

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Аксенов Сергей Леонидович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 12.02.2016 09:15  
Идентификатор ключа:  
159e22ec4edaa8a694913d5c08c0b6671130587da9e1acf845343ffa5ad101e

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Автономная некоммерческая образовательная организация  
высшего образования  
Финансово-экономический институт»

Кафедра менеджмента



Утверждаю  
Декан экономического факультета  
Ю.И. Петренко  
«12» февраля 2016 г.

## Рабочая программа дисциплины «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Направление подготовки **38.03.02 Менеджмент**  
Профиль **Управление малым бизнесом**  
Квалификация **Бакалавр**

Факультет экономический  
Очная и заочная форма обучения



Курс 2016

Рецензенты:

Орлова Марьяна Евгеньевна, к.э.н., доцент кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита

Гранкин Владимир Филиппович, д.э.н., проф. кафедры маркетинга

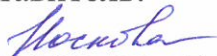
Рабочая программа дисциплины Б1.В.ОД.9 «Стратегический менеджмент» [Текст] / сост. Н.Ю. Носкова; Региональный финансово-экономический институт. – Курск, 2016. – 32 с.

Рабочая программа составлена в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом высшего профессионального образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 12 января 2016 г., № 7, с учетом профиля «Управление малым бизнесом».

Рабочая программа предназначена для методического обеспечения дисциплины основной профессиональной образовательной программы высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, профиль «Управление малым бизнесом».

« 12 » февраля 2016 г.

Составитель:



Н.Ю. Носкова к.э.н., доцент кафедры менеджмента

© Н.Ю. Носкова, 2016

© Региональный финансово-экономический институт, 2016

**Лист согласования рабочей программы  
дисциплины «Стратегический менеджмент»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Профиль Управление малым бизнесом  
Квалификация Бакалавр

Факультет экономический  
Очная и заочная формы обучения

2015/2016 учебный год

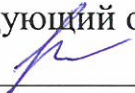
Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента,  
протокол № 7 от «12» февраля 2016 г.

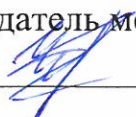
И.о. заведующего кафедрой  А.П. Паршина

Составитель:  Н.Ю. Носкова

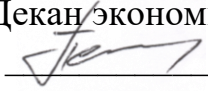
**Согласовано:**

Начальник УМУ  Ю.В. Кунина, « 12 » февраля 2016 г.

Заведующий отделом комплектования научной библиотеки  
 О.Н. Новикова, « 12 » февраля 2016 г.

Председатель методической комиссии по профилю  
 Е.И. Черников « 12 » февраля 2016 г.

**Изменения в рабочей программе  
дисциплины «Стратегический менеджмент»  
на 2016 – 2017 уч. год**

Утверждаю  
Декан экономического факультета  
 Ю.И. Петренко  
« 29 » августа 2016 г.

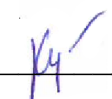
Рабочая программа утверждена без изменений.

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента,  
протокол № 1 от «29» августа 2016 г.


Зав. кафедрой  М.Г. Сергеева

**Согласовано:**

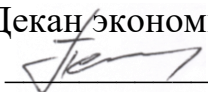
Начальник УМУ

 Ю.В. Кунина, «29» августа 2016 г.

Председатель методической комиссии по профилю

 Е.И. Черников, «29» августа 2016 г.

**Изменения в рабочей программе  
дисциплины «Стратегический менеджмент»  
на 2017 – 2018 уч. год**

Утверждаю  
Декан экономического факультета  
 Ю.И. Петренко  
«28» августа 2017 г.


В рабочую программу вносятся следующие изменения:  
1) внесены изменения в список дополнительной литературы

Рабочая программа утверждена на заседании кафедры менеджмента,  
протокол № 1 от «28» августа 2017 г.

Зав. кафедрой  М.Г. Сергеева

**Согласовано:**

Начальник УМУ

 Ю.В. Кунина, «28» августа 2017 г.

Председатель методической комиссии по профилю

 Е.И. Черников, «28» августа 2017 г.

## СОДЕРЖАНИЕ

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА .....	5
1. Цель и задачи изучения дисциплины .....	5
2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы.....	5
3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО.....	7
СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	8
4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий.....	8
5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ.	16
6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине. ....	23
7. ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	24
8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины.....	26
9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины. ....	27
10. Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем. ....	31
11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.....	32

## ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

### 1. Цель и задачи изучения дисциплины

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» имеет своими *целями*:

- развитие стратегического мышления;
- формирование системных знаний об особенностях функционирования и стратегического управления объектом в условиях рыночной экономики;
- изучение методологии, технологии, инструментария стратегического менеджмента;
- овладение практическими навыками разработки стратегии для конкретных объектов управления.

Основными *задачами* изучения дисциплины являются:

- знакомство с методологическими и организационными подходами к построению и функционированию целостной системы стратегического управления на предприятии;
- изучение конкретных методов, способов и приемов стратегического менеджмента, а также разнообразных инструментов, воздействующих на состояние и развитие стратегических процессов.

### 2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения основной профессиональной образовательной программы.

Процесс изучения дисциплины направлен на формирование и развитие следующих общекультурных и профессиональных *компетенций*:

- способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия (ОПК-3);
- владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры (ПК-1);
- владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);

- способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);

- умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций (ПК-13);

- владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов) (ПК-18).

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- теоретические концепции стратегического менеджмента; (З-1)
- методологические основы стратегического управления предприятием в условиях нестабильной, изменяющейся среды; (З-2)
- методологию диагностики стратегической среды; (З-3)
- методику формирования экономической стратегии и алгоритм ее реализации; (З-4)
- методы мобилизации научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия и создания эффективного механизма управления предприятием. (З-5)

*Уметь:*

- формировать целевые ориентиры развития бизнеса; (У-1)
- моделировать сценарии развития организации с учетом изменений внешней среды; (У-2)
- на практике применять научные подходы, методы системного анализа, прогнозирования и оптимизации при составлении стратегических планов; (У-3)
- на основе методологии и инструментария стратегического менеджмента прогнозировать тенденции развития бизнеса и принимать управленческие решения с целью повышения конкурентоспособности предприятия. (У-4)

*Владеть навыками:*

- методологией проведения стратегического анализа; (В-1)
- методами диагностики стратегической позиции предприятия на рынке; (В-2)
- практическими навыками разработки стратегии для конкретных объектов управления; (В-3)
- методикой управления стратегическими организационными изменениями. (В-4)



### **3. Место дисциплины в структуре ОПОП ВО**

Дисциплина включена в вариативную часть ОПОП ВО.

К исходным требованиям, необходимым для изучения дисциплины «Стратегический менеджмент», относятся знания, умения и навыки, сформированные в процессе изучения таких учебных дисциплин, как «Экономическая теория», «Основы предпринимательства», «Основы менеджмента», «Маркетинг».

Изучение данной дисциплины является основой для последующего изучения таких дисциплин, как «Управление кадровой деятельностью», «Финансовый менеджмент», «Логистика».

## СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

**4. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий**

### Схема распределения учебного времени по видам учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины при очной форме обучения – 6 зачетных единиц (216 академических часов).

Общая трудоемкость дисциплины при заочной форме обучения – 6 зачетных единиц (216 академических часов).

### Схема распределения учебного времени

#### Очная форма обучения

Виды учебной работы	Трудоемкость, час	
	6 сем.	Всего
<b>Общая трудоемкость</b>	90	216
<b>Аудиторная работа</b>	38	84
в том числе:		
лекции	18	38
практические занятия	20	46
<b>Самостоятельная работа</b>	52	96
<b>Промежуточная аттестация (зачет)</b>		36

Виды учебной работы	Трудоемкость, час	
	7 сем.	Всего
<b>Общая трудоемкость</b>	126	216
<b>Аудиторная работа</b>	46	84
в том числе:		
лекции	20	38
практические занятия	26	46
<b>Самостоятельная работа</b>	44	96
<b>Промежуточная аттестация (экзамен)</b>	36	36

### Заочная форма обучения

Виды учебной работы	Трудоемкость, час	
	4 курс	Всего
<b>Общая трудоемкость</b>	216	216
<b>Аудиторная работа</b>	8	8
в том числе:		
лекции	4	4
практические занятия	4	4
<b>Самостоятельная работа</b>	199	199
<b>Промежуточная аттестация (экзамен)</b>	9	9

**Тематический план**  
**Очная форма обучения**  
**6 семестр**

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Общая трудоемкость, час	В том числе аудиторных			Самостоятельная работа	Промежуточная аттестация
			всего	из них:			
				лекц.	практ.		
<b>6 семестр</b>		<b>90</b>	<b>38</b>	<b>18</b>	<b>20</b>	<b>52</b>	
1	Тема 1. Понятие и сущность стратегического менеджмента	28	12	6	6	16	
2	Тема 2. Методологические основы стратегического менеджмента	30	12	6	6	18	
3	Тема 3. Основные этапы стратегического менеджмента	32	14	6	8	18	
	Промежуточная аттестация (зачет)						
<b>7 семестр</b>		<b>126</b>	<b>46</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>44</b>	<b>36</b>
4	Тема 4. Стратегическое планирование	26	14	6	8	12	
5	Тема 5. Модели стратегического менеджмента.	24	12	6	6	12	
6	Тема 6. Стратегическое управление в государственном и муниципальном управлении.	20	10	4	6	10	
7	Тема 7. Управление в условиях стратегических изменений	20	10	4	6	10	
	Промежуточная аттестация (экзамен)	36					36
<b>Итого</b>		<b>216</b>	<b>84</b>	<b>38</b>	<b>46</b>	<b>96</b>	<b>36</b>

**Заочная форма обучения**  
**4 курс**

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Общая трудоемкость, час	В том числе аудиторных			Самостоятельная работа	Промежуточная аттестация
			всего	из них:			
				лекц.	практ.		
1	Тема 1. Понятие и сущность стратегического менеджмента	30	2	2		28	
2	Тема 2. Методологические основы стратегического менеджмента	30	2	2		28	
3	Тема 3. Основные этапы стратегического менеджмента	30	2		2	28	
4	Тема 4. Стратегическое планирование	30	2		2	28	
5	Тема 5. Модели стратегического менеджмента.	30				30	
6	Тема 6. Стратегическое управление в государственном и муниципальном управлении.	28				28	
7	Тема 7. Управление в условиях стратегических изменений	29				29	
	Промежуточная аттестация (экзамен)	9					9
	<b>Итого</b>	<b>216</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>199</b>	

## **Структура и содержание дисциплины**

### **Тема 1. Понятие и сущность стратегического менеджмента**

Понятие стратегии. Стратегия и эффективность. Концепция стратегического менеджмента. Определение стратегического управления. Соотношение понятий стратегическое и оперативное управление. Предпосылки использования стратегического менеджмента. Причины, препятствующие развитию стратегического менеджмента. Преимущества стратегического подхода к управлению.

