. Типовые контрольные задания и иные материалы

## 2.1. Примерный комплект типовых заданий для оценки сформированности компетенций, критерии оценки (УК-6, ОПК-2, ПК-2)

Типовые задания:

- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;
- идентифицировать и анализировать проблемную ситуацию стратегического управления;
- решать типовые математические задачи, используемые при принятии стратегических решений;
- использовать для принятия решения по координированию диверсифицированных бизнесов в проблемных ситуациях формализованный аппарат.

<i>Код компетенции</i>	<i>Комплект заданий для оценки сформированности компетенций</i>
УК-6	<p><b>Примерные вопросы к экзамену (с №1 по №11 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Реализация и контроль стратегии.</li> <li>2. Понятие, сущность и принципы стратегического менеджмента.</li> <li>3. Школы стратегического менеджмента.</li> <li>4. Основные требования к стратегическому менеджменту.</li> <li>5. Основные этапы стратегического управления.</li> <li>6. Стратегическое видение и миссия компании.</li> <li>7. Стратегическое видение и миссия компании.</li> <li>8. Понятие стратегической зоны хозяйствования.</li> <li>9. Организационные уровни разработки стратегии.</li> <li>10. Подходы к разработке стратегии.</li> <li>11. Факторы, влияющие на стратегию компании.</li> </ol> <p><b>Примерные вопросы к устному опросу, собеседованию текущего контроля (с №1 по №24 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Что такое стратегия?</li> <li>2. В чем сущность стратегического менеджмента?</li> <li>3. Каковы предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях?</li> <li>4. Каковы этапы развития корпоративного планирования?</li> <li>5. Каковы различия между долгосрочным планированием и стратегическим управлением?</li> <li>6. Что такое стратегические решения?</li> <li>7. Что отличает стратегические решения от других типов решений?</li> </ol> <p>Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>8. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?</li> <li>9. Что такое стратегическая единица бизнеса (СЕБ)?</li> <li>10. Каковы критерии идентификации стратегической единицы бизнеса?</li> <li>11. На каких уровнях в организации принимаются стратегические решения?</li> <li>12. Какие бывают стратегии организации в зависимости от уровня управления?</li> <li>13. Что включает в себя корпоративная стратегия?</li> <li>14. Из каких элементов состоит бизнес-стратегия?</li> <li>15. Какие функциональные стратегии могут быть разработаны в организации?</li> <li>16. Каковы стадии развития организации по А. Чандлеру?</li> <li>17. Какие кризисы возникают на различных стадиях развития организации?</li> <li>18. В чем состоит сущность видения компании?</li> <li>19. Что такое миссия фирмы? На кого она направлена?</li> <li>20. Какие управленческие цели преследуют миссии?</li> <li>21. Что следует из миссии организации? Что необходимо делать для их выполнения?</li> <li>22. Чьи интересы учитываются при разработке миссии?</li> <li>23. Как и для чего устанавливаются цели компании?</li> <li>24. Для каких целей разрабатывается кадровая концепция фирмы?</li> </ol>

**Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации**

**1 уровень:**

1. Стратегия организации это:

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка);
- б) практическое использование методологии стратегического управления;
- в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей; \*
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

2. Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия\*
- г) стратегия

3. Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия\*

4. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия
- в) корпоративная стратегия\*
- г) стратегия

5. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации – это:

- а) функциональная стратегия
- б) бизнес-стратегия\*
- в) корпоративная стратегия
- г) стратегия

**2 уровень:**

**1. Эволюция стратегического менеджмента в динамике времени...**

- |                                |                                                                                                                    |
|--------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Бюджетирование              | А) Составлением ежегодных финансовых смет – бюджетов по статьям расходов.                                          |
| 2. Долгосрочное планирование   | Б) Прогноз продаж фирмы на несколько лет вперед на основе экстраполяции продаж за предыдущие годы.                 |
| 3. Стратегическое планирование | В) Анализ внешних конкурентных сил и внутренних возможностей организации.                                          |
| 4. Стратегический менеджмент   | Г) Комплекс конкретных действий, обеспечивающих быстрое реагирование предприятия на изменение внешней конъюнктуры. |

## 2. Концепция стратегических единиц бизнеса:

1. Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ) А) Отдельный сегмент окружения, на который фирма имеет или хочет получить выход.
2. Стратегическая единица бизнеса (СЕБ) Б) Внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка
3. Стратегия организации В) План по завоеванию компанией выгодного положения на рынке и достижения устойчивого конкурентного преимущества.
4. Сегмент рынка Г) Совокупность потребителей, характеризующихся однотипной реакцией на предлагаемый продукт или комплекс мероприятий.

### 3 уровень:

1. Выполнить диагностику стратегического плана реформирования фармацевтической компании «Дельта». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед.

Рассчитать численность работников по стратегическому плану реформирования.

- 1) 384
- 2) 197
- 3) 264\*
- 4) 504

2. Выполнить диагностику **стратегического плана** реформирования фармацевтической компании «Дельта». Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед.

Рассчитать повышение производительности труда по стратегическому плану реформирования фармацевтической компании.

- 1) 32%
- 2) 17%
- 3) 30%
- 4) 45,6% \*

3. Организация занимается производством **медицинского инструментария**. За налоговый период было отгружено продукции на 7 500 000 руб., себестоимость продукции составила 5 000 000 руб., в том числе сверхнормативные расходы на горюче-смазочные материалы за зимний период - 20 000 руб. При проведении выездной налоговой проверки установлено, что идентичные товары были реализованы по разным ценам:

100 ед. - по цене 700 руб.;

200 ед. — по цене 500 руб.;

50 ед. — по цене 550 руб.

Рыночная цена - 720 руб. за единицу товара.

Плата за отгруженную продукцию поступила в размере 6 200 000 руб. Кроме того, в июне реализован автомобиль за 80 000 руб., (первоначальная стоимость -100 000 руб., срок полезного использования — 120 месяцев, срок эксплуатации - 16 месяцев). Амортизация начислялась нелинейным способом. Организация в целях налогообложения для определения доходов и расходов применяет метод начислений.

Определите прибыль по данным бухгалтерского учета и в целях налогообложения.

- 1) 2503582 руб.
- 2) 4980000 руб.
- 3) 2520000 руб.
- 4) 1,304 млн. руб.

## Примерные ситуационные задачи

### Ситуация 1.

Прежде чем приступить к разработке стратегии развития предприятия, необходимо установить причины, не позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию, пользующуюся устойчивым потребительским спросом. Отчеты прежнего руководства предприятия позволили вскрыть многие недочеты, мешавшие продуктивной работе.

Однако для определения основных «узких мест» и приоритетных мероприятий, необходимых для повышения качества выпускаемой продукции, поиска точек роста и наиболее перспективных возможностей было принято решение о проведении систематизированного анализа сложившегося положения.

Новый директор поставил задачу определить на основных участках деятельности предприятия слабые места и угрозы, которые они могут представлять в будущем, а также сильные стороны и открывающиеся в связи с этим возможности, на которые целесообразно сделать ставку при реорганизации деятельности предприятия.

#### Вопросы:

1. Назовите ряд причин, которые не позволяют выпускать конкурентоспособную продукцию. Объясните.
2. Разработайте стратегию развития предприятия.
3. Какое стратегическое решения необходимо принять руководству организации.

### Ситуация 2.

Согласно новой стратегии развития предприятия, разработанной после прихода нового директора, деятельность предприятия должна была претерпеть значительные изменения. Иное значение стало придаваться маркетинговой службе, более мобильным должно было стать производство выпускаемых строительных материалов. При необходимости оно должно было обеспечить быструю смену номенклатуры продукции с учетом реальных возможностей предприятия, выпуск продукции следующего

поколения в соответствии с изменяющимся спросом. Предусматривалась более активная инвестиционная деятельность, что предполагало внедрение новых технологических линий и более современного, а подчас и более дорогостоящего оборудования.

