

**Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
«ВЕРХНЕВОЛЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРОБИОТЕХНОЛОГИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «Верхневолжский ГАУ»)**

ФАКУЛЬТЕТ ВЕТЕРИНАРНОЙ МЕДИЦИНЫ И БИОТЕХНОЛОГИИ
В ЖИВОТНОВОДСТВЕ

УТВЕРЖДЕНА
протоколом заседания
методической комиссии
факультета
№ 05 от «10» мая 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

«Стратегический менеджмент на предприятиях АПК»

Направление подготовки / специальность	36.04.02 Зоотехния
Направленность(и) (профиль(и))	Частная зоотехния, технология производства продукции животноводства
Уровень образовательной программы	Магистратура
Форма(ы) обучения	Очная, заочная
Трудоемкость дисциплины, ЗЕТ	3
Трудоемкость дисциплины, час.	108

Разработчик:

Заведующий кафедрой экономики, менеджмента
и цифровых технологий, профессор

О.В. Гонова

(подпись)

СОГЛАСОВАНО:

Заведующий кафедрой экономики, менеджмента
и цифровых технологий, профессор

О.В. Гонова

(подпись)

Иваново 2023

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Освоение дисциплины направлено на достижение следующих целей: получить базовые знания в области теории и практики стратегического менеджмента, современные представления об источниках конкурентных преимуществ фирмы; изучить многообразие стратегических альтернатив развития организации, методов формирования и реализации стратегий; сформировать навыки проведения стратегического анализа внешней и внутренней среды организации, использования аналитических методов и инструментов для разработки и принятия стратегических решений.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В соответствии с учебным планом дисциплина относится к обязательной части

Статус дисциплины базовая

Обеспечивающие (предшествующие) дисциплины, практики Информационные технологии в науке и производстве, основы организации животноводства в подсобных, крестьянских (фермерских) хозяйствах и хозяйствах населения

Обеспечиваемые (последующие) дисциплины, практики Научно-исследовательская работа

3. РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ) (ХАРАКТЕРИСТИКА ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ)

Шифр и наименование компетенции	Индикатор(ы) достижения компетенции / планируемые результаты обучения	Номер(а) раздела(ов) дисциплины (модуля), отвечающего(их) за формирование данного(ых) индикатора(ов) достижения компетенции
УК – 6; Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы её совершенствования на основе самооценки	ИД-1УК-6 Знать: тайм-менеджмент и принципы самообразования	1-8
	ИД-2УК-6 Уметь: управлять своим временем, выстраивать траекторию саморазвития	1-8
	ИД-3УК-6 Владеть: навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течении всей жизни	1-8

ОПК – 5; Способен оформлять специальную документацию, анализировать результаты профессиональной деятельности и представлять отчётные документы с использованием специализированных баз данных	ИД-1ОПК-5 Знать: документооборот и специализированные базы данных в профессиональной деятельности	3,6
	ИД-2ОПК-5 Уметь: оформлять отчётные документы с использованием специализированных баз данных в профессиональной деятельности	3,6
	ИД-3 ОПК-5 Владеть: навыками документооборота с использованием специализированных баз данных в профессиональной деятельности	3,6
ПК – 1; Способен разрабатывать режимы содержания животных, рационы кормления, анализировать последствия изменений в кормлении, разведении и содержании животных и на этом основании совершенствовать технологии выращивания и содержания животных	ИД-1ПК-1 Знать: режимы содержания животных, требования к кормам и составлению рационов кормления, технологии выращивания и содержания животных	1-8
	ИД-2ПК-1 Уметь: разрабатывать режимы содержания животных, составлять рационы кормления, анализировать последствия изменений в кормлении, разведении и содержании животных	1-8
	ИД-3ПК-1 Владеть: навыками разработки режимов содержания животных, рационов кормления, анализа последствий изменений в кормлении, разведении и содержании животных и на этом основании совершенствования технологии выращивания и содержания животных	1-8
ПК – 4 Способен к разработке и управлению проектами в области животноводства	ИД-1ПК-4 Знать: принципы составления и реализации проектов в области животноводства	1-8
	ИД-2ПК-4 Уметь: разрабатывать проекты в области животноводства	1-8
	ИД-3ПК-4 Владеть: навыками разработки и управления проектами в области животноводства	1-8

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

4.1. Содержание дисциплины (модуля)

4.1.1. Очная форма:

№ п/п	Темы занятий	Виды учебных занятий и трудоемкость, час.				Контроль знаний*	Применяемые активные и интерактивные технологии обучения
		лекции	практические (семинарские)	лабораторные	самостоятельная работа		
1.	Предпосылки возникновения стратегического менеджмента. Эволюция функции планирования в управлении организацией.	4	4		10	3	Лекция-дискуссия
2.	Сущность и содержание стратегического менеджмента на предприятиях АПК	4	4		10	<i>P, T, 3</i>	Лекция-дискуссия
3.	Стратегический анализ внешней среды предприятия	4	4		10	<i>ВПР, P, T, 3</i>	
4.	Стратегический анализ внутренней среды предприятия	4	4		10	<i>ВПР, P, T, 3</i>	
5.	Подходы и методы стратегического выбора. Выбор и основные этапы реализации стратегии.	4	4		10	<i>ВПР, T, 3</i>	Лекция-дискуссия
6.	Стратегический контроль	4	4		10	3	Кейс-заданий Решение производственных ситуаций
	Итого	24	24		60		

