

Министерство образования Московской области

Документ Государственного образовательного учреждения высшего образования Московской области
Информация о владельце: «Государственный гуманитарно-технологический университет»
ФИО: Егорова Галина Викторовна
Должность: Проректор по учебной работе
Дата подписания: 06.10.2023 10:36:40
Уникальный программный ключ:
4963a4167398d8232817460cf5aa76d186dd7c25

УТВЕРЖДАЮ
Проректор



26 июня 2023г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.14 Стратегический менеджмент

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Направленность (профиль) программы:
Менеджмент организации

Квалификация выпускника Бакалавр

Форма обучения очно-заочная

2023 г.

1. ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Рабочая программа дисциплины составлена на основе учебного плана 38.03.02 Менеджмент по профилю «Менеджмент организации» 2023 года начала подготовки (очно-заочная форма обучения).

2. ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

2.1 Целью освоения дисциплины «**Стратегический менеджмент**» является формирование у студентов компетенций, необходимых для профессиональной деятельности, формирование у студентов знаний в области стратегического управления организацией.

2.2 Задачами курса являются:

- изучить вопросы современного стратегического менеджмента в условиях инновационного развития экономики;
- формирование базы знаний для участия в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий организации.

2.3 Знания и умения обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование следующих компетенций:

В результате изучения дисциплины студент должен обладать следующими компетенциями:	Коды формируемых компетенций
Профессиональные компетенции (ПК):	
ПК-2 Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-2

Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
ПК-2 Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-2.1 Знает: понятие, сущность и виды функциональных стратегий, взаимосвязи между функциональными стратегиями компании; методы и правила разработки и принятия управленческих решений; параметры качества принятия и реализации сбалансированных управленческих решений;
	ПК-2.2 Умеет: анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании; согласовывать решения с принятыми ранее управленческими решениями;
	ПК-2.3 Владеет: методами анализа функциональных стратегиями компании; навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений; навыками выбора оптимального варианта решения.

При проведении учебных занятий по учебной дисциплине развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств обеспечивается чтением лекций по теме «Целеполагание в организационных системах», проведением групповых дискуссий, анализа ситуаций по теме «Стратегическое управление организацией», содержание которых разработано на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей.

3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к Б1.В.14 части, формируемой участниками образовательных отношений

Знания необходимы для изучения дисциплин подготовки и защиты выпускной квалификационной работы:

- Б1.В.11 Инновационный менеджмент
 Б1.В.12 PR- менеджмент

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1 Структура и содержание дисциплины

Название разделов (модулей) и тем	семестр	Виды учебных занятий					
		Контактная работа			сам. работа	Промеж. аттестация	
		Лекции	Пр.				
		14	26		140	Экзамен 36	
Модуль 1. Методология стратегического управления	5	10	18		100		
Тема 1. Теоретические аспекты стратегического менеджмента	5	2	6		30		
Тема 2. Целеполагание в организационных системах	5	4	6		30		
Тема 3. Стратегическое управление организацией	5	4	6		40		
Модуль 2. Разработка стратегии организации	5	4	8		40		
Тема 1. Подходы к разработке стратегии организации. Философия развития организации	5	1	2		10		
Тема 2. Командообразование в стратегическом управлении	5	1	4		20		
Тема 3. Анализ конкурентного положения организации. Анализ стратегических проблем организации	5	2	2		10		
Промеж. аттестация	5					36 Экзамен	

4.2 Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)

Лекционные занятия

Модуль 1. Методология стратегического управления

Тема 1. Теоретические аспекты стратегического менеджмента

Понятие стратегического менеджмента организации. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента. Отличия стратегического менеджмента от оперативного менеджмента. Сущность стратегического менеджмента. Обзор школ стратегического управления. Этапы развития корпоративного планирования. Стратегическое управление как научная дисциплина.

Тема 2. Целеполагание в организационных системах

Стратегия как конкретный план достижения стратегической цели и как долгосрочное качественно определенное направление развития организации. Соотношение стратегических, тактических и оперативных целей. Элементы стратегии организации: видение, миссия, цели, задачи. Генеральные, корпоративные, конкурентные, функциональные, операционные стратегии. Типы стратегий. Содержание стратегии организации как документа. Стратегические решения. Стратегическое прогнозирование. Процесс формирования стратегий.

В рамках данной темы планируется проведение групповой дискуссии и обсуждение вопросов, способствующих развитию навыков командной работы, межличностных коммуникаций и лидерских качеств обучающихся.

Тема 3. Стратегическое управление организацией

Соотношение оперативного и стратегического управления. Стратегическое планирование. Стратегическое планирование как разработка системы стратегических плановых документов. Формы реализации стратегического планирования. Программно-целевое планирование как форма оперативно-стратегического планирования. Стратегическое управление. Типология стратегий. Стратегические модели.

В рамках данной темы планируется проведение групповой дискуссии и обсуждение вопросов, способствующих развитию навыков командной работы, межличностных коммуникаций и лидерских качеств обучающихся.

Модуль 2. Разработка стратегии организации

Тема 1. Подходы к разработке стратегии организации. Философия развития организации

Анализ подходов школ стратегического управления. Общая схема разработки стратегии. Методические основы формирования стратегии организации. Стратегическое видение организации. Миссия организации. Стратегические цели организации. Целеобразование в организациях. Стратегическая система целей.

Тема 2. Командообразование в стратегическом управлении

Стратегическое управление с помощью малых групп. Системное командообразование. Лидерство в команде. Типология личностей, лидерство и командообразование. Стратегия создания команды.

Тема 3. Анализ конкурентного положения организации . Анализ стратегических проблем организации

Типология конкурентов. Стратегические направления конкуренции. Характеристика типовых конкурентных стратегий. Факторы, влияющие на ситуацию в отрасли. Проблемы действующей стратегии. Конкурентоспособность цен и издержек. Прочность конкурентной позиции. Стратегические проблемы организации.

Практические занятия

Модуль 1.Методология стратегического управления.

Практическое занятие

Тема 1. Теоретические аспекты стратегического менеджмента

Учебные цели: раскрыть содержание сущности стратегического менеджмента.

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

стратегический менеджмент

оперативный менеджмент

школы стратегического управления

корпоративное планирование

этапы развития

исторические предпосылки

Практическое занятие 2.

Тема 2. Целеполагание в организационных системах

Учебные цели: раскрыть содержание стратегии, как конкретного плана достижения стратегической цели и как долгосрочного качественного определенного направления развития организации.

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

стратегия

стратегические цели
тактические цели
оперативные цели
развитие организации
миссия организация
стратегические решения в организации
стратегическое прогнозирование

Практическое занятие 3.

Тема 3. Стратегическое управление организацией

Учебные цели: раскрыть содержание управленческой стратегии

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

оперативное управление
стратегическое управление
стратегическое планирование
программно-целевое планирование
типология стратегий организации
стратегические модели

Модуль 2. Разработка стратегии организации

Практическое занятие 4.

Тема 1. Подходы к разработке стратегии организации. Философия развития организации

Учебные цели: раскрыть содержание основ формирования стратегии организации.

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

стратегия
организация
школы стратегического управления
стратегическое видение
миссия организации
стратегические цели
целеобразование

Практическое занятие 5.

Тема 2. Командообразование в стратегическом управлении

Учебные цели: раскрыть содержание стратегического управления с помощью малых групп.

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

стратегия
малые группы
команда
командообразование
лидерство
типология личностей

Практическое занятие 6.

Тема 3. Анализ конкурентного положения организации. Анализ стратегических проблем организации

Учебные цели: раскрыть содержание стратегических направлений конкуренции.

ОСНОВНЫЕ ТЕРМИНЫ И ПОНЯТИЯ

организация
конкуренты организации
конкурентные стратегии
конкурентоспособность
конкурентные позиции
стратегические проблемы

5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

В изменившейся социально-экономической обстановке востребованными качествами на рынке труда являются самостоятельность, инициативность, предприимчивость, деловитость, способность быстро и оперативно приспособиться к изменяющейся конъюнктуре рынка. Именно эти профессионально значимые и социально важные качества, столь необходимые теперь профессионалу, должны быть развиты в процессе обучения, в том числе, в ходе внеаудиторной самостоятельной работы студентов.

Самостоятельная учебная работа эффективна только в активно-деятельностной форме. Инновационность, вносимая ИКТ в образовательный процесс, – интерактивность, позволяющая развивать активно-деятельностные формы обучения. Это новое качество позволяет рассчитывать на эффективное расширение сектора самостоятельной учебной работы.

Результатом внедрения ИКТ в образование является резкое расширение сектора самостоятельной учебной работы.

Наиболее существенные изменения касаются учебных материалов. Учебные электронные ресурсы обеспечивают программируемый учебный процесс, представляют собой электронные учебные пособия, содержащие систематизированный материал в рамках программы учебной дисциплины. Предназначены они для изучения предмета «с нуля» до границ предметной области, определенных программой обучения. Включают все виды учебной деятельности: получение информации, практические занятия в известных и новых формах, аттестацию. Нацелены на поддержку работы и расширение возможностей преподавателя и самостоятельную работу обучающегося.

Рекомендуемые средства, методы обучения, способы учебной деятельности, применение которых для освоения конкретных модулей рабочей программы наиболее эффективно:

- обучение теоретическому материалу рекомендуется основывать на основной и дополнительной литературе, изданных типографским или электронным способом конспектах лекций; рекомендуется в начале семестра ознакомить студентов с программой дисциплины, перечнем теоретических вопросов для текущего промежуточного и итогового контроля знаний, что ориентирует и поощрит студентов к активной самостоятельной работе;

- на практических занятиях закрепляются и уточняются знания, полученные на лекциях и во время самостоятельной подготовки. Для развития творческих способностей студентов активно используются такие методы как дискуссия, мозговой штурм, обмен мнениями по проблемным вопросам, обсуждение докладов, сообщений. Подчеркнем, что при использовании интерактивных форм роль преподавателя резко меняется, перестаёт быть центральной, он лишь регулирует процесс и занимается его общей организацией, готовит заранее необходимые задания и формулирует вопросы или темы для обсуждения в группах, даёт консультации, контролирует время и порядок выполнения намеченного плана. Участники обращаются к социальному опыту – собственному и других людей, при этом им приходится вступать в коммуникацию друг с другом, совместно решать поставленные задачи, преодолевать конфликты, находить общие точки соприкосновения, идти на компромиссы.

В результате проведения практических занятий выявляются способности обучаемых применять полученные компетенции для решения задач, связанных с дальнейшей деятельностью выпускника.

Перечень литературы для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

1. Панов А. И., Коробейников И. О., Панов В. А.. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. - 302 с. - 5-238-01052-4. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797>
2. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 577 с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856>
3. Воронин А. Д., Королев А. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - Минск: Вышэйшаяшкола, 2014. - 176 с. - 978-985-06-2457-4. [Электронный ресурс] <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459530>

Задания для реализации самостоятельной работы

Название разделов (модулей) и тем	Задания для самостоятельной работы
Модуль 1. Методология стратегического управления	
Тема 1. Теоретические аспекты стратегического менеджмента	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 2. Целеполагание в организационных системах	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала.

	Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 3. Стратегическое управление организацией	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Модуль 2. Разработка стратегии организации	
Тема 4. Подходы к разработке стратегии организации. Философия развития организации	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 5. Командообразование в стратегическом управлении	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.
Тема 6. Анализ конкурентного положения организации. Анализ стратегических проблем организации	Поиск и анализ дополнительной учебной литературы или иного материала. Составление конспекта, поиск и приведение примеров.

Вопросы для самостоятельной подготовки

Модуль 1. Методология стратегического управления.

Тема 1. Теоретические аспекты стратегического менеджмента

1. Понятие стратегического менеджмента.
2. Этапы развития стратегического менеджмента.
3. Отличие стратегического менеджмента от оперативного менеджмента.
4. Школы стратегического управления.
5. Этапы развития корпоративного планирования.
6. Стратегическое управление как научная дисциплина.

Тема 2. Целеполагание в организационных системах

1. Соотношение стратегических, тактических и оперативных целей.
2. Элементы стратегии: видение, миссия, цели, задачи.
3. Генеральные, корпоративные, конкурентные, функциональные, операционные стратегии.
4. Типы стратегий.
5. Содержание стратегии как документа.
6. Стратегические решения.
7. Стратегическое прогнозирование.
8. Процесс формирования стратегий.

Тема 3. Стратегическое управление организацией

1. Соотношение оперативного и стратегического управления.
2. Формы реализации стратегического планирования.
3. Программно-целевое планирование как форма оперативно-стратегического планирования.
4. Стратегическое управление.
5. Типология стратегий.
6. Стратегические модели.

Модуль 2. Разработка стратегии организации

Тема 1. Подходы к разработке стратегии организации. Философия развития организации

1. Анализ подходов школ стратегического управления.
2. Схема разработки стратегии.
3. Основы формирования стратегии организации.

4. Миссия организации.
5. Стратегические цели организации.
6. Целеобразование в организациях.