Литература:

Основная – 1, 2.

Дополнительная – 2, 3, 4, 58, 9, 10, 15, 16, 19, 22, 23.

Интернет-ресурс: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-5.

Образовательные результаты: З-1; У-1; В-1.

### **Тема 2. Методологические основы стратегического менеджмента**

Системный подход как основа разработки стратегии. Понятие системы. Основы теории систем. Принципы системности в управлении. Системный анализ и стратегические решения. Развитие инструментария системного анализа. Системный анализ и целевое управление.

Теория информации и ее роль в стратегическом управлении. Современное состояние систем информации. Понятие информационного обеспечения. Информационные потоки на фирме. Требования к информации.

Теория принятия решений. Процесс принятия управленческих решений. Определений целей и формулирование проблемы. Состав и содержание данных, необходимых для принятия управленческих решений.

Литература:

Основная – 1,2.

Дополнительная – 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23.

Интернет-ресурс: 1 2, 3, 4, 5, 6.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-5.

Образовательные результаты: З-1, З-2, З-4; У-1; В-1.

### **Тема 3. Основные этапы стратегического менеджмента**

Задачи стратегического менеджмента. Характеристика процесса стратегического менеджмента и его этапов. Взаимосвязь стратегического управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы.

Модель стратегического состояния организации. Политический, экономический и организационный вектора модели. Оценка пространственного положения организации в системе координат.

Литература:

Основная – 1, 2.

Дополнительная – 2, 4, 8, 9, 10, 15, 16, 19, 21, 22, 23.

Интернет-ресурс: 1, 2, 3, 4.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-13, ПК-18.

Образовательные результаты: З-3, З-4; У-1, У-2; В-2; В-3.

#### **Тема 4. Стратегическое планирование**

Сущность, функции и преимущества стратегического планирования. Основные виды планов. Долгосрочное и стратегическое планирование.

Процесс стратегического планирования. Обязательность системного подхода и опоры на четыре взаимосвязанных части планов: система целей планирования – средства достижения (реализации) планов – содержание деятельности за весь плановый период – требуемый результат. Значение маркетинга в стратегических планах.

Роль маркетинговых исследований.

Проблемы стратегического планирования

Задачи специалистов по стратегическому планированию.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 6, 7, 11, 15, 16, 21, 22, 23.

Интернет-ресурс: 1, 7, 8, 9, 10, 11, 12.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-13, ПК-18.

Образовательные результаты: З-3, З-4; У-1, У-3; В-3.

#### **Тема 5. Модели стратегического менеджмента.**

Рациональные и инкрементные модели стратегий; распределение основных функций в организациях различного типа. Логический инкрементализм: управление процессом создания стратегии. Инкрементализм в стратегическом планировании и осуществлении стратегий. Рациональный исчерпывающий метод (метод корней). Метод последовательных ограниченных сравнений (метод ветвей). Стратегическая эквивалентность как возможность достижения стратегических целей разными путями.

Внутренняя и внешняя среда организации, особенности их взаимодействия. Элементы внешней и внутренней среды организации, поведение элементов среды организации, их характеристика.

Стратегический анализ в организации. Потенциал организации, управления, его оценка. Конкурентные преимущества организации. Ключевые факторы успеха. Ключевые компетенции и их использование.

Стратегические альтернативы. Методы оценивания стратегических альтернатив.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 8, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 20, 22.

Интернет-ресурс: 1, 4, 7, 12.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-13, ПК-18.

Образовательные результаты: З-1, З-2; У-3, У-4; В-3.

## **Тема 6. Стратегическое управление в государственном и муниципальном управлении.**

Роль стратегического управления в деятельности органов публичной власти. Особенности стратегического планирования. Стратегические бюджеты.

Конкурентные преимущества стран, регионов и поселений. Миссии государства, муниципального образования и анализ ключевых факторов успеха.

Потенциал территорий.

Реализация стратегий органов государственной власти. Взаимозависимость публичных и бизнес стратегий. Институты общества и стратегии фирм. Конкурентные решения социальных проблем. Конкуренция бюджетных организаций.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4, 9, 10, 15, 19.

Интернет-ресурс: 1, 3, 4, 10.

Формируемые компетенции: ПК-3, ПК-5, ПК-13, ПК-18.

Образовательные результаты: З-3, З-4, З-5; У-1, У-3; В-3.

## **Тема 7. Управление в условиях стратегических изменений**

Сопrotивление системы стратегическим изменениям: его природа, источники, возможности нейтрализации.



Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям. Источники сопротивления. Управление сопротивлением.

Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений. Принудительный метод проведения изменений. Адаптивные изменения. Управление кризисной ситуацией.

Управление сопротивлением (метод «аккордеона»). Алгоритм выбора адекватного метода управления в условиях спонтанных изменений.

Методы управления спонтанными изменениями.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 7, 12, 13, 16, 18, 20, 22.

Интернет-ресурс: 1, 7, 10, 11, 12.

Формируемые компетенции: ПК-3, ПК-5, ПК-13, ПК-18.

Образовательные результаты: З-2, З-3, З-4, З-5; У-2, У-4; В-2, В-4.

## **5. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.**

### **Тема 1. Понятие и сущность стратегического менеджмента**

**Содержание самостоятельной работы:** Раскрыть понятие стратегии. Рассмотреть концепцию стратегического менеджмента. Дать определение стратегического управления. Выяснить соотношение понятий стратегическое и оперативное управление. Изучить предпосылки использования стратегического менеджмента. Раскрыть причины, препятствующие развитию стратегического менеджмента. Раскрыть преимущества стратегического подхода к управлению.

Литература:

Основная – 1, 2.

Дополнительная – 2, 3, 4, 58, 9, 10, 15, 16, 19, 22, 23.

Интернет-ресурс: 1, 2, 3, 4, 5, 6.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-13, ПК-18.

Образовательные результаты: З-1; У-1; В-1.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, реферат, контрольная работа.

### **Тема 2. Методологические основы стратегического менеджмента**

**Содержание самостоятельной работы:** Дать определение понятию системы. Рассмотреть принципы системности в управлении. Изучить вопросы развития инструментария системного анализа.

Изучить теорию информации и ее роль в стратегическом управлении. Рассмотреть современное состояние систем информации. Раскрыть понятие информационного обеспечения.

Познакомиться с теорией принятия решений. Проанализировать процесс принятия управленческих решений. Определить цели и сформулировать проблемы.

Литература:

Основная – 1,2.

Дополнительная – 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 15, 16, 17, 19, 21, 22, 23.

Интернет-ресурс: 1 2, 3, 4, 5, 6.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-13, ПК-18.

Образовательные результаты: З-1, З-2, З-4; У-1; В-1.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, реферат, контрольная работа.

### **Тема 3. Основные этапы стратегического менеджмента**

**Содержание самостоятельной работы:** Рассмотреть задачи стратегического менеджмента. Дать характеристику процесса стратегического менеджмента и его этапов. Рассмотреть взаимосвязь стратегического управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы. Рассмотреть модель стратегического состояния организации. Проанализировать политический, экономический и организационный вектора модели. Дать оценку пространственного положения организации в системе координат.

Литература:

Основная – 1, 2.

Дополнительная – 2, 4, 8, 9, 10, 15, 16, 19, 21, 22, 23.

Интернет-ресурс: 1, 2, 3, 4.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-13, ПК-18.

Образовательные результаты: З-3, З-4; У-1, У-2; В-2; В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, контрольная работа, доклад, презентация.

### **Тема 4. Стратегическое планирование**

**Содержание самостоятельной работы:** Раскрыть сущность, функции и преимущества стратегического планирования. Рассмотреть основные виды планов. Рассмотреть долгосрочное и стратегическое планирование.

Проанализировать процесс стратегического планирования. Выявить значение маркетинга в стратегических планах. Раскрыть основные проблемы стратегического планирования

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 6, 7, 11, 15, 16, 21, 22, 23.

Интернет-ресурс: 1, 7, 8, 9, 10, 11, 12.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-13, ПК-18.

Образовательные результаты: З-3, З-4; У-1, У-3; В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, реферат, контрольная работа, задача.

### **Тема 5. Модели стратегического менеджмента.**

**Содержание самостоятельной работы:** Рассмотреть рациональные и инкрементные модели стратегий; распределение основных функций в организациях различного типа. Провести стратегический анализ в организации.

Раскрыть потенциал организации, управления, провести его оценку. Выявить конкурентные преимущества организации. Раскрыть ключевые факторы успеха. Рассмотреть ключевые компетенции и их использование. Выявить стратегические альтернативы. Рассмотреть методы оценивания стратегических альтернатив.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 8, 11, 12, 13, 14, 16, 18, 20, 22.

Интернет-ресурс: 1, 4, 7, 12.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-13, ПК-18.

Образовательные результаты: З-1, З-2; У-3, У-4; В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, контрольная работа, доклад, презентация.

### **Тема 6. Стратегическое управление в государственном и муниципальном управлении.**

**Содержание самостоятельной работы:** Рассмотреть роль стратегического управления в деятельности органов публичной власти. Выявить особенности стратегического планирования. Раскрыть стратегические бюджеты. Рассмотреть конкурентные преимущества стран, регионов и поселений. Выяснить миссии государства, муниципального образования и провести анализ ключевых факторов успеха.

Раскрыть вопросы реализации стратегий органов государственной власти. Выявить взаимозависимость публичных и бизнес стратегий. Рассмотреть институты общества и стратегии фирм. Проанализировать конкурентные решения социальных проблем.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 4, 9, 10, 15, 19.

Интернет-ресурс: 1, 3, 4, 10.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-13, ПК-18.

Образовательные результаты: З-3, З-4, З-5; У-1, У-3; В-3.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, коллоквиум, контрольная работа.