Перед новым руководством встала задача реорганизации структуры предприятия в соответствии с изменением стоящих перед ним задач.

Предполагалось сделать более динамичным производство, более активной маркетинговую политику, большее значение стало придаваться инновационной деятельности. Поэтому необходимо было выбрать такую организационную структуру, которая в наибольшей степени способствовала решению новых задач, стоящих перед предприятием.

#### Вопросы:

1. Составьте функциональную организационную структуру предприятия. (смоделируйте)
2. Распределите функциональные полномочия между отделами или подразделениями.
3. Какова будет новая стратегия развития ситуации.

### Ситуация 3.

Тяжелое положение, в котором находилось предприятие при передаче его новому руководству, требовало от пришедшей команды управленцев решительных действий по изменению сложившейся ситуации.

Поиск путей вывода предприятия из сложившегося положения потребовал от нового руководства проведения детального анализа ситуации, при этом основной акцент был сделан на выявление потенциальных возможностей предприятия и определение номенклатуры строительных материалов, пользующихся реальным спросом на рынке сбыта.

Новая стратегия развития предполагала резкое повышение конкурентоспособности, а значит, реализуемости производимой продукции, что должно было стать основой экономического и технического оздоровления предприятия.

Однако действия по возрождению предприятия могли привести к достижению поставленной цели только в том случае, если они осуществлялись в соответствии со специально разработанным планом.

Руководство поставило задачу разработки такого плана деятельности предприятия, который, с одной стороны, позволил бы реализовать новую стратегию развития предприятия, с другой — охватывал бы все стороны его деятельности.

#### Вопросы:

1. Составьте плана деятельности предприятия.
2. Каково будет стратегическое решения на предприятии.

	<p>3.Разработайте производственный план организации. 4.Сформулируйте сильные и слабые стороны развития.</p>
	<p><b>Примерные задания для выполнения курсовых работ:</b></p> <p>Тема: Стратегическое управление организацией в условиях рынка</p> <p>Содержание Введение</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические основы стратегического управления организацией       <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Сущность, функции и задачи стратегического управления организацией</li> <li>1.2. Классификация стратегий в теории стратегического управления</li> </ol> </li> <li>2. Аналитические основы разработки стратегии медицинского центра ООО «Лайт»       <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия</li> <li>2.2. Управленческое обследование сильных и слабых сторон организации</li> <li>2.3. Анализ возможностей и угроз деятельности организации</li> </ol> </li> <li>3. Исследование возможностей разработки и реализации стратегии медицинского центра ООО «Лайт»       <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Создание системы стратегического управления медицинского центра</li> <li>3.2. Разработка и реализация маркетинговой стратегии</li> <li>3.3. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий</li> </ol> </li> </ol> <p>Заключение Библиографический список Приложения</p>
<p><b>ОПК-2</b></p>	<p><b>Примерные вопросы к экзамену (с №12 по №31 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>12. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа.</li> <li>13. Основные экономические характеристики отрасли.</li> <li>14. Формы и интенсивность конкуренции.</li> <li>15. Анализ движущих сил, вызывающих изменения в отрасли.</li> <li>16. Оценка конкурентов.</li> <li>17. Возможные действия конкурентов.</li> <li>18. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.</li> <li>19. Общая оценка ситуации в отрасли.</li> <li>20. Цель анализа внутренней среды компании.</li> <li>21. Оценка эффективности действующей стратегии компании. SWOT-анализ. 22. STEP- или PEST-анализ.</li> <li>23. Стратегический стоимостный анализ.</li> <li>24. Оценка конкурентной позиции компании.</li> <li>25. Выявление стратегических проблем компании.</li> <li>26. Конкурентные стратегии.</li> <li>27. Инвестиционные стратегии.</li> <li>28. Наступательные и защитные стратегии.</li> <li>29. Матрица БКГ.</li> <li>30. Матрица МакКинси.</li> <li>31. Матрица эволюции СЗХ.</li> </ol> <p><b>Примерные вопросы к устному опросу, собеседованию текущего контроля (с №25 по №70 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>25. Что представляет собой внешняя среда?</li> <li>26. Какие существуют методы анализа внешней среды? Какова их цель?</li> <li>27. Что представляет собой PEST – анализ?</li> <li>28. Какие возможности и угрозы могут возникнуть для предприятия?</li> <li>29. Какие бывают типы внешнего окружения?</li> <li>30. Что такое отраслевой анализ?</li> <li>31. Каковы основные направления анализа отрасли?</li> <li>32. От чего зависит интенсивность конкуренции в отрасли?</li> <li>33. При каких условиях рынка велика способность поставщиков диктовать свои условия?</li> <li>34. При каких условиях рынка велика способность покупателей диктовать свои условия?</li> </ol>

35. Какие барьеры могут сдерживать вход в отрасль новых предприятий?
36. Что такое конкурентное преимущество фирмы?
37. Каковы источники конкурентных преимуществ?
38. Какие конкурентные преимущества низшего ранга Вы знаете? Для каких отраслей их использование наиболее эффективно?
39. Какие конкурентные преимущества высшего ранга Вы знаете? Для каких отраслей их использование наиболее эффективно?
40. Что представляет собой метод построения карты стратегических групп?
41. Какие цели преследуют конкуренты?
42. Какие основные направления анализа конкурентов и потребителей?
43. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
44. Что представляют собой возможности и угрозы для фирмы?
45. Что такое конкурентные преимущества предприятия?
46. Что относится к осязаемым и неосязаемым ресурсам предприятия?
47. Что понимается под стратегическим потенциалом предприятия?
48. Какие существуют методы управленческого анализа?
49. Что в деятельности предприятия является преобразованием?
50. Какие виды преобразований могут быть осуществлены предприятием?
51. Что понимается под «потокм ценностей»?
52. Назовите признаки основного преобразования. Приведите примеры.
53. Какие бывают уровни преобразований?
54. Что представляет собой цепочка ценностей М. Портера?
55. Что относится к основным и вспомогательным видам деятельности?
56. Каковы причины различий в цепочках ценностей конкурирующих компаний?
57. Что представляет собой цепочка ценности отрасли?
58. Какие действия может использовать организация по сокращению издержек на уровне поставщиков, на этапе распространения продукции, в собственной деятельности компании?
59. Как понять выражение, что «фирма продает не тот продукт, который создает»? Приведите примеры такого поведения фирмы. Что бы вы порекомендовали сделать фирме в такой ситуации?
60. Раскройте свое понимание на выражения: «Осуществляя плату за имидж, покупатель оплачивает ассоциации, связанные с товаром. Приобретая имидж как составляющую часть продукта покупатель удовлетворяет свои мечты и надежды».
61. Что понимается под жизненным циклом продукта?
62. Что такое портфельный анализ? В чем его суть?
63. Какие достоинства и недостатки имеет портфельный анализ?
64. Что представляет собой матрица БКГ?
65. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы.
66. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы.
67. Приведите примеры из российской практики для каждой клетки модифицированной Бостонской матрицы.
68. В чем заключаются цели матричного метода Arthur D. Little (ADL/LC)? В чем особенности ее применения?
69. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?
70. Является ли матрица General Electric просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему? Поясните ее содержание, положительные и отрицательные стороны этого метода анализа продуктового портфеля.

*Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации*

*1 уровень:*



1. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:
  - а) стратегическое планирование
  - б) среднесрочное планирование
  - в) долгосрочное планирование
  - г) стратегическое управление\*
  
2. Результат анализа сильных и слабых сторон организации, а также определения возможностей и препятствий ее развития, это:
  - а) стратегическое планирование
  - б) стратегия
  - в) SWOT – анализ\*
  - г) стратегическое управление
  
3. Заранее спланированная реакция организации на изменения внешней среды – это:
  - а) стратегическое планирование
  - б) стратегия\*
  - в) SWOT – анализ
  - г) стратегическое управление
  
4. Стратегический анализ – это?
  - а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами
  - б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации
  - в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии
  - г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям\*
  
5. Реализация стратегии – это?
  - а) высшее руководство отслеживает наиболее важные для будущего корпорации факторы, называемые стратегическими факторами
  - б) формирование альтернативных направлений развития предприятия, их оценка, выбор лучшей стратегической альтернативы для реализации
  - в) разработка программ, бюджетов и процедур, которые можно рассматривать как среднесрочные и краткосрочные планы реализации стратегии\*
  - г) прогнозирование внешней среды и разработка способов адаптации предприятия к её изменениям

**2 уровень:**

**1. Организационные уровни разработки стратегии:**

- |                             |                             |
|-----------------------------|-----------------------------|
| 1. Уровень корпорации       | А) Корпоративная стратегия  |
| 2. Уровень СЕБ (отделений)  | Б) Бизнес-стратегия         |
| 3. Функциональный уровень   | В) Функциональная стратегия |
| 4. Менеджеры низшего уровня | Г) Операционная стратегия   |

**2. Основные аналитические инструменты анализа компании:**

- |                  |                                                                                   |
|------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| 1. SWOT- анализ  | А) Оценка сильных и слабых сторон организации, угрозы и возможности внешней среды |
| 2. STEEP- анализ | Б) Метод анализа внешнего окружения                                               |

3. Анализ цепочек ценностей

В) Стоимостная цепь, включающая все виды деятельности, функции и процессы от разработки до доставки товара или услуги конечному потребителю.

3. Стратегический стоимостной анализ

Г) Возможность компании конкурировать по ценам и издержкам

### 3 уровень:

1. Определить чистый дисконтированный доход (чистую текущую стоимость) **стратегического проекта** по пополнению оборотных средств **стоматологического центра** для расширения оказания услуг, если известно, что: затраты по проекту составили 200 тыс. руб., денежные потоки организации в случае выпуска расширенного объема рентабельной продукции ожидаются по годам, входящим в горизонт надежного планирования, в следующих величинах: 1-й год – 100 тыс. руб., 2-й год – 150 тыс. руб., 3-й год – 150 тыс. руб.; доходность сопоставимых по риску капиталовложений – 20 % (в расчете на год):

- 1) 74,29 тыс. руб.\*
- 2) 49,65 тыс.руб.
- 3) 125, 24 тыс. руб.
- 4) 50.0 тыс. руб.

2. Магазин закупил оптом 500 пар детской обуви по цене 150 руб. за пару. Часть обуви было продано по 200 руб. за пару. С ухудшением реализации в конце летнего сезона он уменьшил цену товара на 20% и реализовал последние 200 пар детской обуви. Издержки производства по закупке товара и его реализация составили 2000 руб.

Определить прибыль от всей партии товара.

- 1) 75 тыс. руб
- 2) 15 тыс. руб.\*
- 3) 60 тыс. руб.
- 4) 32 тыс. руб.

3. **Стоматологический центр** применяет упрощенную систему налогообложения. Объектом налогообложения являются доходы, уменьшенные на величину расходов за I квартал текущего налогового периода доходы, составляют 2350 тыс. руб., расходы - 1850 тыс. руб. Безвозмездно получено транспортное средство стоимостью 105 тыс. руб. Кроме этого приобретены и оплачены основные средства на сумму 120 тыс. руб. три станка стоимость 40 тыс. руб. каждый, из них два введены в эксплуатацию (на сумму 80 тыс. руб.). Убыток по итогам деятельности за предыдущий налоговый период — 65 тыс. руб.

Исчислите сумму налога, подлежащую уплате в бюджет.

- 1) 69000 руб\*
- 2) 78750 руб.
- 3) 24550 руб.
- 4) 525000 руб.

### Примерные ситуационные задачи

#### Ситуация 1.

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализирован ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

Сборкой персональных компьютеров фирма занялась еще в 1990 г. Тогда это было революционным начинанием. И не столько потому, что фирма «Аквариус», имевшая в то время статус совместного предприятия, решила заняться производством, а не импортом компьютерной техники, как это делало подавляющее большинство советских фирм, но и в первую очередь потому, что предприятие открыло свой завод по сборке компьютеров в г. Шуя Ивановской области. Было очень много восторженных высказываний по поводу начинаний фирмы «Аквариус». Прогнозы были исключительно

оптимистичными.

Мощности завода в Шуе позволяли производить 10 тыс. компьютеров и месяц. В условиях тогдашней экономики важно было вписаться в систему плановых поставок. Фирме «Аквариус» удалось заключить выгодный контракт с «Союз ЭВМ комплектом», осуществлявшим поставки персональных компьютеров в рамках всего Советского Союза. В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

После этого фирме пришлось искать покупателей на рынке. Это заставило ее сократить производство до 1 тыс. компьютеров в месяц. Далее ситуация еще более усложнилась. В результате производство упало до 200—300 компьютеров в месяц, а число работников сократилось втрое — со 150 до 50 человек. Для того чтобы завод работал безубыточно, необходимо было производить 1,5 тыс. компьютеров в месяц. Сбыт такого количества фирме был не под силу. Была сделана попытка начать производство кассовых аппаратов. Но это не дало желаемого результата. В условиях сокращения производства руководство фирмы пыталось сохранить кадры, однако все-таки вынуждено было пойти на увольнение работников. В конце концов, на заводе остались только квалифицированные сборщики, которые в случае появления заказов на компьютеры должны были осуществлять их сборку. Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на 75 31 инвестиционные проекты (32% всего оборота). Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

Вопросы:

1. Насколько управление в фирме «Аквариус» может рассматриваться как стратегическое?
2. Каким образом фирма «Аквариус» добилась установления баланса с внешним окружением?
3. В какой мере «желания» фирмы были переключены изменениями во внешней среде?

## Ситуация 2.

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?

Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?

Какие бы Вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.

Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.

Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

Вопросы:

1. В чем заключаются основные причины возникновения стратегического управления?
2. Определите специфические особенности стратегического управления по сравнению с тактическим и оперативным.
3. Что понимается под объектом и предметом стратегического управления? Приведите примеры.
4. В чем отличие понятий «миссия», «стратегические установки», «цели» и «задачи» в стратегическом управлении?
5. Дайте характеристику и определите содержание трех стадий стратегического управления — планирования, реализации стратегии, стратегического контроля.