4.1.1. Заочная форма:

№ п/п	Темы занятий	Виды учебных занятий и трудоемкость, час.				Контроль знаний*	Применяемые активные и интерактивные технологии обучения
		лекции	практические (семинарские)	лабораторные	самостоятельная работа		
1.	Предпосылки возникновения стратегического менеджмента. Эволюция функции планирования в управлении организацией.	1	2		4	3	Лекция-дискуссия
2.	Сущность и содержание стратегического менеджмента на предприятиях АПК	1	2		10	<i>P, T, 3</i>	Лекция-дискуссия
3.	Стратегический анализ внешней среды	1	2		20	<i>ВПР,</i>	

	предприятия					<i>Р,Т,З</i>	
4.	Стратегический анализ внутренней среды предприятия	1	2		20	<i>ВПП, Р,Т,З</i>	Лекция-дискуссия
5.	Подходы и методы стратегического выбора. Выбор и основные этапы реализации стратегии.	1	2		20	<i>ВПП, Т,З</i>	Кейс-заданий Решение производственной ситуации
6.	Стратегический контроль	1	2		16	<i>З</i>	
	Итого	6	12		90		

* Указывается форма контроля. Например: УО – устный опрос, КЛ – конспект лекции, КР – контрольная работа, ВЛР – выполнение лабораторной работы, ВПП – выполнение практической работы, К – коллоквиум, Т – тестирование, Р – реферат, Д – доклад, ЗКР – защита курсовой работы, ЗКП – защита курсового проекта, Э – экзамен, З – зачет.

4.2. Распределение часов дисциплины (модуля) по видам работы и форма контроля*

* Э – экзамен, З – зачет, ЗаО – зачет с оценкой, КП – курсовой проект, КР – курсовая работа, К – контрольная работа.

4.2.1. Очная форма:

Вид занятий	1 курс		2 курс	
	1 сем.	2 сем.	3 сем.	4 сем.
Лекции			24	
Лабораторные			24	
Практические				
Итого контактной работы			48	
Самостоятельная работа			60	
Форма контроля			За	

4.2.2. Заочная форма:

Вид занятий	1 курс		2 курс		3 курс	
	Зимняя сессия	Летняя сессия	Зимняя сессия	Летняя сессия	Зимняя сессия	Летняя сессия
Лекции				6		
Лабораторные				12		
Практические						
Итого контактной работы				18		
Самостоятельная работа				90		
Форма контроля				За		

5. ОРГАНИЗАЦИЯ И УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

5.1. Содержание самостоятельной работы по дисциплине

Самостоятельная работа предусмотрена по всем темам (см. раздел 4.1). Формы самостоятельной работы - это письменные работы, изучение литературы и практическая деятельность.

5.2. Контроль самостоятельной работы

Оценка результатов самостоятельной работы организуется следующим образом:

- устный опрос по вопросам, выносимым на самостоятельное изучение;
- проверка выполненного задания.

5.3. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы

1. Гонова О.В. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК. Учебно-методическое пособие к практическим занятиям и самостоятельной работе для обучающихся в магистратуре по направлениям подготовки 35.04.04 Агрономия и 36.04.02 Зоотехния / О.В. Гонова - Иваново: ФГБОУ ВО Ивановская ГСХА, 2022. – 122 с.

6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

6.1. Основная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины

1. Дробышева, Л. А. Экономика, маркетинг и менеджмент: учеб. пособие для магистрантов вузов /Л. А. Дробышева.- М.: Дашков и К, 2009. – 308 с. (10 экз.)
2. Менеджмент в агропромышленном комплексе: учебник для студ. вузов /Р. Г. Мумладзе и [др.]. – М.:КНОРУС, 2009.- 384 с. (5 экз.)
3. Чувакова С.Г. Стратегический маркетинг: учебное пособие /С.Г. Чувакова - М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2010. -272 с. (10 экз)

6.2. Дополнительная учебная литература, необходимая для освоения дисциплины

1. Менеджмент в АПК: учеб. пособие для вузов / Ю. Б. Королев [и др.]; Под ред. Ю.Б. Королева. - М.: КолосС, 2003. – 304 с.: ил. - (Гриф) (61 экз.)

6.3. Ресурсы сети «Интернет», необходимые для освоения дисциплины (модуля)

1. сайт Росстата РФ www.gks.ru;
2. сайт Министерства сельского хозяйства РФ www.mcx.ru
3. Электронная библиотечная система издательства «Лань» <http://www.lanbook.com/>
4. Информационно-правовой портал «Консультант» <http://www.consultant.ru/>

6.4. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)

1. Гонова О.В. Стратегический менеджмент на предприятиях АПК. Учебно-методическое пособие к практическим занятиям и самостоятельной работе для обучающихся в магистратуре по направлениям подготовки 35.04.04 Агрономия и 36.04.02 Зоотехния / О.В. Гонова - Иваново: ФГБОУ ВО Ивановская ГСХА, 2022. – 122 с.

2. Зинич, Л. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Л. В. Зинич, Е. А. Асташова. — Омск : Омский ГАУ, 2015. — 162 с. — ISBN 978-5-89764-467-4. — Текст : электронный // Лань : электронно-библиотечная система. — URL: <https://e.lanbook.com/book/115928> (дата обращения: 25.09.2023). — Режим доступа: для авториз. пользователей.

