

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
ТОМСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ И РАДИОЭЛЕКТРОНИКИ (ТУСУР)

Факультет Инновационных технологий

Кафедра управления инновациями

Вводится в действие с « \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 г.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ  
К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

по дисциплине «Стратегия управления производством»

Составлены кафедрой управления инновациями для магистров, обучающихся  
по направлению подготовки «Управление качеством»

Форма обучения очная

Составитель  
Доцент кафедры управления инновациями

Е.П. Губин  
«22» октября 2018 г.

Томск 2018

## Оглавление

Введение .....	3
Материально-техническое обеспечение практических занятий .....	4
Прием результатов выполнения практических заданий .....	4
Темы и содержание практических занятий .....	5
1 Практическое занятие «Проектно-аналитический обзор 1» .....	5
2 Практическое занятие «Проектно-аналитический обзор 2» .....	5
3 Практическое занятие «Проектно-аналитический обзор 3» .....	5
4 Практическое занятие «Проектно-аналитический обзор 4» .....	6
5 Практическое занятие «Проектно-аналитический обзор 5» .....	6
Вопросы для самоконтроля .....	6
Экзаменационные вопросы .....	9
Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	10

## Введение

Дисциплина «Стратегия управления производством» играет важную роль в формировании профессиональных знаний в области анализа и оценки системы управления предприятием, и системы менеджмента качества. Изучение дисциплины имеет целью формирование навыков системного стратегического управленческого мышления в сфере управления производством; управления коллективами, работающими в производственной сфере, разработки стратегии управления предприятием.

В процессе изучения дисциплины и выполнения практических заданий формируются следующие компетенции:

- ОК-4 способность к сотрудничеству, разрешению конфликтов, к толерантности, социальной адаптации; владению навыками руководства коллективом;
- ОПК-4 способность использовать на практике умения и навыки в организации исследовательских и проектных работ, в управлении коллективом;
- ОПК-7 способность идентифицировать основные процессы и участвовать в разработке их рабочих моделей;
- ОПК-8 способность участвовать в проведении корректирующих и превентивных мероприятий, направленных на улучшение качества;

В результате изучения дисциплины и выполнения практических заданий обучающийся должен:

- знать теоретические основы стратегического менеджмента, методы анализа стратегических альтернатив развития организации, особенности стратегического планирования в организации;
- уметь анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию; формировать цели организации, систематизировать и обобщать информацию о методах принятия стратегических решений об управлении организацией, разрабатывать программы осуществления организационных изменений и оценивать их эффективность, идентифицировать основные процессы управления и участвовать в разработке их рабочих моделей
- владеть - терминологией в области стратегического менеджмента, методами стратегического анализа деловой среды предприятия, методическими подходами к выбору инструментов стратегического планирования и управления организацией. - методами и технологиями проведения корректирующих и превентивных мероприятий, направленных на улучшение качества управления.

Полученные знания и навыки могут быть использованы в управлении качеством в электронной технике..

Практические задания, предусмотренные настоящими указаниями, выполняются студентами во время аудиторных занятий индивидуально под контролем со стороны преподавателя. Все консультации осуществляются преподавателем.

Перед началом занятий студенты должны изучить инструкцию по охране труда. Преподаватель должен убедиться в знании инструкции, задавая студенту вопросы по ее содержанию, после чего сделать соответствующую запись в журнале охраны труда.

Во время проведения практических занятий в аудитории студентам запрещается передавать друг другу файлы и другие материалы, являющиеся результатом выполнения заданий.

Студент имеет право просить консультации у преподавателя, если он в текущий момент не распределяет задания, не принимает выполненные работы и не консультирует другого студента.

Преподаватель, давая консультацию студенту, указывает раздел технической документации или методической литературы, в которой имеется ответ на вопрос студента. Если необходимые сведения в документации и литературе отсутствуют, то преподаватель

должен дать устные пояснения или продемонстрировать практические действия, приводящие к требуемому результату, с последующим повторением студентом.

Консультации, выдача практических заданий и прием результатов выполнения осуществляется только во время аудиторных занятий. Задания выполняются последовательно. Правильное выполнение некоторых заданий возможно только, если студент корректно выполнил предыдущие задания. Поэтому приступать к следующему заданию студент может, только сдав преподавателю результат выполнения предыдущего.