**Примерные задания для выполнения курсовых работ:**

	<p>Тема: Стратегический менеджмент в организации малого бизнеса</p> <p>Содержание</p> <p>Введение</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Теоретические основы стратегического менеджмента в организации малого бизнеса       <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Сущность и функции стратегического менеджмента</li> <li>1.2. Процесс разработки стратегии организации малого бизнеса</li> <li>1.3. Механизм стратегии развития организации малого бизнеса</li> </ol> </li> <li>2. Аналитические основы стратегического менеджмента организации малого бизнеса ООО «Стоматология»       <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности организации</li> <li>2.2. SWOT-анализ деятельности организации малого бизнеса</li> <li>2.3. Стратегическая сегментация регионального рынка</li> </ol> </li> <li>3. Разработка и реализация стратегии организации малого бизнеса ООО «Стоматология»       <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Составляющие экономической стратегии организации малого бизнеса</li> <li>3.2. Разработка стратегии организации малого бизнеса</li> <li>3.3. Расчет экономической эффективности предложенных мероприятий</li> </ol> </li> </ol> <p>Заключение</p> <p>Библиографический список</p> <p>Приложения</p>
<p><b>ПК-2</b></p>	<p><b>Примерные вопросы к экзамену</b> (с №32 по №43 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>32. Стратегии входа на рынок.</li> <li>33. Стратегии ухода.</li> <li>34. Ключевые задачи реализации стратегии.</li> <li>35. Создание ресурсов и организационных возможностей.</li> <li>36. Стратегические изменения в организации.</li> <li>37. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур.</li> <li>38. Роль корпоративной культуры в реализации стратегии.</li> <li>39. Значение лидерства в реализации стратегии.</li> <li>40. Политика действий руководства в стратегической области.</li> <li>41. Роль контроля в реализации стратегии.</li> <li>42. Типы систем контроля.</li> <li>43. Уровни управления и системы контроля.</li> </ol> <p><b>Примерные вопросы к устному опросу, собеседованию текущего контроля</b> (с №71 по №110 (полный перечень вопросов – см. п. 2.2))</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>71. За счет наличия каких конкурентных преимуществ, по М. Портеру, можно достигнуть успеха на рынке?</li> <li>72. Какова классификация конкурентных стратегий по М. Портеру?</li> <li>73. Охарактеризуйте стратегию лидерства в издержках. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?</li> <li>74. Охарактеризуйте стратегию дифференциации. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?</li> <li>75. Охарактеризуйте стратегию оптимальных издержек. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?</li> <li>76. Охарактеризуйте сфокусированные стратегии. Какие рыночные условия необходимы для их реализации? Какие риски возникают при их реализации?</li> <li>77. В каких направлениях развивались взгляды на стратегии конкуренции после М. Портера?</li> <li>78. Какие стадии жизненного цикла могут переживать отрасли?</li> <li>79. В каких трех классических вариантах может находиться отрасль?</li> <li>80. Приведите примеры зрелых отраслей. Объясните, почему вы отнесли их к этой категории?</li> <li>81. Перечислите возможные действия по оживлению производства в зрелых отраслях.</li> </ol>

82. Каковы возможные причины отраслевого спада? Какие действия рекомендуется предпринять предприятию в условиях спада производства?
83. Каковы особенности конкурентных стратегий в зависимости от жизненного цикла отрасли?
84. Каковы особенности сегментированных отраслей и какие стратегии в них применимы?
85. Какие риски существуют для быстрорастущих компаний?
86. Какие стратегии может использовать компания-лидер рынка?
87. Какие конкурентные стратегии может использовать компания последователь?
88. Обоснуйте критерии выбора стратегических альтернатив развития организации?
89. Поясните необходимость учета различных факторов для реализации стратегии.
90. Что понимается под управленческой структурой, системой?
91. Какие организационные изменения структуры предприятия существуют?
92. Почему организационная структура должна следовать за стратегией?
93. Рассказать о различных подходах к приведению структуры в соответствие со стратегией.
94. Выявить стратегические преимущества и недостатки различных оргструктур управления.
95. Приведите примеры известных Вам фирм с различными оргструктурами управления.
96. Покажите на примерах, что организационная структура предприятия может выступать как сильная или слабая его сторона.
97. Назовите требования, которым должна отвечать эффективная организация.
98. Каковы характеристики эффективных организационных структур?
99. Какие действия необходимо осуществить при реорганизации структуры по бизнес-процессам?
100. Что представляет собой TQM? Каковы принципы программ всеобщего качества и постоянного совершенствования?
101. Для чего разрабатываются политики и процедуры?
102. Какие существуют виды политик?
103. Каковы системы поддержки стратегии?
104. Что включает в себя корпоративная культура?
105. На основе каких принципов формируется корпоративная культура?
106. Дайте понятие сильной и слабой корпоративной культуры.
107. Что такое система ценностей в организации?
108. Какие этапы включают процесс развития организационной культуры?
109. Как культура влияет на организационную эффективность?
110. Назовите основные характеристики нездоровой корпоративной культуры.

***Тестовые задания (разноуровневые) для текущего контроля и промежуточной аттестации***

***1 уровень:***

1. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»

- а) «Собаки»\*
- б) «Дойные коровы»
- в) «Трудные дети»
- г) «Звезды»

2. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранять или увеличивать долю своего бизнеса на рынке»

- а) «Собаки»
- б) «Дойные коровы»\*
- в) «Трудные дети»
- г) «Звезды»

3. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Либо идти на увеличение доли бизнеса на рынке, либо довольствоваться тем, что достигнуто, либо сокращать данный бизнес»

- а) «Собаки»
- б) «Дойные коровы»
- в) «Трудные дети»\*
- г) «Звезды»

4. Для модели БКГ характерны четыре вида стратегий: «Звезды», «Трудные дети», «Дойные коровы», «Собаки». Определите какая стратегия соответствует данной характеристике: «Стараться сохранить или увеличить долю своего бизнеса на рынке»

- а) «Собаки»
- б) «Дойные коровы»
- в) «Трудные дети»
- г) «Звезды»\*

5. Если бизнес обладает относительно незначительными конкурентными преимуществами организации, вовлеченной в весьма привлекательный и перспективный с точки зрения состояния рынка бизнес, то этот бизнес относится по матрице GE/McKinsey к:

- а) пограничным
- б) сомнительным\*
- в) проигравшим
- г) победившим

## **2 уровень:**

### **1. Матричный анализ в управлении хозяйственным портфелем ...**

- |                         |                                                                                                                |
|-------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Матрица БКГ          | А) Модель жизненного цикла товара и эффекта масштаба производства в стратегическом менеджменте                 |
| 2. Матрица МакКинзи     | Б) Оценка привлекательности отдельных стратегических хозяйственных единиц на основе двух координат             |
| 3. Матрица эволюции СЗХ | В) Распределение СЗХ фирмы по различным стадиям жизненного цикла.                                              |
| 4. Матрица Ансоффа      | Г) Поле, образованное двумя осями — горизонтальной осью «товары компании» и вертикальной осью «рынки компании» |

### **2. Определить соответствие названия основным видам методов управления рисками...**

- |                   |                                                       |
|-------------------|-------------------------------------------------------|
| 1. Диверсификация | А) Увеличение числа поставщиков и потребителей        |
| 2. Лимитирование  | Б) Установление ограничений на возможный ущерб        |
| 3. Страхование    | В) Создание обособленных фондов по возмещению убытков |
| 4. Хеджирование   | Г) Страхование рисков на финансовых рынках.           |

## **3 уровень:**

1. Определите срок окупаемости и индекс рентабельности **стратегического проекта в медицинском центре**, требующего 3000 усл. ед. капиталовложений и приносящего доход в усл. ед. в 1 год – 1500, 2 год – 1500, 3 год – 1300; ставка дисконтирования по годам не менялась и составила 5%.

- 1) 3,19 года\*

- 2) 0,189 года
- 3) 1,5 года
- 4) 1,304 года

2. Первоначальные инвестиции по проекту **стратегии развития медицинской организации** равны 850 тыс. руб. Ожидается, что в течение последующих 7 лет проект будет приносить 180 тыс. руб. прибыли.

Определить срок окупаемости проекта.

- 1) 0,21 года
- 2) 4,7 года.\*
- 3) 2,57 года
- 4) 1,48 года

3. Выполнить диагностику **стратегического плана реформирования фармацевтической компании**. Организационно-технические мероприятия стратегического плана реформирования предприятия способствуют сокращению численности на 120 чел. Объем продукции по плану и по отчету – 123000 тыс. ден. ед. Производство продукции на одного работника по отчету составляет 320 тыс. ден. ед.