6.5. Информационные справочные системы, используемые для освоения дисциплины (модуля) (при необходимости)

1. КонсультантПлюс

6.6. Программное обеспечение, используемое для освоения дисциплины (модуля) (при необходимости)

1. Интегрированный пакет прикладных программ общего назначения Microsoft Office
2. Операционная система типа Windows
3. Интернет – браузер

7. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

№ п/п	Наименование специальных помещений* и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
1	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа	укомплектована специализированной (учебной) мебелью, набором демонстрационного оборудования и учебно-наглядными пособиями, обеспечивающими тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины, а также техническими средствами обучения (в том числе, переносными), служащие для представления учебной информации большой аудитории
2.	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, для групповых и индивидуальных консультаций, для текущего контроля и промежуточной аттестации	укомплектована специализированной (учебной) мебелью, переносными техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации
3.	Помещение для самостоятельной работы	укомплектовано специализированной (учебной) мебелью, оснащено компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечено доступом в электронную информационно-образовательную среду организации

**Специальные помещения - учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.*

Приложение № 1
к рабочей программе дисциплины (модуля)

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)

«Стратегический менеджмент на предприятиях АПК»

1. Перечень компетенций, формируемых на данном этапе

1.1. Очная форма:

Шифр и наименование компетенции	Индикатор(ы) достижения компетенции / планируемые результаты обучения	Форма контроля*	Оценочные средства
1	2	3	4
УК – 6; Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы её совершенствования на основе самооценки	ИД-1УК-6 Знать: тайм-менеджмент и принципы самообразования	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
	ИД-2УК-6 Уметь: управлять своим временем, выстраивать траекторию саморазвития	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
	ИД-3УК-6 Владеть: навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течении всей жизни	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
ОПК – 5; Способен оформлять специальную документацию, анализировать результаты профессиональной деятельности и представлять отчётные документы с использованием специализированных баз данных	ИД-1ОПК-5 Знать: документооборот и специализированные базы данных профессиональной деятельности	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
	ИД-2ОПК-5 Уметь: оформлять отчётные документы с использованием специализированных баз данных в профессиональной деятельности	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
	ИД-3 ОПК-5 Владеть: навыками документооборота с использованием специализированных баз данных в профессиональной деятельности	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
ПК – 1; Способен разрабатывать режимы содержания животных, рационы кормления,	ИД-1ПК-1 Знать: режимы содержания животных, требования к кормам и составлению рационов кормления,	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к

анализировать последствия изменений в кормлении, разведении и содержании животных и на этом основании совершенствовать технологии выращивания и содержания животных	технологии выращивания и содержания животных		зачету
	ИД-2ПК-1 Уметь: разрабатывать режимы содержания животных, составлять рационы кормления, анализировать последствия изменений в кормлении, разведении и содержании животных	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
	ИД-3ПК-1 Владеть: навыками разработки режимов содержания животных, рационов кормления, анализа последствий изменений в кормлении, разведении и содержании животных и на этом основании совершенствования технологии выращивания и содержания животных	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
ПК – 4; Способен к разработке и управлению проектами в области животноводства	ИД-1ПК-4 Знать: принципы составления и реализации проектов в области животноводства	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
	ИД-2ПК-4 Уметь: разрабатывать проекты в области животноводства	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
	ИД-3ПК-4 Владеть: навыками разработки и управления проектами в области животноводства	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету

* Указывается форма контроля. Например: УО – устный опрос, КЛ – конспект лекции, КР – контрольная работа, К – коллоквиум, Т – тестирование, Р – реферат, Д – доклад, Э – экзамен.

1.2. Заочная форма:

Шифр и наименование компетенции	Индикатор(ы) достижения компетенции / планируемые результаты обучения	Форма контроля*	Оценочные средства
1	2	3	4
УК – 6; Способен определять и реализовывать приоритеты собственной деятельности и способы её совершенствования на основе самооценки	ИД-1УК-6 Знать: тайм-менеджмент и принципы самообразования	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
	ИД-2УК-6 Уметь: управлять своим временем, выстраивать траекторию саморазвития	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
	ИД-3УК-6 Владеть: навыками выстраивания и реализации траектории саморазвития на основе принципов образования в течении всей жизни	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
ОПК – 5; Способен оформлять специальную документацию, анализировать результаты профессиональной деятельности и представлять отчётные документы с использованием специализированных баз данных	ИД-1ОПК-5 Знать: документооборот и специализированные базы данных профессиональной деятельности	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
	ИД-2ОПК-5 Уметь: оформлять отчётные документы с использованием специализированных баз данных в профессиональной деятельности	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
	ИД-3 ОПК-5 Владеть: навыками документооборота с использованием специализированных баз данных в профессиональной деятельности	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
ПК – 1; Способен разрабатывать режимы содержания животных, рационы кормления, анализировать последствия изменений в кормлении, разведении и содержании животных и на этом основании совершенствовать	ИД-1ПК-1 Знать: режимы содержания животных, требования к кормам и составлению рационов кормления, технологии выращивания и содержания животных	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к зачету
	ИД-2ПК-1 Уметь: разрабатывать режимы содержания животных, составлять рационы кормления,	<i>P, T, ВПР, 3</i>	Реферат, Тесты, Кейс-заданий, Комплект вопросов к