### **Тема 7. Управление в условиях стратегических изменений**

**Содержание самостоятельной работы:** Рассмотреть сопротивление системы стратегическим изменениям: его природу, источники, возможности

нейтрализации. Изучить факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям. Рассмотреть источники сопротивления. Дать характеристику различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений. Рассмотреть принудительный метод проведения изменений. Рассмотреть адаптивные изменения. Проанализировать алгоритм выбора адекватного метода управления в условиях спонтанных изменений. Изучить основные методы управления спонтанными изменениями.

Литература:

Основная – 1, 2, 3.

Дополнительная – 1, 7, 12, 13, 16, 18, 20, 22.

Интернет-ресурс: 1, 7, 10, 11, 12.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-13, ПК-18.

Образовательные результаты: З-2, З-3, З-4, З-5; У-2, У-4; В-2, В-4.

Формы контроля, оценочные средства: текущий контроль: собеседование, контрольная работа, задача, тест.

## **Задания для самостоятельной работы студентов**

### **Тема 1. Понятие и сущность стратегического менеджмента**

1. Понятие стратегии.
2. Стратегия и эффективность.
3. Концепция стратегического менеджмента.
4. Определение стратегического управления.
5. Соотношение понятий стратегическое и оперативное управление.
6. Предпосылки использования стратегического менеджмента.
7. Причины, препятствующие развитию стратегического менеджмента.
8. Преимущества стратегического подхода к управлению.

### **Тема 2. Методологические основы стратегического менеджмента**

1. Системный подход как основа разработки стратегии.
2. Понятие системы. Основы теории систем.
3. Принципы системности в управлении.
4. Системный анализ и стратегические решения.
5. Развитие инструментария системного анализа.
6. Системный анализ и целевое управление.
7. Теория информации и ее роль в стратегическом управлении.
8. Современное состояние систем информации.
9. Понятие информационного обеспечения.
10. Информационные потоки на фирме.
11. Требования к информации.
12. Теория принятия решений.
13. Процесс принятия управленческих решений.
14. Определений целей и формулирование проблемы.
15. Состав и содержание данных, необходимых для принятия управленческих решений.

### **Тема 3. Основные этапы стратегического менеджмента**

1. Задачи стратегического менеджмента.
2. Характеристика процесса стратегического менеджмента и его этапов.
3. Взаимосвязь стратегического управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы.

4. Модель стратегического состояния организации.
5. Политический, экономический и организационный вектора модели.
6. Оценка пространственного положения организации в системе координат.

#### **Тема 4. Стратегическое планирование**

1. Сущность, функции и преимущества стратегического планирования.
2. Основные виды планов. Долгосрочное и стратегическое планирование.
3. Процесс стратегического планирования.
4. Обязательность системного подхода и опоры на четыре взаимосвязанных части планов: система целей планирования – средства достижения (реализации) планов – содержание деятельности за весь плановый период – требуемый результат.
5. Значение маркетинга в стратегических планах.
6. Роль маркетинговых исследований.
7. Проблемы стратегического планирования
8. Задачи специалистов по стратегическому планированию.

#### **Тема 5. Модели стратегического менеджмента.**

1. Рациональные и инкрементные модели стратегий; распределение основных функций в организациях различного типа.
2. Логический инкрементализм: управление процессом создания стратегии.
3. Инкрементализм в стратегическом планировании и осуществлении стратегий.
4. Рациональный исчерпывающий метод (метод корней).
5. Метод последовательных ограниченных сравнений (метод ветвей).
6. Стратегическая эквивалентность как возможность достижения стратегических целей разными путями.
7. Внутренняя и внешняя среда организации, особенности их взаимодействия.
8. Элементы внешней и внутренней среды организации, поведение элементов среды организации, их характеристика.
9. Стратегический анализ в организации.
10. Потенциал организации, управления, его оценка.
11. Конкурентные преимущества организации.
12. Ключевые факторы успеха.

13. Ключевые компетенции и их использование.
14. Стратегические альтернативы.
15. Методы оценивания стратегических альтернатив.

#### **Тема 6. Стратегическое управление в государственном и муниципальном управлении.**

1. Роль стратегического управления в деятельности органов публичной власти.
2. Особенности стратегического планирования.
3. Стратегические бюджеты.
4. Конкурентные преимущества стран, регионов и поселений.
5. Миссии государства, муниципального образования и анализ ключевых факторов успеха.
6. Потенциал территорий.
7. Реализация стратегий органов государственной власти.
8. Взаимозависимость публичных и бизнес стратегий.
9. Институты общества и стратегии фирм.
10. Конкурентные решения социальных проблем.
11. Конкуренция бюджетных организаций.

#### **Тема 7. Управление в условиях стратегических изменений**

1. Сопротивление системы стратегическим изменениям: его природа, источники, возможности нейтрализации.
2. Факторы, определяющие индивидуальное и групповое сопротивление стратегическим изменениям.
3. Источники сопротивления.
4. Управление сопротивлением.
5. Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений.
6. Принудительный метод проведения изменений.
7. Адаптивные изменения.
8. Управление кризисной ситуацией.
9. Управление сопротивлением (метод «аккордеона»).
10. Алгоритм выбора адекватного метода управления в условиях спонтанных изменений.
11. Методы управления спонтанными изменениями.



**6. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.**

См. Приложение №1 к рабочей программе.

## 7. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

### Основная литература

1. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент : учеб.-практич. пособие / С. А. Попов. – М.: Издательство Юрайт; ИД Юрайт, 2010. – 448 с. – (Прогрессивный учебник) (эл. ресурс lib.rfei.ru)
2. Стратегический менеджмент: учебник [Электронный ресурс]; Региональный финансово-экономический инс-т. – Курск, 2015. – 305 с. (эл. ресурс lib.rfei.ru)
3. Стратегический менеджмент: практикум [Электронный ресурс]; Региональный финансово-экономический инс-т. – Курск, 2015. – 102 с. (эл. ресурс lib.rfei.ru)

### Дополнительная литература

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питер, 2008. – 422 с.
2. Балабанов И.Т. Основы стратегического менеджмента. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Финансы и статистика, 2008. – 528 с.
3. Виссема Х. Основы стратегического менеджмента и предпринимательства. – М.: Инфра – М, 2008. – 347 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Гардарика, 2011. – 296с.
5. Дафт Р. Менеджмент. 9-е изд. / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2012. – 864с.: ил. – (Серия «Классика МВА»).
6. Каплан Р. Организация, ориентированная на стратегию. – М.: Олимп Бизнес, 2009. – 278 с.
7. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс. 5-е изд. / Пер. с англ. под ред. С.Г. Божук. – СПб.: Питер, 2011. – 464с.
8. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 236с. – (Высшее образование).
9. Маленков Ю.А. Стратегический менеджмент: учеб. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2012. – 224с.
10. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент: Курс лекций. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: Сибирское соглашение, 2011. – 288с.
11. Маркова Т. Неуставные цели // Менеджмент роста. – 2012. – №5. – С.17-19.
12. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. / Пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. – СПб: «Питер», 2011. – 336с.
13. Мительман С. Логика диверсификации бизнеса // Журнал "Управление

- компанией" – 2007. - №8. – С.42-46.
14. Нивен Пол Р. Сбалансированная Система Показателей – шаг за шагом: Максимальное повышение эффективности и закрепление полученных результатов./ Пер. с англ.- Днепропетровск: Баланс-Клуб, 2010. – 328 с.
  15. Попов С.А. Стратегический менеджмент. – М.: Дело, 2009. – 345 с.
  16. Портер М. Конкурентная стратегия. – М.: Альпина Бизнес-бук, 2009. – 301 с.
  17. Стратегический анализ: учебное пособие / А.Н. Хорин, В.Э. Керимов. – М.: Эксмо, 2012. – 288с. – (Высшее образование).
  18. Стратегии, которые работают: Подход VCG: сб. ст.: пер. с англ./ Сост. Карл Штерн и Джордж Сток-мл.. – 6-е изд. – М.: Манн и Фербер, 2012. – 496с.
  19. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100/Б.Т. Кузнецов. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2011. – 623с.
  20. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь / Майкл Ковени, Деннис Гэнстер, Брайан Хартлен, Дейв Кинг; Пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2011. – 232с.
  21. Стратегия эффективного развития фирмы: учебник / О.С. Сухарев. – М.: Издательство «Экзамен», 2010. – 287с.
  22. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. – М.: Вильямс, 2009. – 307с.
  23. Фатхутдинов Р.А. Стратегический менеджмент. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2008. – 641 с.

**8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее – сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины.**

1. Электронная библиотека Регионального финансово-экономического института  
<http://students.rfei.ru/a/students/library.jsp>
2. Федеральный портал «Российское образование»  
<http://www.edu.ru/>
3. Российская Государственная Библиотека  
<http://www.rsl.ru/>
4. Онлайн-научная инфраструктура  
<http://www.socionet.ru/>
5. Образовательно-справочный сайт по экономике  
<http://economicus.ru/>
6. Бизнес-словарь  
<http://www.businessvoc.ru/>
7. Центр стратегических разработок  
<http://www.csr.ru/>
8. Агентство консультаций и деловой информации  
<http://www.akdi.ru/>
9. Сайт консалтинговой компании БИГ (Бизнес Инжиниринг Групп) Раздел публикации – стратегическое управление  
[www.orgmaster.ru](http://www.orgmaster.ru)
10. Сайт Российского журнала менеджмента – СПб  
[www.rjm.ru](http://www.rjm.ru)
11. Система профессионального анализа рынков и компаний  
[www.spark.interfax.ru](http://www.spark.interfax.ru)
12. Технологии корпоративного управления  
[www.iteam.ru](http://www.iteam.ru)

## 9. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

Методические рекомендации по изучению дисциплины представляют собой комплекс рекомендаций и объяснений, позволяющих бакалавру оптимальным образом организовать процесс изучения данной дисциплины. Известно, что в структуре учебного плана значительное время отводится на самостоятельное изучение дисциплины. В рабочих программах дисциплин размещается примерное распределение часов аудиторной и внеаудиторной нагрузки по различным темам данной дисциплины.