Рассчитать численность работников по стратегическому плану реформирования.

- А) 384 чел.
- Б) 197 чел.
- В) 264 чел.
- Г) 504 чел

### Примерные ситуационные задачи

#### Ситуация 1.

Компания АМОСО, являющаяся лидирующей нефтяной и химической многонациональной корпорацией мира, должна создать определенные условия, чтобы изменить культуру (требовалось повысить преданность менеджмента избранному курсу, обеспечить вовлеченность всего персонала в процесс изменений, информированность и т.д.). Теперь набор целей был расширен, и к традиционным финансовым и операционным целям добавлены стратегические. Общее стратегическое направление было определено путем опросов, результаты которых сообщались работникам и менеджерам. Возросли гибкость и адаптивность к запросам потребителей. АМОСО намеревалась провести изменения в пяти основных областях: стратегии, структуре, процессах, системе вознаграждений и работе с персоналом. Общий стратегический план был принят на уровне руководства корпорации и представлен на рассмотрение всем членам организации. Линейные менеджеры несли ответственность за то, чтобы их подчиненные поняли новые культурные ценности. Структура компании была децентрализована. Был сделан акцент на системе нематериального стимулирования и системе оплаты труда в зависимости от результатов. Система вознаграждения в целом была увязана со стратегией компании.

#### Вопросы:

- 1. Успешны ли будут усилия АМОСО изменить свою культуру?
- 2. Перечислите пять дисциплин самообучающейся организации по П. Сенге. Дайте их краткую характеристику.
- 3. Что представляет собой «пятая дисциплина» самообучающейся организации — системное мышление?
- 4. Проанализируйте представленную информацию и ответьте на вопросы.

#### Ситуация 2.

Легкая промышленность переживает трудные времена. Во-первых, эта отрасль с распадом СССР в значительной мере потеряла свою сырьевую базу в виде дешевого хлопка и шерсти из бывших среднеазиатских республик. Необходимость закупать сырье по мировым ценам привела к росту цен на продукцию и подорвала ее конкурентоспособность на внутреннем рынке. Во-вторых, производство в легкой промышленности было построено таким образом, чтобы обеспечивать выпуск большого количества однотипной продукции. Даже если отвлечься от вопросов качества этой продукции и конкуренции с импортом на внутреннем рынке, а только рассматривать вопрос наличия платежеспособного спроса на нее, то станет очевидным, что в рамках одной республики, доходы населения которой к тому же сократились по сравнению с дореформенными временами, невозможно обеспечить такой же спрос, какой был в рамках СССР. Это приводит к сложностям с оборотными

средствами, неполной загрузке оборудования, а часто и к простоям предприятий. Все вышеперечисленное является причиной роста затрат и снижения конкурентоспособности продукции.

Легкая промышленность стоит сейчас перед дилеммой: окончательно сдать свои позиции иностранным товарам на внутреннем рынке или начать активный поиск направлений повышения конкурентоспособности своей продукции. В текстильной промышленности одним из таких направлений являются попытки повышения качества путем импорта более совершенного оборудования. Это позволит не только повысить качество, но и изменить структуру выпускаемой продукции, перейти от производства большого количества однотипной продукции к мелкосерийному выпуску, динамично изменяемому под воздействием рынка. Такие закупки оборудования осуществляются в рамках создания совместных предприятий с привлечением иностранного капитала. Однако сейчас легкая промышленность не является особо привлекательной сферой для иностранного капитала, и его вложения носят единичный характер.

Вторым направлением повышения конкурентоспособности текстильной промышленности является переход на другие виды текстильного сырья, производимые в нашей стране, в частности лен и смесовые волокна, позволяющие экономить импортный хлопок. Однако положение льняной промышленности также очень сложное. С одной стороны, Россия является одним из основных производителей льноволокна в мире, крупнейшим экспортером как льняного сырья, так и готовой продукции. С другой – существующие у нас способы выращивания льна и его переработки делают его низкокачественным и с точки зрения цен практически неконкурентоспособным даже по сравнению с Украиной и Белоруссией, не говоря уже о развитых странах, таких, как Франция и Бельгия. Однако стабильный спрос на льняное волокно и продукцию на мировом рынке делает эффективными инвестиционные вложения в эту отрасль.

Третьим необходимым направлением повышения конкурентоспособности российских тканей является применение более качественных красителей. Сейчас эта задача решается преимущественно путем импорта.

Таким образом, качественная перестройка легкой промышленности предъявляет совершенно новые требования к поддерживающим отраслям, и от того, насколько быстро они среагируют на новые требования рынка, зависит и само их выживание.

Швейные и обувные предприятия, как правило, совершенствуют производство путем покупки западного оборудования и технологий, создания совместных предприятий с западными фирмами, в которых российскими остаются только производственные площади и рабочая сила, а материал, оборудование, лекала и технология пошива – импортные. Такая продукция обычно достаточно высокого качества, но цены на нее ниже, чем на продукцию, импортируемую из развитых стран запада, в связи с более дешевой рабочей силой и меньшими транспортными затратами. И поэтому она вполне конкурентоспособна на внутреннем рынке по сравнению с дешевыми товарами из Китая, Юго-Восточной Азии и Турции. Задача государства – всесторонне способствовать притоку иностранного капитала в легкую промышленность, созданию совместных производств. Это приводит к: росту занятости и доходов населения, а значит, и величины совокупного спроса; повышению качества продукции, выпускаемой на территории страны российскими рабочими, подтягиванию его до уровня мировых стандартов, что в конечном счете ведет к росту конкурентоспособности этой и связанной с ней продукции на внутреннем и на мировом рынках. Тем самым создаются условия для сокращения отставания российской промышленности от своих зарубежных конкурентов. Однако даже в столь тяжелое время экономической нестабильности некоторым предприятиям удается осуществлять эффективную деятельность, производить высококачественную одежду, пользующуюся спросом у населения. Одно из таких предприятий — Открытое акционерное общество «Большевичка». Сегодня это производство с законченным технологическим циклом, специализирующееся на выпуске одежды для женщин и мужчин.

На фабрике проведено техническое перевооружение. Предприятие переоснащено по всему циклу производства, начиная с подготовки тканей и заканчивая складом готовой продукции. Установлено новейшее оборудование ведущих фирм Германии, Франции, Японии, Швеции с использованием ЭВМ. В этом плане фабрика выгодно отличается от большинства предприятий легкой промышленности России. С технологической точки зрения ее оборудование позволяет и в сегодняшних сложных экономических условиях очень гибко реагировать на конъюнктуру рынка, ежегодно выпускать 300 тыс. изделий. Главная цель ОАО «Большевичка», ее миссия — обеспечение населения дешевыми и качественными товарами народного потребления. Другие цели, работающие на главную цель, следующие:

- произвести запланированное количество изделий при определенных издержках на их производство; снизить процент брака;
- закупить и установить новое оборудование и наиболее полно использовать действующее оборудование;
- организовать и укомплектовать аппарат квалифицированными кадрами, чтобы это способствовало повышению эффективности производства и управления. Каждая цель реализуется набором задач, выполнение которых осуществляется с помощью вполне определенных функций управления.