технологии выращивания и содержания животных	анализировать последствия изменений в кормлении, разведении и содержании животных		зачету
	ИД-3ПК-1 Владеть: навыками разработки режимов содержания животных, рационов кормления, анализа последствий изменений в кормлении, разведении и содержании животных и на этом основании совершенствования технологии выращивания и содержания животных	<i>P, T, ВПР, З</i>	Реферат, Тесты, Кейс- заданий, Комплект вопросов к зачету
ПК – 4; Способен к разработке и управлению проектами в области животноводства	ИД-1ПК-4 Знать: принципы составления и реализации проектов в области животноводства	<i>P, T, ВПР, З</i>	Реферат, Тесты, Кейс- заданий, Комплект вопросов к зачету
	ИД-2ПК-4 Уметь: разрабатывать проекты в области животноводства	<i>P, T, ВПР, З</i>	Реферат, Тесты, Кейс- заданий, Комплект вопросов к зачету
	ИД-3ПК-4 Владеть: навыками разработки и управления проектами в области животноводства	<i>P, T, ВПР, З</i>	Реферат, Тесты, Кейс- заданий, Комплект вопросов к зачету

* Указывается форма контроля. Например: УО – устный опрос, КЛ – конспект лекции, КР – контрольная работа, К – коллоквиум, Т – тестирование, Р – реферат, Д – доклад, Э – экзамен.

2. Показатели и критерии оценивания сформированности компетенций на данном этапе их формирования

Показатели	Критерии оценивания*			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	не зачтено	зачтено		
Полнота знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок
Наличие умений	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме
Наличие навыков (владение опытом)	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов
Характеристика сформированности компетенции	Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач, но требуется дополнительная практика по большинству практических задач	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических (профессиональных) задач
Уровень сформированности компетенций	Низкий	Ниже среднего	Средний	Высокий

* Преподаватель вправе изменить критерии оценивания в соответствии с ФГОС ВО и особенностями ОПОП.

3. Оценочные средства

3.1. Темы рефератов

3.1.1. Темы

1. Стратегический синергизм; базовые возможности синергетического эффекта.
2. Стратегические альянсы; виды стратегических альянсов и мотивы их формирования.
3. Сущность стратегической эффективности; критерии стратегичности и эффективности.
4. Стратегическая рефлексия как элемент профессионального стратегического управления.
5. Стратегический контроллинг и его функции.
6. Развитие подходов к стратегическому менеджменту; их преимущества и недостатки.
7. Виртуальные организации; развитие их конкурентных возможностей.
8. Интеллектуальная организация и способы ее создания.
9. Организационное обучение и менеджмент знаний.
10. Конкуренция за будущее как новая парадигма стратегии.

3.1.2. Методические материалы:

Классический реферат состоит:

- Введение;
- Основная часть, которая делится на главы (а те при необходимости на параграфы);
- Заключение;
- Список источников и литературы;
- Приложение (если оно целесообразно).

При планировании текста реферата следует помнить, что он не должен превышать 30 страниц (компьютерный вариант: шрифт Time New Romans, кегль – 14, интервал – 1,5).

Оформление реферата:

Реферат обязательно должен быть написан грамотно, литературным языком. После компьютерного набора текст нужно неоднократно прочитать и проверить. Разрешается написать реферат от руки, если у автора разборчивый почерк. В противном случае преподаватель имеет право не проверять данную работу.

Текст реферата пишется только на одной стороне листа (либо печатается). Следует соблюдать поля: слева – 3 см; справа – 1 см; сверху и снизу – 2,5 см. Нумерация страниц обязательна. Она ставится либо на верхнем, либо на нижнем поле по центру без знаков препинания. Первой страницей является титульный лист, который не нумеруется.

Любой реферат начинается с титульного листа. За ним следует план реферата, в котором отражаются все структурные составляющие работы с обязательным указанием соответствующих страниц. Введение начинается с третьей страницы. Раскрытие каждого пункта плана лучше начинать с новой страницы.

Обязательной составляющей реферата являются сноски на источники и литературу, использованные при написании работы. Сноски служат для подтверждения фактов, цифр, каких-либо данных, также они используются при цитировании. Возможно применение концевых сносок (т.е. в конце реферата после завершения текста) или подстрочных ссылок, которые нумеруются отдельно на каждой странице работы.

Критерии оценки реферата:

1. Содержательность, логичность, аргументированность изложения и общих выводов.
2. Умение анализировать различные источники, извлекать из них исчерпывающую информацию, систематизировать и обобщать её.
3. Умение выявлять несоответствия в различных позициях, суждениях по проблеме реферата, давать им критическую оценку.
4. Присутствие личной позиции автора реферата, самостоятельность, оригинальность, обоснованность его суждений.

5. Умение ясно выражать мысли в письменной форме, яркость, образность изложения, индивидуальность стиля автора реферата.

6. Правильность оформления работы (структурирование текста на главы, пункты, его изложение в соответствии с выработанным планом, нумерация страниц, оформление списка литературы, титульного листа и т.п.).

7. Сопроводительные материалы: иллюстрации, схемы, чертежи, карты и т. д. (при необходимости).

На защите реферата к указанным критериям добавляются ещё два:

8. Умение ясно выражать мысли в устной форме.

9. Умение четко, по существу отвечать на вопросы по теме исследования, делать корректные и взвешенные умозаключения.