Тема 2. Командообразование в стратегическом управлении

1. Стратегическое управление с помощью малых групп.
2. Системное командообразование.
3. Лидерство в команде.
4. Типология личностей, лидерство и командообразование.
5. Стратегия создания команды.

Тема 3. Анализ конкурентного положения организации . Анализ стратегических проблем организации

1. Типология конкурентов.
2. Стратегические направления конкуренции.
3. Характеристика типовых конкурентных стратегий.
4. Проблемы действующей стратегии.
5. Конкурентоспособность цен и издержек.
6. Прочность конкурентной позиции.

Тестовые задания

1. Какие из следующих утверждений вы считаете верными:

- 1) существуют оптимальные для всех фирм стратегии;
- 2) процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;
- 3) фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;
- 4) при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы.

2. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:

- 1) текущего планирования к долгосрочному;
- 2) стратегического планирования к стратегическому управлению;
- 3) долгосрочного планирования к стратегическому.

3. Миссия организации сформулирована следующим образом: «Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации». Такая формулировка миссии характерна для:

- 1) стратегического управления;
- 2) оперативного управления;
- 3) обоих видов управления.

4. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:

- 1) ориентация внутрь организации;
- 2) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- 3) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
- 4) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
- 5) ориентация на внешнюю среду.

5. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления:

- 1) работники — это ресурс организации;
- 2) персонал — это исполнители отдельных работ и функций;
- 3) работники — основа организации;
- 4) работники — основная ценность организации;
- 5) персонал — это источник благополучия фирмы.

6. Эффективность деятельности и управления предприятием определяется прибыльностью и рациональностью использования производственного потенциала. Такая оценка эффективности характерна для:

- 1) стратегического управления;
- 2) оперативного управления;
- 3) текущего управления.

7. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

- 1) окружение не будет изменяться;
- 2) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- 3) в окружении постоянно будут происходить изменения.

8. При стратегическом управлении планы организации:

- 1) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем;
- 2) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии;
- 3) фиксируют желаемое в будущем состояние организации;
- 4) позволяют организации реагировать на изменения в окружении.

9. Определение степени концентрации продаж и прибыли фирмы в одной стратегической зоне хозяйствования помогает:

- 1) оценить стратегическую уязвимость фирмы;
- 2) оценить эффект синергии;
- 3) осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования на различных стадиях жизненного цикла.

10. Большая эффективность труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товара является эффектом:

- 1) масштаба производства;
- 2) кривой опыта;
- 3) масштаба деятельности;
- 4) синергии.

11. Какое из следующих утверждений вы считаете правильным:

- 1) стратегическое управление — новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро;
- 2) переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов;
- 3) для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, требуются огромные усилия;
- 4) переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов.

12. Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от раздельного использования те же ресурсов, называют эффектом:

- 1) масштаба производства;
- 2) кривой опыта;
- 3) масштаба деятельности;
- 4) синергии.

13. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?

- 1) определение целей — определение миссии — выбор стратегии;
- 2) выбор стратегии — определение миссии — определение целей;
- 3) определение миссии — определение целей — выбор стратегии;
- 4) определение миссии — выбор стратегии — определение целей.

14. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:

- 1) высокого ранга;
- 2) низкого ранга.

15. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации:

- 1) уровень специализации поставщика;
- 2) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- 3) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- 4) все перечисленные факторы.

16. Конкурентная среда организации определяется:

- 1) только внутриотраслевыми конкурентами;
- 2) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- 3) фирмами, производящими замещающий продукт;
- 4) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

17. В процессе структурированного наблюдения:

- 1) исследуются и фиксируются только те виды поведения, которые заранее определены, а все остальные игнорируются;
- 2) фиксируются все виды поведения изучаемого объекта в конкретной ситуации.

18. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы:

- 1) хорошая репутация;
- 2) расширение производственной линии;
- 3) вертикальная интеграция;
- 4) удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм.
- 5) сильные стороны;
- 6) слабые стороны;
- 7) возможности;
- 8) угрозы.

19. Повторные исследования с одинаковой структурой выборки и каждый раз с одними и теми же участниками, отбирающимися по специальной методике, являются:

- 1) мониторингом;
- 2) панельными исследованиями;
- 3) бенчмаркингом.

20. Для школы человеческих отношений характерны:

- 1) содержательные теории мотивации;
- 2) процессуальные теории мотивации;
- 3) теория справедливости Адамса.

21. В ситуации, когда сотрудники не готовы к разрешению задачи, но хотят научиться ее выполнять, наиболее целесообразным стилем лидерства в соответствии с моделью Херши—

Бланшарда является:

- 1) инструктирование;
- 2) делегирование;
- 3) поддержка;
- 4) привлечение.

22. Миссия организации:

- 1) дает конкретные указания относительно вида и сроков деятельности;
- 2) задает основные направления движения организации;
- 3) определяет отношение организации к процессам внутри и во вне ее.

23. Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация?

- 1) для краткосрочных;
- 2) для среднесрочных;
- 3) для долгосрочных.

24. Цели организации должны:

- 1) задавать общие направления функционирования организации;
- 2) четко и конкретно фиксировать конечное состояние;
- 3) задавать конкретные сроки выполнения;
- 4) определять ответственных за достижение определенных целей.

25. К какой группе стратегий относятся стратегии, связанные в основ

ном 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.

26. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала 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) стратегию проникновения на рынок.

27. Какая стратегия наиболее привлекательна 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) диверсификации;
- 4) сокращения.

28. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе:

- 1) стратегия развития продукта;
- 2) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- 3) стратегия «сбора урожая»;
- 4) стратегия конгломератной диверсификации;
- 5) стратегия сокращения расходов.

29. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:

- 1) может;
- 2) не может;
- 3) может, только если это многоотраслевая компания.

30. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми):

- 1) сильные стороны отрасли;
- 2) сильные стороны фирмы;
- 3) цели фирмы;
- 4) интересы высшего руководства;
- 5) квалификация работников;
- 6) степень зависимости от внешней среды;
- 7) все перечисленные факторы.

31. Какие стратегии должны выбирать лидирующие фирмы, если отрасль идет к упадку:

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

32. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая слабые конкурентные позиции, при быстром росте рынка:

- 1) пересмотр стратегий концентрации;
- 2) диверсификация;
- 3) горизонтальная интеграция или слияние;

- 4) сокращение;
- 5) вертикальная интеграция;
- 6) ликвидация.

33. Какие из следующих факторов могут влиять на выбор стратегии:

- 1) наличие финансовых ресурсов;
- 2) отношение высшего руководства к риску;
- 3) обязательства по предыдущим стратегиям;
- 4) личные симпатии и антипатии руководителей;
- 5) все перечисленные факторы.

34. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка:

- 1) совместное предприятие в новой области;
- 2) концентрическая диверсификация;
- 3) горизонтальная интеграция или слияние;
- 4) сокращение;
- 5) вертикальная интеграция;
- 6) конгломератная диверсификация.

35. Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры:

- 1) степень разнообразия деятельности фирмы;
- 2) размер фирмы;
- 3) географическое размещение фирмы;
- 4) технология фирмы;
- 5) отношение со стороны руководителей и сотрудников;
- 6) динамизм внешней среды;
- 7) все перечисленные факторы.

36. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

- 1) руководству организации;
- 2) непосредственным исполнителям;
- 3) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
- 4) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
- 5) в равной степени всем работникам организации.

37. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- 1) материально-техническое обеспечение;
- 2) продажи;
- 3) закупки;
- 4) управление людскими ресурсами;
- 5) производство;
- 6) все вышеперечисленное.

38. По осям матрицы Бостонской консалтинговой группы фиксируются:

- 1) оценка привлекательности отрасли;
- 2) темпы роста отрасли;
- 3) объем продаж;
- 4) оценка рентабельности отрасли;
- 5) относительная доля рынка;
- 6) оценка конкурентного статуса фирмы;
- 7) стратегический норматив.

39. Для механистической модели организации теоретической базой явилась:

- 1) школа научного менеджмента;
- 2) школа административного управления;
- 3) школа человеческих отношений.

40. Мобилизация организации, определение перспектив и целей относятся к:

- 1) обновлению;
- 2) оживлению;
- 3) рефреймингу;
- 4) реструктуризации.

41. Для правильного формулирования стратегических целей используется такой инструмент как:

- 1) SMART-принцип;
- 2) анализ цепочки ценностей;
- 3) SWOT-анализ.

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Фонд оценочных средств для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации приведен в приложении

7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

7.1 Основная литература

1. Панов А. И., Коробейников И. О., Панов В. А.. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. - 302 с. - 5-238-01052-4. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436797>
2. Томпсон А. А., Стрикленд А. Д. Стратегический менеджмент: Искусство разработки и реализации стратегии: учебник. - М.: Юнити-Дана, 2015. - 577 с. - <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=436856>
3. Воронин А. Д., Королев А. В. Стратегический менеджмент: учебное пособие. - Минск: Вышэйшаяшкола, 2014. - 176 с. - 978-985-06-2457-4. [Электронный ресурс] <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=459530>

7.2 Дополнительная литература

1. Шаймиева Э. Ш. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Электронный ресурс] / Казань: Познание, 2014. - 136 с. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=257829>
2. Орехов, С.А. Корпоративный менеджмент : учебное пособие / С.А. Орехов, В.А. Селезнев, Н.В. Тихомирова ; под общ. ред. С.А. Орехова. - 4-е изд., перераб. - Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2017. - 440 с. : табл., схем. - Библиогр. в кн. - ISBN 978-5-394-02744-4 ; То же [Электронный ресурс]. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=452584>
3. Менеджмент: учебник [Электронный ресурс] / М.: Юнити-Дана, 2015. - 343с. - 978-5-238-02247-5. - URL: <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=115008>
4. Методика проектирования системы менеджмента качества образования в вузе на основе логико-структурного подхода <http://www.quality.edu.ru/quality/met/424>

8. ПЕРЕЧЕНЬ СОВРЕМЕННЫХ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ БАЗ ДАННЫХ, ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ

Все обучающиеся обеспечены доступом к современным профессиональным базам данных и информационным справочным системам, которые подлежат обновлению при необходимости, что отражается в листах актуализации рабочих программ.

Современные профессиональные базы данных:

1. Административно-управленческий портал. URL: <http://www.aup.ru>
2. <http://www.gks.ru> – Федеральная служба государственной статистики Российской Федерации

Информационные справочные системы

Справочно-правовая система «Консультант плюс» - <http://base.consultant.ru>

Яндекс <https://yandex.ru/>

Рамблер <https://www.rambler.ru/>

Google <https://www.google.ru/>

Mail.ru <https://mail.ru/>

9. ОПИСАНИЕ МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЙ БАЗЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Аудитории	Программное обеспечение
<ul style="list-style-type: none">- учебная аудитория для проведения учебных занятий по дисциплине, оснащенная компьютером с выходом в интернет, мультимедиа проектором;- помещение для самостоятельной работы обучающихся, оснащенное компьютерной техникой с возможностью подключения к сети Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-	Операционная система Пакет офисных приложений Браузер Firefox, Яндекс

образовательную среду ГГТУ; - специализированная аудитория для проведения лабораторных работ по дисциплине, оснащенная набором реактивов и лабораторного оборудования;	
--	--

11. ОБУЧЕНИЕ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

При необходимости рабочая программа дисциплины может быть адаптирована для обеспечения образовательного процесса инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья. Для этого требуется заявление студента (его законного представителя) и заключение психолого-медико-педагогической комиссии (ПМПК).



Автор: д.э.н. Гужина Г.Н.

Программа утверждена на заседании кафедры математики и экономики от 26.06.2023г., протокол № 8



Зав. кафедрой Каменских Н.А.

Министерство образования Московской области

**Государственное образовательное учреждение высшего образования Московской области
«Государственный гуманитарно-технологический университет»**

**ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ,
ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

Б1.В.14 Стратегический менеджмент

Направление подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

**Направленность (профиль) программы:
Менеджмент организации**

Квалификация выпускника Бакалавр

Форма обучения очно-заочная

2023 г.

1.1 Индикаторы достижения компетенций

Код и наименование компетенции	Наименование индикатора достижения компетенции
ПК-2 Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	<p>ПК-2.1 Знает: понятие, сущность и виды функциональных стратегий, взаимосвязи между функциональными стратегиями компании; методы и правила разработки и принятия управленческих решений; параметры качества принятия и реализации сбалансированных управленческих решений;</p> <p>ПК-2.2 Умеет: анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании; согласовывать решения с принятыми ранее управленческими решениями;</p> <p>ПК-2.3 Владеет: методами анализа функциональных стратегиями компании; навыками проведения корректирующих процедур при принятии управленческих решений; навыками выбора оптимального варианта решения.</p>

1.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания¹

Оценка уровня освоения компетенций на разных этапах их формирования проводится на основе дифференцированного контроля каждого показателя компетенции в рамках оценочных средств, приведенных в ФОС.