Для успешного освоения дисциплины бакалавр должен:

1. Прослушать курс лекций по дисциплине.
2. Выполнить все задания, рассматриваемые на практических занятиях, включая решение задач.
3. Выполнить все домашние задания, получаемые от преподавателя.
4. Решить все примерные практические задания, рассчитанные на подготовку к промежуточной аттестации.

При подготовке к промежуточной аттестации особое внимание следует обратить на следующие моменты:

1. Выучить определения всех основных понятий.
2. Повторить все задания, рассматриваемые в течение семестра.
3. Проверить свои знания с помощью тестовых заданий.

На лекциях преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные понятия темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу. В ходе лекции бакалавр должен внимательно слушать и конспектировать лекционный материал.

Семинарские занятия служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности бакалавров по изучаемой дисциплине. При наличии практических заданий по изучаемой дисциплине бакалавр выполняет все упражнения и задачи, подготовленные преподавателем.

Семинар предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Преподаватель формулирует цель занятия и характеризует его основную проблематику. Заслушиваются сообщения бакалавров. Обсуждение сообщения совмещается с рассмотрением намеченных вопросов. Кроме того заслушиваются сообщения, предполагающие анализ публикаций по отдельным вопросам семинара. Поощряется выдвижение и обсуждение альтерна-

тивных мнений. Преподаватель подводит итоги обсуждения и объявляет оценки выступавшим бакалаврами. В целях контроля подготовленности бакалавров и привития им навыков краткого письменного изложения своих мыслей преподаватель в ходе семинарских занятий может осуществлять текущий контроль знаний в виде тестовых заданий.

При подготовке к семинару бакалавры имеют возможность воспользоваться консультациями преподавателя. Кроме указанных тем бакалавры вправе, по согласованию с преподавателем, избирать и другие интересующие их темы.

Самостоятельная работа бакалавров – планируемая учебная, научно-исследовательская работа, выполняемая во внеаудиторное время по заданию и при методическом руководстве преподавателя, но без его непосредственного участия.

Цель самостоятельной работы бакалавра – научиться осмысленно и самостоятельно работать сначала с учебным материалом, затем с научной информацией, изучить основы самоорганизации и самовоспитания с тем, чтобы в дальнейшем непрерывно повышать свою квалификацию.

Целью самостоятельной работы бакалавров по дисциплине является овладение фундаментальными знаниями, профессиональными умениями и навыками решения задач и теоретическим материалом по дисциплине. Самостоятельная работа способствует развитию самостоятельности, ответственности и организованности, творческого подхода к решению различных проблем.

Целью практического занятия является более углубленное изучение отдельных тем дисциплины и применение полученных теоретических навыков на практике.

В ходе практических занятий бакалавры под руководством преподавателя могут рассмотреть различные методы решения задач по дисциплине. Продолжительность подготовки к практическому занятию должна составлять не менее того объема, что определено тематическим планированием в рабочей программе. Практические занятия по дисциплине могут проводиться в различных формах:

- 1) устные ответы на вопросы преподавателя по теме занятия;
- 2) письменные ответы на вопросы преподавателя;
- 3) групповое обсуждение той или иной проблемы под руководством и контролем преподавателя;
- 4) заслушивания и обсуждение контрольной работы;
- 5) решение задач.

Подготовка к практическим занятиям должна носить систематический характер. Это позволит бакалавру в полном объеме выполнить все требования преподавателя. Для получения более глубоких знаний бакалаврам рекомендуется изучать дополнительную литературу.

В зависимости от конкретных видов самостоятельной работы, используемых в каждой конкретной рабочей программе, следует придерживаться следующих рекомендаций.

Контрольная работа подразумевает знакомство с основной и дополнительной литературой, включая справочные издания, зарубежные источники, конспект основных положений, требующихся для запоминания и являющихся основополагающими в этой теме.

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.

Подготовка к написанию реферата предполагает поиск литературы и составление списка используемых источников, изложение мнения авторов и своего суждения по выбранному вопросу; формулирование основных аспектов проблемы.

Коллоквиум представляет собой одну из форм учебных занятий, ориентированную на определение качества работы с конспектом лекций, подготовки ответов к контрольным вопросам и др. Коллоквиумы, как правило, проводятся в форме мини-экзамена, имеющего целью уменьшить список тем, выносимых на основной экзамен, и оценить текущий уровень знаний бакалавров.

Предпосылкой эффективности научно-исследовательской деятельности является знание бакалаврами лекционного материала, изучение рекомендуемых учебных пособий и нормативных документов, своевременная и качественная подготовка рефератов для заслушивания и обсуждения их на семинарских занятиях. При подготовке к защите доклада, презентации по итогам научно-исследовательской деятельности бакалаврам предлагается выполнить задания, подготовленные преподавателем по данной учебной дисциплине.

В различных задачах студент получает возможность отработать и закрепить на практике изученный теоретический материал. При этом такие задания требуют от него знания определенных алгоритмов и способность точно оперировать ими в практической деятельности. Таким образом, при решении

различных задач от студента требуется максимальная точность в соблюдении определенных алгоритмов.

Задания в тестовой форме предполагают оперативный обзорный анализ усвоения бакалавром основных вопросов изученных тем и проводится, как правило, в завершение обучения. Подготовка к тестовым заданиям предполагает необходимость повторения всего изученного материала по дисциплине.

При подготовке к итоговому контролю необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рекомендуемую литературу и др. Сдача зачета, экзамена предполагает полное понимание, запоминание и применение изученного материала на практике.



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

При осуществлении образовательного процесса используется ряд информационных технологий обеспечения дистанционного обучения, включающий, но не исчерпывающийся, технологиями онлайн и оффлайн распространения образовательной информации (почтовая рассылка печатных материалов и бланков тестирования или электронных версий образовательных материалов на физических носителях, либо интерактивный доступ к материалам через интернет, доступ к электронно-библиотечным системам института и сторонних поставщиков), технологиями взаимодействия студентов с преподавателем (видео-лекции и семинары, групповые и индивидуальные консультации через интернет, индивидуальные консультации по телефону), технологиями образовательного контроля (интерактивные онлайн тесты в интернет, оффлайн тесты с использованием персональных печатных бланков).

Для реализации указанных технологий используется набор программного обеспечения и информационных систем, включающий, но не ограничивающийся, следующим списком.

- 1) операционные системы Microsoft Windows (различных версий);
- 2) операционная система GNU/Linux;
- 3) свободный офисный пакет LibreOffice;
- 4) система управления процессом обучения «Lete e-Learning Suite» (собственная разработка);
- 5) система интерактивного онлайн тестирования (собственная разработка);
- 6) система телефонной поддержки и консультаций сотрудниками колл-центра «Центральная служба поддержки» (собственная разработка);
- 7) система онлайн видео конференций Adobe Connect;
- 8) электронно-библиотечная система «Айбукс»;
- 9) электронно-библиотечная система «Издательства «Лань»;
- 10) интернет-версия справочника «КонсультантПлюс»;
- 11) приложение для мобильных устройств «КонсультантПлюс: Студент»;
- 12) справочная правовая система «Гарант»;
- 13) иные ИСС.

## **11. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине.**

1. Аудиторная база (лекционная аудитория, аудитория для проведения практических занятий, виртуальные классные комнаты на портале РФЭИ)
2. Организационно-технические средства и аудиовизуальный фондовый материал, мультимедийное оборудование.
3. Комплекты видеофильмов, аудиокниг, CD-дисков по проблемам дисциплины.
4. Интернет.

# СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

## ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

### 1. ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ И ЭТАПЫ

#### Перечень компетенций

**ОПК-3** - способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия;

**ПК-1** - владение навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

**ПК-3** - владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;

**ПК-5** - способность анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;

**ПК-13** - умение моделировать бизнес-процессы и использовать методы реорганизации бизнес-процессов в практической деятельности организаций;

**ПК-18** - владение навыками бизнес-планирования создания и развития новых организаций (направлений деятельности, продуктов).

### Этапы формирования компетенций

Компетенции	Этапы освоения ОП	
	Название этапа	Семестр
ОПК-3	Промежуточный	6,7
ПК-1	Промежуточный	6,7
ПК-3	Промежуточный	6,7
ПК-5	Промежуточный	6,7
ПК-13	Промежуточный	6,7
ПК-18	Промежуточный	6,7

### Формирование компетенций в процессе освоения ОПОП ВО

№ п/п	Разделы и темы дисциплины	Формируемые компетенции	Технологии формирования компетенций	Оценочные средства	
				Показатели и критерии оценки формируемой компетенции (ЗУВ)	Средства оценивания*
1	Понятие и сущность стратегического менеджмента	ОПК-3 ПК-1 ПК-3 ПК-5	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-1 У-1 В-1	<i>Собеседование Реферат Контрольная работа</i>
2	Методологические основы стратегического менеджмента	ОПК-3 ПК-1 ПК-3 ПК-5	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-1, 2, 4 У-1 В-1	<i>Собеседование Реферат Контрольная работа</i>
3	Основные этапы стратегического менеджмента	ОПК-3 ПК-1 ПК-3 ПК-5 ПК-13 ПК-18	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-3, 4 У-1, 2 В-2, 3	<i>Собеседование Контрольная работа Доклад, презентация</i>
4	Стратегическое планирование	ОПК-3 ПК-1 ПК-3 ПК-5 ПК-13 ПК-18	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-3, 4 У-1, 3 В-3	<i>Собеседование Реферат Контрольная работа Задача</i>
5	Модели стратегического менеджмента.	ОПК-3 ПК-1 ПК-3 ПК-5 ПК-13 ПК-18	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	3-1, 2 У-3, 4 В-3	<i>Собеседование Контрольная работа Доклад, презентация</i>

6	Стратегическое управление в государственном и муниципальном управлении.	ПК-3 ПК-5 ПК-13 ПК-18	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-3, 4, 5 У-1, 3 В-3	<i>Собеседование Коллоквиум Контрольная работа</i>
7	Управление в условиях стратегических изменений	ПК-3 ПК-5 ПК-13 ПК-18	Лекции, практические занятия, самостоятельная работа студента	З-2, 3, 4, 5 У-2, 4 В-2, 4	<i>Собеседование, Контрольная работа Задача Тест</i>

\* Преподаватель может по своему усмотрению вносить изменения в перечень приведенных в таблице средств оценивания, используя из имеющего в настоящем документе массива контрольно-практических заданий то, что считает наиболее подходящим к каждому конкретному занятию.