Защита реферата:

1. «Классическая модель»:

В устном выступлении студента должно прозвучать:

- тема исследования, её актуальность, причина выбора;
- основные подходы к проблеме в науке;
- круг использованных источников и литературы;
- основные выводы по содержанию реферата.

2. «Творческая модель»:

Подобная защита реферата предполагает:

- оформление стенда с документами и иллюстрациями по теме исследования, их комментариев;
- демонстрацию слайдов, видеозаписей, прослушивание аудиозаписей (по возможности);
- яркое и оригинальное представление фрагмента основной части реферата, выводов по содержанию работы.

За семестр магистранты выполняют один реферат. За правильное выполнение и защиту реферата максимальное количество – 5 баллов. Условия и порядок проведения текущего контроля знаний представлены ПВД-07 «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

3.2.1. Тестовые задания

1. Стратегический менеджмент – это:

- a) умение добиваться поставленных целей, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей, работающих в организации
- b) искусство
- c) наука + опыт
- d) практика управления

2. Является ли управление производительным трудом:

- a) да, т. к. управление создает новую стоимость
- b) нет, это всего лишь надзор и контроль
- c) да, поскольку этот вид деятельности неизбежен при высоком уровне специализации производства и призван обеспечить целостность трудового организма
- d) нет, это всего лишь результат противоречия между наемным трудом и собственником средств производства

3. Планирование, организация, регулирование и контроль - это:

- a) обязанность менеджера
- b) функции менеджмента
- c) этапы планирования
- d) новый метод управления

4. В теории менеджмента к функциям управления относятся:

- a) контроль
- b) финансовый менеджмент
- c) маркетинг
- d) ценообразование

5. Основоположник научной школы управления:

- a) Ф.Тейлор
- b) А.Файоль
- c) Э.Мэйо
- d) А.Богданов

6. Основоположник административной (классической) школы управления:

- a) Ф.Тейлор
- b) А.Файоль
- c) Э.Мэйо
- d) А.К. Альдерфер

7. Менеджмент, как наука об управлении, стала рассматриваться с появлением:

- a) современных количественных методов обоснования управленческих решений
- b) школы "человеческих отношений"
- c) достижений психологической и социологической наук, оказывающих решающее воздействие на человека в системе управления
- d) классической школы управления

8. Какая школа предусматривает три подхода к управлению: процессный, количественный и ситуационный:

- a) классическая школа управления
- b) административная школа
- c) школа человеческих отношений
- d) школа науки управления

9. Какие из положений относятся к новой концепции управления компанией:

- a) основная задача менеджмента - рациональная организация производства
- b) ориентация на качество продукции и услуг
- c) ситуационный подход к управлению
- d) основной источник прибыли – работник и производительность труда

10. Что представляет собой организация с позиции теории открытых систем:

- a) сообщество индивидов, объединенных общей целью
- b) четко регламентированная структура взаимоотношений должностных позиций
- c) система, направленная на достижение целей функционирования
- d) механизм взаимодействия и адаптации к внешним воздействиям, обмен с внешней средой

11. Внутренняя среда организации - это:

- a) капитал, люди, технология
- b) нельзя дать точное определение, т.к. каждая организация имеет свой набор компонентов
- c) часть общей среды, которая находится в рамках организации
- d) партнёры по бизнесу

12. К какой функции относится разработка новых товаров и услуг:

- a) маркетинг
- b) дилерская услуга
- c) инновация

d) производство

13. Кто из руководителей компании отвечает за определение цели её развития:

- a) менеджеры
- b) совет директоров
- c) руководители бизнес-единиц
- d) все сотрудники

14. Конкретные конечные результаты, которые хотела бы достичь организация - это:

- a) цели
- b) миссия
- c) стратегия
- d) тактика деятельности организации

15. Миссия фирмы – это:

- a) максимизация прибыли
- b) внешнее предназначение фирмы
- c) цель, связанная со снижением издержек
- d) мотивация ее персонала

16. Стратегия дифференциации особенно успешна:

- a) в условиях массового спроса
- b) в условиях, когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара
- c) в условиях ценовой конкуренции
- d) в условиях отсутствия конкуренции

17. Вновь образованное предприятие направляет свои ресурсы на разработку и вывод на рынок нового товара. Какая конкурентная стратегия применяется в этом случае:

- a) стратегия первопроходца
- b) стратегия низких издержек
- c) стратегия дифференциации продукции
- d) стратегия фокусирования

18. Финансовая стратегия выступает в качестве:

- a) ведущей стратегии
- b) функциональной стратегии
- c) корпоративной стратегии
- d) деловой стратегии

19. Чем характеризуется компромисс при принятии решения:

- a) установление некоего среднего результата в споре двух сторон
- b) уменьшением выгоды в одной области с целью уменьшения нежелательных последствий в другой
- c) принятием решения, учитывающего мнения независимых сил
- d) продвижение решения, выгодного руководителю

20. В процессе практической работы менеджерам следует опираться на следующие виды планов:

- a) оперативные
- b) бизнес-план
- c) стратегические, с обоснованием основных направлений оперативной деятельности по различным составляющим: производство, транспортировка, торговля, финансовая деятельность и др.
- d) взаимоувязанную систему планов с учетом оперативной деятельности и стратегии развития организации

21. Бизнес-план для менеджеров организации:

- a) должен быть документом, в основных чертах обеспечивающим организованность работы
- b) должен быть документом, жестко и однозначно регламентирующим предстоящую работу организации
- c) может иметь разную степень жесткой регламентации для различных иерархических уровней менеджеров: для одних планы – это «слуга», для других – «господин»
- d) это - декларация о намерениях

22. Кому необходим бизнес-план:

- a) только руководителям и сотрудникам
- b) инвесторам, банкам, налоговой службе
- c) это – формальный документ, дань моде;
- d) всем категориям субъектов отношений

23. Основные недостатки дивизиональных структур:

- a) отсутствие творческих решений
- b) низкий уровень мотивации сотрудников
- c) увеличенные затраты на управление за счет повторяемости процессов
- d) опасность разделения системы на самостоятельные подсистемы

24. Какие основные преимущества матричных структур:

- a) возможность быстрого освоения новых изделий
- b) эффект двойного подчинения
- c) возможно использование специалистов невысокого профессионального уровня
- d) сбалансированный кадровый состав организации

25. Постройте технологическую цепочку процесса разработки управленческого решения по методу номинальной групповой техники:

- a) каждый участник группы докладывает суть своего проекта решения
- b) рассмотрение (без обсуждения и критики) вариантов решений
- c) ранговая оценка вариантов решений каждым участником и принятие за основу решения проекта, получившего наивысшую оценку
- d) члены группы самостоятельно и независимо друг от друга в письменном виде излагают свои предложения.

26. В управлении с наибольшим риском связано решение ----- проблем.

- a) стандартных
- b) хорошо структурированных
- c) нестандартных
- d) слабо структурированных

27. Правильным, на Ваш взгляд, соответствием фактора, учитываемого при оценке эффективности менеджмента, и его содержания является ...

- a) естественно-биологический: сложность труда
- b) социально-психологический: объем и качество получаемой информации
- c) технико-организационный: состояние здоровья
- d) социально-экономический: квалификация управленцев

28. Лидерство в теории менеджмента можно определить как ...

- a) способность оказывать влияние на личность и группы людей
- b) победу в конфликте
- c) условия функционирования организации
- d) размер заработной платы руководителя

29. В основу разработки решения, основанного на суждениях, согласно теории менеджмента положен (о) ...

- a) использование знаний
- b) построение математической модели
- c) объективный аналитический процесс
- d) использование опыта

30. К методам выхода организации на внешний рынок в международном менеджменте не относятся ...

- a) франчайзинг
- b) совместные операции
- c) аукционы, ярмарки
- d) экспортные операции

31. В менеджменте процессуальные теории мотивации характеризуются следующим положением: поведение людей определяется их...

- a) восприятием
- b) социальными потребностями
- c) физиологическими потребностями
- d) ожиданием

32. К основным задачам менеджмента в организации относится ...

- a) отслеживание экологического окружения в регионе
- b) следование «закрытой системе» в деятельности предприятия
- c) использование «универсальных» методов управления в деятельности организации
- d) организация производства товаров и услуг с учетом потребностей потребителей, постоянный поиск и освоение новых рынков.

33. К процессуальным теориям мотивации в менеджменте относятся:

- a) теория ожиданий
- b) теория Ф. Герцберга
- c) теория А. Маслоу
- d) теория справедливости

34. В основу разработки решения, основанного на суждениях, согласно теории стратегического менеджмента, положено...

- a) объективный аналитический процесс
- b) использование опыта
- c) построение математической модели
- d) использование знаний

35. Под организационной структурой управления в менеджменте понимается...

- a) набор правил, соответствующих конкретной организации;
- b) совокупность элементов системы управления и связей между ними
- c) организационно-правовая форма предприятия
- d) делегирование полномочий в организации

3.2.2. Методические материалы.

Обучающиеся проходят тест общим количеством 35 вопросов. За каждый правильный ответ в тестах студент получает 0,2 балла.

Порядок проведения тестов представлен в Положении ПВД-07 «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

3.3. Кейс-заданий

Кейс 1.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Вопросы:

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

Кейс 2.

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

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

Рассмотрев финансовые показатели, Оксана обнаружила, что в 2005 г. оборот отеля был чуть больше 80 тыс. долл.

Оксане было ясно, что «Солнечный берег» выживал за счет репутации и кухни.

Тем не менее, отель внутри и снаружи требовал обновления. Оксана решила обратиться в консалтинговое агентство за советом.

Агентство предложило провести изменения: 17 спальных комнат без ванн превратить в 10 комнат с ванными за 114 тыс. долл.; косметический ремонт оставшихся спален и общих залов стоил бы еще 55 тыс. долл.; дополнительно предусматривалась установка системы центрального отопления за 30 тыс. долл.

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

Вопросы:

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

Кейс 3.

Высшее руководство относительно небольшой компании по страхованию жизни рассматривало вопрос об установке электронной системы обработки данных. Предложение по установке соответствующего оборудования было внесено административным помощником президента компании Виктором Зарубиным.

Консультанта по управлению наняли для выяснения причин высокой текучести кадров и их частого отсутствия на рабочем месте.

Существующая структура включала четыре отдела: страховой политики; страховых взносов; страховых выплат; оформления кредитов. Сотрудники этих подразделений жаловались на то, что их работа была утомительной, малозначимой и монотонной.

Консультант пришел к выводу, что работа в компании должна быть перепроектирована таким образом, чтобы она стимулировала и заинтересовывала людей.