№ п/п	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания
<i>Оценочные средства для проведения текущего контроля</i>				
1.	Тест (показатель компетенции «Знание»)	Система стандартизированных заданий, позволяющая измерить уровень знаний .	Тестовые задания	Оценка <i>«Отлично»</i> : в тесте выполнено более 90% заданий. Оценка <i>«Хорошо»</i> : в тесте выполнено более 75 % заданий. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : в тесте выполнено более 60 % заданий. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : в тесте выполнено менее 60 % заданий.
2.	Опрос (показатель компетенции «Умение»)	Форма работы, которая позволяет оценить кругозор, умение логически построить ответ, умение продемонстрировать монологическую речь и иные коммуникативные навыки. Устный опрос обладает большими возможностями	Вопросы к опросу	Оценка <i>«Отлично»</i> : продемонстрированы предполагаемые ответы; правильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; есть логика рассуждений. Оценка <i>«Хорошо»</i> : продемонстрированы предполагаемые ответы; есть логика рассуждений, но неточно использован алгоритм обоснований во время рассуждений. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : продемонстрированы предполагаемые ответы, но неправильно использован алгоритм обоснований во время рассуждений; отсутствует логика рассуждений. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : ответы не представлены.

¹ Оценка «Отлично» и «Хорошо» соответствует повышенному уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству
Оценка «Удовлетворительно» соответствует базовому уровню освоения компетенции согласно критериям оценивания, приведенных в таблице к соответствующему оценочному средству
Оценка «Неудовлетворительно» соответствует показателю «компетенция не освоена»

		воспитательного воздействия, создавая условия для неформального общения.		
3.	Доклад (показатель компетенции «Умение»)	Расширенное письменное или устное <u>сообщение</u> на основе совокупности ранее опубликованных исследовательских, научных работ, изложение результатов проведённых исследований, экспериментов и разработок по соответствующей отрасли научных знаний, имеющих значение для теории науки и практического применения.	Тематика докладов	Оценка <i>«Отлично»</i> : показано умение критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, тема полностью раскрыта, проведено рассмотрение дискуссионных вопросов по проблеме, сопоставлены различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, язык изложения научен, соблюдается логичность и последовательность в изложении материала, использованы новейшие источники по проблеме, выводов четкие, оформление работы соответствует предъявляемым требованиям. Оценка <i>«Хорошо»</i> : показано умение критического анализа информации. Тема актуальна, содержание соответствует заявленной теме, язык изложения научен, заявленная тема раскрыта недостаточно полно, отсутствуют новейшие литературные источники по проблеме, при оформлении работы имеются недочеты. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : не показано умение критического анализа информации. Содержание работы не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно полно, использовано небольшое количество научных источников, нарушена логичность и последовательность в изложении материала, при оформлении работы имеются недочеты. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : содержание работы не соответствует заявленной теме, содержание работы изложено не научным стилем, материал изложен неграмотно, без логической последовательности, при оформлении работы имеются грубые недочеты.
4.	Презентация (показатель компетенции «Умение»)	Работа, направленная на выполнение комплекса учебных и исследовательских задач.	Тематика презентаций	Оценка <i>«Отлично»</i> : показано умение критического анализа информации. Содержание презентации полностью соответствует заявленной теме, рассмотрены дискуссионные вопросы по проблеме, слайды расположены логично, последовательно, завершается презентация четкими выводами. Присутствуют иллюстративно-аналитические материалы (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.). Оценка <i>«Хорошо»</i> : показано умение критического анализа информации. Содержание презентации полностью соответствует заявленной теме, но тема раскрыта недостаточно полно, при оформлении презентации имеются недочеты. Присутствуют иллюстративно-аналитические материалы (таблицы, диаграммы, схемы и т. д.). Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : не показано умение критического анализа информации. Содержание презентации не в полной мере соответствует заявленной теме, тема раскрыта недостаточно полно, нарушена логичность и последовательность в расположении слайдов. Иллюстративно-аналитические материалы не представлены. Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i> : презентация не соответствует заявленной теме, материал изложен непоследовательно, язык презентации не отражает научного стиля.
5.	Электронный конспект (показатель компетенции «Умение»)	Оценочное средство, позволяющее формировать и оценивать умение применять технологию критического мышления через анализ материала.	Тематика электронного конспекта	Оценка <i>«Отлично»</i> : в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, соблюдение структуры оригинала. Представлены выводы и примеры практического применения проработанной информации. Оценка <i>«Хорошо»</i> : в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Присутствует частично логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация визуализирована как результат ее обработки (таблицы, схемы, рисунки – при необходимости). Оформление - аккуратность, но не соблюдена структуры оригинала. Оценка <i>«Удовлетворительно»</i> : в электронном конспекте оптимальный объем текста (не более одной трети оригинала). Нарушено логическое построение и связность текста, полнота/ глубина изложения материала (наличие ключевых положений, мыслей). Информация не визуализирована.

				Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: конспект написан без учета предъявленных требований, имеются грубые ошибки.
6.	Проблемная ситуация (кейс) (показатель компетенции «Владение»)	Метод кейсов (метод ситуационного анализа) - проблемное задание, в котором предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию. Средство, демонстрирующее владение методологией системного анализа проблемы и оценки ситуации, разработки возможных решений и выбора наиболее оптимальных из них.	Проблемная ситуация	Оценка « <i>Отлично</i> »: дан конструктивный анализ рассматриваемой ситуации и приведено его качественное обоснование. Оценка « <i>Хорошо</i> »: предложенный вариант решения направлен на достижение положительного эффекта. В предлагаемом решении ситуации нет достаточного обоснования. Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: представлен вариант решения ситуации нейтрального типа. Ответ не имеет обоснования или приведенное обоснование является не существенным. Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: вариант решения ситуации отсутствует.
7.	Практические задания (показатель компетенции «Владение»)	Направлено на овладение методами и методиками изучаемой дисциплины.	Практические задания	Оценка « <i>Отлично</i> »: продемонстрировано свободное владение профессионально-понятийным аппаратом, владение методами и методиками дисциплины. Показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Оценка « <i>Хорошо</i> »: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, при применении методов и методик дисциплины незначительные неточности, показаны способности самостоятельного мышления, творческой активности. Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом на низком уровне; допускаются ошибки при применении методов и методик дисциплины. Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: не продемонстрировано владение профессионально-понятийным аппаратом, методами и методиками дисциплины.
8.	Творческое задание (показатель компетенции «Владение»)	Частично регламентированное задание, имеющее нестандартное решение и позволяющее диагностировать владение способностью интеграции знаний в различные профессиональные области, аргументации собственной точки зрения. Может выполняться индивидуально или в группе.	Темы творческих заданий	Оценка « <i>Отлично</i> »: продемонстрировано владение учебным материалом и профессиональной терминологией, теоретически обосновывается решение, лежащее в основе замысла и воплощенное в результате. Присутствует научность и творческий подход, демонстрируется оригинальность замысла. Показано владение комбинацией ранее известных способов деятельности при решении новой проблемы, владение технологией представления результатов (наглядность, оформление и др.) Оценка « <i>Хорошо</i> »: продемонстрировано владение учебным материалом, теоретически обосновывается решение, лежащее в основе замысла и воплощенное в результате. Научность, творческий подход и оригинальность замысла реализованы не в полной мере. Оценка « <i>Удовлетворительно</i> »: продемонстрировано владение учебным материалом, теоретически обосновывается решение. Творческий подход и оригинальность замысла реализованы не в полной мере. Оценка « <i>Неудовлетворительно</i> »: не продемонстрировано владение учебным материалом, решение не обосновывается. Отсутствует решение проблемы.
<i>Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации</i>				
1.	Экзамен	Контрольное мероприятие, которое проводится по окончании изучения	Вопросы к экзамену	Оценка « <i>Отлично</i> »: знание теории вопроса, понятийно-терминологического аппарата дисциплины (состав и содержание понятий, их связей между собой, их систему); умение анализировать проблему, содержательно и стилистически

		дисциплины.		<p>грамотно излагать суть вопроса; глубоко понимать, осознавать материал;</p> <p>владение аналитическим способом изложения вопроса, научных идей; навыками аргументации и анализа фактов, событий, явлений, процессов в их взаимосвязи и диалектическом развитии.</p> <p>Оценка <i>«Хорошо»</i>:</p> <p>знание основных теоретических положений вопроса;</p> <p>умение анализировать явления, факты, действия в рамках вопроса; содержательно и стилистически грамотно излагать суть вопроса. Но имеет место недостаточная полнота по излагаемому вопросу.</p> <p>владение аналитическим способом изложения вопроса и навыками аргументации.</p> <p>Оценка <i>«Удовлетворительно»</i>:</p> <p>знание теории вопроса фрагментарно (неполнота изложения информации; оперирование понятиями на бытовом уровне);</p> <p>умение выделить главное, сформулировать выводы, показать связь в построении ответа не продемонстрировано;</p> <p>владение аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано.</p> <p>Оценка <i>«Неудовлетворительно»</i>:</p> <p>знание понятийного аппарата, теории вопроса, не продемонстрировано;</p> <p>умение анализировать учебный материал не продемонстрировано;</p> <p>владение аналитическим способом изложения вопроса и владение навыками аргументации не продемонстрировано.</p>
--	--	-------------	--	--

1.3 Типовые контрольные задания или иные материалы для проведения текущего контроля, промежуточной аттестации, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и/или опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к экзамену

1. Школы стратегического управления: внешней среды и власти.
2. Школы стратегического управления: дизайна и конфигурации.
3. Школы стратегического управления: планирования и позиционирования.
4. Школы стратегического управления: предпринимательства и обучения.
5. Школы стратегического управления: когнитивная школа и школа культуры.
6. SMART-анализ и стратегическую цель.
7. Матрица Бостонской консультативной группы.
8. Модель McKinsey 7С.
9. Цели и задачи, типы бенчмаркинга, методика проведения.
10. Командообразование и стратегическое партнерство в стратегическом управлении
11. Содержание стратегии как документа.
12. Генеральные, корпоративные, конкурентные, функциональные, операционные стратегии. Типы стратегий организации.
13. Понятие стратегического менеджмента.
14. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента.
15. Отличия стратегического менеджмента от оперативного менеджмента.
16. Стратегическое управление как научная дисциплина.
17. Соотношение стратегических, тактических и оперативных целей.
18. Элементы стратегии: видение, миссия, цели, задачи.
19. Процесс формирования стратегий.
20. Стратегическое планирование как разработка системы стратегических плановых документов.
21. Формы реализации стратегического планирования в организации.
22. Программно-целевое планирование как форма оперативно-стратегического планирования.
23. Типология стратегий. Стратегические модели.
24. Общая схема разработки стратегии.
25. Методические основы формирования стратегии организации.
26. Стратегическое видение организации.
27. Миссия организации. Стратегические цели организации.
28. Целеобразование в организациях. Стратегическая система целей.
29. Стратегическое управление с помощью малых групп. Системное командообразование.
30. Лидерство в команде.
31. Типология личностей, лидерство и командообразование.
32. Стратегия создания команды.
33. Типология конкурентов.
34. Стратегические направления конкуренции.
35. Характеристика типовых конкурентных стратегий.
36. Факторы, влияющие на ситуацию в отрасли.
37. Проблемы действующей стратегии.
38. Прочность конкурентной позиции. Стратегические проблемы.

39. Функциональные стратегии компании.
40. Подготовка сбалансированных управленческих решений в рамках реализации стратегии.
41. Взаимосвязи между функциональными стратегиями компании и подготовка сбалансированных управленческих решений.

Тестовые задания в электронном виде:

<https://forms.gle/oHJ8PDJPUWWQdYEe8>

Практические контрольные задания в электронном виде

Задание 1

Разработать SWOT-анализ объекта. Объект на выбор и конкретный!

(органы государственные власти Российской Федерации, органы государственные власти субъектов Российской Федерации, органы местного самоуправления, государственные и муниципальные предприятия и учреждения, институты гражданского общества, общественные организации, некоммерческие и коммерческие организации, международные организации, научные и образовательные организации)»

Материалы <https://livepage.pro/blog/swot-analysis.html>

Задание 2

Составьте паспорт МЦП

Наименование разделов	Краткое содержание			
Наименование муниципальной программы				
Цели муниципальной программы				
Задачи муниципальной программы				
Заказчик муниципальной программы				
Сроки реализации муниципальной программы				
Источники финансирования муниципальной программы, в том числе по годам:				
Средства бюджета муниципального образования				
Планируемые результаты реализации муниципальной программы				

Опишите экономические и социальные эффекты реализации программы. Предложите задачи в рамках программы.