## **2. ОПИСАНИЕ КРИТЕРИЕВ И ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ**

### **Показатели оценивания компетенций**

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

*Знать:*

- теоретические концепции стратегического менеджмента; (З-1)
- методологические основы стратегического управления предприятием в условиях нестабильной, изменяющейся среды; (З-2)
- методологию диагностики стратегической среды; (З-3)
- методику формирования экономической стратегии и алгоритм ее реализации; (З-4)
- методы мобилизации научно-технического и производственно-сбытового потенциала предприятия и создания эффективного механизма управления предприятием. (З-5)

*Уметь:*

- формировать целевые ориентиры развития бизнеса; (У-1)
- моделировать сценарии развития организации с учетом изменений внешней среды; (У-2)
- на практике применять научные подходы, методы системного анализа, прогнозирования и оптимизации при составлении стратегических планов; (У-3)
- на основе методологии и инструментария стратегического менеджмента прогнозировать тенденции развития бизнеса и принимать управленческие решения с целью повышения конкурентоспособности предприятия. (У-4)

*Владеть навыками:*

- методологией проведения стратегического анализа; (В-1)
- методами диагностики стратегической позиции предприятия на рынке; (В-2)
- практическими навыками разработки стратегии для конкретных объектов управления; (В-3)
- методикой управления стратегическими организационными изменениями. (В-4)

#### **Критерии оценивания компетенций**

<b>Уровень</b>	<b>Знания</b>	<b>Умения</b>	<b>Владения</b>
Минимальный	З-1, З-2, З-3	У-1, У-2	В-1, В-2
Базовый	З-1, З-2, З-3, З-4	У-1, У-2, У-3	В-1, В-2, В-3
Повышенный	З-1, З-2, З-3, З-4, З-5	У-1, У-2, У-3, У-4	В-1, В-2, В-3, В-4

### **3. ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ И ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ**

#### **Примерные темы для подготовки рефератов**

##### **Тема 1. Понятие и сущность стратегического менеджмента**

1. Стратегия и эффективность.
2. Концепция стратегического менеджмента.
3. Соотношение понятий стратегическое и оперативное управление.
4. Предпосылки использования стратегического менеджмента.
5. Преимущества стратегического подхода к управлению.

##### **Тема 2. Методологические основы стратегического менеджмента**

1. Системный подход как основа разработки стратегии.
2. Системный анализ и стратегические решения.
3. Развитие инструментария системного анализа.
4. Системный анализ и целевое управление.
5. Теория информации и ее роль в стратегическом управлении.
6. Современное состояние систем информации.
7. Информационные потоки на фирме.
8. Теория принятия решений.

##### **Тема 4. Стратегическое планирование**

1. Сущность, функции и преимущества стратегического планирования.
2. Долгосрочное и стратегическое планирование.
3. Процесс стратегического планирования.
4. Проблемы стратегического планирования

#### **Перечень вопросов к коллоквиуму**

##### **Тема «Стратегическое управление в государственном и муниципальном управлении»**

1. Роль стратегического управления в деятельности органов публичной власти.
2. Особенности стратегического планирования.
3. Стратегические бюджеты.
4. Конкурентные преимущества стран, регионов и поселений.
5. Миссии государства, муниципального образования и анализ ключевых факторов успеха.

6. Потенциал территорий.
7. Конкуренция бюджетных организаций.

### **Научно-исследовательская работа**

#### **Тема «Основные этапы стратегического менеджмента»**

Содержание самостоятельной работы: Конспектирование первоисточников, портфолио – поиск и накопление информации, подготовка доклада, презентации.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-13, ПК-18.

Образовательные результаты: З-3, З-4; У-1, У-2; В-2; В-3.

Формы контроля, оценочные средства: доклад, презентация.

#### **Примерный перечень вопросов**

1. Картографирование системы.
2. Модели анализа ключевых переменных: SWOT, STEEP, PEST, PESTLE. Значение проводимых анализов.
3. Посторенные системных карт и их значение в выборе перспективных направлений.
4. Выбор направлений и стратегических целей. Роль и значение новых целей.
5. Финансирование стратегии.
6. Потребность в переменах (маржа изменений).
7. Стратегия и структура, стратегия и знания.

#### **Тема «Модели стратегического менеджмента»**

Содержание самостоятельной работы: Конспектирование первоисточников, поиск и накопление информации, подготовка доклада, презентации.

Формируемые компетенции: ОПК-3, ПК-1, ПК-3, ПК-5, ПК-13, ПК-18.

Образовательные результаты: З-3, З-4; У-1, У-3; В-3.

Формы контроля, оценочные средства: доклад, презентация.

#### **Примерный перечень вопросов**

1. Ошибки при организации стратегического процесса. Где должна разрабатываться стратегия?
2. Потребность в знаниях. Знания, используемые руководством. Что включает в себя постоянно развивающаяся технология знаний? Критически важные условия эффективного использования знаний. Как проявляются знания в различных областях (в области устойчивой



политики, в области изменчивой политики, в области принципиально новой политики)? фактические данные и теория. Практические знания.

3. Три взаимосвязанных этапа воплощения стратегии: осуществление политики, достижение целей, достижение более высоких результатов.

4. Внедрение модели непрерывного совершенствования системы (модель 360°). Давление снизу, горизонтальное давление, давление сверху.

### **Задания в тестовой форме**

1. Предпринимательская деятельность по законам РФ – это:

- а) любой вид деятельности, приносящий доход;
- б) самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг лицами, зарегистрированными государством в этом качестве;
- в) источник личного обогащения;
- г) производство продукции и выполнение работ для личного собственного потребления.

2. Прибыль – это:

- а) доход, полученный от реализации товара;
- б) разница между выручкой и затратами на производство товаров;
- в) разница между розничной и оптовой ценой товара.

3. Предприниматель – это:

- а) лицо, занимающееся незапрещенной предпринимательской деятельностью;
- б) инициативное лицо, рискующее своими средствами ради получения выгодного хозяйственного результата;
- в) самостоятельный субъект рыночных отношений, действующий на свой страх и риск в целях получения прибыли;
- г) ловкий организатор новых выгодных дел;
- д) всё перечисленное вместе взятое.

4. Предпринимателем является:

- а) собственник, живущий на проценты от своих вкладов;
- б) продюсер, организующий выпуск кинофильма на чужие средства;
- в) хозяин дома, заботливо поддерживающий своё имущество.

5. Назовите, кого из перечисленных лиц можно считать предпринимателем?

- а) врач, работающий в муниципальной клинике;
- б) артист государственного академического театра;
- в) преподаватель ВГИК;
- г) учредители акционерного общества;
- д) врач, открывший свою лечебницу;
- е) писатель, за свой счет издающий книги;
- ж) наёмный работник.

6. Предпринимательская способность (предприимчивость) – это:

- а) умение вести дело, бизнес;
- б) способность человека использовать определённое сочетание ресурсов для производства товаров, принимать эффективные решения, создавать новшества и
- в) идти на риск;
- г) всё многообразие способностей предпринимателя;
- д) всё перечисленное вместе взятое.

7. Предприятие – это:

- а) субъект хозяйствования;
- б) субъект и объект права – имущественный комплекс, используемый для предпринимательства;
- в) коллектив людей.

8. Что такое ноу-хау:

- а) запатентованное техническое решение или изобретение;
- б) незапатентованное техническое решение или изобретение;
- в) ни то, ни другое.

9. Реализация товаров за деньги – это:

- а) бартер;
- б) продажа;
- в) кредит.

10. Сумма денег, по которой товары продаются населению – это:

- а) закупочная цена;
- б) розничная цена;
- в) оптовая цена.

11. Факторы производства – это:

- а) производительность труда;
- б) земля, труд, капитал и предпринимательские способности;
- в) размер производства продукции.

12. Ограниченность ресурсов – это проблема, которая:

- а) есть только у бедных людей;
- б) есть у всех людей и обществ;
- в) существует только в бедных странах.

13. Плата за пользование капиталом называется:

- а) заработной платой;
- б) процентом;
- в) рентой.

14. Плата за пользование земельным участком называется:

- а) дивидендом;
- б) рентой;
- в) процентом.

15. В системе свободного предпринимательства:

- а) каждый гражданин имеет право голосовать на выборах;
- б) человек может заняться любым законным бизнесом;
- в) люди могут делать, что хотят.

16. Если все фермеры хорошо трудятся и вырастили большой урожай, то доход фермеров:

- а) намного возрастёт;
- б) скорее всего упадет;
- в) окажется на прежнем уровне.

17. Диверсификация производства – это:

- а) увеличение масштаба производства товаров;
- б) расширение ассортимента производимых фирмой товаров;
- в) углубление специализации производства.

18. Издержки обращения – это:

- а) денежные затраты на изготовление товаров;
- б) затраты на реализацию товаров;
- в) постоянные затраты.

19. Сельскохозяйственный предприниматель, действующий на основе собственного труда:

- а) служащий;
- б) фермер;
- в) работодатель.

20. Вывоз товара или капитала за границу:

- а) импорт;
- б) экспорт;
- в) пошлина.

21. Лицо, берущее имущество или землю на определённый срок за плату:

- а) фермер;
- б) арендатор;
- в) менеджер.

22. Неспособность предпринимателя оплатить долги своим кредиторам, ведущая к

потере имущества и прекращению экономической деятельности:

- а) убытки;
- б) банкротство;
- в) санация.