Он сделал компании предложение по изменению организационной структуры в сторону создания более широких и тесных связей работников с клиентами.

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

вопрос, какой ценой мы хотим оплатить наше желание повысить удовлетворенность персонала работой».

Вопросы:

1) Какие характеристики работы должны быть изменены, если рекомендации консультанта будут приняты руководством компании?

2) Какие альтернативные подходы к перепроектированию работ мог ли бы быть рассмотрены в данной ситуации? Обоснуйте свою позицию.

3) Каково было бы ваше решение в этой ситуации? Чем, по вашему мнению, должно платить руководство данной страховой компании за повышение удовлетворенности сотрудников своей работой? Докажите свою точку зрения.

Кейс 4.

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

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

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

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

Вопросы:

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

Кейс 5.

В российском АПК началось создание вертикально-интегрированных компаний. Особенно активно холдинги стали формироваться в последние годы. Сейчас уже хорошо известны такие вертикально интегрированные структуры, как «Разгуляй Укросс», «Юг Руси», «Омский бекон», «Русагро», «Стойленская нива» и «Агрико». Инвесторы пришли на село из самых разных отраслей. Сегодня на ниве агропрома трудятся представители не

только «смежной» пищевой промышленности, но и нефтяники, металлурги, газовики и даже финансисты.

Появление в АПК еще одного крупного амбициозного инвестора «Агрос» большинство игроков сельхозрынка оценивают сдержанно, без паники. Так, генеральный директор компании «Русагро» Вадим Мошкович заметил, что приход «Агроса» подтверждает уверенность менеджеров «Русагро» в перспективах этого сектора экономики. Генеральный директор компании «Агрико» Владимир Бовин считает, что сельскому хозяйству любые деньги не помешают, а уж тем более 200 млн. долл., которые собирается инвестировать «Агрос». «У новой компании теоретически есть все шансы стать весьма заметным игроком, - считает гендиректор компании «Разгуляй Укросс» Алексей Иванов. Для управления крупным агрохолдингом необходима очень сильная менеджерская команда, которой, например, у "Росхлебопродукта" не было». Не боится экспансии «Агроса» и заместитель председателя совета директоров АПК «Стойленская нива» Сергей Солодов. Он считает, что после прихода «Агроса» никаких структурных изменений на сельхозрынке не произойдет: эта компания вряд ли может рассчитывать более чем на 2% рынка. Г-н Солодов лукавит. Процесс концентрации российского АПК идет полным ходом. Большинство экспертов уверено, что в конечном итоге сельскохозяйственный бизнес в России будет олигополизирован несколькими агропромышленными монстрами, как это произошло в США, Канаде и большинстве западноевропейских стран. Поэтому экспансия «Агроса» представляется весьма амбициозной. Что бы ни говорили о слабой конкуренции игроки, приход «Агроса» не минуемо ускорит темпы концентрации капиталов в сельском хозяйстве, привлекая в агробизнес новые компании и подстегивая уже существующие холдинги к укрупнению. Сергей Солодов это прекрасно понимает. Он заявил, что в ближайшие три года тоже собирается осуществить инвестиционную программу в объеме 200 млн. долл. Эти деньги пойдут на приобретение земель, перерабатывающих предприятий, сельхоз техники, торговых сетей. То есть как раз на укрупнение бизнеса и захват более существенных долей на рынке.

Вопросы:

- 1) Что представляет собой вертикально интегрированная компания?
- 2) Из каких отраслей инвесторы пришли в АПК и почему?
- 3) Является ли данный переход в АПК для компаний диверсификацией?
- 4) Что является целью компаний, пришедших в АПК из других отраслей? Каковы их мотивы?

Кейс 6.

Для каждого автотранспортного предприятия одной из важнейших задач является снижение себестоимости перевозок. Значительное место в себестоимости занимают затраты на техническое обслуживание и ремонт подвижного состава, на горюче-смазочные материалы.

Иркутская автобаза связи (в данной ситуации рассматривается только основное предприятие автобазы, без филиалов в городах Оса и Слюдянка) является самостоятельным подразделением Управления федеральной почтовой связи Иркутской области. Автобаза представляет собой комплексное предприятие, т. е. занимается как выполнением перевозок, так и хранением, техническим обслуживанием и ремонтом подвижного состава.

Перевозки, осуществляемые данным предприятием, делятся на два вида - муниципальные (в основном почтовые грузы) и коммерческие (перевозка грузов для частных лиц и предприятий).

Осуществление платных перевозок стало практиковаться вследствие кризиса, схватившего экономику страны, и, в частности, в результате неплатежей, отсутствия денег в муниципальной сфере и др.

В целом по автотранспортному предприятию наблюдается следующее соотношение отчетных и плановых значений важнейших показателей деятельности:

- общая сумма затрат на перевозки увеличилась на 113 826 тыс. руб.;
- наблюдается перерасход по статьям - фонд оплаты труда, горюче-смазочные материалы и масла, техническое обслуживание и ремонт, общехозяйственные расходы;
- относительная экономия достигнута по статьям затрат - амортизация, износ и ремонт шин.

На основе результатов анализа можно сделать следующие выводы: план по объему транспортных услуг (муниципальные и коммерческие перевозки) перевыполнен на 1,12%. Также наблюдается перевыполнение плана по отдельным группам доходов. Преобладающую роль в структуре доходов занимают почасовые доходы от перевозок, так как они получены от основной деятельности предприятия. Прочие доходы получены от сдачи помещений в аренду, ремонта постороннего транспорта, реализации автомобилей.

