

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования

«Тамбовский государственный университет имени Г.Р. Державина»

Институт экономики, управления и сервиса

Кафедра стратегического управления и экономической безопасности



УТВЕРЖДАЮ:

Директор института

экономики, управления и сервиса

\_\_\_\_\_ Е.Ю. Меркулова

«04» марта 2022 г.

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Научная специальность:

5.2.6. Менеджмент

Уровень высшего образования

подготовка кадров высшей квалификации  
по программам подготовки научных и  
научно-педагогических кадров в аспирантуре

Форма обучения

очная

Год набора

2022

**Автор программы:** доктор экономических наук, профессор Колесниченко Елена Александровна

Рабочая программа составлена в соответствии с федеральными государственными требованиями к структуре программ подготовки научных и научно-педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре), условиям их реализации, срокам освоения этих программ с учетом различных форм обучения, образовательных технологий и особенностей отдельных категорий аспирантов (адъюнктов) (приказ Минобрнауки России от 20 октября 2021 г. № 951).

Рабочая программа принята на заседании кафедры стратегического развития и экономической безопасности «03» марта 2022 года Протокол № 6.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

1. Цели и задачи дисциплины
2. Место дисциплины в структуре программы аспирантуры
3. Объем и содержание дисциплины
4. Контроль знаний обучающихся
5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины
6. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы

## **1. Цели и задачи дисциплины**

**1.1 Цель дисциплины** - является изучение сущности и возможностей стратегического менеджмента, а также формирование способности разрабатывать корпоративную стратегию, программы организационного развития и обеспечивать их реализацию в условиях турбулентной и высоко конкурентной внешней среды.

### **1.2 Задачи дисциплины:**

- формирование у обучающихся комплексного представления о планировании, организации и управлении потоками материальных, информационных, финансовых и людских ресурсов с целью их рационализации;
- формирование у обучающихся комплексного представления об исследованиях, раскрывающих источники и механизмы достижения фирмами конкурентных преимуществ на современных рынках, новейшие явления и тенденции мировой практики управления компаниями;
- формирование у обучающихся комплексного представления о разработке теоретических и методологических принципов, методов и способов управления социальными и экономическими системами.

### **1.3 Требования к результатам освоения дисциплины**

В результате освоения дисциплины аспирант должен:

#### **Знать:**

- современные методы разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития, государственного регулирования;
- основной методический инструментарий современных концепций менеджмента

#### **Уметь:**

- анализировать и управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников и проектами;
- применять методический инструментарий стратегического менеджмента.

#### **Владеть:**

- навыками использования современных концепций менеджмента в управлении организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников и проектами;
- навыками разработки корпоративной стратегии, программ организационного развития, государственного регулирования и обеспечения их реализации.

## **2. Место дисциплины в структуре программы аспирантуры:**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к образовательному компоненту программы аспирантуры по научной специальности 5.2.6. Менеджмент. Дисциплина является факультативной.

Дисциплина «Менеджмент» изучается в 3 семестре.

## **3. Объём и содержание дисциплины**

### **3.1 Объём дисциплины**

Очная форма обучения: 2 з.е.

Вид учебной работы	Очная форма обучения (всего часов)
<b>Общая трудоёмкость дисциплины</b>	<b>72</b>
<i>Контактная работа (по учебным занятиям)</i>	22
Лекции (Л)	10
Практические (семинарские) занятия (ПЗ)	12
Лабораторные занятия (ЛЗ)	-
<i>Самостоятельная работа (СР)</i>	50
<i>Зачет</i>	-

### 3.2 Содержание дисциплины:

№ те мы	Название раздела/темы	Вид учебной работы, час. (очная/заочная)				Формы текущего контроля
		Л	ПЗ	ЛЗ	СР	
1.	Сущность и содержание стратегического управления. Организационные стратегии, их классификация.	2	2	-	10	собеседование по теме лекции, тестирование, подготовка и защита эссе
2.	Миссия и стратегические цели	2	2	-	10	собеседование по теме лекции, тестирование, подготовка и защита эссе
3.	Разработка стратегии фирмы	2	2	-	10	собеседование по теме лекции, тестирование, подготовка и защита эссе
4.	Стратегическое планирование и прогнозирование	2	4	-	10	собеседование по теме лекции, тестирование, подготовка и защита эссе
5.	Мониторинг реализации стратегии	2	2	-	10	собеседование по теме лекции, тестирование, подготовка и защита эссе

#### **Тема №1. Сущность и содержание стратегического управления. Стратегия фирм, их сущность и классификация**

##### **Лекция.**

Сущность стратегического менеджмента. Особенности стратегического менеджмента, как комплекса стратегических решений. Этапы стратегического менеджмента. Виды стратегического управления. Функции стратегического менеджмента. Процесс стратегического менеджмента. Содержание и структура стратегического управления.