Экономические эффекты	
Социальные эффекты	
Отметьте задачи из стратегии данного МО, на которые направлена выбранная вами МЦП	

Задание 3

Электронное конспектирование с комментариями (анализ текста)

1. Сбалансированная система показателей

<https://hr-portal.ru/article/vidimyy-rezultat-ili-sistema-sbalansirovannyh-pokazateley-dlya-sluzhby-personala>

отразить

элементы

структуру

примеры внедрения

2. Составьте глоссарий «Формы межсекторного сетевого взаимодействия на региональном уровне» и приведите примеры реализации

Понятие	Сущность	Пример
Социальный заказ		
Бенчмаркинг		
Краудсорсинг		
Фандрайзинг		
Фонд местного сообщества		
Грант		

Темы презентаций

Составьте презентацию, отражающую особенности **Школы стратегического управления:**

1. Дизайна
2. Планирования
3. Позиционирования
4. Предпринимательства
5. Когнитивная школа
6. Обучения
7. Школа власти
8. Школа культуры
9. Школа внешней среды
10. Школа конфигурации

Рекомендации к выполнению:

Дидактические требования к составлению мультимедийных презентаций:

1. Должна быть строго определена тема презентации.
2. Презентация должна включать от 10 до 17 слайдов. При этом следует помнить, что активно воспринимаются не более 5-7 слайдов.
3. Первый слайд должен содержать название презентации, авторов.
4. _____ Слайды презентации должны содержать фактическую и иллюстративную информацию.
5. Фактическую информацию желательно подавать в виде схем, таблиц, кратких цитат и изречений.
6. _____ Иллюстративная информация может быть в виде графиков, диаграмм, репродукций.
7. Презентация может содержать видео фрагмент продолжительностью до 3-5 минут, во многом дополняющий или иллюстрирующий ранее предложенную информацию.
8. Презентация должна представлять собой целостную логически связанную последовательность слайдов.
9. Обязательно последние слайды презентации должны подводить итог, делать вывод или наводить на самостоятельное размышление.
10. Использование презентации должно сопровождаться комментариями, которые должны дополняться или конкретизироваться содержанием слайдов. Фактическая информация слайдов не должна дублироваться устным выступлением или подменять его.

Форма отчетности: мультимедийная презентация.

Практическое задание 1

При подготовке студенты делятся на команды для реализации заданий, выстраивая межличностные коммуникации в команде для сбора информации и ее анализа.

Групповое упражнение «Проведение SMART-анализа». Разработать цели организаций (организаций различной организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие) и органы государственного и муниципального управления), соответствующие данной технологии.

S – Конкретность! Что КОНКРЕТНО надо сделать или получить в итоге?

M – Исчислимость или измеримость. Чем будем мерить результат? Как мы узнаем, что проект выполнен!

A – Реалистичность. Реальна ли поставленная цель? Возможно ли её достигнуть с учетом имеющихся ресурсов и при наличии возможных затруднений?

R – Выгодность или полезность. Какая польза будет получена при реализации проекта? Кто и какую выгоду получит при достижении результата?

T – ограниченность во времени! Сколько надо на достижение цели? Достаточно ли этого времени

Форма отчета: Письменная работа.

Практическое задание 2

Найти и проанализировать примеры философии развития организаций (организаций различной организационно-правовой формы (коммерческие, некоммерческие) или органы государственного и муниципального управления)

Практическое задание 3

Разработать Свот-анализ и PEST-анализ любого объекта (организация, регион, муниципальное образование, ГГТУ, и т.п.).

Рекомендации к выполнению:

S – сильные стороны вашего проекта

W – слабые стороны вашего проекта

O – возможности

T – угрозы.

Практическое задание 4

Александр Пронишин: Подход логической структуры – революционная технология развития бизнеса и решения бизнес-задач <http://www.e-xecutive.ru/community/articles/1176592/>

Методика проектирования системы менеджмента качества образования в вузе на основе логико-структурного подхода <http://www.quality.edu.ru/quality/met/424>

Дерево целей http://infomanagement.ru/lekcija/derevo_celej

Составить конспект. Найти пример Дерева целей организации. Разработать дерево для цели ГГТУ.

Практическое задание 5

Система стратегического управления организацией и целеполагание в организационных системах.

Содержание стратегии как документа.

- Изучите стратегию развития компании СБЕРБАНК на период 2014–2018

http://stratego.ru/wp-content/uploads/2015/06/sber_stratp.pdf

- Занесите в таблицу структурные единицы стратегии

Карта стратегии	Структурные единицы стратегии

Тематика для электронного конспекта

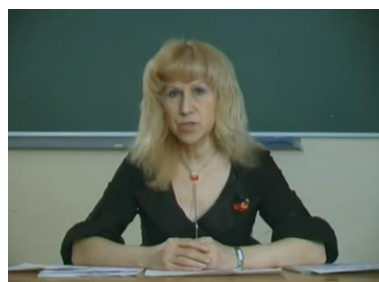
Электронное конспектирование

1. Сбалансированная система показателей

<http://hr-portal.ru/varticle/sbalansirovannaya-sistema-pokazateley>

2. Стратегический менеджмент, сущность и содержание. Постиндустриальная экономика 21 века

Степанова Г.Н., д.э.н., профессор, зав.кафедрой «Менеджмент» <https://www.youtube.com/watch?v=hvDngVYERxU>



Форма отчета: Конспект в электронном формате.

Рекомендации по составлению электронного конспекта

Особенности электронного конспектирования и требования к конспекту

Важнейшей разновидностью аналитико-синтетической переработки документов является конспектирование письменных источников информации, в том числе в их электронном варианте. В современном потоке научно-технической информации доля этих источников неуклонно возрастает, и обработка их имеет свои специфические особенности по сравнению с традиционными способами конспектирования:

Компьютерное конспектирование научно-технических текстов является частью более широкой и чрезвычайно важной проблемы – проблемы моделирования процессов понимания, алгоритмизации обработки сообщений (текстов) - применение маркеров для цветовой разметки текста, ключевых слов и др. На этапе создания массива первичных документов необходимо четко сформулировать тему (название) подготавливаемого первичного документа (в нашем случае - обзора) и определить цель документа, на какие вопросы он должен ответить (какие вопросы должны быть освещены, чтобы достичь поставленной цели). Формулируя ответы на эти вопросы, мы получим предварительное оглавление (содержание, структуру) документа.

1. Определите цель составления конспекта.
2. Читая изучаемый материал в электронном виде в первый раз, разделите его на основные смысловые части, выделите главные мысли, сформулируйте выводы.
3. Если составляете план - конспект, сформулируйте названия пунктов и определите информацию, которую следует включить в план-конспект для раскрытия пунктов плана.
4. Наиболее существенные положения изучаемого материала (тезисы) последовательно и кратко излагайте своими словами или приводите в виде цитат.
5. Включайте в конспект не только основные положения, но и обосновывающие их выводы, конкретные факты и примеры (без подробного описания).
6. Составляя конспект, записывайте отдельные слова сокращённо, выписывайте только ключевые слова, делайте ссылки на страницы конспектируемой работы, применяйте условные обозначения.
7. Чтобы форма конспекта отражала его содержание, располагайте абзацы «ступеньками», подобно пунктам и подпунктам плана, применяйте разнообразные способы подчеркивания, используйте карандаши и ручки разного цвета.
8. Отмечайте непонятные места, новые слова, имена, даты.
9. Наведите справки о лицах, событиях, упомянутых в тексте. При записи не забудьте вынести справочные данные на поля.
10. При конспектировании надо стараться выразить авторскую мысль своими словами. Стремитесь к тому, чтобы один абзац авторского текста был передан при конспектировании одним, максимум двумя предложениями.

Форма отчета: Конспект в электронном формате.

Вопросы к опросу

Блок 1

- Что означает словосочетание: стратегическое планирование?
- Чем отличается стратегическое управление от оперативного?
- Какова система корпоративного планирования?
- Каковы этапы стратегического планирования?
- Назовите недостатки долгосрочного планирования.
- Что обычно понимают под стратегией?
- Что является методологией стратегического управления?
- Назовите недостатки стратегического управления.
- Каково содержание эталонных стратегий Портера?
- Прокомментируйте модели классификации стратегий по Томсону и Стрикленду.
- Назовите стратегии развития бизнеса по Котлеру.
- Каково назначение стратегических моделей?
- В чем заключается модель пяти сил конкуренции по Портеру?
- О чем говорит кривая опыта?
- Что позволяет выяснить модель «цепочки ценностей»?
- В чем заключается метод SWOT-анализа?
- Какие семь стратегических факторов использовала фирма Мак Кинси при разработке стратегии?
- Почему руководители организации не уделяют стратегическому управлению достаточного внимания?

Блок 2

1. Можно ли, только опираясь на анализ состояния организации, построить ее стратегию?
2. Помогает ли логика когнитивной технологии формулировать стратегические решения?
3. Можно ли назвать конкуренцию между организациями конкуренцией между командами управления организаций?
4. Какой первый шаг для формирования команды следует делать?
5. Приведите самую простую модель функционирования команды.
6. Какова модель состава команды управления организацией?
7. Опишите функциональный состав команды управления.
8. Особенности лидерства в команде.
9. Влияние горизонтальных парных связей на устойчивость команды.
10. Лидерство и самоорганизация в команде.
11. Три направления деятельности лидера в команде.
12. Применение ситуационного подхода управления малыми группами в структуре командного управления реализацией стратегии.
13. Состав команды и типология личностей.
14. Структурные схемы типов личностей.
15. Характеристики четырех шкал предпочтений.
16. Состав команды должен быть постоянным или может меняться в зависимости от стадии принятия решений?
17. Зависит ли структура команды от типа организации?
18. Что делает команду командой: общая цель или совместный труд?

Проблемная ситуация (Кейс 1)

В кейсе представлена условная организация «Крейсер»

Данная компания расположена в Юго-Западном административном округе г.Москвы на территории завода «Буревестник». Земельный участок находится в муниципальной собственности. Там же расположена промышленная площадка.

Компания выпускает следующую продукцию:

1. Стеклянная банка для кофе емкостью 0,4 л в количестве 5-6 млн. шт./год в зависимости от ассортимента;
2. Стеклянная банка для майонеза емкостью 0,25 л и 0,33 л. с винтовой горловиной в количестве 10 млн. шт./год в зависимости от ассортимента;
3. Стеклянная бутылка емкостью от 0,05 до 0,5 л для разлива ликероводочных изделий, пива и безалкогольных напитков в суммарном количестве не менее 5 млн. шт./год.

Предполагается также производство экспериментальной и эксклюзивной стеклянной тары по индивидуальным заказам клиентов. Ведутся переговоры с французскими парфюмерными фирмами о производстве хрустальных флаконов высшего качества для духов.

История создания и развития.

Фирма «Крейсер» была создана на базе части производственных мощностей завода «Буревестник» в июне 1999 года. В «Крейсер» перешла часть заказчиков завода.

На рис. 1 видно, что падение производства к 2006 г достигло значительных масштабов и составило 30,8% от объемов 2003 г.

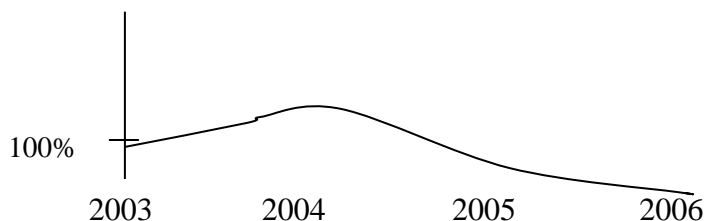


Рис. 1.

Численность работающих уменьшается, это происходит за счет увольнения работников, недовольных заработной платой и режимом работы. Завод в течение двух лет не работал на полную мощность и около половины работников периодически находится в вынужденном отпуске. В этот период зарплата была равна минимальной, принятой в РФ. Из-за тех же причин происходит падение производительности труда. Показатель среднемесячной зарплаты одного работающего не отражает реальной зарплаты по причинам, указанным выше и не может быть как-либо проанализирован.

Персонал завода не имеет заинтересованности в работе из-за нестабильной работы предприятия и невысокой зарплаты.

Организационно правовая форма и характер собственности «Крейсер».

Фирма «Крейсер» является акционерным обществом закрытого типа. Это означает, что АО «Крейсер» - коммерческая организация, уставный капитал которой разделен на определенное число акций, удостоверяющих обязательственные права акционеров по отношению к обществу. Общество является юридическим лицом и имеет гражданские права, и несет обязанности, необходимые для осуществления любых видов деятельности, не запрещенных федеральными законами.

Каждая акция свидетельствует о доле ее владельца в акционерном капитале и дает право на получение части дохода от капитала, пропорциональной этой доле. Доля акционерного капитала, представляемая акцией, рассчитывается как отношение ее номинальной стоимости к величине уставного капитала. Так как фирма «Крейсер» является закрытым акционерным обществом, смена собственников акций в ней происходит лишь с согласия большинства акционеров общества, а число акционеров не превышает пятидесяти.

Для компании «Крейсер» в качестве уставного капитала выступает стоимость имущества приватизированного предприятия, оценка которой была произведена по остаточной стоимости основных производственных фондов (первоначальная стоимость минус износ в соответствии с принятыми нормами амортизации). К полученной величине плюсовались денежные активы предприятия и стоимость запасов сырья, топлива и т.п. в соответствии с их рыночными ценами.

Анализ внешней среды.

Факторы прямого воздействия на организацию.