На ОАО «Большевичка» такими задачами являются:



	<p>- развитие производственной кооперации;  - совершенствование организационной структуры системы производства;  - поддержание заданных режимов структурных подразделений системы производства; - создание заинтересованности работающих в результатах своего труда;  - организация учета и контроля за деятельностью объекта управления.</p> <p>Общие тенденции развития швейной подотрасли России за годы реформ характеризуются значительным сокращением объемов производства по отдельным видам товаров от 70 до 90% от уровня 1990 г. Эта ситуация отразилась и на работе фабрики. Рост инфляции поглощал часть затрат, вложенных в сырьевые ресурсы, и весь объем прибыли. Предприятие несло колоссальные убытки, оборачиваемость оборотных средств резко замедлилась, поэтому катастрофически не хватало средств для производства продукции на прежнем уровне и началось свертывание объемов производства. Хлынувший на российский рынок поток низкопробных, но дешевых импортных товаров и отсутствие заказов торгующих организаций на продукцию предприятия подтолкнули руководство фабрики к поиску новых форм работы, что в итоге привело к началу сотрудничества с зарубежными фирмами по выпуску швейных изделий из давальческого сырья. За годы сотрудничества с зарубежными фирмами фабрика приобрела опыт во внешнеэкономической деятельности, в результате чего заметно изменился уровень заказов, которые стали более престижными и выгодными. Постоянные контакты с иностранными партнерами помогают предприятию в изучении и выборе зарубежных рынков сырья, в приобретении запасных частей и быстрорасходуемых материалов для оборудования фабрики непосредственно у фирм-производителей. За счет работы на давальческом сырье, регулярного и быстрого (7–10 дней с момента отгрузки) поступления денег за изготовленный товар предприятию удалось сохранить объемы производства без привлечения заемных средств, обеспечить своевременную выплату налогов в бюджеты, регулярную выплату зарплаты. Все это позволяет сохранять производственный потенциал, обеспечивать коллектив стабильной работой, снижать социальную напряженность на фоне растущей безработицы в отрасли. Развитие внешнеэкономических связей предприятия способствует более активной работе на внутреннем рынке, дает возможность постепенно увеличивать объемы производства современной, качественной и красивой одежды.</p> <p><b>Вопросы:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Какую стратегию развития должно выбрать предприятие, чтобы обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие?</li> <li>2. Какие стратегические изменения надо рекомендовать провести руководству?</li> </ol>
	<p><b>Примерные задания для выполнения курсовых работ:</b></p> <p>Тема: Управление реализацией стратегических изменений в организации</p> <p>Содержание</p> <p>Введение</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегические изменения в организации <ol style="list-style-type: none"> <li>1.1. Сущность и содержание стратегических изменений в организации</li> <li>1.2. Методы проведения стратегических изменений в организации</li> <li>1.3. Сопротивление стратегическим изменениям и стили их проведения</li> </ol> </li> <li>2. Механизм управления стратегическими изменениями в медицинском центре «Лесной массив» <ol style="list-style-type: none"> <li>2.1. Организационно-экономическая характеристика деятельности предприятия</li> <li>2.2. Организационное обеспечение реализации стратегии</li> <li>2.3. Уровни стратегических изменений в медицинском центре</li> </ol> </li> <li>3. Совершенствование процесса управления стратегическими изменениями в медицинском центре «Лесной массив» <ol style="list-style-type: none"> <li>3.1. Планирование проведения стратегических изменений в организации</li> <li>3.2. Методы управления сопротивлением стратегическим изменениям</li> <li>3.3. Этапы проведения организационных изменений</li> </ol> </li> </ol> <p>Заключение  Библиографический список  Приложения</p>

**Критерии оценки экзаменационного собеседования, собеседования текущего контроля:**

**Оценки «отлично»** заслуживает обучающийся, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять

задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающимся, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.

**Оценки «хорошо»** заслуживает обучающийся, обнаруживший полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающимся, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.

**Оценки «удовлетворительно»** заслуживает обучающийся, обнаруживший знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающимся, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение в образовательной организации высшего образования и приступить к изучению последующих дисциплин.

#### **Критерии оценки тестовых заданий:**

**«зачтено»** - не менее 71 балла правильных ответов;

**«не зачтено»** - 70 баллов и менее правильных ответов.

#### **Критерии оценки ситуационных задач:**

**«зачтено»** - обучающийся решил задачу в соответствии с алгоритмом, дал полные и точные ответы на все вопросы задачи, представил комплексную оценку предложенной ситуации, сделал выводы, привел дополнительные аргументы, продемонстрировал знание теоретического материала с учетом междисциплинарных связей, нормативно-правовых актов; предложил альтернативные варианты решения проблемы;

**«не зачтено»** - обучающийся не смог логично сформулировать ответы на вопросы задачи, сделать выводы, привести дополнительные примеры на основе принципа межпредметных связей, продемонстрировал неверную оценку ситуации.

#### **Критерии оценки практических навыков:**

**«зачтено»** - обучающийся обладает теоретическими знаниями и владеет методикой выполнения практических навыков, демонстрирует их выполнение, в случае ошибки может исправить при коррекции их преподавателем;

**«не зачтено»** - обучающийся не обладает достаточным уровнем теоретических знаний (не знает методики выполнения практических навыков, показаний и противопоказаний, возможных осложнений, нормативы и проч.) и/или не может самостоятельно продемонстрировать практические умения или выполняет их, допуская грубые ошибки.

## **2.2. Примерные вопросы к экзамену, устному опросу, собеседованию текущего контроля**

### **Примерные вопросы к экзамену**

1. Реализация и контроль стратегии.
2. Понятие, сущность и принципы стратегического менеджмента.
3. Школы стратегического менеджмента.
4. Основные требования к стратегическому менеджменту.
5. Основные этапы стратегического управления.
6. Стратегическое видение и миссия компании.
7. Стратегическое видение и миссия компании.
8. Понятие стратегической зоны хозяйствования.
9. Организационные уровни разработки стратегии.
10. Подходы к разработке стратегии.
11. Факторы, влияющие на стратегию компании.
12. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа.
13. Основные экономические характеристики отрасли.
14. Формы и интенсивность конкуренции.
15. Анализ движущих сил, вызывающих изменения в отрасли.
16. Оценка конкурентов.
17. Возможные действия конкурентов.
18. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
19. Общая оценка ситуации в отрасли.
20. Цель анализа внутренней среды компании.
21. Оценка эффективности действующей стратегии компании. SWOT-анализ.
22. STEEP- или PEST-анализ.
23. Стратегический стоимостный анализ.
24. Оценка конкурентной позиции компании.
25. Выявление стратегических проблем компании.
26. Конкурентные стратегии.
27. Инвестиционные стратегии.
28. Наступательные и защитные стратегии.
29. Матрица БКГ.
30. Матрица МакКинси.
31. Матрица эволюции СЗХ.
32. Стратегии входа на рынок.
33. Стратегии ухода.
34. Ключевые задачи реализации стратегии.
35. Создание ресурсов и организационных возможностей.
36. Стратегические изменения в организации.
37. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур.
38. Роль корпоративной культуры в реализации стратегии.
39. Значение лидерства в реализации стратегии.
40. Политика действий руководства в стратегической области.
41. Роль контроля в реализации стратегии.
42. Типы систем контроля.
43. Уровни управления и системы контроля.

### **Примерные вопросы к устному опросу, собеседованию текущего контроля**

1. Что такое стратегия?
2. В чем сущность стратегического менеджмента?
3. Каковы предпосылки развития стратегического управления на российских предприятиях?
4. Каковы этапы развития корпоративного планирования?