План по общей прибыли перевыполнен на 13,21%. Основную часть прибыли составляет прибыль, полученная от почасовых перевозок (более 90%), прочая составляет десятую часть.

Таким образом, иркутская автобаза связи получает доход преимущественно от основного вида деятельности, а величина прочих доходов составляет 2,4%. План по всем технико-эксплуатационным и экономическим показателям выполнен и перевыполнен, за исключением показателя списочного количества автомобилей. Одним из резервов увеличения мощностей Иркутской автобазы связи является расширение списочного количества автомобилей. Следует отметить, что предприятие обходится собственными финансовыми ресурсами, что повышает уровень его автономии, но негативно сказывается на маневренности. Степень изношенности парка подвижного состава слишком высока, поэтому необходим поиск наиболее рациональных и экономически выгодных путей его обновления.

В таких условиях перед менеджерами предприятия возникает целый ряд проблем, требующих безотлагательного решения. Это:

- поиск средств на обновление парка подвижного состава, так как через 3 года, максимум 5 лет, выполнение транспортных задач станет невозможным из-за крайней изношенности автомобилей;
- выбор путей более рационального использования производственных и административно-хозяйственных площадей предприятия;
- определение способов повышения эффективности использования и ремонта подвижного состава;
- выработка стратегии развития предприятия в ситуации, как общего кризиса, так и стабилизации экономики страны;
- выявление наиболее эффективных способов работы с клиентами (маркетинговый подход).

Вопросы

- 1) Определите миссию предприятия и постройте дерево целей.
- 2) Найдите решение проблем, сформулированных в ситуации.
- 3) Определите стратегию предприятия.

3.3.2. Методические материалы

Магистранты выполняют 6 кейс-задач. За правильное выполнение каждой кейс-задачи – 3 балла. Условия и порядок проведения текущего контроля знаний представлены ПВД-07 «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».

3.4. Комплект вопросов к зачету

3.4.1. Вопросы:

1. Стратегическое управление в системе менеджмента.
2. Стратегический менеджмент и конкурентоспособность организации.
3. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент.
4. Модели стратегического менеджмента.
5. Пять задач стратегического менеджмента.
6. Стратегическое видение и миссия.
7. Составляющие стратегии компании и причины изменения стратегии.
8. Формирование стратегического видения и его составляющие.
9. Миссия как исходный пункт формирования стратегического видения.
10. Постановка целей на всех уровнях организации.
11. Иерархические уровни стратегии.
12. Основные направления корпоративной стратегии.
13. Бизнес-стратегия; ее элементы.
14. Функциональная стратегия, ее взаимосвязь с корпоративной; порядок разработки и реализации.
15. Формирование различных подходов к процессу стратегического управления.
16. Основные характеристики школ стратегического менеджмента.
17. Структурные элементы теории матриц влияния.
18. Ресурсный подход в теории стратегического менеджмента и теории матриц влияния.
19. Стратегические решения: виды; критерии; модель стратегического решения.
20. Анализ внешней среды и его задачи.
21. Методы анализа отрасли и конкуренции.
22. Пять факторов конкуренции (модель Портера), ее стратегическое значение и недостатки.
23. Ресурсный подход к анализу среды; схема подхода, ресурсные рынки; возможности ресурсной модели.
24. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе.
25. Анализ ресурсов и конкурентных возможностей организации.
26. Определение сильных сторон и ресурсного потенциала организации.
27. SWOT- анализ и его задачи.
28. Цепочка ценности и стратегический анализ издержек.
29. Стратегии опережения конкурентов по издержкам.
30. Пять базовых стратегий конкуренции; их отличительные черты, преимущества и недостатки.
31. Конкурентные преимущества стратегических альянсов.
32. Стратегии сужения бизнеса: дезинтеграция и аутсорсинг; их целесообразность, преимущества и недостатки.
33. Наступательные стратегии для сохранения преимущества.
34. Оборонительные стратегии для защиты конкурентного преимущества.
35. Стратегия первопроходца, ее преимущества и недостатки.
36. Стратегии диверсификации и их виды.
37. Стратегии входа в новый бизнес и формы их реализации.

38. Стратегии родственной и неродственной диверсификации; их достоинства и недостатки.
39. Стратегии перестройки, сокращения и реструктуризации портфеля.
40. Продуктивно-маркетинговая стратегия и ее цели.
41. Теория продуктового портфеля; матрица БКГ.
42. Сегментация рынка; критерии установления рыночных сегментов.
43. Концепция жизненного цикла продукта.
44. Основные управленческие компоненты реализации стратегии.
45. Управление процессом реализации стратегических изменений.
46. Задачи и основные функции подразделения стратегического развития.
47. Создание ключевых компетенций и конкурентных возможностей как важнейшая задача на этапе реализации стратегии.
48. Стратегическое лидерство; задачи лидера как проводника стратегии.
49. Стратегическое развитие: внутренний рост, его механизмы; преимущества и недостатки.
50. Внешние механизмы роста: слияние и поглощение; причины и мотивы слияний.

3.4.2. Методические материалы

Условия и порядок проведения зачета представлены в ПВД-07 «О проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся».