

**МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«КУБАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ИМЕНИ И. Т. ТРУБИЛИНА»**

**ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛЕНИЯ**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Декан факультета  
управления

  
профессор В.Г. Кудряков  
17 мая 2023 г.

**Рабочая программа дисциплины**

**Стратегический менеджмент**

**Направление подготовки**  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

**Направленность**  
«Государственное и муниципальное управление»  
(программа прикладного бакалавриата)

**Уровень высшего образования**  
Бакалавриат

**Форма обучения**  
очная, заочная

**Краснодар**  
**2023**

## **1 Цель и задачи освоения дисциплины**

**Целью** освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование комплекса знаний о формировании системы стратегического управления в организации и овладение практическими навыками разработки стратегических управленческих решений и оценки их эффективности.

### **Задачи:**

- формирование знаний об организационно-управленческих решениях стратегического уровня, способности оценивать результаты и последствия принятых стратегических управленческих решений и готовности нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

- формирование умений по разработке стратегий и целей организации, разработке параметров качества стратегических управленческих решений и осуществлению административных процессов на стратегическом уровне, выявлению отклонений и принятию корректирующих мер;

– формирование способности к самоорганизации и самообразованию в сфере стратегического менеджмента;

- выработка навыков по использованию современных методов государственного и муниципального управления, обеспечивающих устойчивое развитие сельских территорий.

## **2 Перечень планируемых результатов по дисциплине, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы**

**В результате освоения дисциплины формируются следующие компетенции:**

ОК-7 – способность к самоорганизации и самообразованию;

ОПК-2 – способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений;

ПК-21 – умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры;

ДПК-2 – способность использовать современные методы государственного и муниципального управления, обеспечивающие устойчивое развитие сельских территорий.

### 3 Место дисциплины в структуре ОП бакалавриата

«Стратегический менеджмент» является дисциплиной по выбору вариативной части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.04 Государственное и муниципальное управление (программа прикладного бакалавриата), направленность «Государственное и муниципальное управление».

### 4 Объем дисциплины (108 часов, 3 зачетных единиц)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	49	13
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	46	10
— лекции	24	4
— практические	22	6
— лабораторные	-	-
— внеаудиторная	3	3
— зачет	-	-
— экзамен	3	3
— защита курсовых работ	-	
<b>Самостоятельная работа</b>	59	95
в том числе:		
— курсовая работа	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	-	-
<b>Итого по дисциплине</b>	<b>108/3</b>	<b>108/3</b>

### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемого курса обучающиеся сдают экзамен.

Дисциплина изучается: в очной форме: 4 курс, 8 семестр;

в заочной форме: 5 курс, 9 семестр.

### Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	<b>Стратегическое планирование и управление в системе современного</b>	ОК-7	8	2	2	-	4

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	<b>менеджмента</b> 1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки 2. Понятие стратегии развития предприятия 3. Базовые модели стратегического планирования						
2	<b>Процесс стратегического управления</b> 1. Признаки хорошего менеджмента 2. Пять задач стратегического менеджмента 3. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс	ОПК-2	8	2	2	-	7
3	<b>Определение общего направления деятельности организации</b> 1. Формирование стратегического видения 2. Постановка целей 3. Разработка стратегии	ОПК-2	8	2	2	-	6
4	<b>Разработка стратегии организации</b> 1. Три вида стратегий 2. Алгоритмизация процесса разработки стратегий 3. Анализ внешней и внутренней среды предприятия	ОПК-2	8	2	2	-	6

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
5	<b>Реализация стратегии организации</b> 1. Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи 2. Лоббирование как фактор реализации стратегии 3. Оценка эффективности стратегии	ПК-21	8	2	2	-	4
6	<b>Стратегия управления развитием компании</b> 1. Сущность теории управления резервами 2. Инвестиционная политика и резервы 3. Нормативно-правовая база стратегии управления факторами производства	ОПК-2	8	2	2		5
7	<b>Функциональные стратегии развития организации</b> 1. Стратегия маркетинга 2. Финансовая стратегия 3. Инновационная стратегия	ОПК-2	8	4	2	-	5
8	<b>Конкурентные стратегии</b> 1. Эволюция конкуренции в рыночной экономике 2. Конкурентное преимущество 3. Методы управления конкурентным потенциалом организации	ОПК-2	8	2	2	-	6
9	<b>Контроль за реализацией</b>	ПК-21	8	2	2	-	6

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	<b>стратегии</b> 1. Понятие контроля 2. Определение стратегического контроля Методы оценки работы организации						
10	<b>Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятий</b> 1. Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий 2. Стратегический анализ рисков предприятия 3. Процесс измерения рисков предприятия	ПК-21	8	2	2	-	5
11	<b>Государственное стратегическое планирование</b> 1. Стратегическое планирование как функция органов государственной власти. 2. Объекты и субъекты планирования, факторы, влияющие на стратегическое планирование. 3. Стратегические и оперативные решения, обеспечивающие устойчивое развитие сельских территорий	ДПК-2	8	2	2	-	5
Итого				24	22	-	59

**Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения**

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
1	<b>Стратегическое планирование и управление в системе современного менеджмента</b> 4. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки 5. Понятие стратегии развития предприятия 6. Базовые модели стратегического планирования	ОК-7	9	2	-	-	10
2	<b>Процесс стратегического управления</b> 4. Признаки хорошего менеджмента 5. Пять задач стратегического менеджмента 6. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс	ОПК-2	9	2	2	-	10
3	<b>Определение общего направления деятельности организации</b> 4. Формирование стратегического видения 5. Постановка целей 6. Разработка стратегии	ОПК-2	9	2	2	-	10
4	<b>Разработка стратегии</b>	ОПК-2	9	-	2	-	10

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	<b>организации</b> 4. Три вида стратегий 5. Алгоритмизация процесса разработки стратегий 6. Анализ внешней и внутренней среды предприятия						
5	<b>Реализация стратегии организации</b> 4. Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи 5. Лоббирование как фактор реализации стратегии 6. Оценка эффективности стратегии	ПК-21	9	-	-	-	10
6	<b>Стратегия управления развитием компании</b> 4. Сущность теории управления резервами 5. Инвестиционная политика и резервы 3. Нормативно-правовая база стратегии управления факторами производства	ОПК-2	9	-	-	-	10
7	<b>Функциональные стратегии развития организации</b> 1. Стратегия маркетинга 2. Финансовая стратегия 6. Инновационная стратегия	ОПК-2	9	-	-	-	10
8	<b>Конкурентные</b>	ОПК-2	9	-	-	-	5

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	<b>стратегии</b> 3. Эволюция конкуренции в рыночной экономике 4. Конкурентное преимущество 3. Методы управления конкурентным потенциалом организации						
9	<b>Контроль за реализацией стратегии</b> 3. Понятие контроля 4. Определение стратегического контроля Методы оценки работы организации	ПК-21	9	-	-	-	10
10	<b>Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятий</b> 4. Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий 5. Стратегический анализ рисков предприятия 6. Процесс измерения рисков предприятия	ПК-21	9	-	-	-	5
11	<b>Государственное стратегическое планирование</b> 3. Стратегическое планирование как функция органов государственной власти. 4. Объекты и субъекты	ДПК-2	9	-	-	-	5

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость(в часах)			
				Лекции	Практические занятия	Лабораторные занятия	Самостоятельная работа
	планирования, факторы, влияющие на стратегическое планирование. 3. Стратегические и оперативные решения, обеспечивающие устойчивое развитие сельских территорий						
Итого				4	6	-	95

## 6 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

### Методические указания (для самостоятельной работы)

1. Стратегический менеджмент: метод. рекомендации к семинарским занятиям / сост. Е. Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 24 с.  
[https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Method.uk.\\_k\\_kontr.rab.\\_SM.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Method.uk._k_kontr.rab._SM.pdf)
2. Стратегический менеджмент: метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / Е. Н. Клочко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 24 с.  
[https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Method.uk.\\_k\\_kontr.rab.\\_SM.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Method.uk._k_kontr.rab._SM.pdf)
3. Стратегический менеджмент : метод. указания / сост. Е. Н. Клочко, Е. А. Бритикова. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 34 с.  
[https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Method.uk.\\_k\\_kontr.rab.\\_SM.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Method.uk._k_kontr.rab._SM.pdf)

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения ОПОП ВО

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
<b>ОК-7 - способность к самоорганизации и самообразованию</b>	
1,2	Математика
1	Информатика
1	Введение в специальность
1	Основы технологии и управления отраслями в отрасли растениеводства
1	Управление отраслями агропромышленного комплекса (технические культуры)

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
2	Основы технологии и управления отраслями в отрасли животноводства
2	Государственное управление племенным животноводством
2	Философия
2	Основы экологии и экологического менеджмента
2	Экология
3	Статистика
3,4	Теория управления
3	Территориальная организация населения
3	Экономическая география
7	Бережливые технологии управления
8	Муниципальный менеджмент
8	<i>Стратегический менеджмент</i>
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
<b>ОПК-2 – способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений</b>	
1	Основы технологии и управления отраслями в отрасли растениеводства
1	Управление отраслями агропромышленного комплекса (технические культуры)
2	Основы технологии и управления отраслями в отрасли животноводства
2	Государственное управление племенным животноводством
3,4	Теория управления
3	Методы принятия управленческих решений
4	Безопасность жизнедеятельности
4	Основы маркетинга
5	Система государственного управления
6	Принятие и исполнение государственных решений
6	Маркетинг территорий
6	Исследование социально-экономических и политических процессов
6	Этика и культура управления
7	Государственные и муниципальные услуги
7	Коммуникационный менеджмент
8	Муниципальный менеджмент
8	<i>Стратегический менеджмент</i>
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
<b>ПК-21 – умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры</b>	
1	Основы технологии и управления отраслями в отрасли растениеводства
1	Управление отраслями агропромышленного комплекса (технические культуры)
2	Основы технологии и управления отраслями в отрасли животноводства
2	Государственное управление племенным животноводством
3	Методы принятия управленческих решений
4	Бухгалтерский учет в бюджетных организациях
4	Основы математического моделирования социально-экономических процессов

Номер семестра*	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП ВО
4	Практика по получению первичных профессиональных умений и навыков организационно-регулирующей деятельности
7	Финансовый менеджмент
7	Региональное управление и территориальное планирование
7	Бережливые технологии управления
8	Управление государственной и муниципальной собственностью
8	Логистика
8	Муниципальный менеджмент
8	<i>Стратегический менеджмент</i>
8	Преддипломная практика
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
<b>ДПК – 2 - способность использовать современные методы государственного и муниципального управления, обеспечивающие устойчивое развитие сельских территорий</b>	
6	Маркетинг территорий
7	Региональное управление и территориальное планирование
7	Прогнозирование и планирование социально-экономического развития территории
8	Муниципальный менеджмент
8	<i>Стратегический менеджмент</i>
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

\* номер семестра соответствует этапу формирования компетенции

## 7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкалы оценивания

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	

ОК-7 - способность к самоорганизации и самообразованию					
<b>Знать:</b> содержание процессов самоорганизации и самообразования, их особенностей и технологий реализации, исходя из целей совершенствования профессиональной деятельности  <b>Уметь:</b> анализировать информационные источники (сайты, форумы, периодические	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	Реферат, эссе, доклад, задача, тест, рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы и задания для проведения
	При решении стандартных задач не продемонстрированы	Продемонстрированы основные умения, решены	Продемонстрированы все основные умения,	Продемонстрированы все основные умения, решены все	

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
издания); самостоятельно строить процесс овладения информацией, отобранной и структурированной для выполнения профессиональной деятельности.  <b>Владеть:</b> навыками организации самообразования; способами планирования, организации, самоконтроля и самооценки деятельности.	основные умения, имели место грубые ошибки  При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки	типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме  Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами  Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме  Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	я экзамена
ОПК-2 – способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений					
<b>Знать:</b> основные понятия, профессиональную терминологию в области принятия организационно-управленческих решений; общий процесс, технологии, принципы и методы принятия организационно-управленческих решений и оценки их последствий; основные критерии и ограничения выбора организационно-управленческих решений; формы ответственности за принятые организационно-управленческие решения.  <b>Уметь:</b> анализировать внешнюю и внутреннюю среду	Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки  При решении стандартных задач не продемонстрированы	Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок  Продемонстрированы основные умения,	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок  Продемонстрированы все основные умения, решены все	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок  Продемонстрированы все основные умения, решены все	Реферат, эссе, доклад, задача, дискуссия (мозговой штурм), тест, рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы и задания для проведения экзамена

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
<p>социально-экономической системы, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на процесс принятия организационно-управленческих решений; обосновывать выбор принимаемых организационно-управленческих решений; анализировать принимаемые организационно-управленческие решения и оценивать их последствия; нести ответственность за принятые организационно-управленческие решения.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками принятия организационно-управленческих решений в профессиональной сфере; методами и технологиями принятия организационно-управленческих решений; приемами выбора оптимальных организационно-управленческих решений; методами оценки их последствий и несения ответственности.</p>	<p>основные умения, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки</p>	<p>решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</p> <p>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</p> <p>Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p> <p>Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</p>	
ПК-21 – умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры					
<b>Знать:</b> параметры качества принятия и реализации управленческих решений; правила проведения корректирующих процедур при принятии	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	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок	Реферат, эссе, доклад, задача, дискуссия (мозговой штурм), тест,

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
<p>управленческих решений.</p> <p><b>Уметь:</b> самостоятельно определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения</p> <p><b>Владеть:</b> навыками разработки и практической реализации корректирующих мер в области принятия управленческих решений и осуществления административных процессов</p>	<p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки</p>	<p>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</p> <p>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>несколько негрубых ошибок</p> <p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</p> <p>Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p> <p>Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</p>	<p>рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения), вопросы и задания для проведения экзамена</p>
ДПК – 2 - способность использовать современные методы государственного и муниципального управления, обеспечивающие устойчивое развитие сельских территорий					
<p><b>Знать:</b> систему регионального управления и территориального планирования, обеспечивающие устойчивое развитие сельских территорий; методы государственного и муниципального управления, обеспечивающие</p>	<p>Уровень знаний ниже минимальных требований, имели место грубые ошибки</p>	<p>Минимально допустимый уровень знаний, допущено много негрубых ошибок</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, допущено несколько негрубых ошибок</p>	<p>Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок</p>	<p>Реферат, эссе, доклад, задача, тест, рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения),</p>

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
<p>устойчивое развитие сельских территорий; основы маркетинга территорий; основы муниципального маркетинга.</p> <p><b>Уметь:</b> проводить оценку конкурентоспособности территорий; оценку качества управления муниципальными финансами</p> <p><b>Владеть:</b> навыками применения маркетингового инструментария в целях повышения устойчивости развития сельских поселений; навыками разработки стратегий организации управления отраслевыми комплексами на территории сельских муниципальных образований; навыками оценки профессиональной деятельности муниципальных служащих; инструментами экономического регулирования регионального развития; навыками прогнозирования, стратегического</p>	<p>При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имели место грубые ошибки</p> <p>При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имели место грубые ошибки</p>	<p>Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме</p> <p>Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами</p> <p>Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами</p>	<p>Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме</p> <p>Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов</p>	<p>вопросы и задания для проведения экзамена</p>

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	«неудовлетворительно» минимальный не достигнут	«удовлетворительно» минимальный (пороговый)	«хорошо» средний	«отлично» высокий	
планирования и программирования в системе управления территорией.					

### **7.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы**

#### **Реферат**

#### **Рекомендуемая тематика рефератов:**

#### **ТЕМА 1 Стратегическое планирование и управление в системе современного менеджмента**

1. Роль и задачи специалистов в области стратегического подхода к управлению
2. Разработка стратегического видения и миссии фирмы

#### **ТЕМА 2 Процесс стратегического управления**

1. Пирамида разработки стратегий для диверсифицированной и узкопрофильной компании
2. Формулирование миссии организации. Структура документа, содержащего миссию компании

#### **ТЕМА 3 Определение общего направления деятельности фирмы**

1. Установление целей развития организации. Значение целеполагания для эффективного развития компании
2. Управление стратегическим набором

#### **ТЕМА 4 Разработка стратегии фирмы**

1. Ключевые компетенции организации
2. Установление целей и определение направлений развития фирмы

#### **ТЕМА 5 Реализация стратегии фирмы**

1. Выделение организации во внешней среде
2. Портфельный стратегический анализ отраслей

#### **ТЕМА 6 Стратегия управления развитием компании**

1. Стратегический анализ отраслей для вхождения в новые отрасли и выхода из текущего бизнеса
2. Анализ маркетингового потенциала организации: текущий уровень и стратегический аспект

### **ТЕМА 7 Функциональные стратегии развития организации**

1. Инструменты оценки стратегических альтернатив с учетом рыночных критериев
2. Метод «аккордеона»: преимущества и недостатки

### **ТЕМА 8 Конкурентные стратегии**

1. Объединение усилий по разработке стратегий и факторы ее формирующие
2. Факторы макро- и мезо- среды организации, влияющие на формирование стратегии и ее стратегический выбор

### **ТЕМА 9 Контроль за реализацией стратегии**

1. Суть разработки и реализации стратегии компании и фирмы
2. Задача менеджера по созданию и реализации стратегий компании и фирмы

### **ТЕМА 10 Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятий**

1. Управление циклами развития товара
2. Дерево принятия решений

### **ТЕМА 11 Государственное стратегическое планирование**

1. Стратегический анализ как основа в государственном планировании.
2. Стратегии диверсификации в связанных отраслях экономики сельскохозяйственных районов.

#### **Доклад**

#### **Рекомендуемая тематика докладов:**

### **ТЕМА 1 Стратегическое планирование и управление в системе современного менеджмента**

1. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия
2. Сущность стратегического планирования и управления

### **ТЕМА 2 Процесс стратегического управления**

1. Преимущества стратегического подхода к управлению
2. Факторы, влияющие на стратегию компании

### **ТЕМА 3 Определение общего направления деятельности фирмы**

1. Стратегия, этика и социальная ответственность
2. Критерии успешной стратегии

### **ТЕМА 4 Разработка стратегии фирмы**

1. Инструменты стратегического анализа
2. Эталонные стратегии

### **ТЕМА 5 Реализация стратегии фирмы**

1. Стратегический контроль
2. Методы оценки, применяемые для выявления резервов фирмы

### **ТЕМА 6 Стратегия управления развитием компании**

1. Формирование портфелей новшеств и инноваций фирмы
2. Исследование резервов при переоценке основных фондов и их технической инвентаризации

#### **ТЕМА 7 Функциональные стратегии развития организации**

1. Стратегия управления резервами экономического развития предприятий промышленности и жилищно-коммунальной сферы
2. Механизм образования и использования резервов

#### **ТЕМА 8 Конкурентные стратегии**

1. Виды конкурентной стратегии
2. Конкурентные стратегии по признаку доли рынка

#### **ТЕМА 9 Контроль за реализацией стратегии**

1. Контроль стратегия производства.
2. Контроль социальной стратегии.

#### **ТЕМА 10 Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятий**

1. Процесс измерения рисков предприятия.
2. Система ценностей организации.

#### **ТЕМА 11 Государственное стратегическое планирование**

1. Аналитико-прогностическое обеспечение государственного стратегического планирования
2. Стратегическое самоопределение сельских территорий в концепции устойчивого развития.

#### **Эссе**

#### **Тематика эссе**

#### **ТЕМА 1 Стратегическое планирование и управление в системе современного менеджмента**

1. Понятие организации. Эволюция управленческой мысли и организации
2. Эволюция управленческих систем

#### **ТЕМА 2 Процесс стратегического управления**

1. Концепция стратегического менеджмента
2. Задачи стратегического менеджмента

#### **ТЕМА 3 Определение общего направления деятельности организации**

1. Характеристика процесса стратегического менеджмента и его этапов
2. Матрица Бостонской консультативной группы и модель МакКинси: достоинства и недостатки

#### **ТЕМА 4 Разработка стратегии организации**

1. Определение стратегических зон хозяйствования
2. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования

#### **ТЕМА 5 Реализация стратегии организации**

1. Сущность диверсификации, ее преимущества и ограничения применения
2. Основные экономические характеристики отрасли. Анализ конкурентных сил в

отрасли

**ТЕМА 6 Стратегия управления развитием компании**

1. Анализ бизнес портфеля диверсифицированных компаний
2. Матрица Boston Consulting Group (БКГ)

**ТЕМА 7 Функциональные стратегии развития организации**

1. Матрица GeneralElectric (McKinsey)
2. Матрица «Жизненный цикл-стратегия»

**ТЕМА 8 Конкурентные стратегии**

1. Основные типы конкурентной борьбы
2. Формирование стратегии конкурентоспособности фирм

**ТЕМА 9 Контроль за реализацией стратегии**

1. Стратегия организационных изменений и ее контроль.
2. Экологическая стратегия

**ТЕМА 10 Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятий**

1. Понятие бизнес единицы и принципы ее выделения. Стратегии бизнес единиц и функциональные стратегии
2. Внутренняя и внешняя среда организации

**ТЕМА 11 Государственное стратегическое планирование**

1. Государственное стратегическое планирование устойчивого развития сельских территорий.
2. Направления, формы и методы стратегического анализа социально-экономического положения сельскохозяйственных муниципальных образований.

**Задача**

**ТЕМА 1 Стратегическое планирование и управление в системе современного менеджмента**

Задание.

Цель: сформировать у студента понимание системы государственного стратегического планирования, комплекса стратегических документов Российской Федерации, цели и задачи государственного стратегического планирования.



Рисунок 1 – Классификация стратегий государства

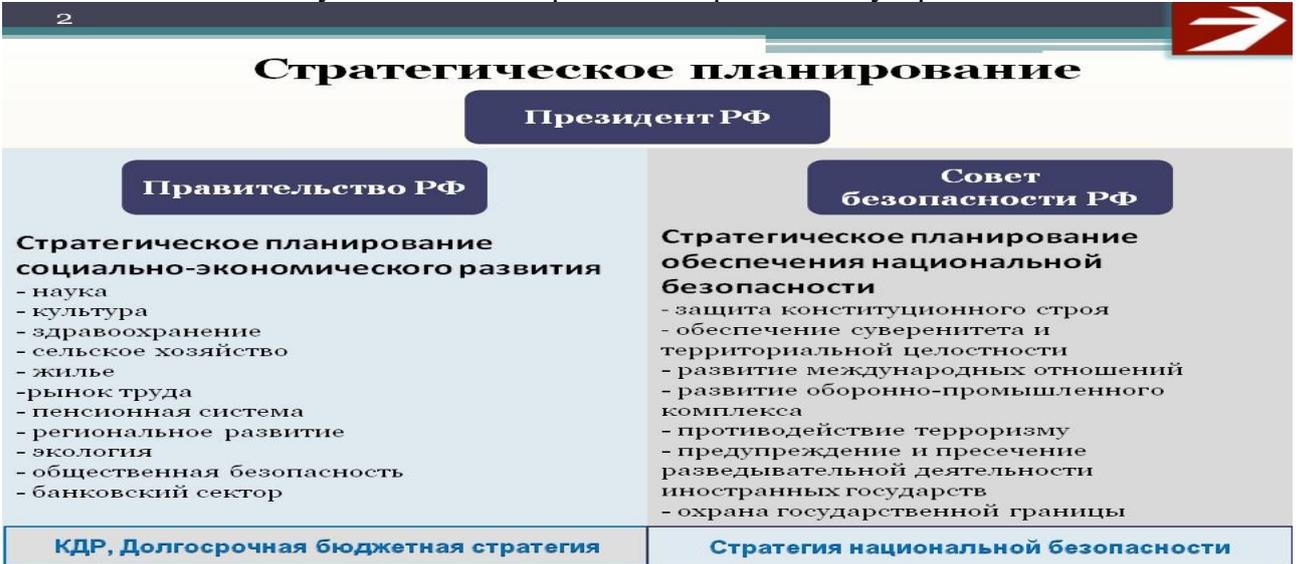


Рисунок 2 – Стратегическое планирование в Российской Федерации

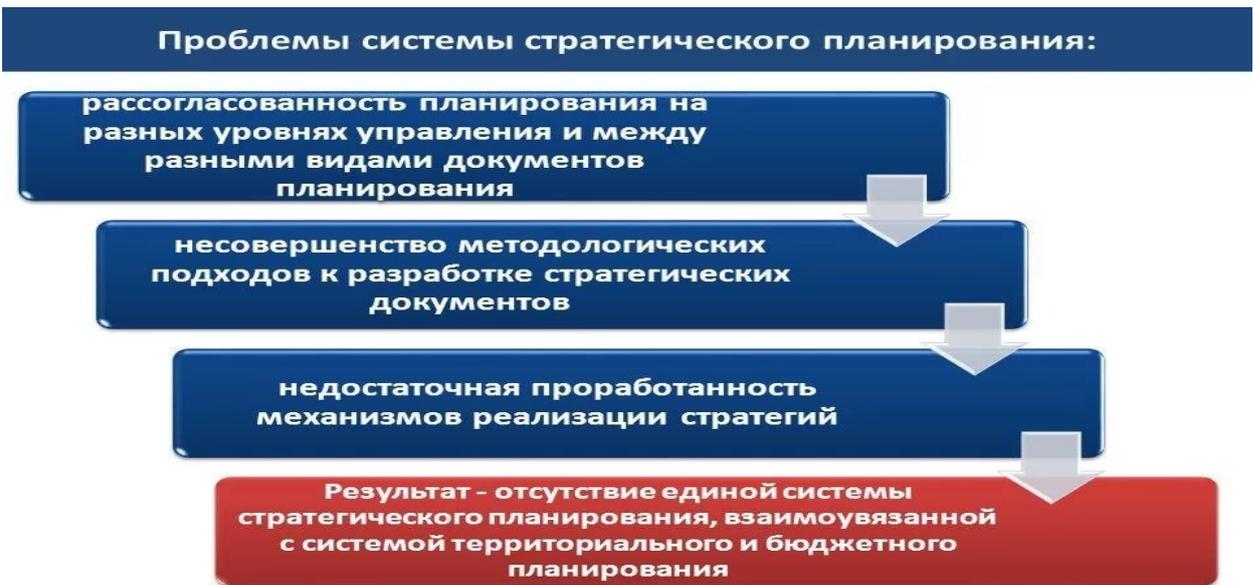


Рисунок 3 – Проблемы системы стратегического планирования

### Вопросы:

1. Проанализируйте современные тенденции развития публичного сектора управления в Российской Федерации, опираясь на данные рисунков 1-3 и материал для самостоятельной работы.
2. Уточните специфику реализации управленческих стратегических функций в различных секторах экономики.
3. Каковы особенности стратегического управления агропромышленным комплексом? Какую роль играет стратегическое управление в деятельности органов публичной власти? Какова специфика государственного стратегического планирования в АПК?
4. Охарактеризуйте виды общегосударственных стратегий.

### ТЕМА 2 Процесс стратегического управления

Задание. Разработайте несколько вариантов миссии и целей для конкретного объекта исследования.

#### НАША МИССИЯ

Воспринимать, накапливать, генерировать и распространять знания с применением новых, в том числе информационных, образовательных технологий, оказывать консультационные услуги, создавать уникальные образцы наукоемкой продукции, осуществлять подготовку конкурентоспособных специалистов как для предприятий всех форм собственности, учреждений государственного и муниципального управления Российской Федерации, так и по заказам зарубежных государств и отдельных граждан, полноценно развивать личность, реализовывать ее способности, содействовать устойчивому социально-экономическому развитию Тамбовской области.

Присущие организации главные ценности определяют те подходы, которые используются для осуществления (реализации) видения. Они (эти ценности) определяют, как мы относимся друг к другу, как мы понимаем наших потребителей (клиентов), поставщиков, персонал, местное сообщество и наших акционеров. Кроме того, общие (присущие организации) ценности обычно способствуют согласию, принятию обязательств, лояльности и преданности во всех частях организации. Общеизвестно, что усилия и вовлеченность людей обычно бывают оптимальными в том случае, когда собственные принципы людей и принципы, лежащие в основе работы организации, совпадают друг с другом.

Примеры возможных главных ценностей представлены ниже

#### Главные ценности

Наша организация будет руководствоваться следующими главными ценностями, внесенными в её стандарты:

*Честность.* Мы будем честны с нашими потребителями, поставщиками, работниками, акционерами и местным сообществом, частью которого мы являемся. Что сказано, то и будет сделано, договор есть договор (договор дороже денег).

Видение организации включает в себя долговременную мечту компании и линию поведения при выполнении преобразований, необходимых для достижения этой мечты. Видение – это образ (изображение) желаемого будущего. Эффективно сформулированное видение организации указывает направление применения амбиций и созидательного творчества персонала, через решительные перемены создает настроение и общественное мнение, укрепляет веру в будущее и способствует лучшему использованию возможностей и энергии людей.

Видение организации, в противоположность миссии организации, привязано к определенным временным рамкам и к конкретным целям.

Видение организации должно быть связано с рядом главных (присущих организации) ценностей для того, чтобы укреплять единомыслие работников и служащих

и оказывать благоприятное воздействие на их поведение и культуру организации. Разделяя эти ценности, группа работников превращается в команду, а организация – становится сообществом.

Ниже приведен пример формулировки видения, применяемого в ГОУ ВПО «Тамбовский государственный технический университет».

### **СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ПЕРСПЕКТИВЫ (ВИДЕНИЕ) РАЗВИТИЯ**

*Создание регионального университета открытого типа по европейской модели с инновационно-инвестиционной политикой устойчивого развития, направленной на совершенствование и диверсификацию научно-педагогических школ, гражданских институтов, на обеспечение стабильного прироста числа учащихся, материально-денежных, информационных и иных ресурсных потенциалов.*

*Удовлетворение ожиданий потребителей.* Мы будем постоянно слушать наших потребителей и предоставлять им качественную продукцию/услугу, которую они ждут от нас. Мы будем стремиться постоянно восхищать их.

*Обязательства, согласие и преданность.* Мы будем работать со знающими и посвятившими себя делу людьми и всецело поддерживать всё, что мы делаем.

*Уважение.* Мы будем высоко ценить друг друга, признательны друг другу, относиться друг к другу как к равным и уважать друг друга.

*Профессионализм.* Мы будем бесперебойно бороться за превосходное исполнение того, что предпринимаем.

*Работа в команде.* Мы будем гармонично работать вместе, помогать друг другу, взаимно ответственны, поддерживать друг друга.

*Доверие.* У нас нет секретов.

*Обучение, умения и навыки.* Мы будем постоянно совершенствовать компетенцию и творческие возможности наших работников и служащих.

*Предприимчивость.* Мы приветствуем инновации, творчество, гибкость, просчитанный и обоснованный риск, инициативу; будем учиться на ошибках и постоянно заниматься улучшением организации.

*Ответственность и доверие.* Мы будем решительны, тверды и непоколебимы, мы будем понимать, что означают ответственность и усилия персонала, а также благожелательно относиться к потребностям наших работников и служащих.

## **ТЕМА 3 Определение общего направления деятельности организации**

### **Задание № 1.**

Предприятие «А» производит и реализует через коммерческие киоски дешевые значки с различными модными надписями. Одновременно предприятие готовится к выпуску дорогих сувениров (бронзовых статуэток): закупает сырье, оборудование, обучает кадры.

*Анализ целей.* Положение данного предприятия определяется двумя факторами: 1) требуются средства для финансирования нового дорогостоящего оборудования по производству сувениров; 2) существующий источник финансирования (выручка от продажи значков) нестабилен, так как, по предположению производителей, мода на данный вид товара краткосрочна. Следовательно, предприятию «А» необходимо «выжать» из значков все, что можно, пока не прошла мода.

Основной ориентир - краткосрочная цель.

Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

### **Задание № 2.**

Предприятие «Б» начинает производить новый лак для пола под названием «Осинка». Этот лак более долговечен, чем имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты через месяц выбросят на рынок аналогичные по качеству лаки «Березка» и «Дубок».

*Анализ целей.* Предприятие «Б» будет заинтересовано в быстром насыщении рынка и в росте сбыта для занятия доминирующего положения на рынке долговечных лаков для пола. Доминирующее положение - основа для контроля рынка в дальнейшем и получения стабильного дохода. Следовательно, предприятие в своей деятельности будет ориентироваться на долгосрочные цели, ради которых поступится частью текущей прибыли.

Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

#### **ТЕМА 4 Разработка стратегии организации**

Задание. Декларация независимости государства «Алиса» провозглашена на июньском (2011) «Большом совете президентов». Согласно Единому положению о системе «Алиса» будут созданы единые институты «государства»: кредитно-ипотечный банк, страховой фонд, службы налогового планирования, маркетинга, рекламы, безопасности и лоббирования. В положение включены пункты о взаимном зачете платежей между членами системы (как расчетные единицы будут использоваться собственные деньги - «алиски») и о мобилизации средств ее участников для финансирования проектов, признанных наиболее перспективными, с последующим долевым участием в прибыли. Помимо основного положения разрабатываются конкретизирующие его документы о едином юридическом, коммерческом, производственном, финансовом и информационном пространстве системы, а также о единой политике в области «*publicrelations*». По оценкам экспертов необходимость перестройки «Алисы» связана с существенными финансовыми затруднениями, возникшими главным образом в результате стагнации торговых операций, дефицита свободных денежных средств и осложнения в платежных отношениях в рамках СНГ, повлиявших на взаимодействие между подразделениями системы, оказавшимися в разных государствах Содружества.

Несмотря на масштабность заявления, речь идет всего лишь о структурной - хотя и достаточно серьезной - перестройке в направлении консолидации и централизации системы, «цементирования» ее организационного строения.

Вопросы для анализа ситуации.

1. Определите, на основе представленной ситуации, какие стратегические решения были приняты?
2. Создание какого стратегического образа преследовала перестройка «Алисы»?
3. Если судить по приведенной выше информации, какие факторы внешней среды прямого воздействия стали причиной затруднений в деятельности системы бирж «Алиса»?
4. Опишите взаимосвязь факторов внешней среды прямого и косвенного воздействия и их влияние на организацию.
5. Какую стратегию выработало руководство системы бирж? Насколько она соответствовала быстро меняющимся условиям внешней среды?
6. Какова результативность и эффективность предпринятой стратегии? Можно ли ее считать фактором развала мощной системы бирж?
7. Какие проблемы, присущие непосредственно данной стратегии, могут привести к неполучению синергического эффекта?
8. Достаточно ли будет на практике, как отмечено в примере, ограничиться стратегическими изменениями, касающимися только структурной перестройки, для успешной реализации выбранной стратегической линии развития?

#### **ТЕМА 5 Реализация стратегии организации**

Определение основных видов конкурентов для бизнеса с помощью предлагаемой методики.

### Содержание

1. Составить список возможных конкурентов.
2. Выявить ключевых конкурентов.
3. Определить стратегию работы.

### Задание

1. Составьте список возможных конкурентов  
Перечислите полный список компаний, между которыми ваш целевой потребитель может делать выбор для удовлетворения своей потребности или решения своей проблемы (таблица 1).

Таблица 1 – Список конкурентов

№	Название	Краткое описание
1	Компания 1	
2	Компания 2	
3	Компания 3	
4	Компания 4	
5	Компания 5	
6	Компания 6	

Из каких источников можно узнать информацию о конкурентах? Их достаточно много, приведем лишь основные (таблица 2).

Таблица 2 – Источники информации о конкурентах

Источник для сбора информации о конкурентах	Описание
Поиск в интернет	посмотрите, на сайты каких компании попадает потребитель, когда ищет товар или услугу
Опрос экспертов рынка или менеджеров по продажам	задайте два вопроса – каких игроков рынка Вы считаете ключевыми и перечислите все компании, которые ведут свой бизнес на рынке
Мониторинг мест продаж	часто достаточно посмотреть на полку в магазине для формирования представления о количестве и значимости конкурентов
Отраслевые обзоры и аналитические статьи	часто по рынку существуют обзоры или статьи, в которых перечисляются ключевые игроки, а также часто указывается дополнительная информация по конкурентам
Опросы целевых потребителей	задайте потребителям рынка три вопроса: Какие марки товаров или услуг Вы знаете (в рамках целевого рынка)? Между какими марками делаете свой выбор? Товары каких компаний покупаете чаще всего?
Тематические выставки, конференции и семинары	просмотрите архивы участников недавно прошедших мероприятий, сходите на такие мероприятия, соберите контакты

2. Определите ключевых конкурентов из перечисленного списка выделите ключевых конкурентов (таблица 3). Разделите ключевых конкурентов на прямых и косвенных конкурентов.

Дадим краткую характеристику перечисленным выше типам конкурентов:

Ключевые конкуренты – компании, действия которых могут значимо повлиять на Ваши продажи (как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения)

Прямые конкуренты – компании, продающие аналогичный товар на аналогичном рынке и работающие с Вашей целевой аудиторией.

Косвенные конкуренты – компании, продающие товар с другими характеристиками или абсолютно другой продукт, но работающие с Вашей целевой аудиторией.

Таблица 3 – Ключевые конкуренты организации

№	Название	Краткое описание	ключевой	прямой	косвенный
1	Компания 1				
2	Компания 2				
3	Компания 3				
4	Компания 4				
5	Компания 5				
6	Компания 6				

### Как определить ключевых конкурентов?

Очень просто! Ключевые конкуренты - это компании, к которым уходят ваши потребители, от кого приходят к вам; компании, работающие в вашем ценовом сегменте и предлагающие аналогичный товар, но работающие в другом сегменте; а также крупные игроки рынка.

### 3. Составьте стратегию работы.

По каждому конкуренту определите принципы взаимодействия и стратегию конкуренции. Существует только два возможных направления работы с конкурентами: защита и нападение.

– Защитные стратегии заключаются в разработке программ, направленных на удержание текущей базы клиентов бренда.

– Нападение заключается в разработке программ, направленных на захват потребителей конкурентов.

Проанализируйте список ключевых конкурентов по следующим показателям: доля рынка (размер бизнеса), наличие поддержки (любой: ТВ, пресса, радио, места продаж и т.д.), уровень знания торговой марки (таблица 4).

Оцените силу конкурента по выделенным показателям. Сильный конкурент – игрок с более высокой долей рынка; инвестирующий в поддержку продаж продукта выше, чем Ваша компания; обладающий более высоким уровнем знания.

Таблица 4 – Список ключевых конкурентов

№	Название	Краткое описание	ключевой	прямой	косвенный	поддержка	доля рынка	вывод
1	Компания 1							
2	Компания 2							
3	Компания 3							
4	Компания 4							
5	Компания 5							
6	Компания 6							

Разместите всех конкурентов в таблице 5 и стратегия работы с ними станет очевидна.

Таблица 5 – Конкурентное размещение

	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
Сильные		
Слабые		

Сильных конкурентов стоит рассматривать, как угрозу для компании. Против данных игроков необходимы правильные стратегии защиты, направленные на удержание и повышение лояльности текущих клиентов.

Слабые конкуренты – это источники роста бизнеса. Потребители данных игроков – наиболее привлекательные потенциальные клиенты. Принцип работы со слабыми конкурентами: программы и действия, направленные на переключение клиентов.

Для каждого конкурента из таблицы 6 подберите соответствующие стратегии.

Таблица 6 – Сводная таблица по конкурентам

	Прямые конкуренты	Косвенные конкуренты
Сильные		
Слабые		

## ТЕМА 6 Стратегия управления развитием компании

### Задание.

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод стерилизованного молока "Можайский"») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок – «Можайское молоко». В 2010 г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российских производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

В Москве и за ее пределами молоко Можайского завода, которое с советских времен продается в прозрачных пол-литровых бутылках, прославилось тем, что благодаря особой технологии обработки хранилось шесть месяцев. В советское время такого молока больше нигде не делали. Кроме того, надпись «Можайское» на этикетке гарантировала покупателю, что перед ним цельное, а не порошковое молоко. Теперь полугодовой срок хранения не редкость, но «Можайское» сохранило характерный вкус, уникальный желтоватый цвет и до сих пор разливается в традиционные бутылки.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты *Combiblok* с герметичной крышкой. По словам генерального директора АО «Бородино» Т. Иванова, перед разливом в пакеты молоко должно было проходить термическую обработку при более низкой температуре, чем необходимо для разлива в бутылки, а значит, лучше сохранять природные свойства. Во всем, кроме упаковки, «Бородино» запланировало придерживаться традиций, включая закупку сырья исключительно в хозяйствах Можайского района. Здесь производилось 70 т молока в сутки, из которых 20 т покупал Можайский молокозавод. Теперь «Бородино» вознамерилось скупать остальные 50 т. до последней капли.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. Литровый пакет молока «бородинского» разлива стоит в розницу 14-15 руб. Поллитровая бутылка «Можайского» стоит в московских магазинах 6-8 руб. в зависимости от сорта.

На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки. «Молоко под маркой «Можайское» пытались выпускать и раньше – в других регионах. И мы добивались, чтобы эти предприятия прекращали выпуск, – сообщил директор завода Валерий Козлов. – Мы будем возражать против того, чтобы «Бородино» называло свое молоко «Можайским». Патент на товарный знак «Можайское молоко» мы получили около трех лет тому назад».

Однако Т. Иванов настаивал, что патента на сам товарный знак у молокозавода нет: «Они зарегистрировали только технические условия производства, а это, согласитесь, совсем другое дело».

Иванов сумел заручиться серьезными, по меркам местного рынка, инвестициями в свой проект. Из необходимых 1,2 млн. долл. 1 млн. согласился предоставить Московский Сбербанк. Остальное – собственные средства АО «Бородино», которые компания вкладывает в налаживание связей с 16 местными хозяйствами, контроль качества и производство творога и сметаны под «можайской» маркой. Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно, прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода – по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

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

Вопросы для обсуждения.

1. Для какой из компаний выбор данного продукта – это выбор конкурентной стратегии, а для какой – портфельной? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?

2. Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

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

## **ТЕМА 7 Функциональные стратегии развития организации**

### **Задание № 1.**

В основе стратегии фирмы - проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля.

Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с

получением эффекта синергизма

## **ТЕМА 8 Конкурентные стратегии**

### **Задание № 1.**

Прежде чем приступить к разработке стратегии развития предприятия, необходимо установить причины, не позволяющие выпускать конкурентоспособную продукцию, пользующуюся устойчивым потребительским спросом. Отчеты прежнего руководства предприятия позволили вскрыть многие недочеты, мешавшие продуктивной работе. Однако для определения основных «узких мест» и приоритетных мероприятий, необходимых для повышения качества выпускаемой продукции, поиска точек роста и наиболее перспективных возможностей было принято решение о проведении систематизированного анализа сложившегося положения.

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

Вопросы:

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

## **ТЕМА 9 Контроль за реализацией стратегии**

### **Задание.**

В 80-е гг. XX в. в промышленности США наблюдались резкие перемены в соотношении сил и направлениях деятельности ведущих компаний. Прошла волна слияний и поглощений. Так, были поглощены такие гиганты, как «Галф ойл», «Геттиойл». Впоследствии компания «Боинг» поглотила корпорацию «Мак-Доннел – Дуглас» – одного из трех крупнейших производителей самолетов. Таким образом, налицо тенденция увеличения потенциала крупнейших компаний.

Набрала силу диверсификация направлений деятельности ведущих компаний. Так, химические компании внедрялись в область генной инженерии, нефтяные монополии осваивали производство новых конструкционных материалов, электротехнические фирмы включились в производство компьютеров.

На этом фоне химическому гиганту «Юнионкарбайд» предстояло принять стратегическое решение о выборе эффективного пути развития. В состав компании входило много побочных производств, не всегда приносящих ожидаемую прибыль. В то же время компания проявляла интерес к новым динамично развивающимся отраслям.

Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в американской промышленности в 80-е гг. Какую стратегию развития можно порекомендовать руководству компании «Юнионкарбайд»? Обоснуйте.

## **Тема 10. Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятий.**

### **Задание.**

Из маленькой, никому не известной компании Акио Морита, отвечавший за коммерческую сторону дела, и Масару Ибуки, технический гений фирмы, создали одну из крупнейших транснациональных корпораций мира.

Более того, их усилиями была создана не просто крупная компания, но фирм-новатор. Именно «Сони корпорейшн» первой запустила в массовое производство транзисторный радиоприемник и создала первый в мире домашний видеомаягнитофон.

Портативный кассетник с наушниками – неперенный атрибут современной молодежной культуры – тоже детище «Сони», и в первую очередь лично А. Мориты.

В своем стремительном развитии «Сони корпорейшн» прошла три стадии: мелкого производителя, специализированной компании и крупной монополии.

Современная «Сони корпорейшн» представляет собой гигантский организм. Она велика по размерам, сложна по структуре, действует практически во всех странах мира и управляется интернациональным коллективом менеджеров. Тенденция к окостенению, бюрократизации, взаимному непониманию и отчужденности различных подразделений и уровней управления компанией в таких условиях возникает совершенно неизбежно.

Менеджеры фирмы проводят поэтому целую серию приемов антибюрократического управления. Ключевыми для «Сони корпорейшн» являются выбор крупных целей и постановка амбициозных научно-технических задач. Вот типовая для Сони ситуация.

**Сцена 1.** На рынке еще отсутствует ныне всем знакомый продукт (транзисторный радиоприемник, переносной телевизор, бытовой видеоманитофон).

**Сцена 2.** Специалисты утверждают, что такой товар никому не нужен. Зачем делать маленький приемник, если у большого звук лучше? Зачем нужен телевизор с малым экраном в больших комнатах американских домов? Кому понадобится видеоманитофон при изобилии интересных и разнообразных передач, идущих по многочисленным телепрограммам?

**Сцена 3.** Лидер фирмы четко объясняет «философию» новинки: транзисторный приемник последует за хозяином в любое место; «Уокмэн» – небольшой магнитофон с наушниками – заменит грохот и шум большого города на выбранную вами музыкальную среду; видеоманитофон ликвидирует тиранию телекомпаний, заставляющих всех смотреть передачи только в то время, когда они транслируются.

**Сцена 4.** Инженеры «Сони корпорейшн» берутся за дело и решают сложную задачу, производственники обеспечивают безупречное качество, а сбытовые отделы – оглушительный рыночный успех новинки.

За сорокалетнюю историю «Сони» такой цикл повторился не менее пяти раз, причем с товарами, сыгравшими решающую роль в возвышении фирмы. Понять, что такие товары нужны людям и потому их ждет блестящая рыночная судьба, безусловно, могли только талантливые люди.

Но для профессионала такого типа находки достаточно обычное дело. Ведь почти все нововведения «Сони» представляли собой портативные версии уже существовавших товаров. А один из стандартных приемов маркетинга (морфологический анализ) как раз и предусматривает поиск новых перспективных продуктов путем модификации одного или нескольких свойств известных товаров.

Подлинным открытием «Сони корпорейшн» было управленческое открытие: постановка крупной и понятной всем, вплоть до рядового рабочего, цели. Это тоже своего рода метод управления. Он сплачивал персонал фирмы в коллектив единомышленников.

Даже такая мелкая деталь, как право младшего по должности не соглашаться со старшим, весьма характеризует стиль управления «Сони». Интересы дела имеют в фирме высший приоритет. Ради них следует поступаться не только личными амбициями, но и традициями (в японской культуре строгая почтительность к старшим по положению является неперенным требованием).

Другой ведущий идеолог «Сони корпорейшн» Сигеру Кобаяси полагает, что управление компанией эффективно благодаря строгому следованию дзенбуддистскому принципу *Му*, который толкуется примерно как «неопредметливание», «неовеществление».

Применительно к практике фирмы он означает сознательный отказ от составления жестких планов. Должностное лицо «Сони» обязано всегда действовать по обстановке, стремясь не упустить неожиданные выгоды и не упорствуя в осуществлении планов, если

они столкнулись с непредусмотренными и непреодолимыми препятствиями. Очевидно, что без принципа *Мукрупные проекты «Сони»* было бы сложно осуществить.

Антибюрократический стиль управления «Сони корпорейшн» дополняют методы, которые можно назвать имитацией структур мелкой фирмы в рамках гигантской компании. Иногда она осуществляется путем прямого выделения подразделений, обладающих широчайшей самостоятельностью. Хрестоматийным примером такого рода является выделение десяти параллельных исследовательских групп, независимо работавших над проектом видеомагнитофона.

Часто подобие малой фирмы создается путем наделения энтузиаста особыми полномочиями. Энтузиаст – это ценнейший, а нередко и единственный капитал, которым располагает фирма. Никакие методы морального или материального поощрения не способны заставить работника стремиться к цели столь же неудержимо, как это делает энтузиаст.

В малой фирме он, как правило, является главой или техническим директором компании и, следовательно, решающим образом влияет на ее деятельность. В крупной организации, напротив, энтузиаст часто оказывается не у дел, поскольку придерживается малопонятных для большинства взглядов. Даже если его проект принимается, дело часто кончается фиаско. Ведь те, кому поручают задание, не обладают одержимостью, нужной для преодоления гигантских трудностей, неизбежных в новом деле.

Еще одним используемым «Сони» лекарством от внутрифирменного бюрократизма является патернализм – воспитание у занятых на фирме чувства, что они члены одной семьи. С управленческой точки зрения патернализм полезен в первую очередь тем, что облегчает контакты между разными этажами иерархической пирамиды современной гигантской корпорации.

Чувствуя заботу о себе, рядовой работник не ведет себя отчужденно по отношению к фирме. К тому же он много общается с руководством в неофициальной обстановке («Сони-клуб»), может выразить недовольство своим начальством, не вступая с ним, а тем более со всей администрацией, в конфликт (внутрифирменная биржа труда). В итоге вопросы внутри самой фирмы решаются легко и просто на базе человеческих отношений.

За пределами компании обеспечить интересы «Сони» призвана маркетинговая политика. В теории обычно выделяются пять основных компонентов маркетинговой политики (так называемый маркетинг-микс): сам продукт, который предстоит реализовать; сбытовая сеть; реклама; связи с общественностью; цены. Опыт послевоенного периода отчетливо показал, что среди этих компонентов нет второстепенных.

В большинстве случаев современная компания действует на насыщенном, т.е. заполненном однотипными товарами разных производителей и сравнительно медленно растущем, рынке. Поэтому, как правило, недостаточно изготовить качественный товар. Если столь же хорошо не будет подготовлен его выход на рынок, он просто-напросто затеряется среди аналогичных изделий.

То, что М. Ибука и А. Морита сначала запустили в производство первый в Японии магнитофон и только потом начали искать, кому и для каких целей он может быть нужен, с точки зрения теории маркетинга представляло грубую ошибку. Но грех был все же невелик.

Риск – неизбежный элемент деятельности мелкой фирмы. Поведение А. Мориты, стремившегося организовать поставки транзисторных радиоприемников в США, но даже приблизительно не знавшего масштабы рынка этих товаров (вилка его оценок колебалась от пяти до ста тысяч штук), видимо, объяснялось той же причиной. Но история портативного телевизора и особенно знаменитого «Уокмэна», когда уже зрелый А. Морита противопоставил свою интуицию мнению экспертов, говорит об известной системе взглядов.

Да и выбор сбытовых агентов, неоднократно кончавшийся необходимостью судиться с ними, вряд ли может быть оценен как крупная победа в сфере маркетинга. Самое интересное, впрочем, состоит, пожалуй, в том, что во всех этих случаях «неправильным»: действиям предпринимателя сопутствовал успех.

Компания «Сони» действует успешно, хотя и нарушает, чуть ли не все модные рецепты процветания. «Сони» если совсем не отказалась, то, по меньшей мере, свела на уровень второстепенных большинство приемов обеспечения своего положения, кроме тех из них, которые относятся непосредственно к товару (новизна – качество – низкая себестоимость).

Несмотря на то, что компания «Сони» уже давно немолода, ее никак нельзя считать окостенелой. По-прежнему стиль управления компанией сохраняет новизну и свежесть молодой фирмы за счет ряда мер по разбюрокрачиванию управления, перечисленных здесь.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Насколько активно используется стратегический маркетинг в процессе стратегического управления компанией?
2. В чем состоит специфика этого использования в данной организации?
3. Существуют ли сейчас стратегические проблемы в компании «Сони корпорейшн»? Попытайтесь их сформулировать.
4. Охарактеризуйте антибюрократический стиль управления компании «Сони корпорейшн». Какие меры по разбюрокрачиванию бизнеса применяются в компании?
5. Каким образом происходит имитация деятельности мелких фирм в рамках гигантской компании «Сони корпорейшн»? Приведите примеры специфических методов управления в компании.
6. Какими признаками характеризуется «Сони корпорейшн» как компания-новатор?
7. Какие риски и опасности обычно связаны со стратегией вывода на рынок нового продукта?
8. Какой стратегический подход применяется компанией к разработке возможных направлений стратегии развития?
9. Как жестко установлены временные рамки стратегического плана?

## **Тема 11. Государственное стратегическое планирование**

### **Задание.**

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 бьединения была предложена специалистами известных консалтинговых компаний «Бостон консалтинг групп» и «Кредисвиссферст 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 его 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.

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

## **Дискуссия (мозговой штурм)**

### **Тема 2. Процесс стратегического управления**

Обучающиеся проводят мозговой штурм по следующим проблемным аспектам:

1. Ранжирование целей и задач на предприятии.

#### **Порядок разработки ситуации**

Процедура «мозговой атаки» включает пять этапов.

**Этап 1. Формулирование или выбор проблемы с учетом ее актуальности и коллективных интересов.** Обучающиеся знакомятся с правилами поиска решения и поведения в процессе «мозговой атаки». В каждом временном творческом коллективе (ВТК) выбирают его руководителя секретаря и эксперта. Роли внутри ВТК распределяются согласно личным интересам, пожеланиям и возможностям обучающихся.

Эффективность обсуждения во многом обусловливается правильным выбором руководителя, его способностью создавать свободную творческую обстановку, стимулировать и поощрять идеи, обладать даром импровизации, чувством юмора. Руководитель ВТК регулирует процесс генерирования идей, следит за соблюдением правил и регламента.

После завершения первого этапа «мозговой атаки» он рекомендует кандидатуру руководителя проекта по выбранной теме, которая согласовывается с ВТК. Секретарь совещания фиксирует высказанные предложения в протоколе (можно использовать различные технические средства) без указания фамилии авторов идей и предложений.

Руководитель проекта после первого этапа должен организовать обсуждение высказанных предложений, выделить наиболее интересные, перспективные и практически применимые идеи, подготовить краткое выступление о проделанной работе. Ориентировочная продолжительность первого этапа 10-15 минут.

**Этап 2. Разминка.** Участники игры упражняются в быстром поиске ответов на поставленные ведущим вопросы и задачи, что помогает им максимально быстро войти в свои роли, адаптироваться к правилам, освободиться от неловкости. С этой целью можно использовать конкретные вопросы в рамках предлагаемых тем, различные шуточные вопросы и задачи. Целесообразно рассматривать не более трех – четырех вопросов. Продолжительность второго этапа также 10-15 минут.

**Этап 3. Разработка проблемы.** Ведущие еще раз уточняют поставленную задачу, напоминают основные правила поведения, предупреждают от типичных ошибок. В процессе «мозговой атаки» каждый участник может выступить несколько раз, но при этом руководитель ВТК должен следить, чтобы в одном высказывании не было более одной идеи, а продолжительность выступления не превышала 1-2 минуты.

Секретарь собрания фиксирует все предложения в протоколе. Необходимо

предложить как можно больше идей. В ходе обсуждения неперспективные идеи не получают поддержки участников обсуждения и будут заменены новыми. В этом проявляется скрытая форма оценки высказанных предложений. Для сравнимости результатов и обеспечения состоятельности целесообразно обсуждать в различных ВТК одну и ту же проблему или несколько одинаковых. Продолжительность этапа 30-40 минут.

**Этап 4. Оценка, классификация и отбор наиболее совершенных идей.** Все высказанные идеи подвергаются критическому анализу, детализируются, уточняются и дополняются. Исходя из цели разработки, предложенные идеи классифицируют, устанавливают возможные сферы их использования, составляют планы их реализации, конкретизируют исполнителей и сроки работ. Отбирать идеи можно поэтапно, с последовательным использованием различных критериев, ранжированием их по значимости, предварительно исключив явно слабые предложения.

Разделение этапов генерирования идей и анализа создает благоприятные условия для их всестороннего рассмотрения, более объективной критики, позволяет выявить наиболее перспективные направления решения проблем и представить их в виде конкретной программы. Реализация поставленных задач осуществляется под управлением руководителя проекта отдельно в каждом ВТК. Продолжительность этапа 15-20 минут.

**Этап 5. Окончательная оценка деятельности ВТК.** Формируется экспертная комиссия, состоящая из преподавателя и по одному представителю от каждого ВТК. Экспертная комиссия заслушивает сообщения руководителей проекта, выделяет наиболее интересные, оригинальные и отработанные варианты решения, делает критический обзор хода игры и отмечает победивший ВТК. Продолжительность этапа 10-15 минут.

#### **Оценка деятельности ВТК**

Каждый показатель оценивается по 3-6 бальной системе. В отчет о работе должны входить протоколы предложений ВТК и руководителей проектов, заключение экспертной комиссии и итоговый документ – проект (комплекс предложений) по решению проблемы, подвергнутой «мозговой атаке» (таблицы 1 и 2).

Таблица 1 – Качество исполнения ролей

Участники игры	ВТК				
	1	2	3	4	5
Ведущий руководитель					
Руководитель проекта					
Ассистент					
Секретарь					
Эксперт					
Члены команды					

Таблица 2 – Оценка деятельности ВТК

Параметры оценки	ВТК				
	1	2	3	4	5
1. Правильность и оригинальность идей					
2. Комплексность и глубина анализа рассматриваемой проблемы					
3. Соблюдение регламента в процессе дискуссии					
4. Активность группы					
5. Корректность взаимоотношений					

#### **Тема 4. Разработка стратегии организации**

Обучающиеся проводят мозговой штурм по следующим проблемным аспектам:

1. Корпоративность и стратегии реструктуризации портфеля.
2. Многонациональные стратегии диверсификации.

#### **Тема 5. Реализация стратегии организации**

Обучающиеся проводят мозговой штурм по следующим проблемным аспектам:

1. Комбинирование диверсифицированных стратегий.
2. Эффективность ценовой политики, системы продвижения и распределения товаров и услуг.

#### **Тема 6. Стратегия управления развитием компании**

Обучающиеся проводят мозговой штурм по следующим проблемным аспектам:

1. Факторы, определяющие выбор стратегии организации (риск, предшествующий опыт и достигнутые результаты реализации стратегии, конфликт интересов собственников/акционеров и менеджмента, фактор времени и т.п.).
2. Оценка эффективности стратегического управления в организации.

#### **Тема 8. Конкурентные стратегии**

Обучающиеся проводят мозговой штурм по следующим проблемным аспектам:

1. Формализация стратегической информации.
2. Оценка стратегической гибкости.

#### **Тема 9. Контроль за реализацией стратегии**

Обучающиеся проводят мозговой штурм по следующим проблемным аспектам:

1. Синергизм и внутренняя взаимосвязь.
2. Внеэкономические факторы эффективности стратегии организации.

#### **Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения)**

##### **Примеры вариантов контрольных работ**

##### **Вариант № 1**

1. В чем заключается сущность стратегического менеджмента?
2. Заполните приведенную ниже таблицу, сгруппировав цели организации по критерию деления на постоянные и разовые.

Цели организации	Разовые	Повторяющиеся
1. Разработать новую модель продукции		
2. Разработать систему учета и контроля, соответствующую мировым стандартам		
3. Корректировать цены на продукцию в зависимости от затрат и качества		

3. Рассмотрите ситуацию А и ответьте на следующий вопрос: как бы вы охарактеризовали компанию «Форд», учитывая ее взаимодействие с внешним окружением?

##### **Вариант № 2**

1. Что вы знаете о стратегии вертикальной интеграции?
2. Выберите из приведенного ниже списка характеристики, ко-торые, по вашему мнению, должны обязательно присутствовать в формулировке миссии организации.

Характеристики	Да	Нет
----------------	----	-----

организации		
1. Отраслевая принадлежность		
2. Получение прибыли		
3. Назначение		
4. Роль для общества		
5. Ассортимент продукции		
6. Принципы работы с персоналом		
7. Способы выхода на рынок		

3. Рассмотрите ситуацию А и ответьте на следующий вопрос: в чем принципиально изменился подход компании «Форд» к взаимодействию с внешней средой в начале 1990-х годов?

### Вариант № 3

1. Что вы знаете о стратегии несвязанной диверсификации?
2. Постройте дерево целей организации.
3. Рассмотрите ситуацию А и ответьте на следующий вопрос: каково действие на компанию «Форд» каждой из пяти сил конкуренции (по модели Портера). Ответ обоснуйте.

### Вариант № 4

1. Перечислите принципы стратегического управления.
2. Близкая к идеалу формулировка миссии должна включать следующие шесть моментов:
  - провозглашение ценностей и убеждения;
  - продукты, которые предприятие будет производить и потребности, которые оно собирается удовлетворять;
  - рынок, на котором предприятие позиционируется;
  - способы выхода на свой рынок;
  - ключевые технологии, которые будет использовать пред-приятие;
  - стратегические принципы развития и финансирования. Для выбранного вами предприятия сформулируйте миссию организации.
3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: насколько управление в фирме может рассматриваться как стратегическое?

### Вариант № 5

1. Что вы знаете о стратегии размещения производства?
2. Разработайте для предприятия, на котором вы проходили практику, миссию и определите ее целевые приоритеты
3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: какие оперативные и стратегические решения были предприняты генеральным директором по реализации сильных сторон и возможностей комбината, а также по устранению слабых сторон и потенциальных угроз на этапе стабилизации производства?

### Вариант № 6

1. Что вы знаете о стратегии дифференциации?
2. Постройте дерево целей организации.
3. Рассмотрите ситуацию Б и ответьте на следующий вопрос: насколько управление в фирме может рассматриваться как стратегическое?

## Ситуация А

Генри Форд был великим руководителем, представляющим со-бой архетип авторитарного предпринимателя прошлого. В начале XX в. на фирме «Форд Мотор» только один человек принимал решения с любыми последствиями. Общие же принципы Форда заключались в одной фразе: «Любой покупатель может получить автомобиль любого-гоцвета, какого пожелает, пока автомобиль остается черным». Форд сделал свою модель «Ти» настолько дешевой, что ее мог купить практически любой работающий человек.

Примерно за 12 лет Г. Форд превратил крошечную компанию в гигантскую отрасль, изменившую американское общество. Более то-го, он сделал это, постигнув, как построить автомобиль, продаваемый всего за 290 долл., и платя своим рабочим одну из самых высоких ставок того времени – 5 долл. в неделю. Так много людей купили модель «Ти», что в 1921 г. фирма «Форд Мотор» контролировала 56 % рынка легковых автомобилей США и заодно почти весь мировой рынок.

В то время как фирма «Форд Мотор» сохраняла верность черной модели «Ти» и традиции, согласно которой босс командует, а остальные выполняют, фирма «Дженерал Моторс» ввела в практику частые замены моделей, предлагая потребителю широкий ассортимент стиливых и цветовых оформлений и доступный кредит. Доля «Форд Мо-тор» на рынке резко сократилась, а рейтинг ее руководителей сильно снизился. В 1927 г. фирма была вынуждена остановить сборочный конвейер, чтобы переоснастить его под выпуск запоздавшей модели «А». Это позволило фирме «Дженерал Моторс» захватить 43,5 % автомобильного рынка, оставив фирме «Форд Мотор» менее 10 %.

Несмотря на жестокий урок, Г. Форд так и не смог прозреть. Вместо того чтобы учиться на опыте «Дженерал Моторс», он продолжал действовать по старинке. Следующие 20 лет фирма «Форд

Мотор» едва удерживалась на третьем месте в автомобильной промышленности и почти каждый год теряла деньги.

«Форд» – вторая в сегодняшнем мире автомобилестроительная компания – в 1994 г. бросила вызов своим конкурентам.

Стремясь повысить эффективность своих громадных инвестиционных программ, и одновременно расширяя гамму собственной продукции, все пользующиеся мировой известностью автомобиле-строительные компании сталкиваются с одной и той же сложнейшей проблемой. Им необходимо сократить цикл доведения продукции до рынка и в то же время буквально на ходу «впрыгивать» во вновь возникающие его секторы, будь то многоцелевые автомобили, спортивные машины или микролитражки. Они должны сократить свои огромные расходы на закупку материалов и комплектующих, а сделать это можно, если отказаться от региональной замкнутости и обратиться к мировым ресурсам деталей и систем.

Крупные японские фирмы – «Тойота», «Нисан» и «Хонда» – сколько-нибудь значимо вступили на мировые рынки всего 20 лет назад. Благодаря преимуществам современных средств связи у них сложились более рациональные организационные структуры. Во многом поэтому во всех регионах мира та или иная японская фирма продает, по существу, один и тот же автомобиль. Например, модель «Ко-ролла» компании «Тойота», продаваемая в Северной Америке, мало отличается от той, что продается в Европе или в самой Японии. Если учитывать основные характеристики, то машина разрабатывалась и конструировалась только один раз, хотя сборка ее осуществляется на четырех континентах.

Напротив, дочерние компании американских гигантов – «Форд Европа» и «Дженерал Моторс Европа» – созданы как полностью независимые автомобилестроительные фирмы с законченным циклом производства. В течение долгих лет большая часть их продукции проектировалась, разрабатывалась и конструировалась с

ориентацией только на европейский рынок (иногда предусматривался некоторый экспорт в другие части света). Таким образом, они дублировали, а не дополняли деятельность своих материнских компаний в Северной Америке.

В рамках своей революционной перестройки компания «Форд» планировала создать подразделение «Форд АутомотивОперейшнс», в котором эффективно слились бы европейское и североамериканское направления бизнеса, а также фордовская группа компаний – производителей автомобильных деталей. «Форд» реорганизовалась так, что на смену практически независимых региональным компаниям должны были прийти несколько глобальных, построенных по видам выпускаемой продукции, направлений – в форме пяти центров автомобилестроительных программ (ЦАП). Четыре из них должны были быть созданы в Северной Америке, один – в Европе.

«Объединив все наши технологические процессы и избавившись от дублирования в работе, мы смогли бы оптимально использовать наши творческие и технические ресурсы», – считал председатель правления компании, ее главный управляющий Алекс Тротман. Он заявил далее, что новый подход компании «Форд» к делу обеспечит потребителей более широкой гаммой автомашин в большинстве секторов рынка и создаст гарантии высокой конкурентоспособности компании как по качеству, так и по стоимости продукции на фоне даже самых сильных соперников во всем мире.

В то же время упрощение процессов конструирования, материально-технического снабжения и других видов деятельности «существенно сократит издержки компании». Согласно этой оценке, потенциальная экономия вследствие реорганизации к концу десятилетия составила бы не менее 2–3 млрд. долл. в год.

Уже более десяти лет компания «нащупывала» свой путь к расширению масштабов своей деятельности на весь мир. Ее высшее руководство давно испытывало буквально танталовы муки в поисках «философского камня» – общемирового автомобиля, а также жаждало добиться экономии, связанной с «однократной» разработкой изделий для его производства и продажи на различных континентах.

Первая попытка была сделана в конце 1970-х гг., когда была предложена общая программа создания модели «Форд Эскорт» в Европе, в Северной Америке. Однако автомашины, сошедшие с конвейеров в начале 1980-х гг., не имели между собой ничего общего, кроме названия и овальной голубой фордовской эмблемы на радиаторе.

За прошедшие несколько лет компания «Форд» существенно приблизилась к своей давней мечте, приступив к реализации шести-миллиардной программы создания общемирового автомобиля «Мондео». Она стала попыткой разработать «универсальную» машину, призванную заменить как «Сьерру» в Европе, так и «Форд-Темпо» / «Меркьюри Топаз» – в Северной Америке. Компания рассматривала «всемирный автомобиль» как ключ к будущему.

Хотя эта фордовская система оформлялась в течение нескольких лет, она за несколько недель до назначенного срока была подведена под единую «электронную крышу» – так назвала компания свою новую организацию объединенных конструкторских работ, расположенную в Диборне. Другие главные центры находились в Дантоне (Англия), Кёльне (Германия), Турине (Италия), Валенсии (Калифорния), Хиросиме (Япония) и Мельбурне (Австралия). Сеть (спутниковая связь, подводные кабели и наземные линии), приобретенная у поставщиков электронной связи, позволяет в каждой точке этой системы использовать местных экспертов или оборудование на благо компании «Форд» в целом.

Теперь инженеры могут быстро обмениваться информацией и решить, подходит ли для данной машины, например, определенный тип кондиционера. Такое взаимодействие сократит в будущем процесс создания новой модели до 24 мес. по сравнению с 35 мес., что «ушли» на создание «Мустанга» 1994 г., хотя и эта цифра значительно ниже средней по отрасли в США – 54 мес.

Замысел компании «Форд», отмечают независимые эксперты, состоит в том, чтобы ускорить процесс моделирования при помощи компьютерной сети, не исключая при этом человеческого суждения и личного взаимодействия.

Суть программы «Форд 2000» – универсальность и отход от старого принципа производства автомобилей, предназначенных для определенных рынков. Теперь компания «Форд» намерена выпускать модели, которые (возможно, с незначительными изменениями) будут продаваться и в Старом Свете, и в Новом Свете, и в Азии. Благодаря этой программе компания «Форд» планирует значительно сократить расходы не только на разработку новых автомобилей, но и на их производство. Анализировать результаты программы «Форд 2000» пока, видимо, рано, но уже очевидно, что ее приоритет – ориентация на весь мир.

Программа «Форд 2000» позволит компании быстрее реагировать на нужды региональных рынков. Если все европейские родители вдруг решат подарить своим детям по «Фиесте», компания «Форд» ничем не сможет им помочь – мощности не позволяют. В будущем можно будет подключить мощности сразу нескольких заводов за их пределами. Кроме того, фирма будет быстрее реагировать на изменение покупательского вкуса (в чем японцы пока обгоняют Америку). Время на разработку модели благодаря слаженной работе дизайнерских и технических центров по всему миру будет сокращено. Цель – сократить время рождения новой модели с трех до двух лет, а разработку мотора – с одного года до трех месяцев.

## **Тест**

### **Тема 1. Стратегическое планирование и управление в системе современного менеджмента**

1. Стратегия организации это:

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

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

- a) функциональная стратегия
- b) бизнес-стратегия
- c) корпоративная стратегия
- d) стратегия

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

- a) стратегическое планирование
- b) среднесрочное планирование
- c) долгосрочное планирование
- d) другой ответ

4. Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это:

- a) стратегическое планирование
- b) среднесрочное планирование
- c) долгосрочное планирование
- d) другой ответ

5. Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это:

- a) стратегическое планирование
- b) среднесрочное планирование
- c) долгосрочное планирование
- d) стратегическое управление

## **Тема 2. Процесс стратегического управления**

1. К какому уровню стратегических изменений относятся изменения, как правило, связанные с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной организацией:

- a) умеренные изменения
- b) радикальные изменения
- c) коренная реорганизация
- d) временные изменения

2. Какие изменения в организации не являются стратегическими:

- a) коренная реорганизация
- b) радикальные изменения
- c) изменения отношений с поставщиками сырья
- d) умеренные изменения

3. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: Стратегические решения - это управленческие решения, которые:

a) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений

b) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие

c) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия

d) разрабатываются на среднесрочную перспективу и закладывают основу для принятия тактических управленческих решений

4. Что нельзя отнести к числу стратегических решений:

- a) изучение потребностей и предпочтений потребителей
- b) реконструкцию предприятия
- c) внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии)
- d) выход на новые рынки сбыта

5. Какой из нижеприведенных факторов не характеризует отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования:

a) информационное наполнение, развитие более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой

b) форс-мажорные обстоятельства, которые вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования, принятие стратегических решений в реальном масштабе времени

c) активное применения таких методов стратегического анализа, как SWOT-анализ и PEST-анализ

d) в стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться. Скорее рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения

## **Тема 3. Определение общего направления деятельности организации**

1. Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу – это:

- a) стратегические

- b) общие
- c) специфические
- d) перспективные

2. Цели, разрабатываемые в рамках общих целей по основным видам деятельности в каждом производственном отделении фирмы и выражающиеся в количественных и качественных показателях – это:

- a) стратегические
- b) общие
- c) специфические
- d) перспективные

3. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель?

- a) маркетинг
- b) научно-исследовательские разработки (инновации)
- c) финансы
- d) менеджмент

4. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности в заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель?

- a) маркетинг
- b) научно-исследовательские разработки (инновации)
- c) финансы
- d) менеджмент

5. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия): Сохранять и поддерживать на необходимом уровне все виды финансовых ресурсов. К какой подсистеме относится данная цель?

- a) маркетинг
- b) научно-исследовательские разработки (инновации)
- c) финансы
- d) менеджмент

#### **Тема 4. Разработка стратегии организации**

1. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «В стратегическом менеджменте бизнес-идея складывается как мозаика:

- a) из потребностей рынка
- b) возможностей развития способностей организации
- c) философии - базовые взгляды и ценности предприятия
- d) условий осуществления бизнеса»

2. Какой из приведенных ниже элементов не является компонентом структуры миссии организации:

- a) характеристика рынка (клиенты)
- b) цели предприятия в терминах «выживание», «развитие», «доходность»
- c) технология, оборудование, техпроцессы, инновации в технологиях
- d) организационная и производственная структуры организации

3. Какое важнейшее понятие стратегического менеджмента характеризует данное определение: «Стратегия, которая описывает общее направление роста предприятия, развития его производственно-сбытовой деятельности. Она показывает, как управлять различными видами бизнеса, чтобы сбалансировать портфель товаров и услуг»:

- a) деловая (бизнес-стратегия)

- b) функциональная стратегия
- c) корпоративная (портфельная) стратегия
- d) маркетинговая стратегия

4. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «Стратегические цели организации, в отличие от миссии, выражают отдельные конкретные направления деятельности организации и выполняют следующие функции»:

- a) лежат в основе принятия любого управленческого решений
- b) характеризуют организационную основу конкретного вида
- c) являются исходной точкой планирования
- d) определяют систему мотивации, используемую в организации

5. Какое важнейшее понятие стратегического менеджмента характеризует данное определение: «Оболочечные», или «пустотелые», фирмы, в которых часть бизнес-функций, прежде всего производство, передана на контрактной основе сторонним подрядчикам»:

- a) стратегические хозяйственные подразделения
- b) сетевые структуры
- c) стратегические единицы бизнеса
- d) дочерние компании

### **Тема 5. Реализация стратегии организации**

1. Процесс выработки стратегии обычно заканчивается

a) установлением общих направлений, продвижение по которым обеспечит рост и укрепление позиций фирмы

b) установлением общих направлений диверсификации

c) определением задач, решением которых должны заниматься функциональные подразделения в перспективе

2. Когда стратегия становится жизненно необходимой?

a) при насыщении спроса

b) когда происходят крупные изменения в технологии

c) когда возникают (неожиданно) многочисленные новые клиенты

d) нет верного ответа

3. Для выработки стратегии и ее реализации фирма должна решить проблемы:

a) выбрать нужное направление роста из многочисленных альтернатив, которые трудно поддаются оценке

b) направить усилия коллектива в нужное русло

c) выработать план взаимодействия руководителей высшего звена в условиях неритмичной, неэффективной работы организации

4. Стратегия как инструмент управления включает в себя следующие основные составляющие:

a) товарная стратегия, стратегия ценообразования, стратегия взаимодействия с рынками производства ресурсов

b) стратегия поведения фирмы на рынке ЦБ, стратегия снижения транзакционных издержек, стратегия ВЭД фирмы

c) стратегия снижения производственных издержек, стратегия инвестиционной деятельности фирмы, стратегия стимулирования персонала фирмы

d) стратегия предотвращения несостоятельности (банкротства) фирмы

e) верно все

5. Важный шаг в формировании ресурсной стратегии фирмы, столкнувшейся с проблемой в обеспечении стратегическими ресурсами, – выделение

a) зоны альтернативных ресурсов

b) зоны стратегических ресурсов

c) ресурсной зоны конкурентов

## **Тема 6. Стратегия управления развитием компании**

1. Какую стратегию получения конкурентных преимуществ характеризует приведенное ниже определение: «Стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках»:

- a) лидерство в издержках (себестоимости продукции)
- b) дифференциация продукции
- c) фокусирование (концентрация)
- d) синергизм

2. Какое положение не характеризует выделенные Майклом Портером наиболее типичные причины новаций, дающих конкурентное преимущество для предприятия:

- a) новые технологии
- b) новые или изменившиеся запросы покупателей
- c) появление нового сегмента отрасли
- d) изменения в менеджменте предприятия

3. Какое понятие стратегического менеджмента обозначает данное определение: «Комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, т. е. преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов»:

- a) конкурентоспособность товара
- b) конкурентные преимущества товара
- c) качество товара
- d) торговая марка

4. Какой из нижеприведенных факторов не характеризует зависимость возможностей сохранения конкурентных преимуществ у предприятия в стратегическом менеджменте:

- a) источники конкурентных преимуществ
- b) очевидность источников конкурентных преимуществ
- c) инновации
- d) отслеживание изменений потребительских предпочтений

Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамена)

## **Тема 7. Функциональные стратегии развития организации**

1. Какое понятие стратегического менеджмента обозначает данное определение: «Описание картины будущего, состоящей из согласованных, логически взаимосвязанных событий и последовательности шагов, с определенной вероятностью ведущих к прогнозируемому конечному состоянию (образу организации в будущем)»:

- a) прогноз
- b) сценарий
- c) проблема
- d) тенденция

2. Какое положение не относится к этапам составления сценария в стратегическом менеджменте:

- a) структурирование и формулировка вопроса
- b) установление показателей будущего развития критически важных факторов среды предприятия
- c) анализ сильных и слабых сторон деятельности предприятия
- d) формирование и отбор согласующихся наборов предположений

3. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным: «Портфельный анализ предназначен для решения следующих проблем:

- a) для распределения кадровых и финансовых ресурсов между хозяйственными

подразделениями

b) анализа портфельного баланса  
c) выявления возможностей и угроз, возникающих для предприятия во внешней среде

d) установления исполнительных задач»

4. Какое важнейшее понятие стратегического менеджмента характеризует данное определение: «Набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей организации, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов»:

- a) деловые (бизнес-стратегии)
- b) функциональные стратегии
- c) стратегические альтернативы
- d) базовые стратегии

### **Тема 8. Конкурентные стратегии**

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

- a) установление показателей будущего развития критически важных факторов среды предприятия
- b) централизация разработки стратегии
- c) децентрализация процесса реализации стратегии
- d) обеспечение гибкости управления

2. Какое утверждение, по вашему мнению, является верным: Стратегическое управленческое решение — это конечный результат:

- a) стратегического анализа
- b) экономического обоснования
- c) стратегического анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вари-антов достижения конкретной цели
- d) стратегического анализа и прогнозирования»

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

- a) определить, структурировать и проанализировать характер сопротивления планируемым изменениям. Выявить основные группы и отдельных лиц, которые являются потенциальными носителями сопротивления
- b) до начала процесса изменений постараться свести до минимума потенциально возможное сопротивление путем проведения подготовительной работы с различными группами и отдельными лицами определить степень несоответствия организационной структуры и культуры грядущим изменениям; оценить длительность периода и скорость проведения изменений
- c) узаконить изменения в структуре и культуре организации, продолжить их до логического завершения

4. Семантический разрыв между общим руководством и научно - техническими специалистами возникает из-за:

- a) того, что носителями знания о перспективах, риске, последствиях и стоимости технологии являются исследователи и разработчики
- b) различий в языке, концепции и понимании факторов успеха
- c) различий в целях

### **Тема 9. Контроль за реализацией стратегии**

1. Как влияет создание группы стратегического планирования на проведение изменений?
  - a) уменьшает сопротивление изменениям
  - b) усиливает сопротивление изменениям
  - c) не влияет
  - d) смягчает разногласия
2. Как связана сила сопротивления со временем проведения изменений?
  - a) не связана
  - b) пропорционально
  - c) обратно пропорционально
  - d) нелинейная зависимость
3. Какой из следующих вариантов развития в среднем более затратен?
  - a) диверсификация
  - b) интернационализация
4. Какие из нижеперечисленных факторов не имеют отношения к экономическим факторам интернационализации?
  - a) уровень экономического развития соответствующих стран
  - b) объем рынка
  - c) распределение бюджета потребителей
  - d) форма осуществления покупок

#### **Тема 10. Учет рисков в стратегическом управлении развитием предприятий.**

1. Какое условие не является характерным для перехода в транснациональную стадию развития интернационализации?
  - a) незначительная доля экспорта в продажах
  - b) отсутствие барьеров для импорта
  - c) интенсивная конкуренция
  - d) все вышеперечисленные
2. Какие стратегические критерии выбора СЗХ удовлетворяются на экспортной стадии интернационализации?
  - a) доступ к ресурсам
  - b) лучший рост
  - c) антицикличность
  - d) только доступ к ресурсам и антицикличность
3. Для какой схемы производства характерна наибольшая степень экономии на масштабах производства?
  - a) местное производство
  - b) глобальная сеть
  - c) централизованное производство
  - d) по данному критерию схемы не имеют принципиальных различий
4. Какая из стратегий маркетинга предпочтительна в случае высокой конкуренции?
  - a) мировой стандарт
  - b) «косметическая» корректировка
  - c) специальная стратегия для больших СЗХ
  - d) специальная стратегия для каждой СЗХ
5. Какая из стратегий «продукт – технология» предпочтительна в случае короткой продолжительности жизненного цикла товара?
  - a) мировой стандарт
  - b) «косметическая» корректировка
  - c) специальная стратегия для больших СЗХ
  - d) специальная стратегия для каждой СЗХ

## **Тема 11. Государственное стратегическое планирование**

1. Принимает ли общество сегодня принцип свободного предпринимательства А. Смита?
  - a) да
  - b) нет
  - c) частично
2. Современные фирмы устойчивы по отношению к расширяющимся ограничениям со стороны общества
  - a) да
  - b) нет
  - c) до определенного предела
3. Какие сценарии будущего фирмы требуют минимальных ответных управленческих действий?
  - a) общество вернется к прежнему пониманию роли и места фирмы
  - b) общество нанесет частному предпринимательству большой урон
  - c) фирма превратится в социально-экономический институт
  - d) фирма будет заменена новой организацией
4. Какому этапу интернационализации соответствуют продажи через агентов и создание представительств в стране?
  - a) экспортному
  - b) международному
  - c) транснациональному

### **Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (экзамена)**

#### **Компетенция ОК-7 – способность к самоорганизации и самообразованию.**

#### **Вопросы к экзамену**

1. История становления и развития стратегического планирования и управления как самостоятельного направления экономической науки
2. Понятие стратегии развития предприятия
3. Базовые модели стратегического планирования
4. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия
5. Сущность стратегического планирования и управления
6. Признаки эффективного стратегического менеджмента
7. Пять задач стратегического менеджмента
8. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс
9. Преимущества стратегического подхода к управлению
10. Формирование стратегического видения
11. Постановка целей организации

#### **Практические задания для экзамена**

1. Приведите пример стратегических задач для выполнения функции организации; определите подразделения местной администрации, выполняющие данную функцию применительно к внутренней среде (администрации) и внешней среде (муниципальное образование).

Таблица – Реализация функций муниципального менеджмента

Функции менеджмента	Внутренняя среда (администрация муниципального образования)		Внешняя среда (территория муниципального образования)	
	Пример муниципальных задач для выполнения функции	Подразделение местной администрации, выполняющее данную функцию	Пример муниципальных задач для выполнения функции	Подразделение местной администрации, выполняющее данную функцию
Орг аниз				

2. Заполните приведенную ниже таблицу, сгруппировав цели организации по критерию деления на постоянные и разовые.

Цели организации	Разовые	Повторяющиеся
1. Разработать новую модель продукции		
2. Разработать систему учета и контроля, соответствующую мировым стандартам		
3. Корректировать цены на продукцию в зависимости от затрат и качества		

3. Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но, занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств, приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке.

Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

**Компетенция ОПК-2 – способностью находить организационно-управленческие решения, оценивать результаты и последствия принятого управленческого решения и готовность нести за них ответственность с позиций социальной значимости принимаемых решений.**

### Вопросы к экзамену

1. Разработка стратегии
2. Факторы, влияющие на стратегию компании
3. Стратегия, этика и социальная ответственность
4. Критерии успешной стратегии
5. Три вида стратегий
6. Алгоритмизация процесса разработки стратегий
7. Анализ внешней и внутренней среды организации
8. Инструменты стратегического анализа
9. Эталонные стратегии
10. Сущность этапа реализации стратегии и его основные задачи
11. Лоббирование как фактор реализации стратегии
12. Миссия организации
13. Формирование портфелей новшеств и инноваций организации
14. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии организации.

15. Подходы к формированию стратегии фирмы
16. Состав и содержание стратегии организации
17. Виды стратегий поведения фирм по А.А. Томпсону и А.Дж. Стрикленду
18. Объекты и субъекты планирования, факторы, влияющие на стратегическое планирование.
19. Технология разработки стратегии
20. Методическое, ресурсное, информационное и правовое обеспечение разработки стратегии
21. Сетевые методы организации разработки и выполнения стратегии
22. Стратегия организационных изменений
23. Экологическая стратегия
24. Структурный анализ конкурентного окружения организации
25. Анализ затрат конкурентов
26. Стратегический групповой анализ
27. Стратегия маркетинга
28. Финансовая стратегия
29. Инновационная стратегия
30. Стратегия производства
31. Социальная стратегия
32. Общие конкурентные стратегии
33. Контроллинг на предприятии: содержание и функции
34. Социально-экономическая стратегия региона как базовый документ для стратегического менеджмента
35. Эволюция конкуренции в рыночной экономике
36. Конкурентное преимущество
37. Методы управления конкурентным потенциалом
38. Виды конкурентной стратегии
39. Конкурентные стратегии по признаку доли рынка
40. Основные типы конкурентной борьбы
41. Формирование стратегии конкурентоспособности

### Практические задания на экзамен

1. Выберите из приведенного ниже списка характеристики, которые, по вашему мнению, должны обязательно присутствовать в формулировке миссии организации.

Характеристики организации	Да	Нет
1. Отраслевая принадлежность		
2. Получение прибыли		
3. Назначение		
4. Роль для общества		
5. Ассортимент продукции		
6. Принципы работы с персоналом		
7. Способы выхода на рынок		

2. Ниже приведены примеры миссий ряда компаний. Какие миссии сформулированы грамотно, на ваш взгляд? Объясните, по какой причине предложенные миссии можно считать удачными/неудачными. Определите критерии правильной формулировки миссии.

«Мы вас не надуем и не уроним» (фирма, занимающаяся организацией прогулок на воздушном шаре)

«Нашей целью является достижение максимальной стоимости активов компании для блага акционеров» (Бутс Компани)

«Универсальное обслуживание любой техники в мире» (семейная мастерская по ремонту машин)

«Наша миссия – оставаться ведущей в мире компанией, производящей сидр» (Х.П. Балмер Холдингс)

«Быть проводником бизнес-интересов компании в сфере рекламно-коммуникационных услуг, предваряя успех компании, неосуществимое – если нужно!» (MegaMedia)

«Цель, которую мы перед собой ставим, — завоевать любовь и доверие потребителей и тем самым занять значимые позиции на российском рынке молочных продуктов» (Группа компаний «РЕННА»)

«Пролетарии всех стран, объединяйтесь!» (СССР)

3. Перед вами матрица выбора стратегии реагирования на риск. Какую стратегию необходимо выбрать, если по оценкам экспертов уровень потерь по проекту может быть допустимым с вероятностью 0,1.

Вероятность потерь Уровень потерь	Близкая к «0»	Низкая	Небольшая	Средняя	Высокая	Близкая к «1»
Незначительный	Принятие риска				Создание резервов или принятие риска	
Малый	Принятие риска			Создание резервов		
Допустимый	Создание резервов		Внешнее страхование и (или) разделение между участниками		Избежание риска	
Средний	Внешнее страхование и (или) разделение между участниками, диверсификация				Избежание риска (отказ от проекта)	
Высокий	Внешнее страхование и (или) разделение между участниками, диверсификация			Избежание риска (отказ от проекта)		
Катастрофический	Внешнее страхование и (или) разделение между участниками, диверсификация		Избежание риска (отказ от проекта)			

4. Ниже в случайном порядке перечислены элементы так называемой пирамиды создания стратегий. Требуется:

- определить место каждого элемента в указанной пирамиде;
- поместить элемент в соответствующую клетку пирамиды;
- в случае необходимости дать элементу обобщенное название (например, «цель отдела маркетинга / цель функциональной единицы»).

Перечень элементов пирамиды:

- цель корпорации;
- функциональная стратегия;
- миссия регионального менеджера функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- деловая стратегия;
- стратегия корпорации;
- миссия корпорации;
- операционная стратегия;

- цели отдела кадров функциональной единицы хозяйственного подразделения;
- цели хозяйственного подразделения.

**Компетенция ПК-21 – умение определять параметры качества управленческих решений и осуществления административных процессов, выявлять отклонения и принимать корректирующие меры.**

### **Вопросы к экзамену**

1. Оценка эффективности стратегии
2. Стратегический контроль
3. Понятие контроля
4. Определение стратегического контроля
5. Методы оценки работы организации
6. Отличия стратегических и оперативных решений. Разработчики стратегических решений.
7. Контроллинг на предприятии: содержание и функции
8. Стратегический контроллинг на предприятии
9. Понятие рисков в стратегическом планировании развития предприятий
10. Стратегический анализ рисков предприятия
11. Процесс измерения рисков предприятия
12. Сущность теории управления резервами
13. Инвестиционная политика и резервы
14. Нормативно-правовая база стратегии управления факторами производства
15. Стратегия управления резервами экономического развития предприятий промышленности и жилищно-коммунальной сферы
16. Механизм образования и использования резервов
17. Методы оценки, применяемые для выявления резервов организации
18. Исследование резервов при переоценке основных фондов и их технической инвентаризации

### **Практические задания на экзамен**

1. Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке. Проранжируйте эти шаги:

- а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) General Electric/McKinsey для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;
- б) оценка конкурентных позиций конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;
- в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;
- г) анализ текущей стратегии;
- д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;
- е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;
- ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;

2.

Разработать ценовую политику для изделий, представленных в таблице.

Вид продукции	На анализируемом предприятии		На предприятиях - сильнейших конкурентах						Средне взвешенная цена
	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	1		2		3		
			Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	Цена, тыс.руб.	Кол-во, шт.	
А	35	3000	32	2000	33	3000	30	4000	
Б	20	1500	22	500	21	800	19	2000	
В	12	4800	10	4500	9	3000	11	2500	
Г	18	5000	19	4200	17	3100	20	4300	

Определите конкурентоспособность каждого товара и опишите предполагаемую ценовую политику.

3.

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации X, тыс.руб.		Емкость рынка в 2008, тыс.руб.	Объем продаж конкурента в 2008, тыс.руб.	Доля рынка в 2008 г., %	
	2007 г.	2008 г.			Организации X	Сильнейшего конкурента
А	3800	3000	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	180	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	960	850	5973	1597		

а) Рассчитать показатели

11. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции
12. Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции
13. Долю продукции в общем объеме продаж

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Рассчитать Тср. (средний темп роста объема продаж) и К лид.ср. (усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам продукции).

**Компетенция ДПК-2 – способность использовать современные методы государственного и муниципального управления, обеспечивающие устойчивое развитие сельских территорий.**

### **Вопросы к экзамену**

1. Стратегическое планирование как функция органов государственной власти
2. Конкурентное преимущество МО: понятие и способы оценки.
3. Понятие социально-экономической дифференциации территорий.
4. Понятие устойчивого развития социально-экономической системы.
5. Понятия «дивергенция» и «конвергенция» с позиции территориальной неравномерности и социально-экономических изменений.

### **Практические задания на экзамен**

1. Укажите, какие территории понимаются под сельскими в Федеральной целевой программе «Устойчивое развитие сельских территорий на 2014-2017 годы и на период до 2020 года»:

- а) сельские населенные пункты и рабочие поселки, входящие в состав г. Краснодар,
- б) сельские населенные пункты и рабочие поселки, входящие в состав г. Армавира,
- в) внутригородские муниципальные образования городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга,
- г) сельские поселения и межселенные территории, объединенные общей территорией в границах муниципального района.

2. Распределите группы сельских территорий по уровню устойчивости

Уровень устойчивости

L1: Устойчивое развитие;

L2: Состояние, приближенное к устойчивому развитию;

L3: Средний уровень развития;

L4: Состояние нестабильного развития;

L5: Состояние неустойчивого развития.

Характеристика группы территорий

R1: сельские территории с высоким уровнем развития экономики, с развитой инфраструктурой, с оптимальным расселением, обеспечивающие высокий уровень жизни населения;

R2: территории, на которых развивается экономика, растут доходы населения, органы местного управления должное внимание уделяют вопросам развития инфраструктуры;

R3: сельские территории, в которых развитие всех сфер жизнедеятельности находится на среднем уровне или развито в большей или меньшей степени;

R4: сельские территории, в которых не развита экономика, наблюдается низкий уровень жизни населения, уровень развития инфраструктуры не отвечает предъявляемым требованиям;

R5: территории, в которых не развита экономика, не уделяется внимание развитию инфраструктуры, большая часть населения находится за черной бедности;

R6: сельские поселения и межселенные территории, объединенные общей территорией в границах муниципального района.

3. Рассчитайте показатель валового муниципального продукта, по приведенным в таблице данным

Показатель	Уровень
Валовой региональный продукт, млн руб.	1971200,0
Число занятых в регионе, млн. чел	2,3226
Средняя заработная плата в регионе, руб.	26767,0
Число занятых в муниципальном районе, млн чел.	0,015
Средняя заработная плата в муниципальном районе, руб.	23210,3

4.. Для оценки территориальной социально-экономической дифференциации региона использовался расчетный показатель валового муниципального продукта. Для оценки степени дифференциации использовались статистические показатели асимметрии и эксцесса. Показатель асимметрии равен «-3,612», коэффициент эксцесса равен «-13,493». Сделайте вывод о процессах конвергенции или дивергенции муниципальных районов региона.

#### **7.4 Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений и навыков, опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся производится в соответствии с ПлКубГАУ 2.5.1 «*Текущий контроль успеваемости и промежуточная аттестация обучающихся*».

##### **Реферат**

Реферат – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки, а также собственные взгляды на нее. Рекомендуется для оценки знаний и умений обучающихся. Его задачами являются:

1. формирование умений самостоятельной работы студентов с источниками литературы, их систематизация;
2. развитие навыков логического мышления;
3. углубление теоретических знаний по проблеме исследования.

Текст реферата должен содержать аргументированное изложение определенной темы. Реферат должен быть структурирован (по главам, разделам, параграфам) и включать разделы: введение, основная часть, заключение, список используемых источников. В зависимости от тематики реферата к нему могут быть оформлены приложения, содержащие документы, иллюстрации, таблицы, схемы и т.д.

**Критериями оценки реферата являются:** новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

**Оценка «хорошо»** – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала;

отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

**Оценка «удовлетворительно»** – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности: тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата; отсутствуют выводы.

**Оценка «неудовлетворительно»** – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

### **Тест**

Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося.

Рекомендуется для оценки знаний, умений и навыков обучающихся

#### **Критерии оценки знаний обучаемых при проведении тестирования.**

Оценка «отлично» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 85 % тестовых заданий.

Оценка «хорошо» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем 70 % тестовых заданий.

Оценка «удовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента не менее 51 %.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется при условии правильного ответа студента менее чем на 50 % тестовых заданий.

### **Задача**

Средство, позволяющее оценить умение и навыки обучающегося применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной и (или) лабораторной базы, проводить анализ полученного результата работы.

Рекомендуется для оценки знаний, умений и навыков обучающихся.

#### **Критерии оценки задачи.**

**Оценка «отлично»** выставляется студенту, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно применять стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной базы, проводить анализ полученного результата работы, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой.

**Оценка «хорошо»** выставляется студенту, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, применяет стандартные методы решения поставленной задачи с использованием имеющейся инструментальной базы, проводит анализ полученного результата работы, но допускает незначительные ошибки.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется студенту, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется студенту, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы, не способен применять стандартные методы решения поставленной задачи, не знает инструментальной базы решения задачи, не способен провести анализ полученного результата работы.

### Доклад

Доклад – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой публичное представление полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной задачи (темы).

Рекомендуется для оценки знаний, умений обучающихся.

**Критериями оценки доклада** являются: степень раскрытия проблемы, использование актуальной информации, корректность оформления презентации, наличие авторской позиции по проблеме

### Критерии оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом

Показатель	Градации	Баллы
Соответствие доклада заявленной теме, цели и задачам проекта	- соответствует полностью	2
	- есть несоответствия (отступления)	1
	- в основном не соответствует	0
Структурированность (организация) доклада, которая обеспечивает понимание его содержания	- структурировано, обеспечивает	2
	- структурировано, не обеспечивает	1
	- не структурировано, не обеспечивает	0
Культура выступления – чтение с листа или рассказ, обращенный к аудитории	- рассказ без обращения к тексту	2
	- рассказ с обращением к тексту	1
	- чтение с листа	0
Доступность доклада о содержании проекта, его целях, задачах, методах и результатах	- доступно без уточняющих вопросов	2
	- доступно с уточняющими вопросами	1
	- недоступно с уточняющими вопросами	0
Целесообразность, инструментальность, наглядности, уровень её использования	- целесообразна	2
	- целесообразность сомнительна	1
	- не целесообразна	0
Соблюдение временного регламента доклада (не более 7 минут)	- соблюден (не превышен)	2
	- превышение без замечания	1
	- превышение с замечанием	0
Чёткость и полнота ответов на дополнительные вопросы по существу доклада	- все ответы чёткие, полные	2
	- некоторые ответы нечёткие	1
	- все ответы нечёткие/неполные	0
Владение специальной терминологией по теме проекта, использованной в докладе	- владеет свободно	2
	- иногда был неточен, ошибался	1
	- не владеет	0
Культура дискуссии – умение понять собеседника и аргументировано ответить на его вопросы	- ответил на все вопросы	2
	- ответил на большую часть вопросов	1
	- не ответил на большую часть вопросов	0

### Шкала оценки знаний обучающихся при выступлении с докладом:

Оценка «отлично» – 15-18 баллов.

Оценка «хорошо» – 13-14 баллов.

Оценка «удовлетворительно» – 9-12 баллов.

Оценка «неудовлетворительно» – 0-8 баллов.

### **Дискуссия (мозговой штурм)**

Оценочные средства, позволяющих включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения.

Рекомендуется для оценки знаний и умений обучающихся.

#### **Критерии оценки научной дискуссии:**

**Оценка «5» (отлично)** ставится, если: обучающийся полно усвоил учебный материал; проявляет навыки анализа, обобщения, критического осмысления, публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации; материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности, точно используется терминология; показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; высказывать свою точку зрения; продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков.

Могут быть допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов.

**Оценка «4» (хорошо)** ставится, если: ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: в усвоении учебного материала допущены небольшие пробелы, не искавшие содержание ответа; допущены один – два недочета в формировании навыков публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации.

**Оценка «3»(удовлетворительно)** ставится, если: неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала; имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов; при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, обучающийся не может применить теорию в новой ситуации.

**Оценка «2» (неудовлетворительно)** ставится, если: не раскрыто основное содержание учебного материала; обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала; допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов; не сформированы компетенции, умения и навыки публичной речи, аргументации, ведения дискуссии и полемики, критического восприятия информации

### **Рубежная контрольная работа (для заочной формы обучения).**

Контрольная работа по дисциплине обучающимися **заочной формы обучения** выполняется после установочной сессии в виде письменного ответа на указанные в индивидуальном задании вопросы, отражающие содержание разделов дисциплины.

Вариант задания для студентов заочной формы обучения определяется по первой букве фамилии и последней цифре зачетной книжки с помощью таблицы, приведенной в методических указаниях.

#### **Критерии оценки**

Оценка «отлично» выставляется студенту, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания в ответах на все вопросы контрольной работы, который изучил основную, умеет свободно и правильно аргументировать принятые решения, ознакомился с дополнительной литературой учебной программы дисциплины и приводит ее в списке использованных источников.

Оценка «хорошо» выставляется студенту, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его в ответах на вопросы контрольной работы, но допускает в

ответах некоторые неточности, изучил основную литературу учебной программы дисциплины и приводит ее в списке использованных источников.

Оценка «удовлетворительно» выставляется студенту, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу, знаком с основной литературой учебной программы дисциплины и приводит ее в списке использованных источников.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется студенту, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов раздела дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий, незнаком с основной литературой учебной программы дисциплины.

### **Эссе.**

Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.

Рекомендуется для оценки знаний и умений обучающихся

Эссе (франц. *essai* — попытка, проба, очерк, от лат. *exagium* — взвешивание), прозаическое сочинение небольшого объема и свободной композиции, выражающее индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендующее на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета. Эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо и может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный характер.

#### **Признаки эссе:**

- наличие конкретной темы или вопроса. Произведение, посвященное анализу широкого круга проблем, по определению не может быть выполнено в жанре эссе.
- эссе выражает индивидуальные впечатления и соображения по конкретному поводу или вопросу и заведомо не претендует на определяющую или исчерпывающую трактовку предмета.
- как правило, эссе предполагает новое, субъективно окрашенное слово о чем-либо, такое произведение может иметь философский, историко-биографический, публицистический, литературно-критический, научно-популярный или чисто беллетристический характер.
- в содержании эссе оцениваются в первую очередь личность автора - его мировоззрение, мысли и чувства.

Эссе — это самостоятельная письменная работа на тему, предложенную преподавателем. Цель эссе состоит в развитии навыков самостоятельного творческого мышления и письменного изложения собственных мыслей. Писать эссе полезно, поскольку это позволяет автору научиться четко и грамотно формулировать мысли, структурировать информацию, использовать основные категории анализа, выделять причинно-следственные связи, иллюстрировать понятия соответствующими примерами, аргументировать свои выводы; овладеть научным стилем речи.

Эссе должно содержать четкое изложение сути поставленной проблемы, включать самостоятельно проведенный анализ этой проблемы с использованием концепций и аналитического инструментария, рассматриваемого в рамках дисциплины, выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме. Это может быть анализ имеющихся статистических данных по изучаемой проблеме, анализ материалов из средств массовой информации и использованием изучаемых моделей, подробный разбор

предложенной задачи с развернутыми мнениями, подбор и детальный анализ примеров, иллюстрирующих проблему и т.д.

### **Структура эссе.**

Титульный лист.

Введение — суть и обоснование выбора данной темы, состоит из ряда компонентов, связанных логически и стилистически. При работе над введением могут помочь ответы на следующие вопросы: «Надо ли давать определения терминам, прозвучавшим в теме эссе?», «Почему тема, которую я раскрываю, является важной в настоящий момент?», «Какие понятия будут вовлечены в мои рассуждения по теме?», «Могу ли я разделить тему на несколько более мелких подтем?».

Основная часть — теоретические основы выбранной проблемы и изложение основного вопроса. Данная часть предполагает развитие аргументации и анализа, а также обоснование их, исходя из имеющихся данных, других аргументов и позиций по этому вопросу. В этом заключается основное содержание эссе и это представляет собой главную трудность. Поэтому важное значение имеют подзаголовки, на основе которых осуществляется структурирование аргументации; именно здесь необходимо обосновать предлагаемую аргументацию/анализ. Там, где это необходимо, в качестве аналитического инструмента можно использовать графики, диаграммы и таблицы.

В зависимости от поставленного вопроса анализ проводится на основе следующих категорий: Причина — следствие, общее — особенное, форма — содержание, часть — целое, постоянство — изменчивость. В процессе построения эссе необходимо помнить, что один параграф должен содержать только одно утверждение и соответствующее доказательство, подкрепленное графическим и иллюстративным материалом. Следовательно, наполняя содержанием разделы аргументацией (соответствующей подзаголовкам), необходимо в пределах параграфа ограничить себя рассмотрением одной главной мысли.

4. Заключение — обобщения и аргументированные выводы по теме с указанием области ее применения и т.д.

**Критериями оценки эссе** являются: новизна текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, степень раскрытия разных точек зрения на исследуемую проблему и качество формулирования собственного мнения соблюдения требований к оформлению.

**Оценка «отлично»** ставится, если выполнены все требования к написанию и защите эссе: обозначена проблема и обоснована её актуальность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению, выступление докладчика было логически выверенным, речь — ясной, ответы на вопросы — уверенными и обоснованными.

**Оценка «хорошо»** — основные требования к эссе выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём эссе; имеются упущения в оформлении, не четкости при ответах на вопросы.

**Оценка «удовлетворительно»** — имеются существенные отступления от требований к эссе. В частности: тема освещена не полностью; допущены фактические ошибки в содержании; речь докладчика не структурирована, допускались неточности при ответах на вопросы.

**Оценка «неудовлетворительно»** — тема эссе не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или речь докладчика логически не выдержана, отсутствует новизна исследования, докладчик испытывает затруднения при ответах на вопросы.

### **Вопросы и задания для проведения экзамена**

Рекомендуется для оценки знаний, умений и навыков обучающихся.

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, который обладает всесторонними, систематизированными и глубокими знаниями материала учебной программы, умеет свободно выполнять задания, предусмотренные учебной программой, усвоил основную и ознакомился с дополнительной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающемуся усвоившему взаимосвязь основных положений и понятий дисциплины в их значении для приобретаемой специальности, проявившему творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала, правильно обосновывающему принятые решения, владеющему разносторонними навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, обнаружившему полное знание материала учебной программы, успешно выполняющему предусмотренные учебной программой задания, усвоившему материал основной литературы, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, показавшему систематизированный характер знаний по дисциплине, способному к самостоятельному пополнению знаний в ходе дальнейшей учебной и профессиональной деятельности, правильно применяющему теоретические положения при решении практических вопросов и задач, владеющему необходимыми навыками и приемами выполнения практических работ.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, который показал знание основного материала учебной программы в объеме, достаточном и необходимым для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справился с выполнением заданий, предусмотренных учебной программой, знаком с основной литературой, рекомендованной учебной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, допустившему погрешности в ответах на экзамене или выполнении экзаменационных заданий, но обладающему необходимыми знаниями под руководством преподавателя для устранения этих погрешностей, нарушающему последовательность в изложении учебного материала и испытывающему затруднения при выполнении практических работ.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, не знающему основной части материала учебной программы, допускающему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных учебной программой заданий, неуверенно с большими затруднениями выполняющему практические работы. Как правило, оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, который не может продолжить обучение или приступить к деятельности по специальности по окончании университета без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

## **8 Перечень основной и дополнительной литературы**

### **Основная учебная литература**

1. Егоршин, А. П. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : ИНФРА-М, 2018. — 290 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — Текст : электронный. - Режим доступа <https://znanium.com/catalog/product/952274>

2. Смирнова, И. Ю. Стратегический менеджмент : методическое пособие (курс лекций) / И. Ю. Смирнова. — Симферополь : Университет экономики и управления, 2017. — 156 с. — ISBN 2227-8397. — Текст : электронный // — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

3. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / С. В. Левушкина. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, Секвойя, 2017. — 80 с. — ISBN 5-7567-0164-8. — Текст : электронный // — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76122.html>

#### Дополнительная учебная литература

1. Базиян, Н. Р. Стратегический менеджмент / Н. Р. Базиян. — Москва : Юриспруденция, 2018. — 510 с. — ISBN 978-5-9516-0819-2. — Текст : электронный // — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>

2. Савченко, А. Б. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А.Б.Савченко. — Москва : РИОР : ИНФРА-М, 2020. — 228 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — Текст : электронный. - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/product/1072224>

## 9 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет»

### Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика	Ссылка
1	Znanium.com	Универсальная	<a href="https://znanium.com/">https://znanium.com/</a>
2	IPRbook	Универсальная	<a href="http://www.iprbookshop.ru/">http://www.iprbookshop.ru/</a>
3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная	<a href="https://edu.kubsau.ru/">https://edu.kubsau.ru/</a>

Перечень интернет сайтов:

- Портал Президента РФ. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.kremlin.ru>

– Официальный сайт «Росстата». Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.gks.ru>

– Официальный сайт Банка России. Электронный ресурс. Режим доступа: <http://www.cbr.ru>

– Официальный сайт Минтруда России «Лучшие кадровые практики в системе государственного и муниципального управления» (2015-2018 годы) <https://rosmintrud.ru/ministry/programms/gossluzhba/17/1>

– Официальный сайт Федерального агентства по управлению государственным имуществом [https://www.rosim.ru/activities/reestr/Stat\\_reestr](https://www.rosim.ru/activities/reestr/Stat_reestr)

– Официальный сайт Каталог сайтов периодических изданий, электронные версии журналов <http://www.library.ru/2/catalogs/periodical/?sec=48> :

1 Менеджмент и бизнес-администрирование

2 Менеджмент в России и за рубежом

- 3 Менеджмент качества
- 4 Проблемы управления
- Официальный сайт Журнала «Проблемы теории и практики управления» <http://www.uptp.ru>

## **10 Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины**

1. Стратегический менеджмент: метод. рекомендации к семинарским занятиям / сост. Е. Н. Ключко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 24 с.  
[https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Method.uk.\\_k\\_kontr.rab.\\_SM.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Method.uk._k_kontr.rab._SM.pdf)
2. Стратегический менеджмент: метод. рекомендации по выполнению самостоятельной работы / Е. Н. Ключко. – Краснодар: КубГАУ, 2019. – 24 с.  
[https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Method.uk.\\_k\\_kontr.rab.\\_SM.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Method.uk._k_kontr.rab._SM.pdf)
3. Стратегический менеджмент : метод. указания / сост. Е. Н. Ключко, Е. А. Бритикова. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 34 с.  
[https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Method.uk.\\_k\\_kontr.rab.\\_SM.pdf](https://edu.kubsau.ru/file.php/119/Method.uk._k_kontr.rab._SM.pdf)

## **11 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем**

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине позволяют: обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»; фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы; организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентационных технологий; контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### **11.1 Перечень лицензионного ПО**

<b>№</b>	<b>Наименование</b>	<b>Краткое описание</b>
1	Microsoft Windows	Операционная система
2	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений

### **11.2 Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем**

№	Наименование	Тематика	Электронный адрес
1	Научная электронная библиотека eLibrary	Универсальная	<a href="https://elibrary.ru/">https://elibrary.ru/</a>
2	Гарант	Правовая	<a href="https://www.garant.ru/">https://www.garant.ru/</a>
3	КонсультантПлюс	Правовая	<a href="https://www.consultant.ru/">https://www.consultant.ru/</a>

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	Стратегический менеджмент	<p>Помещение №513 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 47кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. сплит-система — 1 шт.; специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №514 ЭЛ, посадочных мест — 40; площадь — 44,1кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации. специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель); технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран); программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №410 ЭЛ, посадочных мест — 147; площадь — 106,1кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

	<p>лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.</p> <p>сплит-система — 2 шт.;</p> <p>специализированная мебель (учебная доска, учебная мебель);</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office;</p> <p>Помещение №511 ЭЛ, площадь — 42,3кв.м.; помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования.</p> <p>Помещение №226 ГУК, посадочных мест — 16; площадь — 35,9кв.м.; помещение для самостоятельной работы.</p> <p>технические средства обучения (компьютер персональный — 13 шт.);</p> <p>доступ к сети «Интернет»;</p> <p>доступ в электронную информационно-образовательную среду университета;</p> <p>специализированная мебель (учебная мебель).</p> <p>Программное обеспечение: Windows, Office, специализированное лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, предусмотренное в рабочей программе</p>	
--	--	--