5. Каковы различия между долгосрочным планированием и стратегическим управлением?
6. Что такое стратегические решения?
7. Что отличает стратегические решения от других типов решений?  
Приведите примеры стратегических решений из практики российских предприятий.
8. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства предприятия?
9. Что такое стратегическая единица бизнеса (СЕБ)?
10. Каковы критерии идентификации стратегической единицы бизнеса?
11. На каких уровнях в организации принимаются стратегические решения?
12. Какие бывают стратегии организации в зависимости от уровня управления?
13. Что включает в себя корпоративная стратегия?
14. Из каких элементов состоит бизнес-стратегия?
15. Какие функциональные стратегии могут быть разработаны в организации?
16. Каковы стадии развития организации по А. Чандлеру?
17. Какие кризисы возникают на различных стадиях развития организации?
18. В чем состоит сущность видения компании?
19. Что такое миссия фирмы? На кого она направлена?
20. Какие управленческие цели преследуют миссии?
21. Что следует из миссии организации? Что необходимо делать для их выполнения?
22. Чьи интересы учитываются при разработке миссии?
23. Как и для чего устанавливаются цели компании?
24. Для каких целей разрабатывается кадровая концепция фирмы?
25. Что представляет собой внешняя среда?
26. Какие существуют методы анализа внешней среды? Какова их цель?
27. Что представляет собой PEST – анализ?
28. Какие возможности и угрозы могут возникнуть для предприятия?
29. Какие бывают типы внешнего окружения?
30. Что такое отраслевой анализ?
31. Каковы основные направления анализа отрасли?
32. От чего зависит интенсивность конкуренции в отрасли?
33. При каких условиях рынка велика способность поставщиков диктовать свои условия?
34. При каких условиях рынка велика способность покупателей диктовать свои условия?
35. Какие барьеры могут сдерживать вход в отрасль новых предприятий?
36. Что такое конкурентное преимущество фирмы?
37. Каковы источники конкурентных преимуществ?
38. Какие конкурентные преимущества низшего ранга Вы знаете? Для каких отраслей их использование наиболее эффективно?
39. Какие конкурентные преимущества высшего ранга Вы знаете? Для каких отраслей их использование наиболее эффективно?
40. Что представляет собой метод построения карты стратегических групп?
41. Какие цели преследуют конкуренты?
42. Какие основные направления анализа конкурентов и потребителей?
43. Что такое SWOT-анализ и для чего он нужен?
44. Что представляют собой возможности и угрозы для фирмы?
45. Что такое конкурентные преимущества предприятия?
46. Что относится к осязаемым и неосязаемым ресурсам предприятия?
47. Что понимается под стратегическим потенциалом предприятия?
48. Какие существуют методы управленческого анализа?
49. Что в деятельности предприятия является преобразованием?
50. Какие виды преобразований могут быть осуществлены предприятием?
51. Что понимается под «потокм ценностей»?
52. Назовите признаки основного преобразования. Приведите примеры.
53. Какие бывают уровни преобразований?
54. Что представляет собой цепочка ценностей М. Портера?

55. Что относится к основным и вспомогательным видам деятельности?
56. Каковы причины различий в цепочках ценностей конкурирующих компаний?
57. Что представляет собой цепочка ценности отрасли?
58. Какие действия может использовать организация по сокращению издержек на уровне поставщиков, на этапе распространения продукции, в собственной деятельности компании?
59. Как понять выражение, что «фирма продает не тот продукт, который создает»? Приведите примеры такого поведения фирмы. Что бы вы порекомендовали сделать фирме в такой ситуации?
60. Раскройте свое понимание на выражения: «Осуществляя плату за имидж, покупатель оплачивает ассоциации, связанные с товаром. Приобретая имидж как составляющую часть продукта, покупатель удовлетворяет свои мечты и надежды».
61. Что понимается под жизненным циклом продукта?
62. Что такое портфельный анализ? В чем его суть?
63. Какие достоинства и недостатки имеет портфельный анализ?
64. Что представляет собой матрица БКГ?
65. Опишите основные стратегии портфельной матрицы Бостонской консультационной группы.
66. В чем суть модификации Бостонской матрицы? Опишите основные стратегии модифицированной Бостонской матрицы.
67. Приведите примеры из российской практики для каждой клетки модифицированной Бостонской матрицы.
68. В чем заключаются цели матричного метода Arthur D. Little (ADL/LC)? В чем особенности ее применения?
69. В чем, на ваш взгляд, сходство и различия рассмотренных портфельных матриц разных консультационных фирм?
70. Является ли матрица General Electric просто более сложным вариантом матрицы БКГ? Если нет, то почему? Поясните ее содержание, положительные и отрицательные стороны этого метода анализа продуктового портфеля.
71. За счет наличия каких конкурентных преимуществ, по М. Портеру, можно достигнуть успеха на рынке?
72. Какова классификация конкурентных стратегий по М. Портеру?
73. Охарактеризуйте стратегию лидерства в издержках. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?
74. Охарактеризуйте стратегию дифференциации. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?
75. Охарактеризуйте стратегию оптимальных издержек. Какие рыночные условия необходимы для ее реализации? Какие риски возникают при ее реализации?
76. Охарактеризуйте сфокусированные стратегии. Какие рыночные условия необходимы для их реализации? Какие риски возникают при их реализации?
77. В каких направлениях развивались взгляды на стратегии конкуренции после М. Портера?
78. Какие стадии жизненного цикла могут переживать отрасли?
79. В каких трех классических вариантах может находиться отрасль?
80. Приведите примеры зрелых отраслей. Объясните, почему вы отнесли их к этой категории?
81. Перечислите возможные действия по оживлению производства в зрелых отраслях.
82. Каковы возможные причины отраслевого спада? Какие действия рекомендуется предпринять предприятию в условиях спада производства?

83. Каковы особенности конкурентных стратегий в зависимости от жизненного цикла отрасли?
84. Каковы особенности сегментированных отраслей и какие стратегии в них применимы?
85. Какие риски существуют для быстрорастущих компаний?
86. Какие стратегии может использовать компания-лидер рынка?
87. Какие конкурентные стратегии может использовать компания последователь?
88. Обоснуйте критерии выбора стратегических альтернатив развития организации?
89. Поясните необходимость учета различных факторов для реализации стратегии.
90. Что понимается под управленческой структурой, системой?
91. Какие организационные изменения структуры предприятия существуют?
92. Почему организационная структура должна следовать за стратегией?
93. Рассказать о различных подходах к приведению структуры в соответствие со стратегией.
94. Выявить стратегические преимущества и недостатки различных оргструктур управления.
95. Приведите примеры известных Вам фирм с различными оргструктурами управления.
96. Покажите на примерах, что организационная структура предприятия может выступать как сильная или слабая его сторона.
97. Назовите требования, которым должна отвечать эффективная организация.
98. Каковы характеристики эффективных организационных структур?
99. Какие действия необходимо осуществить при реорганизации структуры по бизнес-процессам?
100. Что представляет собой TQM? Каковы принципы программ всеобщего качества и постоянного совершенствования?
101. Для чего разрабатываются политики и процедуры?
102. Какие существуют виды политик?
103. Каковы системы поддержки стратегии?
104. Что включает в себя корпоративная культура?
105. На основе каких принципов формируется корпоративная культура?
106. Дайте понятие сильной и слабой корпоративной культуры.
107. Что такое система ценностей в организации?
108. Какие этапы включает процесс развития организационной культуры?
109. Как культура влияет на организационную эффективность?
110. Назовите основные характеристики нездоровой корпоративной культуры.

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

#### **3.1. Методика проведения тестирования**

**Целью этапа** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме тестирования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

#### **Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

#### **Субъекты, на которых направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не прошел процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

**Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) на последнем занятии. В случае проведения тестирования на компьютерах время и место проведения тестирования преподаватели кафедры согласуют с информационно-вычислительным центром и доводят до сведения обучающихся.

**Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

**Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

**Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк тестовых заданий. Преподаватели кафедры разрабатывают задания для тестового этапа промежуточной аттестации, утверждают их на заседании кафедры и передают в информационно-вычислительный центр в электронном виде вместе с копией рецензии. Минимальное количество тестов, составляющих фонд тестовых заданий, рассчитывают по формуле: трудоемкость дисциплины в з.е. умножить на 50.