Группа факторов	Фактор	Проявление	Влияние на предприятие
1. Потребители	Рынок крупной стеклотары	Резкое снижение спроса	1) Нет оплаты за уже произведенную продукцию. 2) Не выгодно брать заказы из-за их единичности, а следовательно большой себестоимости
	Рынок стеклотары оригинальной	Рынок растет	Загрузка мощностей по производству бронзового и алюминиевого литья
	Нестабильность работы предприятия	Неплатежи	Остановка производства
2. Поставщики	Поставщики энергоносителей, материалов	Удорожание материалов. Увеличение долга	1) Перебои в снабжении; 2) Увеличение себестоимости продукции
	Поставщики финансовых ресурсов	Высокие ставки процента за кредит	Нет финансовых ресурсов на внедрение новых проектов
3. Конкуренты	На внутреннем рынке низкий уровень конкуренции, на внешнем конкуренция незначительная	Снижение конкуренции из-за непривлекательности отрасли	Предприятие является крупнейшим в регионе
4. Международные партнеры	Заинтересованы во внедрении проекта производства медной катанки и в производстве стеклотары	Увеличение интереса из-за запрещения в развитых странах «грязных» производств	1) Получение заказов из стран Западной Европы. 2) Возможно получение кредита целевого или льготного
5. Законы	Мэрия, судебные и муниципальные органы, налоговая инспекция	Изменение законов, процентных ставок.	Изменение финансового состояния (улучшение или ухудшение)
		Несоблюдение действующего законодательства, неуплата налогов АО «Крейсер»	Штрафные санкции вплоть до закрытия предприятия.

Факторы косвенного воздействия на организацию.

Группа факторов	Фактор	Проявление
-----------------	--------	------------

1. Экономические	1. Угроза высоких темпов инфляции.	Обесценивание накоплений завода. Трудности с получением долгосрочных кредитов.
	2. Дефицит государственного бюджета.	Сокращение или прекращение дотации.
	3. Спад производства.	Дефицит и удорожание ресурсов.
	4. Рост безработицы (в т.ч. из-за конверсии).	Удешевление рабочей силы. Высвобождение работников.
	5. Установление высоких налоговых ставок.	Отток средств из сферы производства в бюджет.
2. Правовые	1. Принятие нормативных актов, имеющих обратную силу.	Необходимость изыскания финансовых ресурсов для покрытия вновь установленных отчислений.
3. Политические	1. Ориентация на рыночное регулирование экономики.	Возможность выбора сферы хозяйственной деятельности. Ослабление дисциплины платежей и поставок.
	2. Снижение стабильности в обществе.	Увеличение вероятности социальных потрясений.
	3. Проявление в органах государственной власти лобби от различных политических групп.	Влияние лобби на выработку политического курса и законотворчество.
4. Международные	1. Либерализация внешних экономических связей.	Возможность выхода на внешний рынок. Приток зарубежных товаров-конкурентов.
5. Социальные	1. Рост мобильности населения.	Отток работников в т.ч. с вредных и тяжелых производств.
	2. Снижение уровня образования.	Снижение трудовой дисциплины и возникновение конфликтов. Проблемы освоения новых технологий.
6. НТП	1. НТП в сфере производства.	Появление новых материалов, оборудования, технологии. Сокращение сроков амортизации.
	2. НТП в социальной сфере.	Рост уровня потребностей населения.

Состояние дел в отрасли.

Исторически сложилось так, что большинство современных стекольных заводов находятся вблизи от источников сырья (в основном песка). Это связано с тем, что в момент их закладки в России совершенно не была развита транспортная сеть. Доставка сырья и материалов на стекольные заводы осуществлялась лошадьми. Этим объясняется относительно высокая концентрация стекольных заводов во Владимирской области. Немалую роль при закладке заводов сыграл и факт присутствия в регионе крупных рек. В связи с этим, наиболее крупные стекольные заводы находятся на Волге.

К настоящему моменту в области производства стеклотары сложилась следующая ситуация:

1. На рынке наблюдается присутствие большого числа предприятий осуществляющих производство стеклотары;
2. Все производственные мощности предприятий стеклотарной промышленности загружены на 100%;
3. Многие из этих предприятий обладают, следующими характеристиками:

- Большие производственные мощности;
- Негибкость производства;
- Старое отечественное оборудование.

4. Крупные предприятия-производители стеклотары отказывают мелким клиентам, желающим изготовить нестандартную продукцию, из-за длительного периода останова оборудования, что повлекло бы за собой финансовые потери;

5. Очень низкая концентрация стеклотарных заводов в г. Москве и Московской области;

6. Отсутствие стеклотарных заводов, удовлетворяющих спрос на оригинальную, нестандартную продукцию, что говорит о практическом отсутствии конкуренции в данной области;

7. По экспертным оценкам специалистов АОЗТ «Крейсер», дефицит стеклянной тары составляет порядка 400-500 млн.шт./год.

Техническое состояние стеклотарной промышленности - неудовлетворительное.

Внутриотраслевые конкуренты.

Стеклопосудная промышленность центрального региона представлена 8 специализированными заводами. Суммарная производительность этих заводов 320 – 350 млн. бутылок в год. Кроме того, бутылки из бесцветного стекла для затаривания ликеро-водочной продукции производятся на двух заводах медицинского стекла. Производительность этих заводов около 50 млн. бутылок в год. Окрашенная бутылка емкостью 0,75л для шампанского производится на недавно введенных в эксплуатацию двух машинолиниях на ОАО «Московский электроламповый завод». Производительность этих линий порядка 60 млн. бутылок в год.

В первую очередь следует обратить внимание на те предприятия по производству стеклянной тары, чье присутствие и действия на рынках г. Москвы и Московской области составляют организации реальную и сильную конкуренцию.

1. «Московский электроламповый завод», г. Москва. Это предприятие имеет у себя на вооружении импортное оборудование, исследовательскую лабораторию, оснащенную западной техникой и, по оценкам экспертов, очень хороших специалистов.

Ранее завод выполнял оборонные заказы, изготавливал кинескопы для отечественных телевизоров, но с падением спроса на них переориентировался. На заводе неплохо развита инфраструктура производства. Хорошо обстоят дела с качеством продукции. Сторонними наблюдателями вероятность переориентации завода при появлении больших объемов заказов оценивается довольно высоко.

2) «Завод им. Калинина», г. Москва. Предприятие принадлежит французской фирме. Завод имеет немецкое и шведское оборудование, хотя довольно старое, но при этом делают довольно качественную продукцию для парфюмерной промышленности, которая целиком вывозится во Францию. По мнению специалистов, переориентация завода исключена.

3) «Ленинский завод», г. Москва, Царицыно. Предприятие практически не работает. Оно обладает хорошими производственными площадями, но очень слабыми кадрами. По имеющимся данным, завод ориентируют на производство бутылки для «Пепси».

4) «Камышинский стеклотарный завод», г. Камышин. В настоящее время это единственное предприятие в России, обеспечивающее качество в соответствии с предъявляемыми техническими требованиями. Завод специализируется на банках. При накоплении большого числа заказов на майонезную баночку завод выпускает ее в течение 2-х - 3-х месяцев, но затем производство прекращается. В настоящее время завод выпускает бутылку емкостью 0,5 л.

Крупнейшие поставщики стеклянной бутылки («Смоленскстеклотара», заводы «Красное эхо», «Анопинский») имеют постоянных потребителей на 100% своей продукции.

Потенциальные конкуренты, которые могут войти в отрасль.

В настоящее время планируется ввод до 2007 года пяти стеклоформирующих линий секционного типа:

- двух линий на Воскресенском АО «Фосфаты» (Московская обл.);
- одной линии на АО «Лыткаринский оптико-механический завод» (Моск. обл.);
- двух линий на строящемся заводе в г. Переславль-Залесский (Ярославская обл.).

Все эти заводы прикреплены к песку, но находятся довольно далеко от Москвы.

Особенно следует выделить строящийся завод в г. Воскресенске. Он будет находиться в лучших условиях по сырью, так как песок этот завод будет получать от экологически чистого производства суперфосфатов, где песок является побочным продуктом.

Потребители.

В виду корпоративных интересов, первоочередным потребителем стеклянной тары, выпускаемой на производственных площадях АО «Крейсер», является пищевой комплекс Роспром (ОАО «Моспищекombинат»), для нужд которого выпускается 5-6 млн. единиц широкогорлой тары в год.

Помимо этого в адрес компании «Крейсер» уже поступили коммерческие предложения о сотрудничестве от заинтересованных сторонних организаций следующего характера:

1. От ОАО «Русалко» на производство уникальной сувенирной стеклотары емкостью от 0,05 литра с ориентировочной потребностью около 15 млн. бут. в год;

2. От ОАО «Мосазервинзавод» на производство стеклотары в виде фляжки в количестве 7-10 млн. штук в год;

3. От ОАО «Московский жировой комбинат», ориентировочная потребность которого в банке составляет 5 млн. штук в месяц.

4. От французских парфюмерных фирм на производство уникальных хрустальных флаконов для духов.

Большинство предложений о сотрудничестве в адрес «Крейсер» и «Пластсервис» были направлены производителями пищевой продукции, что говорит о наличии неудовлетворенного спроса в этой области, и, как следствие, о наличии свободной рыночной ниши.

Основными потребителями бутылок является промышленность: пивоваренная, безалкогольных напитков, минеральной воды, ликероводочная, винодельческая.

Анализ географического положения потенциальных потребителей стеклянной тары Центрального региона показывает, что свыше 60 % потребителей расположены в Москве и Московской области в пределах надежной доставки с помощью автотранспорта без каких-либо перегрузок на другие виды транспорта.

Кроме того, как уже было указано выше, на уровне 20 % выпускаемой в Центральном регионе стеклотары вывозится в Южный регион. Это связано с неразвитой базой стекольного сырья в последнем регионе. Причем развитие сырьевых баз в этом регионе неперспективно как, по финансово-экономическим соображениям, так и ввиду достаточной мощности и высокой конкурентной способности сырьевых баз, действующих в Центральном регионе. Готовится к подписанию указ президента РФ «О монополии на производство алкогольной продукции».

Эти документы жестко регламентируют допуск иностранной продукции на рынки России и существенно снижают возможности производства фальшивой продукции, которая в значительной степени затаривается в возвратную тару.

Анализ внутренней среды.

Миссия фирмы «Крейсер» сформулирована в виде лозунга и звучит следующим образом: «Мы выпускаем только качественную продукцию».

Фирма стремится к получению максимальной прибыли за счет производства стеклянной тары (широко- и узкогорлой), отвечающей современным требованиям и являющейся конкурентоспособной.

Цель предполагается достигнуть за счет:

1. Организации нового современного производства;
2. Использования современного энергосберегающего оборудования;
3. Использования отечественного сырья и материалов;
4. Выпуска широкой номенклатуры изделий;
5. Снижения удельного расхода сырья благодаря использованию современной технологии.

Достижению указанной цели способствует:

1. Наличие свободных площадей с необходимой инфраструктурой;
2. Устойчивое финансово-экономическое положение предприятия в целом;
3. Близость к основным рынкам сбыта;
4. Устойчивые связи с поставщиками сырья и материалов.

Для решения этих целей фирме необходимо:

- в производственной деятельности: максимально использовать производственные мощности, для повышения качества стекла и качества формовки графинов реконструировать производство;
- в области снабжения: расширить круг потенциальных немонопольных поставщиков сырья, снизить стоимость сырья высокого качества;

в сбытовой деятельности: выйти на новые рынки сбыта, расширить ассортимент с целью увеличения прибыли.

В настоящее время емкость отечественных рынков значительно уменьшилась, и поэтому фирма не может полностью загрузить производственные мощности. А для выхода на зарубежные рынки сбыта предприятию необходимо улучшить качество выпускаемой продукции, поэтому из всех рассмотренных задач задача повышения качества стекла является центральной, и удачное решение этой проблемы - необходимое условие для решения всего комплекса задач, стоящих перед предприятием и в первую очередь - повышения рентабельности производства.

Таким образом, в результате реконструкции ОАО планирует наладить производство высококачественных графинов, качество которых поднимется до мировых стандартов, что позволит заводу выйти на европейский рынок.

Реконструкцию производства следует производить с позиции создания современных гибких технологических линий. Таким образом, обеспечивается возможность предприятия выпускать широкий спектр графинов, бутылок и флаконов (посуды, люстр и других изделий из стекла), что позволит ОАО произвести сегментирование рынка (парфюмерия, пищевая, биотехнологическая, и т.д.) и в зависимости от конъюнктуры соответствующего сегмента рынка, оперативно переключаться на выпуск оптимального ассортимента продукции.

Необходимые для этого финансовые средства фирма предполагает привлечь в форме банковского кредита, возврат которого с процентами планируется осуществить за счет продажи значительной части продукции на экспорт. Привлеченные кредиты могут быть обеспечены основными фондами, находящимися на балансе предприятия, в первую очередь - зданиями и сооружениями.

Целью проекта является получение дополнительной прибыли за счет производства стеклянной тары (широко- и узкогорлой), отвечающей современным требованиям и являющейся конкурентоспособной, для обеспечения потребностей ОАО «Моспищекombинат» (входящего в состав Роспрома), а также предприятий пищевой промышленности г. Москвы и Московской области.

Цель предполагается достигнуть за счет:

1. Организации нового современного производства,
2. Использования современного энергосберегающего оборудования,
3. Использования отечественного сырья и материалов;
4. Выпуска широкой номенклатуры изделий;
5. Снижения удельного расхода сырья благодаря использованию современной технологии.