### **Материально-техническое обеспечение практических занятий**

Лаборатория ГПО-учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, проведения занятий практического типа, занятий лабораторного типа, семинарского типа, помещение для курсового проектирования (выполнения курсовых работ), помещение для проведения групповых и индивидуальных консультаций, помещение для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации, самостоятельной работы.

634034, Томская область, г. Томск, Вершинина улица, д. 74, 126 ауд.

Описание имеющегося оборудования:

- Компьютер Celeron;
- Компьютер WS3 (5 шт.);
- Компьютер WS2 (2 шт.);
- Доска маркерная;
- Проектор LG RD-JT50;
- Экран проекторный;
- Экран на штативе Draper Diplomat;
- Осциллограф GDS-820S;
- Паяльная станция Ersa Dig2000a Micro (2 шт.);
- Паяльная станция Ersa Dig2000A-Power;
- Колонки Genius;
- Веб-камера Logitech;
- Роутер ASUS;
- Проигрыватель DVD Yamaha S661;
- Учебно-методическая литература;
- Комплект специализированной учебной мебели;
- Рабочее место преподавателя.

Программное обеспечение:

- Microsoft Windows 7 Pro

Размещение и освещенность рабочих мест в учебной аудитории (лаборатории) должно удовлетворять действующим требованиям санитарных правил и норм (СанПиН).

### **Прием результатов выполнения практических заданий**

Результаты выполнения практических заданий демонстрируются преподавателю. Во время приема выполненной работы студент обязан:

- представить выполненное задание в виде файлов, таблиц, расчетов, схем, рисунков, графиков или диаграмм, в том числе, по возможности и необходимости, в бумажном письменном или распечатанном виде.

- дать пояснения относящиеся к способам реализации задания.

Задание считается выполненным и принимается преподавателем только в том случае, если получены все результаты, предусмотренные заданием. Если какие то результаты, предусмотренные заданием, не получены или неверны, то задание подлежит доработке.

Студент должен работать внимательно и аккуратно. Подлежат обязательному исправлению замеченные преподавателем недочеты:

- не правильные результаты расчетов ;
- небрежное оформление рисунков, графиков, схем;

- неточности в описаниях, структурах, схемах.

Результаты выполнения заданий сохраняются студентом в электронном виде (файлы), а также, если возможно и удобно, в бумажном формате, до получения экзамена по данной дисциплине.

До начала экзаменационной сессии студент должен сдать результаты выполнения всех практических заданий, предусмотренных настоящими указаниями. В противном случае студенты к сдаче экзамена не допускаются.

### **Темы и содержание практических занятий**

Содержание практических занятий определяется формированием проектно-аналитических решений по анализу и оценке стратегии развития какой-либо публичной производственной компании. Выбор компании студент осуществляет самостоятельно с согласованием с преподавателем.

#### **1 Практическое занятие «Проектно-аналитический обзор 1»**

Цель занятия: формирование и обоснование проектно-аналитических решений по следующим темам:

1. Исторический анализ развития компании через призму реализации стратегий ее развития.

2. Стратегическое и Оперативное управление в компании, исторически значимые примеры.

3. Формирование стратегического видения руководством и акционерами компании.

4. Целеполагание и система целей компании в исторической ретроспективе.

Теоретический материал для этого занятия приведен в лекции «Концепция

Стратегического менеджмента в управлении предприятием» и соответствующих разделах учебных пособий [1-5].

#### **2 Практическое занятие «Проектно-аналитический обзор 2»**

Цель занятия формирование и обоснование проектно-аналитических решений по следующим темам:

1. Стратегический анализ внутренней среды: ресурсы компании, ключевые компетенции и конкурентные преимущества, оргструктура компании и структура управления, организационная культура, SNW-анализ.

2. Стратегический анализ внешней среды: 5 сил Портера, ключевые факторы успеха отрасли, оценка действий конкурентов, PEST-анализ, отраслевой анализ (доминирующие характеристики отрасли, движущие силы отрасли).

3. Портфельный анализ.

Теоретический материал для этого занятия приведен в лекции «Стратегический анализ среды организации» и соответствующих разделах учебных пособий [1-5].

#### **3 Практическое занятие «Проектно-аналитический обзор 3»**

Цель занятия: формирование и обоснование проектно-аналитических решений по следующим темам:

1. Анализ применяемых стратегий компании (матрица-схема стратегий и ее обоснование): конкурентные стратегии, стратегии развития, функциональные и т.д.