23. Динамический, активный элемент бизнеса, является инициативой самостоятельной деятельности, осуществляемой на свой риск и под свою имущественную ответственность гражданами, или объединением граждан по производству продукции, выполнению работ и оказанию услуг с целью получения прибыли:

- а) предприятие
- б) фирма
- в) предпринимательство
- г) бизнес

24. Особый тип человеческой деятельности, ориентированный на успех, а следовательно, получения прибыли, предусматривает новаторство, как основное средство деятельности:

- а) предпринимательство как экономическая категория
- б) предпринимательство

- в) основы предпринимательской деятельности
- г) бизнес

25. К основным субъектам предприятия не относится:

- а) предприниматель
- б) группы лиц
- в) государство
- г) частные лица

26. К основным задачам, которые нужно решать в начале предпринимательской деятельности не относятся:

- а) выбор местоположения фирмы
- б) отбор кадров
- в) выбор формы предпринимательской деятельности
- г) финансирование и инвестирование

27. Признаки, характеризующие юридические аспекты образования уставного фонда фирмы, статуса участника фирмы, регулирующие имущественные отношения между участниками и фирмой:

- а) организационно управленческие
- б) финансово-экономические
- в) экономические
- г) правовые

28. Признаки, позволяющие выяснить и однозначно определить принадлежность участникам соответствующей доли прибыли фирмы, распределение рисков между участниками, в том числе, в случае прекращения деятельности фирмы:

- а) организационно управленческие
- б) финансово-экономические
- в) экономические
- г) правовые

29. К организационно-управленческим признакам не относится:

- а) участие в управлении фирмой
- б) подбор, расстановка и использование наемного труда
- в) участие в распределении прибылей
- г) автономность производственной деятельности

30. Деятельность связана с производством и обменными операциями между предпринимателем и другими элементами хозяйственной среды – это:

- а) функции бизнеса
- б) задачи бизнеса
- в) объекты бизнеса
- г) признаки бизнеса

31. Мобилизация капитала за счет инвесторов и кредиторов; накопления дохода от продажи – это функция бизнеса:

- а) маркетинг
- б) кадровая
- в) производственная
- г) ведение финансов и учета

32. Отбор и прием на работу работников в соответствии с потребностями бизнеса – это функция бизнеса:

- а) производственная
- б) ведение финансов и учета
- в) маркетинг
- г) кадровая

33. Преобразование сырья и др. поставок на такой вид продукции, который пригоден для продажи клиентам фирмы – это функция бизнеса:

- а) производственная
- б) маркетинг
- в) кадровая
- г) ведение финансов и учета

34. Определение потребностей потребителей и управления процесса обмена между предпринимателем и его контрагентами – это функция бизнеса:

- а) производственная
- б) ведение финансов и учета
- в) маркетинг
- г) кадровая

35. К неосновных направлений деятельности относится:

- а) поддержка предпринимательства
- б) ведение финансов и учета
- в) производственная

г) кадровая

36. Поддержка предпринимательских идей, инициативы и опыта управления – это функция бизнеса:

а) поддержка предпринимательства

б) ведение финансов и учета

в) производственная

г) кадровая

37. Модель предпринимательства состоит из ... блоков:

а) шести

б) семи

в) трех

г) двух

38. Денежное выражение товара, проявление закона стоимости:

а) спрос

б) предложение

в) тактика

г) цена

39. Максимизация выгоды в процессе заключения различных сделок это:

а) стратегия бизнеса

б) тактика

в) движущая сила

г) противоречие

40. Решать, как использовать свою собственность имеет право:

а) предприниматель

б) владелец

в) каждый человек

г) люди

41. Использовать свои ресурсы по собственному желанию имеет право:

а) предприниматель

б) владелец

в) каждый человек

г) люди

42. Совокупность экономических отношений в аграрном секторе страны:

- а) предпринимательство
- б) агробизнес
- в) бизнес
- г) производство

43. Выражение «снять сливки» в бизнесе означает:

- а) войти в доверие к богатым покупателям;
- б) первым удовлетворить какую-то потребность богатых людей и в результате заработать на этом больше всех;
- в) первым удовлетворить какую-то потребность и в результате заработать на этом больше всех.

44. Молодой человек решил заняться розничной продажей бытовых фильтров для очистки воды. Причем фильтров качественных, и, следовательно, дорогих. Можно ли в данном случае сказать, что его идея является очень перспективной как с точки зрения прибыльности, так и с точки зрения «живучести» при любых экономических условиях?

- а) Однозначно «да», потому что она удовлетворяет потребности 1-го уровня пирамиды Маслоу.
- б) Вряд ли, потому что она удовлетворяет скорее потребности 2-го уровня пирамиды Маслоу.
- в) Однозначно «нет», потому что она удовлетворяет потребности 3-го уровня пирамиды Маслоу.

45. По совету Евгения Бутмана, президента компании «Apple IMC»:

- а) в бизнесе надо быть осторожным и после каждого шага вперед делать шаг назад;
- б) надо всегда прибавлять темп на самых трудных участках;
- в) в условиях кризиса компания должна сбросить с себя как можно больше обязательств.

46. Так называемая техника «быстрого старта» в бизнесе подразумевает, что:

- а) не надо сидеть и мучительно размышлять, с чего начать то или иное дело, надо просто начинать с того, в чем человек уверен;
- б) как только человек тщательно продумал все детали проекта, надо немедленно приступить к его реализации;
- в) перспективными идеи оказываются тогда, когда их удастся реализовать с первого раза.



47. Чтобы выходить на рынок со своим продуктом:

- а) вы должны довести его до такого же уровня качества, как и у аналогичных продуктов;
- б) вы должны довести его до уровня качества, который чуть ниже аналогичных продуктов конкурентов, чтобы не привлекать к себе их внимание;
- в) вы должны довести его до такого уровня, чтобы потребители предпочли его тем, которыми уже пользуются.

48. При проведении так называемого «слепого» теста новый продукт можно считать успешным, если он понравится:

- а) не более 51% опрошенных потребителей;
- б) 51-60% опрошенных потребителей;
- в) не менее 51% опрошенных потребителей.

49. Компания «Ford» уступила в 1927 году пальму первенства по продажам автомобилей компании «Chevrolet» главным образом вследствие того, что:

- а) Генри Форд не хотел совершенствовать свое детище;
- б) автомобили «Chevrolet» красили в «революционный» на тот момент красный цвет;
- в) в этом году Форд долгое время путешествовал, и его компания на несколько месяцев осталась без должного руководства.

50. Если проводить опрос потенциальных покупателей по поводу нового продукта и дать им его в качестве наглядного образца, то:

- а) это можно считать самым лучшим маркетинговым ходом;
- б) следует учесть, что их мнение может быть субъективно, т.к. им доставили продукт прямо в руки, да еще и бесплатно;
- в) важно иметь в виду, что он им, скорее всего, не понравится.

### **Перечень вопросов к зачету**

1. Стратегический менеджмент.
2. Роль стратегического менеджмента в постиндустриальной экономике.
3. Стратегическое управление и государственное регулирование экономики.
4. Процесс стратегического управления организацией. Основные этапы.
5. Классификация стратегий организации.
6. Стратегический анализ внешней среды фирмы.

7. Стратегический анализ внутренней среды фирмы.
8. Анализ конкурентного преимущества фирмы.
9. Определение целей организации.
10. Анализ факторов, формирующих стратегию организации.
11. Стратегия и конкурентные преимущества.
12. Стратегия и организационная культура.
13. Видение предприятия как ключевой инструмент стратегического управления. Его компоненты и принципы формирования.
14. Взаимосвязь видения, тактики и стратегии предприятия.
15. Роль руководителя в процессе разработки видения и его реализации на всех этапах стратегического управления.
16. Разработка и обоснование комплексной стратегии организации.
17. Реализация стратегии малого предприятия. Ключевые задачи и принципы.
18. Наступательная стратегия фирмы.
19. Оборонительная стратегия фирмы.
20. Разработка функциональных (ключевых) стратегий фирмы.
21. Маркетинговая стратегия организации.
22. Финансовая стратегия организации.
23. Внешнеэкономическая стратегия фирмы.
24. Стратегия и организационная структура фирмы.
25. Проектирование системы стратегического управления фирмой.
26. Разработка миссии предприятия.
27. Разработка ключевых ценностей предприятия.
28. Разработка стратегических целей предприятия.
29. Разработка образа будущего предприятия.
30. Сравнительный анализ стратегий различных компаний

#### **Перечень вопросов к экзамену**

31. Понятие стратегии. Стратегия и эффективность.
32. Концепция стратегического менеджмента.
33. Определение стратегического управления.
34. Соотношение понятий стратегическое и оперативное управление.
35. Преимущества стратегического подхода к управлению.
36. Принципы системности в управлении.
37. Системный анализ и стратегические решения.
38. Развитие инструментария системного анализа.
39. Системный анализ и целевое управление.
40. Теория информации и ее роль в стратегическом управлении.

41. Процесс принятия управленческих решений.
42. Задачи стратегического менеджмента.
43. Характеристика процесса стратегического менеджмента и его этапов.
44. Сущность, функции и преимущества стратегического планирования.
45. Основные виды планов. Долгосрочное и стратегическое планирование.
46. Процесс стратегического планирования.
47. Проблемы стратегического планирования
48. Рациональные и инкрементные модели стратегий.
49. Стратегический анализ в организации.
50. Потенциал организации, управления, его оценка.
51. Конкурентные преимущества организации.
52. Ключевые факторы успеха.
53. Ключевые компетенции и их использование.
54. Методы оценивания стратегических альтернатив.
55. Роль стратегического управления в деятельности органов публичной власти.
56. Стратегические бюджеты.
57. Конкурентные преимущества стран, регионов и поселений.
58. Миссии государства, муниципального образования и анализ ключевых факторов успеха.
59. Реализация стратегий органов государственной власти.
60. Характеристика различных подходов к проблеме управления в условиях спонтанных изменений.
61. Принудительный метод проведения изменений.
62. Управление кризисной ситуацией.
63. Управление сопротивлением (метод «аккордеона»).
64. Алгоритм выбора адекватного метода управления в условиях спонтанных изменений.
65. Методы управления спонтанными изменениями.

### **Комплект разноуровневых задач по дисциплине**

#### **Задание 1. «Стратегические альтернативы»**

Перед организацией стоят 4 основные стратегические альтернативы:

а) ограниченный рост – её придерживается большинство организаций.

Для неё характерно установление целей от достигнутого, скорректированных с учётом инфляции она применяется в зрелых отраслях промышленности со статичной (постоянной) технологией (машиностроение, угольная, добывающая промышленности), которые в основном удовлетворены своим

положением. Это самый лёгкий, менее рискованный и наиболее удобный способ действий;

б) *рост* – осуществляется путём ежегодного, значительного повышения долгосрочных целей над уровнем показателей прошлого года. Это вторая, наиболее часто выбираемая альтернатива. Она используется в динамично развивающихся отраслях с быстро изменяющимися технологиями. Её часто придерживаются руководители, стремящиеся к диверсификации, чтобы покинуть рынки, пребывающие в застое. Рост может быть внутренним или внешним. *Внутренний рост* – это расширение ассортимента товаров. *Внешний рост* – это территориальное расширение компании или объединение нескольких компаний в одну;

в) *сокращение* – её реже всего выбирают руководители, т.к. она считается стратегией последнего средства. Здесь уровень целей устанавливается ниже достигнутого в прошлом. Для многих компаний это означает полную переориентацию производства.