Тесты включают в себя задания 3-х уровней:

- ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)
- ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)
- ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)

**Соотношение заданий разных уровней и присуждаемые баллы**

	Вид промежуточной аттестации
	экзамен
Количество ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)	30
Кол-во баллов за правильный ответ	1
Всего баллов	30
Количество ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)	15
Кол-во баллов за правильный ответ	2
Всего баллов	30
Количество ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)	5
Кол-во баллов за правильный ответ	8
Всего баллов	40
Всего тестовых заданий	50
Итого баллов	100
Мин. количество баллов для аттестации	70

**Описание проведения процедуры:**

Тестирование является обязательным этапом экзамена независимо от результатов текущего контроля успеваемости. Тестирование может проводиться на компьютере или на бумажном носителе.

**Тестирование на бумажном носителе:**

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания обучающийся должен выбрать правильные ответы на тестовые задания в установленное преподавателем время.

Обучающемуся предлагается выполнить 50 тестовых заданий разного уровня сложности на экзамене. Время, отводимое на тестирование, составляет не более полутора академических часов на экзамене.

#### Тестирование на компьютерах:

Для проведения тестирования используется программа INDIGO. Обучающемуся предлагается выполнить 50 тестовых заданий разного уровня сложности на экзамене. Время, отводимое на тестирование, составляет не более полутора академических часов на экзамене.

#### **Результаты процедуры:**

Результаты тестирования на компьютере или бумажном носителе имеют качественную оценку «зачтено» – «не зачтено». Оценки «зачтено» по результатам тестирования являются основанием для допуска обучающихся к собеседованию. При получении оценки «не зачтено» за тестирование обучающийся к собеседованию не допускается и по результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «неудовлетворительно».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в экзаменационные ведомости в соответствующую графу.

### **3.2. Методика проведения приема практических навыков**

**Цель этапа** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме приема практических навыков является оценка уровня приобретения обучающимся умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

#### **Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

#### **Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не прошел процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

#### **Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) на последнем занятии по дисциплине (модулю), или в день проведения собеседования, или может быть совмещена с экзаменационным собеседованием по усмотрению кафедры.

#### **Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

#### **Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

#### **Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки умений и навыков. Банк оценочных материалов включает перечень практических навыков, которые должен освоить обучающийся для будущей профессиональной деятельности.

#### **Описание проведения процедуры:**

Оценка уровня освоения практических умений и навыков может осуществляться на основании положительных результатов текущего контроля при условии обязательного посещения всех занятий семинарского типа.

Для прохождения этапа проверки уровня освоения практических навыков обучающийся должен овладеть всеми практическими умениями и навыками, предусмотренными программой дисциплины (модуля).



### **Результаты процедуры:**

Результаты проверки уровня освоения практических умений и навыков имеют качественную оценку «зачтено» – «не зачтено». Оценки «зачтено» по результатам проверки уровня освоения практических умений и навыков являются основанием для допуска обучающихся к собеседованию. При получении оценки «не зачтено» за освоение практических умений и навыков обучающийся к собеседованию не допускается и по результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «не зачтено».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в экзаменационные ведомости в соответствующую графу.

### **3.3. Методика проведения устного собеседования**

**Целью процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме устного собеседования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

#### **Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

#### **Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не прошел процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

#### **Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) в соответствии с приказом о проведении промежуточной аттестации, если промежуточная аттестация проводится в форме экзамена. Деканатом факультета, отделом подготовки кадров высшей квалификации может быть составлен индивидуальный график прохождения промежуточной аттестации для обучающегося при наличии определенных обстоятельств.

#### **Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

#### **Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль), как правило, проводящий занятия лекционного типа.

#### **Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает вопросы, как правило, открытого типа, перечень тем, выносимых на опрос, типовые задания. Из банка оценочных материалов формируются печатные бланки индивидуальных заданий (билеты). Количество вопросов, их вид (открытые или закрытые) в бланке индивидуального задания определяется преподавателем самостоятельно.

#### **Описание проведения процедуры:**

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания и подготовки ответов обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, навыков, сформированности компетенции дать устные развернутые ответы на поставленные в задании вопросы и задания в установленное преподавателем время. Продолжительность проведения процедуры определяется преподавателем самостоятельно, исходя из сложности индивидуальных заданий, количества вопросов, объема оцениваемого учебного материала, общей трудоемкости изучаемой дисциплины (модуля) и других факторов.

Собеседование может проводиться по вопросам билета и (или) по ситуационной(ым) задаче(ам). Результат собеседования при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

**Результаты процедуры:**

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачетные книжки обучающихся и экзаменационные ведомости и представляются в деканат факультета.

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.

### **3.4. Методика проведения курсового проектирования**

**Целью процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме защиты курсовой работы, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины), оценка способности обучающегося к научно-исследовательской деятельности.

**Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Порядком проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся.

**Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль), по которой предусмотрено выполнение курсовой работы. В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

**Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится в соответствии с учебным планом и расписанием учебных занятий.

**Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

**Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

**Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает в себя примерные темы курсовых работы. Обучающийся выбирает самостоятельно тему курсовой работы.

**Описание проведения процедуры:**

Законченную работу студент сдает на кафедру в бумажном и электронном виде.

Курсовая работа подлежит проверке на наличие заимствований и плагиата. Затем работа направляется на рецензирование.

Рецензирование курсовой работы включает:

Выявление ошибок и недочетов в работе.

Составление рецензии.

Рецензент выясняет соответствие работы поставленному заданию, актуальность темы, самостоятельность выполнения работы, степень применения теоретических знаний на практике и практическую значимость работы, анализирует положительные стороны, недостатки и ошибки, оценивает стиль изложения и оформления. Обязательным является наличие в отзыве предварительной оценки выполненной работы в форме вывода «Работа допускается к защите» или «Работа не допускается к защите».

Основанием для допуска к защите курсовой работы являются:

- оформление курсовой работы в соответствии с предъявляемыми к написанию курсовых работ требованиями;

- рецензия руководителя и его подпись на титульном листе.

Студент заранее готовит выступление на 8-10 минут, выбирая основные моменты в работе, сохраняя при этом структуру курсовой. В выступлении следует отразить мотивы выбора темы, объект, предмет, цель, задачи исследования, основное содержание, выводы и их обоснование. Подготовить мультимедийную презентацию, помогающую раскрыть основные положения работы.

Защита курсовой работы проводится в комиссии, в составе руководителя по данной теме и одного - двух преподавателей кафедры, назначенных заведующим кафедрой. По желанию возможно присутствие сотрудников деканата и приглашенных представителей работодателей.

Порядок защиты курсовой работы:

1) Доклад студента. Регламент – 8-10 минут. Доклад рекомендуется знать наизусть и сопровождать иллюстрационным материалом, который способствует эффективности выступления докладчика.

Студент в своем докладе должен раскрыть следующие вопросы:

- актуальность темы, цель и задачи работы, особенности нормативного регулирования исследуемых вопросов;

- состояние и особенности исследуемой проблемы;

- полученные результаты, выводы и предложения, степень их новизны.

2) Выступление рецензента с оценкой работы.

3) Ответы студента на вопросы рецензента и членов комиссии, присутствующих.

4) Обсуждение курсовой работы.

5) Заключение председателя комиссии с оценкой работы по балльной системе.

**Результаты процедуры:**

Курсовая работа оценивается по 4-х балльной шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценка заносится в ведомость и протокол защиты курсовых работ и отражается в зачетной книжке студента.

Составитель: В.А. Никонов

Зав. кафедрой Л.Н. Шмакова