Достижению указанной цели способствует:

1. Наличие свободных площадей с необходимой инфраструктурой,
2. Устойчивое финансово-экономическое положение предприятия в целом,
3. Близость к основным рынкам сбыта,
4. Устойчивые связи с поставщиками сырья и материалов.

Основными проблемами при реализации проекта являются:

- Сложные макроэкономические условия (высокие налоги, процентные ставки);
- Ухудшение экономических показателей проекта за счет роста цен на сырье и энергоресурсы (энергоемкое производство);
- Высокие требования, предъявляемые Комитетом по охране природы, к действующим и вновь организуемым производствам в г. Москве.

Анализ ресурсов организации.

Вид ресурса.	Источники.
Материальные ресурсы.	Помещение (аренда). Оборудование (печи, упаковочные, стеклоформовочные машины и др.) является собственностью предприятия. Оргтехника, канцтовары. Транспорт (собственность предприятия)
Финансовые ресурсы.	Уставной капитал, расчетный счет в банке, доходы от реализации продукции.
Трудовые ресурсы.	Основной и вспомогательный персонал (2108 человек).

Информационные ресурсы.	Информация, полученная при анализе рынка. Информация, полученная из научной литературы. Средства массовой информации.
-------------------------	---

Труд персонала, занятого в АО „Крейсер“, можно разделить на три вида:

1. Творческий, заключающийся в разработке и принятии решений.
2. Административный, состоящий из распорядительных, координационных и контрольно-оценочных операций (работа отдела маркетинга, линейных руководителей фирмы).
3. Труд рабочих, заключающийся в выполнении операций, предусмотренных технологическим регламентом.

Анализ технологии производства ОАО „Крейсер“.

Технологический процесс в ОАО «Крейсер» представляет собой совокупность взаимосвязанных и последовательных операций, обеспечивающих доведение товаров до конечных потребителей при наименьших затратах труда и высоком качестве производства.

Все технологические операции ОАО «Крейсер» условно можно подразделить на основные и вспомогательные. Вспомогательные операции включают приемку товаров по количеству и качеству, распаковку, разгрузку, транспортировку, доставку на склады, хранение, доставку в производственный цех.

Вспомогательная служба имеет в своем составе:

- ремонтно-механический цех;
- инструментальный цех;
- энергоцех;
- центральная заводская лаборатория;
- ремонтно-строительный цех;
- отдел технического контроля;
- погрузоразгрузочный участок,
- компрессорная;
- котельная;
- водородная;
- обратное водоснабжение.

Последовательность основных технологических операций производства продукции из стекла состоит из следующих стадий:

1. Приготовление исходной смеси - шихты
2. Варка стекломассы в стекловарочных печах
3. Выработка флаконов (формовка, выдувание изделий)
4. Отжиг готовой продукции Выбраковка и транспортировка на упаковку
5. Упаковка и складирование готовой продукции

Организационная структура.

Все рассмотренные операции, а также первоочередные и перспективные задачи реализуются на предприятии системой управления, имеющей линейную организационную структуру.

Численность персонала ОАО «Крейсер» на 1 января 2006 составляла 2108 человек.

Состояние ОАО «Крейсер» на данный момент. В настоящее время организация находится в состоянии упадка и, если не будут предприняты меры по оздоровлению, «Крейсер» станет банкротом. Учредители намереваются провести общее собрание акционеров и принять решение о дальнейшей деятельности.

Разработайте СВOT-анализ данной компании.

Проблемная ситуация (Кейс 2)

Вхождение фирмы «Макдоналдс» на советский рынок

Всемирно известная система ресторанов быстрого обслуживания «Макдоналдс» пришла на советский рынок в результате длительных переговоров. Потребовалось 12 лет, чтобы идея открытия в СССР ресторанов этой системы нашла юридическое закрепление. Переговоры об открытии в Москве к Олимпийским играм 1980 г. ресторанов «Макдоналдс» начались во время международной Олимпиады-76 и завершились в апреле 1987 г. подписанием договора о создании совместного предприятия (СП) между канадским филиалом фирмы «Макдоналдс» и Мособщепитом. С подписанием договора СССР стал 52-й страной в мире, в которую пришел «Макдоналдс».

Совместное предприятие «Москва—Макдоналдс» было зарегистрировано Министерством финансов СССР 15 декабря 1988 г. С этого момента оно обрело статус юридического лица, став 159-м по счету совместным предприятием, появившимся в СССР в результате реформ этапа перестройки. Уставный капитал был зарегистрирован в размере 14 млн. руб., что соответствовало в то время по официальному обменному курсу примерно 20 млн. долл. Советская сторона внесла 51% средств в уставный капитал, соответственно доля канадской стороны составила 49%. Однако инвестиции канадской стороны не ограничивались ее взносом в уставный капитал СП. В целях создания условий для осуществления ресторанного бизнеса канадская сторона в целом (с учетом паевого взноса) инвестировала 50 млн. долл. Эти деньги предназначались для строительства, оборудования и запуска перерабатывающего завода (40 млн. долл.) и для строительства и запуска первых двух московских ресторанов (10 млн. долл.). В целом в Москве по договору предполагалось построить 20 ресторанов.

Официальное открытие первого ресторана в Москве состоялось 31 января 1990 г. Это был самый большой ресторан системы «Макдоналдс»; он рассчитан на 700 посадочных мест. Планировалось, что в нем за день можно будет обслуживать до 15 тыс. посетителей. Жизнь существенно скорректировала эту цифру в направлении увеличения. В тот день, когда ресторан на Пушкинской площади в первый раз открыл свои двери для гостей, его посетило рекордное за всю историю системы «Макдоналдс» число желающих отведать макдоналдсовских гамбургеров. Было обслужено примерно 30 тыс. человек. Затем в течение нескольких лет в Москве на пересечении Большой Бронной и Тверской улиц рядом с Пушкинской площадью с утра и до вечера можно было видеть, как люди терпеливо, порой до часа, ждут, стоя в очереди, того момента, когда их запустят в ресторан. Несомненно, место для первого ресторана было выбрано очень удачно: самый центр Москвы. Однако во многом неожиданно это удачное по всем традиционным параметрам место расположения ресторана создало для него и определенные трудности. Многие москвичи были недовольны тем, что разрушался стиль и дух одного из исторических мест центра Москвы.

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

Обычно задолго до открытия ресторана фирма «Макдоналдс» досконально изучает местные ресурсы, поставщиков, а также все то, что может повлиять на качество предлагаемых посетителям блюд и напитков. Только убедившись, что должное качество ресторанных блюд может быть обеспечено, фирма «Макдоналдс» приступает к обслуживанию клиентов. При этом особо важную роль играет качество исходных продуктов. Приступив к реализации проекта в Москве, фирма «Макдоналдс» вынуждена была завезти в Россию из Голландии картофель сорта «РассетБэрбанк», который наилучшим образом подходит для приготовления фирменного блюда: жареного в масле картофеля. Именно этот сорт картофеля было предложено выращивать поставщикам.

Однако качество исходных продуктов не было основной преградой на пути к приготовлению традиционных блюд ресторанов «Макдоналдс». Важно было обеспечить ресторан качественными и своевременно поступающими в необходимом количестве полуфабрикатами. Для этого «Макдоналдс» отступил от своей традиции (иметь в системе только рестораны) и пошел на строительство перерабатывающе-распределительного комплекса (ПРК), предназначенного для снабжения ресторанов полуфабрикатами.

Получив в декабре 1988 г. при содействии Моссовета земельный участок под строительство ПРК, «Макдоналдс» в течение одного года построил уникальный производственный центр, объединяющий семь полностью автономных производств. В комплексе на производственной площади в 10 тыс. м² разместились самые современные технологические линии по переработке картофеля, мяса, молока, по изготовлению сыра, майонеза, кетчупа, по выпечке хлебобулочных изделий. Оборудование было доставлено из многих стран. Так, выпечка осуществляется с помощью американского оборудования; картофель перерабатывается на оборудовании, изготовленном в Голландии, оборудование для переработки молока было закуплено в Швеции. Мощности комплекса позволяют перерабатывать в течение недели до 72 тыс. кг картофеля, до 90 тыс. л молока, 32 тыс. кг натуральной цельной говядины, выпекать 1 млн. булочек. Комплекс начал функционировать в середине января 1990 г., обеспечив устойчивую базу снабжения ресторанов полуфабрикатами должного качества.

Во всем мире рестораны сети «Макдоналдс» по причине специфичности меню (сэндвичи с котлетой — гамбургером, салатом и сыром и жареным в масле ломтики картофеля), невысокой цены и особой молодежной атмосферы (дизайн помещения, шумные улыбочивые кассиры — буфетчики) пользуются популярностью в основном у детей и молодежи. Конечно, в рестораны «Макдоналдс» заходят и взрослые люди. Но скорее те, кто хотел бы быстро или не дорого перекусить. Посещение же первого ресторана «Макдоналдс» в Москве для основной массы клиентов имело совершенно другой смысл.

Одним из особенных для того времени решений руководства СП «Москва—Макдоналдс» было то, что обслуживание в ресторане велось не на валюту, а на советские рубли. Это делало доступным для каждого советского гражданина посещение ресторана «Макдоналдс». Поэтому, хотя цены в ресторане и были достаточно высокими, москвичи и многие приезжие стремились посетить этот ресторан хотя бы один раз, чтобы за российские рубли вкусить чуть-чуть от западной жизни. Посещение ресторана само по себе имело для многих больший смысл, чем утоление голода с помощью «биг-маков» и «чизбургеров».

Клиентам ресторана «Макдоналдс» на Пушкинской площади нравилось в нем все: вкусные еда и напитки, красивый интерьер ресторана и удивительная чистота даже во время сырой зимней непогоды. Особое впечатление на посетителей производили доброжелательность и энергичность работы персонала ресторана, столь контрастировавшее с поведением работников советского общепита, да и всего, как любили тогда говорить, «ненавязчивого советского сервиса».

Вопросы формирования кадров СП «Москва—Макдоналдс», их подбора, общения и воспитания, а также формирования в коллективе «макдоналдсовской» атмосферы, «макдоналдсовского» духа с самого начала работы находились в центре внимания руководства СП, рассматривались им в качестве основы успеха начинаемого в Москве бизнеса.

Импортное производственное оборудование, привезенные для выращивания в СССР западные сорта картофеля, современная технология контроля соответствия полуфабрикатов установленным стандартам качества — все это могло гарантировать качество изготавливаемой и предлагаемой клиентам продукции. Однако качество обслуживания принципиально зависело от работы персонала: менеджеров и «крушников» (так называют на фирме тех, кто непосредственно обслуживает клиентов, тех, кто работает в зале ресторана, создавая своим трудом столь понравившуюся посетителям атмосферу). Формирование кадрового состава в соответствии с содержанием, объемом и интенсивностью труда, а также организационной культуры, адекватной философии внутрифирменных отношений, существующих в системе «Макдоналдс», потребовали от руководства СП проведения ряда специальных мероприятий.

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

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

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

Следуя практике, широко используемой в американских ресторанах, СП «Москва—Макдоналдс» решило и в Москве принять в члены команды молодых людей. Однако, если при найме молодежи в США в основном исходят из экономической причины («крушники» сначала получают чуть больше минимальной заработной платы), то в СССР важно было нанять людей, не имевших опыта работы. Идея заключалась в том, что легче привить навыки и стандарты работы, существующие в системе «Макдоналдс», тем, кто не знает как работать, чем отучать от приобретенных ранее неприемлемых навыков работы.

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

В подходе к управлению персоналом СП «Москва—Макдоналдс» использовало ту же философию, которая используется в системе «Макдоналдс» во всем мире. В частности, это принципы: «Макдоналдс» — одна большая семья» и «Макдоналдс» заботится о жизни своих сотрудников во время и вне работы». Молодые люди с удовольствием носили форму «Макдоналдс», они гордились этим. Им нравилось независимо от занимаемой должности называть друг друга по имени, носить на груди табличку с именем, разговаривать с посетителями с улыбкой, как бы играя роль в театре. Ничего подобного в советском менеджменте не существовало. Такая уникальность укрепляла чувство особенности и исключительности, что оказывало положительное воздействие на отношение сотрудников к работе. Большое мотивирующее воздействие на сотрудников оказывали регулярно проводимые программы, связанные с особыми поворотными моментами и достижениями работников, а также проводимые каждые три месяца встречи членов команды и менеджеров.

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

Большую роль в мотивировании работников играла система компенсаций. Зарботная плата в СП была существенно выше, чем средняя зарботная плата в СССР. Когда ресторан впервые открылся, члены команды («крушники») получали 2 руб. в час. Это позволяло молодым людям зарабатывать в два с половиной раза больше, чем средняя зарботная плата по стране. Существенно более высокую зарботную плату, чем в среднем по стране, получали и администрация, и сотрудники перерабатывающего завода. Последние получали более высокую зарботную плату, чем на других подобных советских фабриках, хотя их зарботная плата и была ниже, чем у работников ресторана. Кроме того, они работали в привлекательных условиях. Завод был построен в пригороде Москвы, где многие люди до этого не имели постоянной работы и должны были ездить в другие районы на работу. Поэтому они были рады получить постоянную работу рядом с домом.