Сущность стратегического управления и его особенности. Содержание и структура стратегического управления.

Классификация стратегий. Базовые стратегии. Стратегия достижения конкурентных преимуществ. Стратегии поведения в конкурентной среде. Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии. Функциональные стратегии.

### **Практическое занятие.**

Вопросы для обсуждения:

- Многообразие подходов к стратегическому менеджменту.
- Чем определяются границы организационной стратегии?
- Этапы становления стратегического менеджмента.
- Основные базовые стратегии современных организаций.
- Сравните основные стратегии поведения в конкурентной среде.

### **Задания для самостоятельной работы:**

- изучение учебной программы,
- установление связи с ранее полученными знаниями,
- выделение наиболее значимых и актуальных проблем, на изучении которых следует обратить особое внимание.

## **Тема №2. Миссия и стратегические цели**

### **Лекция.**

Значение целевого начала в управлении. Формирование видения и миссии в управлении. Миссия фирмы.

Стратегические цели организации. Метод управления по целям.

### **Практическое занятие.**

Вопросы для обсуждения:

- Раскройте сущность организационного видения.
- Соотношение миссии и стратегических целей организации.
- Миссия как визитная карточка организации.
- Основные субъекты, чьи интересы должны быть учтены при определении миссии организации.
- Требования к формулированию миссии.
- Характеристика стратегических целей конкретных организаций.
- Стратегическое лидерство: факторы его определяющие.

### **Задания для самостоятельной работы:**

- осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем,
- ее обобщение и краткая запись,
- доработка конспектов лекций;
- подбор, изучение, анализ и при необходимости - конспектирование рекомендованных источников по учебной дисциплине.

## **Тема №3. Разработка стратегии фирмы**

### **Лекция.**

Анализ макроокружения. Анализ непосредственного окружения. Анализ внутренней среды. Анализ организационной культуры. Методы анализа. SWOT-анализ.

Виды стратегий. Особенности стратегий крупных и средних фирм. Стратегия развития фирм малого бизнеса. Стратегия международного развития.

Понятия и типы стратегических альтернатив. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора. Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование. Роль и значение бенчмаркинга. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив. Анализ эффективности вероятных портфелей стратегий.

### **Практическое занятие.**

Вопросы для обсуждения:

- Объекты стратегического управления. Конкурентное поведение, типы.
- Обоснование необходимости анализа внешней среды организации.
- Обоснование необходимости анализа конкурентной среды организации.
- Стейкхолдеры и их влияние на формирование стратегий.

- Трудности процесса стратегического выбора.
- Обоснование выбора средств выработки стратегии.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

- подготовка доклада по отдельным вопросам стратегического менеджмента применительно к полнотеловательской деятельности;
- написание самостоятельной работы с использованием инструментальных методов моделирования в соответствии с научными интересами аспиранта.

### **Тема №4. Стратегическое планирование и прогнозирование**

#### **Лекция.**

Сущность стратегического планирования и его варианты. Типология стратегического планирования. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты. Процесс стратегического планирования и его этапы. Стратегический план и его структура.

Стратегическое планирование деятельности предприятия. Классификация планов и основные показатели плана развития предприятия. Методологические основы планирования. Разработка производственной программы.

Принципы прогнозирования. Прогнозирование управленческих решений. Экстраполяция.

Основы бизнес-планирования на предприятии. Структура бизнес-плана. Содержание бизнес-плана.

#### **Практическое занятие.**

Вопросы для обсуждения:

- Возможности стратегического планирования.
- Инструменты стратегического планирования.
- Соотношение стратегического планирования и прогнозирования.
- Применение бизнес-планирования в формировании стратегии?
- Сценарные техники в формировании стратегии как альтернатива.
- Реальность прогнозов развития бизнеса.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

- осмысление учебной информации, сообщаемой преподавателем,
- ее обобщение и краткая запись,
- доработка конспектов лекций;
- подбор, изучение, анализ и при необходимости - конспектирование рекомендованных источников по учебной дисциплине.

### **Тема №5. Мониторинг реализации стратегии**

#### **Лекция.**

Сущность контроля. Процесс контроля. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля.

Задачи, стадии и выполнение стратегии. Организационная структура как объект стратегических изменений. Организационная культура как объект стратегических изменений. Стратегические изменения в организации. Стратегический контроль.