г) *сочетание* – её придерживаются крупные фирмы, которые работают в нескольких отраслях. Это объединение любых из трёх выше названных стратегий.

#### **Вопросы задания:**

1. Какие стратегии (рост, ограниченный рост, сокращение или сочетание) целесообразно использовать фирме, чтобы удовлетворить нужды фирм по прокату рабочей одежды и нужды конечных потребителей? Аргументируйте свой ответ.

2. Назовите характеристики организации, которые позволяют ей достичь преимуществ при реализации данных стратегий.

#### **Задание 2. «Последовательная реализация стратегии на фирме «Тойз’Р’Ас»»**

Фирма «Тойз’Р’Ас» является крупнейшей розничной компанией по продаже игрушек в США, объем продаж – свыше 2,3 млрд. долл. в 2006 году, 295 магазинов в США, Канаде, Великобритании, Сингапуре и Гонконге. Эту фирму часто хвалят за революцию в отрасли игрушек в США и теперь она расширяет свою международную деятельность, что повлечет за собой строительство по меньшей мере 200 магазинов за рубежом в течение последующих 10 лет.

«Тойз’Р’Ас» имеет базовую формулу действий, которой она следует США и использует при расширении своей международной деятельности. Фирма наращивает мощности на уровне 10% в год. Она завоевывает рынки в новых географических районах каждый год и каждом районе строит склад с

несколькими магазинами, сгруппированными вокруг этого склада. Региональный склад позволяет «Тойз'Р'Ас» пополнять запасы магазинов за ночь и хранить большие объемы товаров, которые закупаются у изготовителей по низким ценам в «мертвый сезон».

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

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

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

#### **Вопросы задания:**

1. «Базовая формула» фирмы «Тойз'Р'Ас» представляет собой, по существу, политику, которая направляет планирование и принятие решений. Какова политика компании в области размещения и планировки предприятия маркетинга, закупок, и административного контроля?

2. Как эта политика помогает «Тойз'Р'Ас» в формулировании целей?

3. Как, по вашему мнению, будет ли эта политика такой же эффективной за рубежом, как в США? Да или нет, почему?

### **Задание 3. «Стратегическое планирование на фирме «Сирс»»**

В конце 70-х годов корпорация «Сирс, Робак энд Компани» утратила свою конкурентоспособность и столкнулась с тем, что некоторые наблюдатели назвали «кризисом имиджа и марки фирмы». Розничная торговля становилась зрелой отраслью и конкуренция была отчаянной. Покупатели тратили уменьшающуюся часть своего дохода на товары длительного пользования, такие как бытовые приборы или мебель, где «Сирс» занимала традиционно сильные позиции. Между тем, «Сирс» медленно реагировала на необходимость модернизировать ту часть своей деятельности, которая связана с товарами кратковременного пользования. Попытки подстегнуть продажи путем снижения цен привели к значительному росту объема продаж, но дали снижение прибыли. Согласно президенту фирмы «Сирс» Джерому Росоу: «Если «Сирс» хотела выжить, не говоря уж о расширении, то мы должны были шевелиться быстрее. Пришло время оживить нашу торговую базу, улучшить прибыльность и перевести «Сирс» в новые развивающиеся отрасли, где можно было воспользоваться ее традиционно сильными сторонами».

Наряду с некоторыми другими изменениями, руководство «Сирс» решило диверсифицировать деятельность фирмы и проникнуть в новые области предпринимательства. Одним из первых действий, предпринятых для поддержки новых усилий в направлении диверсификации, было создание корпоративного комитета по стратегическому планированию, в состав которого вошли руководители отделов торговли, страхования и недвижимого имущества.

В начале обсуждений были большие разногласия относительно направления будущего направления компаний. В то время как одни руководители считали, что компания должна остаться в своей традиционной отрасли – розничной торговле, - другие хотели расширения деятельности в перспективные быстроразвивающиеся отрасли, например, телесвязь и домашние развлекательные программы. Для выработки стратегии диверсификации, которую большинство членов комитета могли поддержать, комитет разработал систематический процесс изучения и оценки.

Этот процесс предполагал изучение целых отраслей с целью выявления потенциальных возможностей их роста и прибыли и включал анализ того, как «Сирс» может внести в новое дело свои специфические сильные элементы – репутацию, маркетинг, или финансовую мощь. Комитет

определял ориентиры относящиеся к величине отрасли, потенциальным объемом продаж и прибыли, отрезку времени, необходимому, чтобы «Сирс» стал основным фактором. Кроме того, новый бизнес должен был ориентироваться на потребителя и быть таким, в котором имя и репутация «Сирс» стала бы конкурентным отличительным признаком. И наконец, этот бизнес должен быть чем-то, что может осуществляться на национальном уровне при помощи сотен магазинов розничной торговли, расположенных в по всей стране.

Именно эти систематические усилия привели к решению фирмы «Сирс» сосредоточиться на финансовых услугах для потребителей – то, что сейчас называется «Сирс Файненшел Нетуорк» (финансовая сеть «Сирс»). «Сирс» обладала многими признаками организации финансового обслуживания потребителей благодаря своим 26 млн. активных счетов с расчетом по кредитным карточкам и входящей в ее состав фирме «Оллстейт Иншуранс Компани». Усилия комитета привели к приобретению «Дин Уиттер энд Колдуэлл Бэнкер» и к внедрению хорошо принятой клиентами карточки «Дискавер» - при этом используются каналы сбыта по магазинам.

#### **Вопросы задания:**

1. Как вы считаете изменила ли «Сирс» свою миссию?
2. Как ценности членов комитета стратегического планирования повлияли на их отношения к диверсификации?
3. Что руководством воспринимается как основные сильные стороны «Сирс»?
4. Судя по тексту, какую стратегическую альтернативу выбрал «Сирс»?
5. Что вы думаете относительно процесса, который используется комитетом стратегического планирования при разработке плана диверсификации?

#### **Задание 4. «Стратегия фирмы «Прома»»**

Фирма «Прома» специализируется на продажах оборудования и комплектующих для изготовления жалюзи, пластиковых и алюминиевых окон и дверей. Эта продукция пользуется повышенным спросом у тех фирм, которые сделали ставку не на быстрое обогащение путем торговой деятельности или чисто финансовых операций, а на стабильное развитие собственного производства. Дело в том, что предприниматели, закупающие станки и комплектующие в «Проме», способны в кратчайшие сроки выполнить заказы строительных компаний, ремонтностроительных фирм, а также частных лиц на установку жалюзи, окон и дверей.

Выступая в роли промежуточного звена между «Промой» и широким кругом заказчиков, эти фирмы, как правило, выходят на высокий уровень рентабельности, позволяющий в считанные месяцы окупить затраты на приобретенное оборудование.

За минувший год у фирмы втрое вырос объем продаж, более чем в два раза расширилась дилерская сеть, что позволяет сделать вывод о хороших финансовых перспективах. Важно, что весь этот рост достигнут без каких-либо банковских кредитов или другой помощи извне. Фирма опирается лишь на собственные силы. Эта производственно-сбытовая вертикаль представлена на схеме. Здесь видно, что «Прома» не замыкается на одном лишь импорте и последующей перепродаже оборудования и комплектующих, а многое производит собственными силами. Процесс наращивания «отечественной компоненты» шел в течение нескольких лет. Если в начале своей деятельности «Прома» ориентировалась на крупные закупки зарубежного оборудования и материалов и в результате стала эксклюзивным дистрибьютором на российском рынке продукции ряда ведущих итальянских и немецких фирм, то впоследствии она наладила серийное изготовление станков собственной конструкции и выпуск ряда комплектующих непосредственно в России. Качество отечественной продукции не хуже зарубежной, а цена – намного еньше. Это постоянное замещение импорта отечественными аналогами выгодно отличает «Прому» от других фирм, действующих в том же сегменте рынка, и значительно повышает ее конкурентоспособность. Достаточно сказать, что станок «Прома!» для изготовления особенно популярных горизонтальных жалюзи стоит 3,5 тыс. долл. Это в два с половиной раза ниже стоимости импортного оборудования. Но почему другим фирмам выгодно покупать в «Проме» именно оборудование, а не готовые изделия? Существует несколько причин.

Имея в своем распоряжении один или несколько станков, можно организовать в своем городе мини-цех по производству жалюзи из комплектующих, вложив в дело на начальном этапе 5-10 тыс. долл. (в зависимости от того типа жалюзи, которые намечено выпускать). Производство окон и дверей обойдется дороже – 25, 50, а то и 100 тыс. долл. (здесь все зависит от типа станков, наличия оборудования для вакуумирования стеклопакетов и т.д.). Важно отметить и то, что сама возможность изготовить изделия непосредственно по размерам заказчика, а не закупать готовые в Москве или других крупных городах, значительно повышает конкурентоспособность владельцев оборудования. Ведь они могут произвести все замеры непосредственно на месте (в офисе или квартире заказчика) и в считанные дни, а то и часы, смонтировать жалюзи. Да и такая



трудоемкая операция, как установка пластиковых и алюминиевых окон и дверей с современными стеклопакетами, осуществляется гораздо качественнее и быстрее.

Важно, что комплексный сервис по оборудованию офисов, дачных коттеджей и городских квартир создает в помещениях элегантный интерьер. Нарядны жалюзи из синтетической ткани или алюминиевых сплавов – неотъемлемый атрибут любого евроремонта. Бизнес «Промы» и ее дилеров не мог бы процветать без постоянно растущего спроса на атрибуты современного интерьера среди широких слоев населения. Статистика подтверждает, что объем продаж различных видов жалюзи ежегодно увеличивается почти втрое, эта же тенденция характерна для упомянутых выше окон и дверей. Эксперты «Промы» убеждены, что даже в городах с населением 50–100 тыс. человек могут успешно работать несколько фирм, производящих жалюзи и окна, притом не отбивая друг у друга заказчиков. Такая и даже более высокая «плотность» характерна для подобного бизнеса в городах Западной Европы и США. Кроме того, фирмы, начавшие с нехитрого изготовления жалюзи, смогут впоследствии расширить парк оборудования, освоить производство других видов изделий для дома и офиса, благо клиентская сеть у них уже имеется. Так, кстати, поступили многие из дилеров «Промы», которые действуют ныне более чем в 70 российских городах. Разумеется, чтобы идти в ногу со временем, представителям фирмы приходится постоянно посещать крупнейшие международные выставки товаров для дома и офиса. В результате переговоров на недавней выставке в Болонье «Прома» сумела заключить несколько выгодных контрактов, позволивших существенно снизить стоимость комплекта оборудования для изготовления оконных рам. В результате возникло новое деловое предложение и на российском рынке. Теперь фирма думает о том; какие комплектующие для такого производства можно изготавливать у нас в России, а не ввозить из-за рубежа. Следовательно, дилеры могут ждать нового понижения цен.