Другим важным моментом системы компенсаций было бесплатное медицинское обслуживание в качественных частных больницах и клиниках, бесплатные путевки в санатории, на море, бесплатная еда во время работы. «Макдоналдс» также предоставил работникам (за их счет) возможность получения гастрономических заказов. В то же время фирма жестко придерживалась политики увольнения работников, которые совершили на работе кражу.

Чтобы побудить сотрудников к хорошей работе, «Макдоналдс» использует конкуренцию и соревнования. Группы соревнуются за призы. Соревнования организуются на уровне ресторана, региона, страны и между странами.

Большое внимание в работе с персоналом уделяется обучению кадров. СП «Москва—Макдоналдс» с самого начала применяло те же методы обучения, которые использует фирма во всем мире. Были отобраны двадцать восемь менеджеров, которые прошли обучение в течение 3—8 месяцев в Торонто. В 1989 г. менеджеры линии по переработке продуктов прошли обучение в Западной Европе (откуда было получено оборудование), чтобы уметь работать с оборудованием. Четыре человека, которые должны были стать управляющими деятельностью «Макдоналдс» в СССР, прошли такое же обучение, как и все менеджеры «Макдоналдс». Они должны были научиться применять такое же управление в Московской системе ресторанов, какое использовалось в 10 500 ресторанах фирмы по всему миру. Менеджеры проучились 5 месяцев в Институте Гамбургерологии компании в Торонто (Онтарио, Канада), 1000-часовая программа обучения включала занятия в классе, обучение технике использования оборудования и практику управления рестораном. Эта программа дала им практический опыт и знание всех тонкостей деятельности ресторанов «Макдоналдс», начиная от приготовления гамбургеров и кончая мотивированием членов команды.

Кроме того, менеджеры провели дополнительно две недели в Мировом центре обучения фирмы «Макдоналдс» — Университете Гамбургер в Оакбруке (Иллинойс, США). Там вместе с 235 другими менеджерами из разных стран они прослушали курс высшей ресторанной деятельности.

Все члены рабочих групп («крушники») прошли стандартную 60 часовую программу обучения в компании.

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

Фундаментальным аспектом философии управления персоналом в «Макдоналдс» является привитие работникам чувства гордости за хорошее выполнение работы и признание их достижений. Фирма имеет развитые процедуры для оценки и награждения членов команды. В основе политики компании в отношении дисциплины скорее лежит обучение и исправление, чем наказание. Работники получают инструкции по тому, как выполнять задания, которые они делают не так, как положено. Плохая работа редко является поводом для увольнения. Такая мера используется в качестве последнего средства и прибегается для таких серьезных нарушений, как грубость по отношению к клиенту или воровство.

В СП «Москва—Макдоналдс» придерживаются политики продвижения кадров «изнутри», фирма рассматривает продвижение в карьере как способ мотивации работников. За первый год деятельности больше 30 членов команды были выдвинуты на должность менеджера.

Осознавая свою социальную ответственность и стараясь способствовать развитию общества, «Макдоналдс» уделяет огромное внимание вопросам формирования и поддержания имиджа фирмы. С момента открытия первого ресторана в 1955 г. фирма «Макдоналдс» регулярно оказывает помощь населению тех мест, где она ведет свою деятельность. Центром внимания со стороны фирмы являются дети и молодежь. Созданный в 1984 г. Детский фонд Роланда Макдоналда оказывает большую финансовую поддержку учреждениям здравоохранения, просвещения и социальной помощи. В Советском Союзе

«Макдоналдс» также начал проводить политику помощи больным детям. Был проведен ряд акций по сбору средств, которые направлялись на приобретение необходимого медицинского оборудования, использовались для отправки советских детей на лечение за рубеж, а также на строительство центра реабилитации детей-инвалидов.

Вопросы

1. Каковы основные особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок?
2. Какие факторы обусловили стратегию вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок?
3. Какие особенности вхождения фирмы «Макдоналдс» на советский рынок проявились в продукте СП «Москва—Макдоналдс»?
4. Как на этапе начала деятельности на советском рынке в СП «Москва—Макдоналдс» решались вопросы кадров?
5. Почему вопросам создания и поддержания имиджа уделяется такое большое внимание в фирме «Макдоналдс»?
6. Какие изменения среды ожидают СП «Москва—Макдоналдс» в связи с расширением сети ресторанов и какие в связи с этим изменения в его поведении на рынке должны будут произойти?
7. Определите групп влияния (стейкхолдеров) для компании на современном этапе.

Проблемная ситуация (Кейс 3) Корпорации Sela продолжает расширяться

Основанная в 1991 году, Корпорация Sela стала одним из признанных лидеров по созданию коллекций одежды в стиле casual. Компания первая реализовала на российском рынке собственную концепцию фирменной розничной торговли, основанную на четком описании всех бизнес-процессов и стандартов. Основателями компании - двоюродным братьям Аркадию Пекаревскому и Борису Остроброду— удалось создать крупнейшую в России одеждуную сеть в хаосе 1990-х.²

Сегодня в московском офисе Sela висит карта Евразии, на которой отмечены 570 магазинов корпорации в 14 странах. Эдуард Остроброд, сын одного из основателей компании и ее нынешний президент, не разрешает ее фотографировать журналистам: такой, самой крупной среди российских сетей, Sela была в 2011 году. И хотя на сайте Sela рядом с улыбающимся Остробродом до сих пор написано, что сеть насчитывает более 500 магазинов, это давно не так. Теперь в ней 435 точек, и по количеству магазинов ее опережают "Глория джинс" (545 магазинов), Ostin (более 500) и "Мэлонфэшнгруп" (494).

Еще несколько лет назад розница Sela на 85% состояла из франчайзинговых магазинов. Однако многие из них были низкорентабельными или даже убыточными. По решению нынешнего президента компании был закрыт каждый третий партнерский магазин и их доля в сети сократилась до 75%. В настоящее время ставка делается на развитие собственной розницы. Подобная стратегия воплощается в жизнь всеми крупными российскими одежными сетями. Например, "Глория джинс" вовсе отказалась от франчайзинговой модели. Это позволяет улучшить стандарты сети. Открывать свои магазины выгоднее: розничная наценка остается у ритейлера, да и продают они больше. Даже сейчас, после масштабной чистки, продажи франчайзинговых магазинов Sela с квадратного метра в среднем на 20% ниже, чем в собственных.

По оценке EsperGroup, последние годы выручка Sela держится на одном и том же уровне — около \$200 млн, тогда как рынок ежегодно растет примерно на 10%. А в первом квартале этого года Sela стала расти быстрее конкурентов. Большинство одежных ритейлеров, которых мониторит EsperGroup, снизили темпы роста выручки по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Результаты улучшили только Sela и H&M — на 8,1% и на 10,2% соответственно. При этом H&M в 2012 году почти удвоила сеть, а Sela новых магазинов открыла мало.

В 2013 году Остроброд планировал запустить всего 13 точек (стоимость каждой — около \$300 тыс.). Для сравнения: "Глория джинс" в 2012 году открыла 110 магазинов. В стратегии Остроброта новые магазины не единственный драйвер продаж, он верит в Интернет.

"Зареклась еще в Sela-shop.ru что-то заказывать", "Я не советую связываться с подобного рода "сервисом" — сайты отзывов в Рунете пестрят негативными сообщениями об интернет-магазине Sela. Несмотря на то, что Sela и была первопроходцем среди российских одежных ритейлеров (продавать через интернет она начала в 2007 году), отладить сервис на достойном уровне так и не смогла. Но в конце 2012 года интернет-магазин "перезагрузили": сделали более удобным интерфейс, стали выставлять новые коллекции (до этого продавались в основном старые), сократили время доставки: раньше товар привозили по Москве на четвертый рабочий день после заказа, теперь — на следующий.

Месячная выручка Sela-shop.ru, по расчетам аналитиков «Секрета фирмы», составляет 10 млн руб. при среднем чеке 2,3 тыс. руб. Конверсия, по данным компании, 1%. Это среднерыночный показатель для монобрендовых онлайн-магазинов. Однако, например, у мультибрендового Wildberries, по расчетам тех же самых специалистов, он составляет 4,6%. Остроброд ставит амбициозные цели: через три года продажи через интернет должны достичь 20% всего оборота сети (таких показателей сейчас нет даже у зарубежных одежных ритейлеров). Он рассчитывает, что четверть этого объема будет продаваться через блоги известных людей: все желающие смогут размещать на своих страницах описание товара с кнопкой "купить". За это блогеры будут получать процент от продаж, совершенных на их странице.

Техническая платформа для "электронного франчайзинга" сейчас разрабатывается. По замыслу, такой формат должен стать своеобразной заменой закрытым франчайзинговым магазинам: люди из небольших городов, где теперь нет Sela, смогут заказывать ее одежду через Интернет. Технические решения для продаж на сторонних ресурсах в российском e-commerce есть. Втаком формате работает, например, гипермаркет Ichiba, который представляет товары 400 российских онлайн-магазинов. Но крупных одежных ритейлеров среди них нет, так что Sela может стать первопроходцем. Другие планы Эдуарда Остроброта - открыть в 2014 году не одежную сеть под брендом Sela. Что там будет продаваться, он пока держит в тайне. Конкуренты полагают, это может быть косметика (в Sela есть косметика под тем же брендом, произведенная в Израиле) или товары для дома. Молодому Остроброду, который три года реформировал отцовский бизнес, явно не терпится запустить собственный стартап.

Задания:

1. Составить глоссарий терминов (не менее 10) (понятие-определение)
2. Какие управленческие функции вы обнаружили в данной ситуации? Перечислите и раскройте их сущность.
3. К какому типу организации, согласно Г. Минцбергу, можно отнести данную компанию?
4. Какой этап жизненного цикла организации описан в данной ситуации согласно моделям И. Адизеса и Л. Грейнера?

Темы творческих заданий Практическое (творческое) задание Тематика фильмографии

Франчайзинг
Краудсорсинг
Краудфандинг
Бизнес-инкубатор
Рейтинги
Аутсорсинг
Бенчмаркинг
Коворкинг
Франчайзинг
Тимбилдинг

Схема работы

Студентам организовать команды по 5 человек. Команде выбрать тему.

Изучить термин (определение, функционал, примеры, как вы можете реализовать этот процесс, кто реализует)

Написать сценарий с учетом выше изложенного

Съемка

Презентация

² Ситуация составлена на основе Шамакина К. Как новое поколение топ-менеджеров меняет компанию Sela//Секрет фирмы, №7, 2013

Тестовые задания

Вариант 1

1. Какие стратегии должны выбирать лидирующие организация, если отрасль идет к упадку:

- а) концентрированного роста;
- б) интегрированного роста;
- в) диверсификации;
- г) сокращения.

2. Какие стратегии может выбирать организация, имеющая слабые конкурентные позиции, при быстром росте рынка:

- а) пересмотр стратегий концентрации;
- б) диверсификация;
- в) горизонтальная интеграция или слияние;
- г) сокращение;
- д) вертикальная интеграция;
- е) ликвидация.

3. Какие из следующих факторов могут влиять на выбор стратегии:

- а) наличие финансовых ресурсов;
- б) отношение высшего руководства к риску;
- в) обязательства по предыдущим стратегиям;
- г) личные симпатии и антипатии руководителей;
- д) все перечисленные факторы.

4. Какие стратегии может выбирать организация, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка:

- а) совместное предприятие в новой области;
- б) концентрическая диверсификация;
- в) горизонтальная интеграция или слияние;
- г) сокращение;
- д) вертикальная интеграция;
- е) конгломератная диверсификация.

5. Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры:

- а) степень разнообразия деятельности фирмы;
- б) размер фирмы;
- в) географическое размещение фирмы;
- г) технология фирмы;
- д) отношение со стороны руководителей и сотрудников;
- е) динамизм внешней среды;
- ж) все перечисленные факторы.

6. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

- а) руководству организации;
- б) непосредственным исполнителям;
- в) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
- г) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
- д) в равной степени всем работникам организации.

7. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- а) материально-техническое обеспечение;
- б) продажи;
- в) закупки;
- г) управление людскими ресурсами;
- д) производство;
- е) все вышеперечисленное.

8. По осям матрицы Бостонской консалтинговой группы фиксируются:

- а) оценка привлекательности отрасли;
- б) темпы роста отрасли;
- в) объем продаж;
- г) оценка рентабельности отрасли;
- д) относительная доля рынка;
- е) оценка конкурентного статуса фирмы;
- ж) стратегический норматив.

9. Для механистической модели организации теоретической базой явилась:

- а) школа научного менеджмента;
- б) школа административного управления;
- в) школа человеческих отношений.

10. Мобилизация организации, определение перспектив и целей относятся к:

- а) обновлению;
- б) оживлению;
- в) рефреймингу;
- г) реструктуризации.

Вариант 2

Вопрос 1. Для концепции МВО характерно:

- 1. наличие сегментированного массового рынка и децентрализация власти

2. наличие сегментированного фокусированного рынка и сложное единичное производство
3. централизация власти и простой характер труда
4. распределенная власть и сложный творческий труд

Вопрос 2. Какой управленческий процесс в основном обеспечивает обратную связь при стратегическом управлении?

1. Эккаунтинг.
2. Анализ деятельности организации.
3. Оценка и контроль выполнения стратегий.
4. Анализ внешней среды

Вопрос 3. Что характерно для организации со стратегической архитектурой?

1. Культура, ориентированная на производство и маркетинг.
2. Изучение долгосрочных тенденций спроса и прибыльности.
3. Система управления, нацеленная на создание новых потребностей и их удовлетворение.
4. Дивизиональная или функциональная организационная структура.

Вопрос 4. Какие факторы необходимо учитывать при формулировании бизнеса компании?

1. Запросы и группы потребителей, используемые технологии и выполняемые функции.
2. Масштаб производства и эффект кривой опыта.
3. Скорость изменения рынка и возможности дифференциации продукции компании.
4. Степень государственной поддержки деятельности компании.

Вопрос 5. Какие факторы внешней среды ограничивают стратегические действия компании?

1. Личные амбиции, деловые и этические принципы главных руководителей.
2. Организационная культура компании.
3. Стратегическая направленность и миссия.
4. Возможности компании и стоящие перед ней угрозы.

Вопрос 6. Какова основная концепция формирования деловой стратегии?

1. Определение ответных действий в случае изменения условий окружающей среды.
2. Достижение синергетического эффекта у связанных деловых структур и превращение его в конкурентоспособность.
3. Разработка подходов для обеспечения поддержки стратегии функциональной службы.
4. Разработка действий, направленных на достижение целей рабочего подразделения.

Вопрос 7. Что характерно для организации с оперативной архитектурой?

5. Изучение долгосрочных тенденций спроса и прибыльности.
6. Ориентация на долгосрочную перспективу
7. Установление динамического баланса с окружением
8. Система управления, нацеленная на создание новых потребностей и их удовлетворение.

Вопрос 8. Какой управленческий процесс наиболее характерен для стратегического управления?

1. Контроль выполнения планов.
2. Разработка новой структуры организации.
3. Анализ окружения организации.
4. Анализ потенциала организации

Вопрос 9. Какой характер отношения к будущему характерен для концепции MB L?

1. Будущее достаточно определено
2. Будущее неопределенно в принципе
3. Будущее можно предвидеть
4. Будущее можно проконтролировать

Вопрос 10. Что позволяет миссия организации?

1. Определить сущность бизнеса, которым занимается компания.
2. Определить рыночную позицию по различным видам деятельности компании.
3. Построить в дальнейшем конкурентную позицию по конкретным товарам.
4. Определить время изменения стратегического курса.

Вариант 3

1. Какие из следующих утверждений вы считаете верными:

- a) существуют оптимальные для всех фирм стратегии;
- b) процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;
- c) фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;
- d) при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы.
- e) первое;
- f) второе;
- g) третье;
- h) четвертое.

2. Перенос центра внимания высшего руководства фирмы на окружение с целью своевременного реагирования на происходящие в нем изменения характерен для перехода от:

- a) текущего планирования к долгосрочному;
- b) стратегического планирования к стратегическому управлению;
- c) долгосрочного планирования к стратегическому.

3. Миссия организации сформулирована следующим образом: «Организация существует для производства товаров и услуг с целью получения дохода от их реализации».

Такая формулировка миссии характерна для:

- a) стратегического управления;
- b) оперативного управления;
- c) обоих видов управления.

4. Что является характерным для менеджеров при стратегическом управлении:

- a) ориентация внутрь организации;
- b) поиск путей более эффективного использования ресурсов;
- c) поиск новых возможностей в конкурентной борьбе;
- d) отслеживание и адаптация к изменениям в окружении;
- e) ориентация на внешнюю среду.

5. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления:

- a) работники — это ресурс организации;
- b) персонал — это исполнители отдельных работ и функций;
- c) работники — основа организации;
- d) работники — основная ценность организации;
- e) персонал — это источник благополучия фирмы.

6. Эффективность деятельности и управления предприятием определяется прибыльностью и рациональностью использования производственного потенциала.

Такая оценка эффективности характерна для:

- a) стратегического управления;
- b) оперативного управления;
- c) текущего управления.

7. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

- a) окружение не будет изменяться;
- b) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- c) в окружении постоянно будут происходить изменения.

8. При стратегическом управлении планы организации:

- a) предусматривают только конкретные действия в настоящем и будущем;
- b) базируются на четко известном и неизменном конечном состоянии;
- c) фиксируют желаемое в будущем состояние организации;
- d) позволяют организации реагировать на изменения в окружении.

9. Определение степени концентрации продаж и прибылей фирмы в одной стратегической зоне хозяйствования помогает:

- a) оценить стратегическую уязвимость фирмы;
- b) оценить эффект синергии;
- c) осуществить балансирование стратегических зон хозяйствования на различных стадиях жизненного цикла.

10. Большая эффективность труда вследствие специализации по видам и методам работы, технологических инноваций в производственных процессах, оптимальной загрузки оборудования, более полного использования ресурсов, внедрения новых концепций товара является эффектом:

- a) масштаба производства;
- b) кривой опыта;
- c) масштаба деятельности;
- d) синергии.

11. Какое из следующих утверждений вы считаете правильным:

- a) стратегическое управление — новая прогрессивная форма управления, поэтому организации могут перейти к ней легко и быстро;
- b) переход к стратегическому управлению требует определенных затрат времени, но не ресурсов;
- c) для того чтобы в организации начал осуществляться процесс стратегического управления, требуются огромные усилия;
- d) переход к стратегическому управлению требует больших затрат времени и ресурсов.
- e) первое;
- f) второе;
- g) первое и второе;
- h) второе и третье;
- i) третье;
- j) третье и четвертое;
- k) четвертое.

12. Явление, когда доходы от совместного использования ресурсов превышают сумму доходов от раздельного использования те же ресурсов, называют эффектом:

- a) масштаба производства;
- b) кривой опыта;
- c) масштаба деятельности;
- d) синергии.

13. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?

- a) определение целей — определение миссии — выбор стратегии;
- b) выбор стратегии — определение миссии — определение целей;
- c) определение миссии — определение целей — выбор стратегии;
- d) определение миссии — выбор стратегии — определение целей.

14. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:

- a) высокого ранга;
- b) низкого ранга.

15. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации:

- a) уровень специализации поставщика;
- b) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- c) клиентами;
- d) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- e) все перечисленные факторы.

16. Конкурентная среда организации определяется:

- a) только внутриотраслевыми конкурентами;
- b) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- c) фирмами, производящими замещающий продукт;
- d) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

17. В процессе структурированного наблюдения:

- a) исследуются и фиксируются только те виды поведения, которые заранее определены, а все остальные игнорируются;
- b) фиксируются все виды поведения изучаемого объекта в конкретной ситуации.

18. К какой составляющей SWOT-анализа относится следующий набор показателей, характеризующих положение фирмы:

- a) хорошая репутация;
- b) расширение производственной линии;
- c) вертикальная интеграция;
- d) удовлетворение своим положением относительно конкурирующих фирм.
- e) сильные стороны;
- f) слабые стороны;
- g) возможности;
- h) угрозы.

19. Повторные исследования с одинаковой структурой выборки и каждый раз с одними и теми же участниками, отбирающимися по специальной методике, являются:

- a) мониторингом;
- b) панельными исследованиями;
- c) бенчмаркингом.

20. Для школы человеческих отношений характерны:

- a) содержательные теории мотивации;
- b) процессуальные теории мотивации;
- c) теория справедливости Адамса.

21. В ситуации, когда сотрудники не готовы к разрешению задачи, но хотят научиться ее выполнять, наиболее целесообразным стилем лидерства в соответствии с моделью Херши—Бланшарда является:

- a) инструктирование;
- b) делегирование;
- c) поддержка;
- d) привлечение.

22. Миссия организации:

- a) дает конкретные указания относительно вида и сроков деятельности;
- b) задает основные направления движения организации;
- c) определяет отношение организации к процессам внутри и вне ее.

23. Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация?

- a) для краткосрочных;
- b) для среднесрочных;
- c) для долгосрочных.

24. Цели организации должны:

- a) задавать общие направления функционирования организации;
- b) четко и конкретно фиксировать конечное состояние;
- c) задавать конкретные сроки выполнения;
- d) определять ответственных за достижение определенных целей.

25. К какой группе стратегий относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию:

- a) концентрированного роста;
- b) интегрированного роста;
- c) диверсификации;
- d) сокращения.

26. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:

- a) стратегию развития рынка;
- b) стратегию развития продукта;
- c) стратегию проникновения на рынок.

27. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:

- a) концентрированного роста;
- b) интегрированного роста;
- c) диверсификации;
- d) сокращения.

28. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе:

- a) стратегия развития продукта;
- b) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- c) стратегия «сбора урожая»;
- d) стратегия конгломератной диверсификации;
- e) стратегия сокращения расходов.

29. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:

- a) может;
- b) не может;
- c) может, только если это многоотраслевая компания.

30. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми):

- a) сильные стороны отрасли;
- b) сильные стороны фирмы;
- c) цели фирмы;
- d) интересы высшего руководства;
- e) квалификация работников;
- f) степень зависимости от внешней среды;
- g) все перечисленные факторы.

Темы докладов

1. Связь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга.
2. Основные этапы процесса стратегического управления.
3. Формирование миссии и установление целей организации
4. Применение модели М. Портера для анализа конкуренции в отрасли.
5. Маркетинговый подход к ценообразованию продукции фирмы.
6. Применение матрицы И. Ансоффа для растущей организации.
7. Оценка текущего состояния организации методом SWOT.
8. Матричные методы анализа корпоративного портфеля.
9. Базовые стратегии маркетинга.
10. Стратегии роста.
11. Конкурентные стратегии.
12. Выбор и разработка стратегии организации.
13. Стратегия и конкурентное преимущество.
14. Операционный маркетинг как инструмент реализации стратегии организации.
15. Бизнес-модели и стратегии в электронной коммерции.
16. Эффективность стратегического подхода в управлении фирмой.
17. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента.
18. Управленческая стратегия: формирование и реализация.
19. Организация стратегического планирования.
20. Проекты как форма оперативного планирования, нацеленного на реализацию стратегии.
21. Стратегическое планирование как разработка системы стратегических плановых документов.
22. Программно-целевое планирование как форма оперативно-стратегического планирования реализации стратегии.
23. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании. Ключевые факторы успеха, стратегические способности и конкурентоспособность компании.
24. Стратегии корпоративных организаций и образований как результат развития концентрации, централизации и структуризации бизнеса и эволюции корпоративных структур.
25. Стратегическое управление и конкурентоспособность организации. Особенности стратегического менеджмента в малом, среднем и крупном бизнесе.
26. Стратегический позиционный анализ компании. Виды, типы и общая характеристика конкурентных позиций.
27. Алгоритм оценки конкурентной позиции организации в современной экономике.
28. Стратегическая позиционная оценка организации
29. Стратегический анализ основных компонентов внутренней и внешней среды фирмы.

30. Основные стратегические позиции организации в зависимости от ее положения на рынке.
31. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом *PEST-анализа*.
32. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом *SWOT-анализа*.
33. Стратегическое позиционирование организации относительно жизненных циклов товара (матрица Артур Литтл). Сильные и слабые стороны матрицы Артур Литтл.
34. Стратегическое позиционирование компании относительно жизненных циклов отраслей (матрица Хофера-Шендела). Сильные и слабые стороны матрицы Хофера-Шендела.
35. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции организации. посредством матрицы БКГ.
36. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции организации. посредством матриц Мак-Кинси.
37. Портфельная матрица направленной политики компании «Шелл» и ее основные стратегические альтернативы.
38. Корпоративные (базовые) стратегии организации.
39. Конкурентные (деловые) стратегии организации.
40. Релевые (инновационно-поведенческие) стратегии организации.
41. Производственные функциональные стратегии организации.
42. Финансовые функциональные стратегии организации.
43. Стратегии защиты компании от финансовых рисков.
44. Инвестиционные финансовые функциональные стратегии организации.
45. Маркетинговые функциональные стратегии компании.
46. Кадровые функциональные стратегии компании.
47. Базовые стратегии антикризисного управления компанией.
48. Стратегии управления качеством в системе менеджмента организации.
49. Стратегическое управление организацией в глобальной отрасли мировой экономики.
50. Стратегическое управление организацией в региональной экономике

Схема соответствия типовых контрольных заданий и оцениваемых знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций

Формируемая компетенция	Наименование индикатора достижения компетенции	Типовое контрольное задание
ПК-2 Способен анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	ПК-2.1	Вопросы к экзамену Тестовое задание
	ПК-2.2	Вопросы к экзамену Темы презентаций Вопросы к опросу Тематика для электронного конспекта Темы докладов
	ПК-2.3	Вопросы к экзамену Проблемная ситуация Практическое задание Темы творческих заданий