Процесс реализации стратегии. Стратегические изменения в организации. Выполнение основных функций управления организационной стратегией.

#### **Практическое занятие.**

Вопросы для обсуждения:

- В чем заключается эффективность контроля?
- Какую практику контроля Вы порекомендовали бы организации – базе практики?

- Сформулируйте, в чем состоит противоречие между стратегией, структурой и культурой организации.
- В чем состоит различие между стратегией и стратегическими изменениями?
- Обоснование необходимости приведения организационной структуры организации в соответствие с конкретными требованиями стратегии.
- Методы введения организационных изменений.

#### **Задания для самостоятельной работы:**

- подготовка доклада по отдельным вопросам стратегического менеджмента применительно к полнотеловой-исследовательской деятельности;
- написание самостоятельной работы с использованием инструментальных методов моделирования в соответствии с научными интересами аспиранта.

### **4. Контроль знаний обучающихся**

**4.2 Формы текущего контроля работы аспирантов:** собеседование по теме лекции, тестирование, подготовка и защита эссе

#### **4.2 Задания текущего контроля:**

##### Вопросы для собеседования

1. Многообразие подходов к стратегическому менеджменту.
2. Чем определяются границы организационной стратегии?
3. Этапы становления стратегического менеджмента.
4. Основные базовые стратегии современных организаций.
5. Сравните основные стратегии поведения в конкурентной среде.
6. Соотношение миссии и стратегических целей организации.
7. Миссия как визитная карточка организации.
8. Основные субъекты, чьи интересы должны быть учтены при определении миссии организации.
9. Требования к формулированию миссии.
10. Объекты стратегического управления. Конкурентное поведение, типы.
11. Обоснование необходимости анализа внешней среды организации.
12. Обоснование необходимости анализа конкурентной среды организации.
13. Возможности стратегического планирования.
14. Инструменты стратегического планирования.
15. Соотношение стратегического планирования и прогнозирования.
16. Применение бизнес-планирования в формировании стратегии?
17. Сценарные техники в формировании стратегии как альтернатива.
18. Реальность прогнозов развития бизнеса.
19. Методы введения организационных изменений.

##### Темы эссе

1. Стратегический подход к управлению: назначение и преимущества.
2. Уровни стратегического управления для диверсифицированной и недиверсифицированной организации.
3. Сущность процесса стратегического управления и его основные этапы.
4. Учет интересов собственников компании при целеполагании.
5. Роль стратегического видения в формировании стратегии организации.
6. Деятельность в стратегических зонах хозяйствования.
7. Формирование стратегических целей организации.
8. Макросреда организации: основные направления стратегического анализа.
9. Мезосреда организации: основные направления стратегического анализа.
10. Основные движущие силы, вызывающие изменения в отрасли

11. Стратегическое планирование: роль, функции и задачи в системе управления организацией.
12. Оценка конкурентных позиций и возможных действий соперничающих компаний
13. Определение ключевых факторов конкурентного успеха
14. Определение предпочтительных стратегических действий фирмы
15. СТЭП-анализ внешней среды: основные группы факторов и особенности проведения анализа.
16. Типичные стратегические ошибки
17. Отраслевая привлекательность в отрасли: объективные характеристики.
18. SWOT-анализ организации: цели и порядок проведения.
19. Выбор стратегии на основе матрицы Дженерал Электрик/МакКинси («экран бизнеса»).
20. Выводы и возможные "ловушки" матричного анализа портфеля СЗХ
21. Выбор стратегии на основе матрицы Бостонской консультационной группы («рост/доля»).
22. Выбор стратегии на основе матрицы «жизненный цикл отрасли/конкурентная позиция».
23. Выбор стратегии в зависимости от динамики рынка.
24. Выбор стратегии на основе матрицы «цена/качество».
25. Технологические стратегии
26. Стратегия интернационализации
27. Стратегия глобализации
28. Стратегия кооперации
29. Выбор стратегии в зависимости от степени доминирования организации на рынке.
30. Стратегический ситуационный анализ организации: цель, задачи, способ проведения.
31. Стратегическая зона хозяйствования (СЗХ). Отбор СЗХ, соответствующих профилю организации.
32. Стратегическое продление жизненного цикла продукции
33. Виды базовых стратегий и характеристика их выбора.
34. Стратегии ограниченного роста: условия применения.
35. Стратегии интенсивного роста: условия применения.
36. Стратегии интегрированного роста: условия применения.
37. Стратегии диверсификационного роста: условия применения.
38. Стратегии сокращения: условия применения.
39. Стратегии достижения конкурентных преимуществ М. Портера.
40. Стратегия лидерства по издержкам: основные характеристики.
41. Стратегия дифференциации: основные характеристики.
42. Стратегия фокусирования: основные характеристики.
43. Конкурентное преимущество организации: способы формирования и сохранения.
44. Внутренний бизнес-план фирмы
45. Бизнес-план для получения коммерческих кредитов
46. Инвестиционный бизнес-план
47. Функциональные стратегии организации: назначение и содержание.
48. Стратегическое планирование для малых предприятий
49. Гибкое стратегическое планирование
50. Годовой план организации
51. Операционные стратегии организации: назначение и содержание.
52. Факторы успеха японских компаний