2. Перспективы развития компании, стратегические проблемы и альтернативы развития

Теоретический материал для этого занятия приведен в лекции «Формирование стратегических альтернатив в управлении предприятием» и соответствующих разделах учебных пособий [1-5].

#### **4 Практическое занятие «Проектно-аналитический обзор 4»**

Цель занятия: формирование и обоснование проектно-аналитических решений по следующим темам:

1 Конкурентные стратегии и стратегические инициативы заложенные в стратегию развития компании.

2. Разработка в компании функциональных стратегий (примеры стратегических инициатив с целевыми индикаторами): продуктово-маркетинговая, инвестиционно-финансовая, производственная, управления персоналом, НИОКР.

3. Структуры и органы управления формирующие концепцию стратегии компании.

4. Процедура разработки стратегии развития компании.

Теоретический материал для этого занятия приведен в лекции «Разработка стратегии управления предприятием» и соответствующих разделах учебных пособий [1- 5].

#### **5 Практическое занятие «Проектно-аналитический обзор 5»**

Цель занятия : формирование и обоснование проектно-аналитических решений по следующим темам:

1. Система принятия стратегических решений в компании. Органы управления стратегией.

2. Результаты реализации основных стратегических изменений в компании (проектов и программ) за рассматриваемый период.

3. Анализ реализации какой-либо функциональной стратегии компании: этапы реализации и результаты, как это находит отражение в процессах компании, какие ресурсы задействованы, как выстраиваются взаимодействия с внешней средой и т.д.

4. Оценка результатов реализации стратегии компании (продуктовых, финансовых, технологических, управленческих, и т.д.)

5. Защита проектно-аналитического обзора «Стратегия развития компании NNN.

Теоретический материал и методика выполнения индивидуального домашнего задания «Реализация стратегии управления предприятием» приведены в лекции и соответствующих разделах учебных пособий [1- 5].

#### **Вопросы для самоконтроля**

Вопрос 1. Определяющими процессами для эффективной реализации стратегии являются:

- проведение стратегических изменений в организации;
- выполнение основных функций управления реализацией стратегии;
- оперативное управление реализацией стратегии;
- управление персоналом.

Вопрос 2. Основной ошибкой (проблемой) персонала предприятия при реализации новой стратегии является:

- отсутствие необходимых ресурсов;
- неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
- плохое знание внешнего рынка;
- новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.

Вопрос 3. Состав и содержание стратегических изменений определяется:

- реальной конкурентной позицией организации;
- системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства;
- только внутренними особенностями данной конкретной организации;
- характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации;
- динамичными изменениями внешней среды.

Вопрос 4. Стратегическая задача – создать эффективную систему координации производства с высоким качеством менеджмента является элементом:

- операционной стратегии;
- бизнес-стратегии;
- функциональной стратегии;
- программы развития предприятия.

Вопрос 5. Реализация защитной стратегия НИОКР возможна на предприятии:

- с хорошо развитой службой сбыта;
- с разработками имеющими длительный жизненный цикл;
- с хорошо развитой службой маркетинга;
- с долгосрочными конкурентными преимуществами по НИОКР.

Вопрос 6. Ассортиментная политика предприятия рассматривается в:

- стратегическом организационном плане;
- стратегическом плане производства;
- стратегия НИОКР;
- продуктово-маркетинговой стратегии.

Вопрос 7. Концепция (общая схема построения) стратегии организации определяется:

- результатами стратегического анализа;
- ресурсными возможностями организации;
- организационной культурой;
- производственной структурой.

Вопрос 8. Для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли наиболее привлекательной стратегией является стратегия:

- концентрированного роста;
- интегрированного роста;
- диверсифицированного роста;
- сокращения.

Вопрос 9. Фактор, оказывающий решающее значение на формирование различных вариантов стратегий:

- поставщики и конкуренты;
- основные характеристики продукта, отрасли;
- реализуемые или желаемые конкурентные преимущества;
- рынки, потребители и их предпочтения.

Вопрос 10. Главной целью стратегического анализа внешней среды организации является:

- информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;

- информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
- изучение специфики товара конкурента;
- информация, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации.

Вопрос 11. SWOT-анализ включает:

- анализ потенциальных возможностей развития организации и вероятных угроз;
- анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
- анализ потенциала развития и конкурентной среды;
- анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации.

Вопрос 12. К основным понятиям стратегического менеджмента не относятся:

- стратегический анализ;
- миссия организации;
- стратегические альтернативы;
- методы управления.

Вопрос 13. В процесс стратегического планирования не включается этап:

- выбор стратегии;
- изучение рынка;
- формулировка целей и задач;
- определение уровней иерархии.

Вопрос 14. Конкурентная среда организации определяется:

- состоянием отраслевого рынка спроса и предложения;
- внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную или замещающую продукцию;
- фирмами продвигающими на рынок аналогичную или замещающую продукцию;
- только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

Вопрос 15. Конкурентные преимущества, связанные с возможностью и способностью проводить исследования и разработки, это конкурентные преимущества:

- высокого ранга;
- низкого ранга;
- среднего ранга;
- все ответы правильные.

Вопрос 16. Определяющим критерием успешной стратегии являются:

- долгосрочное конкурентное преимущество;
- полнота охвата всех ключевых аспектов деятельности;
- внутренняя согласованность составляющих разделов;
- гибкость в управлении и развитии.

Вопрос 17. К базовым стратегиям не относится:

- стратегия роста;
- стратегия сокращения;
- стратегия достижения конкурентных преимуществ;
- комбинированная стратегия.

Вопрос 18. К организационным уровням разработки стратегии для диверсифицированной компании не относится:

- корпоративный;
- бизнес-стратегии;
- функциональные стратегии;
- операционные стратегии.

Вопрос 19. Фактором не влияющим на формирование производственной стратегии является:

- рынок труда;

- рынок инноваций;
- производственная кооперация;
- решения собрания акционеров.

Вопрос 20. К основным областям стратегических изменений при реализации стратегии не относятся:

- системы и процедуры;
- внешняя среда.
- персонал;
- структура организации.

### **Экзаменационные вопросы**

1. Стратегии концентрированного роста
2. Стратегии интегрированного роста
3. Стратегии дифференцированного роста
4. Стратегии целенаправленных сокращений.
5. Продуктивно- маркетинговая стратегия
6. Инвестиционно –финансовая стратегия
7. Стратегия исследований и разработок.
8. Производственная стратегия
9. Стратегия развития персонала
10. Конкурентные стратегии М. Портера
11. Процедура проведения СВОТ-анализа
12. Портфельный анализ (модели БКГ, Шелл)
13. Анализ конкурентных сил М. Портера
14. Анализ цепочки создания стоимости
15. Программирование и проектирование в разработке СРП (разработка проектов и программ в СРП)
16. Стратегический анализ внешней и внутренней среды организации
17. Стратегический анализ макроокружения
18. PEST анализ
19. Отраслевой анализ
20. Стратегический анализ микроокружения

## Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

1. Стратегический менеджмент: Учебное пособие / Емельянова Е. А. - 2015. 114 с. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/4957> (дата обращения: 29.06.2018).
2. Попов, С. А. Стратегический менеджмент: актуальный курс : учебник для бакалавриата и магистратуры / С. А. Попов. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 463 с. — (Серия : Бакалавр и магистр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-9774-3 [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://biblio-online.ru/book/DBE70720-9A58-4122-88AE-AEAF1C2750AF/strategicheskiymenedzhmentaktualnyy-kurs> (дата обращения: 29.06.2018).
3. Менеджмент современной инновационной организации: Модульное учебное пособие / Капилевич Л. В., Уваров А. Ф., Чернышев А. А., Жуков В. К. - 2009. 237 с. [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://edu.tusur.ru/publications/2621> (дата обращения: 29.06.2018).
4. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / Р. А. Фатхутдинов ; Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. - 8-е изд., испр. и доп. - М. : Дело, 2007.- 445[3] с. : ил., табл. - Библиогр.: с. 447. - ISBN 978-5-7749-0450-1 (наличие в библиотеке ТУСУР5 экз.)
5. Стратегический менеджмент : практикум: учебное пособие для вузов / В. Н. Глумаков, М. М. Максимцов, Н. И. Малышев. - М. : Вузовский учебник, 2010. - 185, [7] с. : ил., табл. - (Вузовский учебник). - Библиогр.: с. 184. - ISBN 978-5-9558-0035-6 (наличие в библиотеке ТУСУР – 5экз)