53. Стратегии интеграционного роста
54. Влияние интернационализации и глобализации рынков и отраслей на стратегическое управление организацией.
55. Внедрение и реализация стратегического контроллинга в организации.
56. Информационное обеспечение стратегического управления организацией.
57. Использование бюджетирования в стратегическом управлении организацией.
58. Использование консалтинга в стратегическом управлении организацией.
59. Использование наступательных и оборонительных стратегий в деятельности организации.
60. Стратегическое управление в российских и зарубежных компаниях: сравнительный анализ.
61. Использование сценарного планирования в деятельности организации.
62. Коммуникации в системе стратегического управления организацией.
63. Малый бизнес: перспективные стратегии развития.
64. Организационный и стратегический контроль.
65. Проблемы разработки конкурентных стратегий.
66. Проблемы разработки корпоративных стратегий.
67. Проблемы формирования и использования акционерного капитала: стратегический аспект.
68. Оценка эффективности стратегического управления в организации: критерии, показатели и методы.
69. Реорганизация как процесс стратегических изменений.
70. Стратегии сужения деятельности организации: дезинтеграция и аутсорсинг.
71. Управленческие инновации в деятельности организации: стратегический аспект.
72. Консалтинг по проблемам стратегического развития предприятия в современных российских условиях.
73. Разработка рекламной стратегии организации.
74. Разработка ценовой стратегии организации.
75. Распределение стратегических ресурсов.
76. Формирование команд стратегического управления.
77. Управление стратегическими рисками: цели и методы.

#### Типовые задания для тестирования.

1. Целью анализа внешней среды являются:
  - А) выявление сильных и слабых сторон фирмы
  - Б) уточнение позиций фирмы
  - В) определение тенденций развития фирмы
  - Г) разработка стратегических целей
2. Фирма, действующая на перспективном рынке, но не имеющая хороших конкурентных позиций в соответствии с портфельной моделью занимает положение
  - А) «знак вопроса»
  - Б) «собака»
  - В) «дойная корова»
  - Г) «звезда»
3. В процессе внутреннего анализа используется
  - А) отраслевая цепочка стоимости
  - Б) матрица продуктово-рыночной комбинации
  - В) стратегический анализ
  - Г) матрица МакКинзи

4. Рынок, выбранный в результате исследования рынков сбыта той или иной продукции, обеспечивающий фирме основную долю результатов ее деятельности, называется

- А) стратегическим
- Б) конкурентным
- В) целевым
- Г) селективным

5. Выделяют следующие подсистемы стратегического маркетинга: 1) информационное обеспечение 2) разработка стратегии распределения 3) складирование 4) транспортировка 5) производственные технологии 6) упаковка

- А) 1,2,5
- Б) 2,3,5
- В) 1,3,4,6
- Г) все

6. Усилить позицию в отраслевой системе стоимости фирма может за счет

- а) диверсификации
- б) интеграции
- в) дифференциации
- г) конверсии

7. Выбор возможной динамики изменения первоначально рассчитанной цены товара в условиях рынка, наилучшим образом соответствующей целям предприятия, есть

- А) рыночная стратегия
- Б) ценовая стратегия
- В) ценовая тактика
- Г) товарная стратегия

8. Высококонкурентному бизнесу на насыщенных рынках по портфельной модели соответствует положение

- А) «знак вопроса»
- Б) «звезда»
- В) «собака»
- Г) «дойная корова»

9. Матрица продуктово-рыночной комбинации позволяет выявить

- а) стратегические приоритеты
- б) фазы ЖЦТ
- в) тесноту связей по продуктам и рынкам
- г) нет правильного варианта

10. Достоинством матрицы МакКинзи является то, что с ее помощью можно

- А) включать дополнительные параметры
- Б) анализировать стратегические решения
- В) проводить внутрифирменный анализ
- Г) определять стратегии для средних значений

11. Из перечисленного 1) отмена двойного налогообложения 2) введение единой технической документации 3) снижение НДС на поставки 4) обеспечение интересов филиалов 5) получение льгот – к тактическим целям относят –

- А) 1,2,3,5
- Б) 1,2,4,5
- В) 1,2,3,4
- Г) 1,3,4,5

12. Из перечисленного к внешней среде прямого воздействия относят 1) конкуренты, 2) государственные органы, 3) политическая обстановка 4) налоги 5) потребители

- А) 1, 2, 5

- Б), 1, 2, 3, 4, 5  
В), 2, 4, 5  
Г) 4, 5
13. Рынок, на котором спрос значительно превосходит предложение называется  
А) рынок продавца  
Б) рынок покупателя  
В) целевой рынок  
Г) рыночная доля
14. Удельный вес продукции предприятия в совокупном объеме реализации товара или продаж отрасли –это  
А) рыночная доля  
Б) емкость рынка  
В) рыночный спрос  
Г) потенциал рынка
15. Проведение портфельного анализа возможно с помощью  
А) матрицы BCG  
Б) матрицы SWOT  
В) матрицы рост рынка-доля рынка  
Г) матрицы продукт-рынок
16. Для характеристики рыночной привлекательности используются показатели  
А) рыночной доли  
Б) темп роста рынка  
В) ресурсы  
Г) рыночная ниша
17. Возможность снижения собственных издержек компании  
А) снижать цену поставок  
Б) работа с поставщиками  
В) проведение стратегического анализа  
Г) кооперация и совершенствование технологии
18. Движущая сила отрасли это-  
А) компоненты макроокружения  
Б) степень воздействия факторов внешней среды  
В) факторы, которые оказывают наибольшее влияние и определяют характер перемен  
Г) распространение know-how
19. Стратегическая цель это  
А) конкретное состояние отдельных характеристик организации, на достижение которых направлена ее деятельность  
Б) исходная точка планирования деятельности  
В) изображение целевых ориентиров  
Г) сформулированное утверждение, отражающее смысл существования организации

#### **4.3 Промежуточная аттестация по дисциплине проводится в форме зачета.**

##### Вопросы для зачета

1. Сущность стратегического менеджмента.
2. Особенности стратегического менеджмента, как комплекса стратегических решений.
3. Этапы становления стратегического менеджмента.
4. Виды стратегического управления.
5. Функции стратегического менеджмента.

6. Процесс стратегического менеджмента. Содержание и структура стратегического управления.
7. Сущность стратегического управления и его особенности.
8. Содержание и структура стратегического управления.
9. Классификация стратегий.
10. Базовые стратегии.
11. Стратегия достижения конкурентных преимуществ.
12. Стратегии поведения в конкурентной среде.
13. Отраслевые стратегии. Портфельные стратегии.
14. Функциональные стратегии.
15. Миссия фирмы. Имидж организации.
16. Цели организации.
17. Метод управления по целям.
18. Значение целевого начала в управлении.
19. Формирование видения и миссии в управлении.
20. Определение стратегии.
21. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.
22. Анализ макроокружения.
23. Анализ непосредственного окружения.
24. Анализ внутренней среды.
25. Анализ организационной культуры.
26. Методы анализа.
27. SWOT-анализ.
28. Особенности стратегий крупных и средних фирм.
29. Стратегия развития фирм малого бизнеса.
30. Стратегия международного развития.
31. Понятия и типы стратегических альтернатив.
32. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора.
33. Факторы формирования вариантов портфелей стратегий и их прогнозирование.
34. Организационные аспекты процесса разработки стратегических альтернатив.
35. Анализ эффективности вероятных портфелей стратегий.
36. Сущность стратегического планирования и его варианты.
37. Типология стратегического планирования.
38. Особенности стратегического планирования и его отличительные черты.
39. Стратегический план и его структура.
40. Стратегическое планирование деятельности предприятия.
41. Классификация планов и основные показатели плана развития предприятия.
42. Методологические основы планирования.
43. Разработка производственной программы.
44. Принципы прогнозирования. Прогнозирование управленческих решений. Экстраполяция.
45. Основы бизнес-планирования на предприятии.
46. Структура бизнес-плана. Содержание бизнес-плана.
47. Сущность контроля. Процесс контроля.
48. Поведенческие аспекты контроля. Характеристики эффективного контроля.
49. Задачи, стадии и выполнение стратегии.
50. Организационная структура как объект стратегических изменений.
51. Организационная культура как объект стратегических изменений.
52. Стратегические изменения в организации.
53. Процесс реализации стратегии.
54. Стратегические изменения в организации.
55. Выполнение основных функций управления организационной стратегией.

### Задания для зачета

Проанализируйте ситуацию и ответьте на поставленные вопросы.

#### **Ситуация 1**

Процесс создания замороженного пива был разработан специалистами компании Labatt. Технологический процесс предусматривает замораживание пива при температуре - 4 градуса с дальнейшим аккуратным удалением из него кристаллов льда. В результате получается пиво с мягким нежным вкусом и содержанием алкоголя 5,6 %.

Однако фирма недолго оставалась единственным производителем такого пива. Компания Molson предложила потребителям пиво, при производстве которого использовался родственный процесс – сильное охлаждение, а уровень алкоголя оставался 5%. Доли рынка разделились примерно поровну.

Через некоторое время компания Labatt добилась судебного запрета компании Molson на употребление термина «заморожено со льдом при приготовлении».

Какие типы стратегий были использованы компаниями для создания конкурентных преимуществ. Дайте им характеристику. Как часто, на Ваш взгляд, будет возникать необходимость в совершенствовании этих продуктов? Опишите стратегическое видение этих компаний.

#### **Ситуация 2**

В условиях конкуренции любая фирма реагирует на динамику спроса, появление новых потребностей. Успех способствует той фирме, которая постоянно использует нововведения. То усложняется процесс выработки эффективных решений, повышается ответственность за их исполнение. Риск уменьшается, если учитывается как можно большее количество влияющих факторов. К процессу принятия управленческих решений должны привлекаться специалисты различного профиля. Новые идеи способствуют эффективности управления компанией. Используйте метод мозговой атаки при генерировании идей по развитию вашего бизнеса. Род деятельности: 1. выпуск кондитерских изделий (средний бизнес), 2. строительная компания (крупный бизнес). 3. обувная мастерская (малый бизнес). Выполните следующие задания:

1. выдвинуть большее количество оригинальных идей.
2. разработать варианты рациональных управленческих решений.
3. предложите методы стимулирования работников.
4. предложения по улучшению психологического климата в коллективе.

#### **Ситуация 3**

В начале XX столетия одна из энергетических компаний США объявила конкурс на создание экономичного проекта гидроэлектростанции на одной из высокогорных рек. Всех членов конкурсной комиссии покорило весьма оригинальное предложение. Вместо строительства традиционной плотины с отведением реки в новое рукотворное русло, планировалось прямо поперек водного потока натянуть на тросах прочную стальную сеть и забрасывать в реку выше по течению обломки скальной породы, постепенно уменьшая размеры вносимой каменной фракции. Изюминка проекта заключалась в том, что текущая вода сама находила отверстия в плотине и устремлялась туда, неся с собой каменную крошку и затыкая ею существующие щели. После завершения создания подвесной плотины, на скальном дне сухого нижнего бьефа возводилась железобетонная опорная стенка, надежно подкрепляющая сопротивление плотины накапливаемым в верхнем бьефе многолетним стокам горной реки.

Вот так престижный конкурс выиграл проект молодого никому неизвестного инженера, которому единодушно было оказано предпочтение. А почему?

#### **Ситуация 4**

Фирма «А» является крупнейшей розничной компанией по продаже игрушек в США, объем продаж – свыше 2,3 млрд. долл. в 1986 г., 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге. Эту фирму часто хвалят за революцию в отрасли игрушек в США и теперь она расширяет свою международную деятельность, что повлечет за собой строительство по меньшей мере 200 магазинов за рубежом в течение последующих 10 лет.

«А» имеет базовую формулу действий, которой она следует в США и использует при расширении своей международной деятельности. Фирма «А» наращивает мощности на уровне 10% в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах каждый год и в каждом районе строит склад с несколькими магазинами, сгруппированными вокруг этого склада. Региональный склад позволяет «А» пополнять запасы магазинов за ночь и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам в «мертвый сезон».

Компания всегда размещает свои магазины на основной транспортной магистрали около крупного торгового центра. Эта политика дает возможность привлекать покупателей торгового центра, но позволяет избегать высокой арендной платы за размещение на его территории. Каждый магазин представляет собой огромное, отдельно стоящее здание со стеллажами типа складских, на которых от пола до потолка хранятся более 18 тыс. изделий, и тележками для отбора товаров для облегчения процесса покупки.

«А» никогда не проводит дешевых распродаж, но предлагает «повседневные низкие цены», что стимулирует покупки в «мертвые сезоны». Компания придерживается умеренной рекламной практики. Она использует телевизионную рекламу, когда в первые попадает на новый рынок, но весьма ограниченную печатную рекламу после организации магазинов. Располагая по 18 тыс. изделий в каждом магазине и создав удобную для покупателей процедуру возврата товара, «А» претендует на то, чтобы стать единственным местом по продаже игрушек и сопутствующих товаров.

В компании практикуется процедура централизованного принятия решений. Все магазины построены в соответствии с точными инструкциями главного правления фирмы. Магазины имеют идентичную планировку, товары размещены на стеллажах по чертежам, полученным из главного правления. С помощью сложной системы автоматизированного прогнозирования и учета материальных запасов прослеживается объем продаж по каждому товару и каждому магазину. Данные об объеме продаж используются в главном правлении для прогнозирования будущих продаж и для принятия решений относительно повторных заказов ходовых товаров и снижения цен на неходовой товар. Так, тщательно следя за продажами, «А» могла закупать достаточное количество модных товаров, чтобы избежать отсутствия таких товаров на складе и избавиться от тех товаров, которые теряют популярность, и освободить полки для ходовых изделий.

#### Вопросы

1. «Базовая формула» фирмы «А» представляет собой, по существу, политику, которая направляет планирование и принятие решений. Какова политика компании в области размещения и планировки предприятий, маркетинга, закупок и административного контроля?
2. Охарактеризуйте внешнюю среду развития бизнеса.

#### Ситуация 5

Простой цеха из-за отсутствия груза. За 10 мин до окончания рабочего времени прибывают машины с грузом, который необходимо срочно выгрузить, иначе предприятие заплатит штраф. Мастер требует срочного выполнения работы, рабочие требуют специальной доплаты в 20 у.е., выдвигают претензии за неорганизованную работу по доставке груза. Мастер не сдает своих позиций и действует методом давления, угроз, обратных обвинений. Бригада уходит домой, ситуация осложняется – надо искать людей для выгрузки. Мастер договаривается с коллегой из соседнего цеха и обещает заплатить

рабочим за выгрузку 15 у.е. за работу. На следующий день, бригада, которая ушла домой, узнает о случившемся и подает заявление на увольнение, обвинив мастера в «липовых» накладных. Информация доходит до начальника отдела труда и заработной платы. Он не в силах решить конфликт и направляет мастера к заместителю директора. Заместитель директора выясняет почему не был груз доставлен вовремя – некачественная работа диспетчера. К концу рабочего дня к заместителю директора попадает служебная записка, в которой сообщалось о браке продукции, который произошел из-за неквалифицированной разгрузки.

Заместителем директора дается распоряжение:

1. оплатить непредвиденные расходы за разгрузку.
2. с мастера удержать стоимость бракованной продукции.
3. предупредить диспетчера о четком выполнении работ.

Мастер объявляет выговор бригадиру и подает заявление о уходе. В течении недели из цеха уволилось 5 человек.

*Задания:*

1. изучить конфликтную ситуацию, сделать ее анализ.
2. разработать варианты решения конфликта.
3. ответить на вопросы: кто виноват в конфликтной ситуации, какой ущерб

получил цех.

#### 4.4 Шкала оценивания промежуточной аттестации

Оценка	Основные показатели достижения результата
«зачтено»	Демонстрирует высокий уровень знаний в сфере корпоративной стратегии, программ организационного развития, государственного регулирования.
	Свободно ориентируется в инструментарии стратегического планирования. Подтверждает способность осуществлять координацию стратегического выбора с различными рыночными ситуациями.
	Обладает навыками критического анализа конкурентной позиции фирмы и переосмысления организационной стратегии в соответствии с требованиями эволюции мирового хозяйства. Демонстрирует высокий уровень готовности управлять организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников и проектами на основе использования современных концепций менеджмента
«не зачтено»	Демонстрирует слабый уровень знаний в сфере корпоративной стратегии, программ организационного развития, государственного регулирования. Не ориентируется в инструментарии стратегического планирования. Не уверенно и логически непоследовательно излагает материал.
	Не может осуществлять управление организациями, подразделениями, группами (командами) сотрудников и проектами на основе использования современных концепций менеджмента
	Не обладает навыками критического анализа конкурентной позиции фирмы и переосмысления организационной стратегии в соответствии с требованиями эволюции мирового хозяйства.

### 5. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

#### 5.1. Основная литература:

1. Томпсон-мл. А.А., Стрикленд III А.Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа: [пер. с англ.]. - 12-е изд. - М. [и др.]: Вильямс, 2008. - 924 с. <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

2. Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. - Москва: Дашков и К°, 2018. - 468 с. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=496068>

3. Сбоева И. А. Стратегический маркетинг инновационного продукта: учебное пособие. - Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2019. - 204 с. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=560559>

## **5.2. Дополнительная литература:**

4. 1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М., 1997.

5. 2. Иванова Т. Ю., Приходько В. И. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент : Учебник для вузов. - испр. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 331 с. <https://urait.ru/bcode/451898>

6. 3. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 864 с.

7. 4. Костюхин, Ю. Ю., Скрябин, О. О., Елисеева, Е. Н. Основы производственного менеджмента. Бизнес планирование: учебное пособие. - Москва: Издательский Дом МИСиС, 2013. - 86 с. <http://www.iprbookshop.ru/56233.html>

8. 5 Блинов А. О., Угрюмова Н. В. Теория менеджмента: учебник. - Москва: Дашков и К°, 2020. - 304 с. <http://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=573334>

9. 6. Алексеев А. А. Инновационный менеджмент : Учебник и практикум для вузов. - пер. и доп; 2-е изд.. - Москва: Юрайт, 2020. - 259 с <https://urait.ru/bcode/450544>

10. 7. Пашкус Н. А., Пашкус В. Ю., Ермаков Ю. В., Суржикова А. В., Пашкус М. В. Стратегический маркетинг: Учебник и практикум для вузов. - Москва: Юрайт, 2020. - 225 с. <https://urait.ru/bcode/451203>

## **5.3. Иные источники:**

11. Ассоциация менеджеров России [www.amr.ru](http://www.amr.ru)

12. Единый каталог образовательных Интернет-ресурсов <http://window.edu.ru/window/catalog/>

13. Портал «Цифровое образование» - <http://digital-edu.ru/fcior/139/>

## **6. Материально-техническое обеспечение дисциплины, программное обеспечение, профессиональные базы данных и информационные справочные системы**

Для проведения занятий по дисциплине необходимо следующее материально-техническое обеспечение: помещения для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, помещения для самостоятельной работы.

Помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа используются наборы демонстрационного оборудования, обеспечивающие тематические иллюстрации (проектор, ноутбук, экран/ интерактивная доска).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

## **Электронная информационно-образовательная среда**

<http://moodle.tsutmb.ru>

Взаимодействие преподавателя и аспиранта в процессе освоения дисциплины осуществляется посредством мультимедийных, гипертекстовых, сетевых, телекоммуникационных технологий, используемых в электронной информационно-образовательной среде университета.

**Лицензионное программное обеспечение:**

- Операционная система Microsoft Windows XP SP3
- Операционная система «Альт Образование»
- Электронный периодический справочник «Система ГАРАНТ»
- 7-Zip 9.20
- Adobe Reader XI (11.0.08) - Russian Adobe Systems Incorporated 10.11.2014 187,00 MB 11.0.08
- Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Стандартный Russian Edition. 1500-2499 Node 1 year Educational Renewal Licence
- 1С:Предприятие 8.2 (8.2.18.61) учебная

**Информационные справочные системы и профессиональные базы данных:**

ЭБС «Университетская библиотека онлайн»	<a href="http://www.biblioclub.ru">http://www.biblioclub.ru</a>
ЭБС «Консультант студента»: Медицина. Здравоохранение, Комплект Гуманитарные науки	<a href="http://www.studentlibrary.ru">http://www.studentlibrary.ru</a>
ЭБС «IPRSMART» (старое название « IPR books»)	<a href="http://iprbookshop.ru">http://iprbookshop.ru</a>
ЭБС «Юрайт»	<a href="http://www.urait.ru">http://www.urait.ru</a>
Сетевая электронная библиотека педагогических вузов	<a href="https://e.lanbook.com/">https://e.lanbook.com/</a>
Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	<a href="http://elibrary.ru">http://elibrary.ru</a>
Государственная информационная система «Национальная электронная библиотека»	<a href="https://нэб.пф">https://нэб.пф</a>
Президентская библиотека имени Б.Н. Ельцина	<a href="http://www.prilib.ru">http://www.prilib.ru</a>
Электронный справочник «Информио»	<a href="http://www.informio.ru">www.informio.ru</a>
Справочная правовая система «Консультант Плюс»	<a href="http://www.consultant.ru">http://www.consultant.ru</a>
Архив научных журналов зарубежных издательств	<a href="https://arch.neicon.ru">https://arch.neicon.ru</a>