**Необходимо выяснить:**

1. Каковы сильные стороны стратегии фирмы «Прома»?
2. Каковы ее слабые стороны?
3. Какие преимущества имеет данная фирма?
4. Какие угрозы могут быть для дальнейшего успешного развития фирмы?
5. Какой тип стратегии Вы можете рекомендовать для данной фирмы?

**Задание 5. «Выбор стратегии АО «Северсталь»»**

До приватизации по территории комбината валялись листы железа, какие-то чушки, уголки – все, что производят металлурги. Теперь территория этого предприятия удивляет чистотой и ухоженностью. «Попробовал бы кто бросить в отходы цинковую или алюминиевую заготовку, – говорит экономист одного из цехов, – можно и с работой расстаться. Хотя лет пять назад на такую «мелочь» никто не обращал внимания...»

Комбинат всегда был на виду. Из Японии целые делегации специалистов приезжали в Череповец. С блокнотами и диктофонами в руках изучали передовой опыт организации сложного металлургического цикла, получения высококлассной продукции.

Потом они создавали у себя по русскому образцу «группы качества», без стеснения брали технические новинки, покупали лицензии на наше оборудование. Увы, это в прошлом. Впрочем...

Череповецкие металлурги не падали духом, хотя предприятие потеряло огромные оборотные средства. Издержки приватизации, шахтерские забастовки, разорительные цены на сырье и энергоресурсы внутри страны – все это не обошло комбинат стороной. Но в «Северстали» не допустили распрей в руководстве. Известно, что дележка собственности «вывела из строя» такие локомотивы экономики, как «Забсиб» и Челябинский металлургический комбинат.

В Череповце сохранили управляемость гигантом-предприятием. Обретение металлургами хозяйственной самостоятельности благотворно повлияло на раскрепощение частной инициативы. Был сделан ряд крупных инвестиций в развитие предприятия. Заняв прочные позиции на мировом рынке, в том числе в США и Канаде, металлурги вскоре поняли: если металл будет дорогим, им не удержатся в конкурентах. А львиную долю в цене составляют затраты. Выход один – сокращать затраты везде, где можно. В цехе разливки стали конвертерного производства обратили внимание: нигде не летели искры-брызги от льющихся огненных потоков. Оказалось струя «спрятана» в кварцевую трубу. И экономия металла и сам он чище. Никуда мы не денемся от экономии, – рассуждает старший оператор установки непрерывной разливки стали Сергей Смирнов. Только сейчас начинаем понимать, что это такое. Я лично экономлю на огнеупорах, применяю по 6-7 плавок, хотя и с риском для себя: прогорят огнеупоры -- вычтут из зарплаты. Но Бог миловал. Система поощрения действует в цехе безотказно. И не только в этом. По словам Юрия Липухина, председателя совета директоров, за год получена значительная экономия средств. Естественно, руководители поощряли тех, кто старался. Знаете, что последовало за выдачей премии? Поток конкретных предложений из цехов. Материальный стимул работал,

люди проявили интерес. Конвертерное производство, одно из ведущих в России, стало своего рода полигоном для отработки модели сокращения затрат. Экономист Надежда Зенченко рассказала, как снижают себестоимость. Любое отклонение от технологии обсчитывается в рублях, а счет потерь предъявляется бригаде или виновному работнику. Подобная жесткость привела к тому, что на блюминге – ведущем прокатном стане – нарушения технологии сократились в десятки раз. Главный прокатчик комбината Иван Кудряшов пояснил: Раньше у нас на первом месте был вал. Гони больше – героем будешь. Теперь главное – экономия и качество. Посудите сами – блюминг выдал 108 тыс. тонн проката «из ничего», за счет экономии. Другого не оставалось. В себестоимости металла только 7% занимает зарплата, а сырье, материалы, энергоресурсы – свыше 70%.

Если мы не удешевим продукцию, не повысим качество, ее никто не купит. Разоримся. В начале рынка мы диктовали цену. Теперь, наоборот, – рынок нам, – говорит Юрий Луканин, кандидат технических наук, замначальника техотдела, автор и ведущий координатор программы по сокращению затрат, в которой заняты тысячи людей.

Едва мы потянули за золотую ниточку – открылось необозримое поле работы. Пока поставили скромную цель – сократить себестоимость хотя бы на 5%. При наших оборотах – это немалая сумма.

Но добиться успеха можно в том случае, если подчинить этой цели всю политику «Северстали». Нужно «массовое наступление» при обязательном условии – изменить технологию. На первый план выходит фигура технолога, на чьи плечи ложится основная тяжесть. Одно только изменение режима на доменных печах существенно сократило расход кокса. Модернизация производства холоднокатанного листа в короткий срок подняла производство на 31%, освоен выпуск тончайшего листа – 1,5 миллиметра... Вслед за этим потребовали решения другие глобальные проблемы комбината. Например, отказ от мартеновского метода получения стали. Не только потому, что это дорого в условиях рынка, но еще и потому, что мартены – колоссальные источники загрязнения атмосферы. Уже существует проект, как расстаться с мартеновскими печами, с изложницами для разлива стали. Упор – на конвертерное производство, где предполагается в ближайшее время удвоить выпуск стали.

Мы работаем без показного оптимизма, но и без стенаний, рассказывает генеральный директор «Северстали» Алексей Мордашов. – Нарастиваем производство, платим самую высокую отраслевую зарплату, не ходим в должниках перед бюджетами. Весной впервые экспорт (он у нас составляет 58% от выпуска металлопродукции) стал рентабельным, потому

что мы отказались за границей от посредников, улучшили деятельность маркетинговой службы.

Сказывается ли это на положении сорока с лишним тысяч работников комбината? Один из специалистов по управлению экономикой, пояснил: рынок «передвинули» вниз в цеха и подразделения. Для этой цели ввели так называемые трансфертные цены и бюджетирование. За скучными терминами скрывается не что иное, как предоставление низовым подразделениям полного «суверенитета».

У нас в конвертерном, – говорит Надежда Зенченко, – теперь свой кошелек. С доменщиками, поставщиками чугуна, рассчитываемся сами. Если сырье хорошее – доплачиваем, если брак удерживаем. Точно так же поступают с нами на стане «2000». отличную сталь поощряют, за низкосортную – штрафуют.

Такие бюджеты составлены, правда, пока не для всех подразделений. Если в цехе не хватает средств, руководители обращаются за помощью в управление комбината. Наличие бюджета решает еще одну задачу – вводит персональную ответственное расходование денег.

По итогам работы в минувшем году «Северстали» присуждена престижная награда – «Гран-при Америки за качество и обслуживание».

#### **Необходимо выяснить:**

1. Каковы сильные и слабые стороны АО «Северсталь»?
2. Каковы его преимущества и возможные опасности для его существования?
3. Какие стратегии реализует «Северсталь» в настоящее время?
4. Какие другие виды стратегий Вы можете рекомендовать этому предприятию?

### **Задание 6. «Цели фирмы»**

#### **Ситуация 1**

Предприятие «А» производит и реализует через коммерческие киоски дешевые значки с различными модными надписями. Одновременно предприятие готовится к выпуску дорогих сувениров (чеканки, 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.

**Задание:** Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

### **Ситуация 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.

**Задание:** Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

### **Ситуация 3**

Предприятие «С» является маленькой частной авторемонтной станцией, организованной тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный «Кадиллак», на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы. Однако, экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехом у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. События происходят во время одного из самых разрушительных экономических кризисов конца 20-х годов XX века.

*Анализ целей.* Положение предприятия «С» крайне тяжелое: 1) неблагоприятная общеэкономическая обстановка (кризис); 2) все денежные средства вложены в производство.

**Задание:** Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации. Предложите возможные пути ее достижения.

### **Ситуация 4**

Предприятие «Д» издает газеты. Цены на бумагу и красители к началу очередной подписной кампании выросли в 2–3 раза. Если значительно повысить цену на газеты, то подписчики или переключатся на другие издания, или сократят подписку на любые газеты вообще.

*Анализ цели.* Предприятие «Д» находится в тяжелом положении.

Лучший выход – добиться, чтобы повышение оптовых цен на сырье как можно меньше отразилось на потребителях.

**Задание:** Сформулируйте цель в данной ситуации.

### **Ответы**

#### **К ситуации 1**

*Формулировка цели.* Максимизация прибыли сегодня. Быстрое получение наличных денег для финансирования развертываемого производства сувениров.

#### **К ситуации 2**

*Формулировка цели.* Максимизация сбыта. Данную цель можно сформулировать и как достижение определенной доли рынка. Допустим, изменение доли на рынке с 10 до 25% за три года.

*Доля фирмы на товарном рынке – доля продаж, приходящихся на данную фирму, в общем объеме продаж данного товара на данном рынке.*

Запомним этот показатель, потому что доля фирмы на рынке наибольшим образом влияет на норму прибыли, получаемой фирмой.

#### **К ситуации 3**

*Формулировка цели.* Главное – постараться вернуть деньги, вложенные в производство, остаться, по возможности, без потерь. О прибыли нечего и думать.

#### **К ситуации 4**

*Формулировка цели.* Сохранение стабильного (неснижающегося) тиража и сбыта.

### **Задание 7. «Построение «дерева целей»»**

#### **Задание 1**

ОАО «Кубарус-молоко» производит выпуск молочных продуктов, сливочного масла, мороженого, сыров, творога и др. Реализация продукции осуществляется магазинами города, имеется сеть фирменных магазинов, часть продукции реализуется в прилегающих районах.

#### **Задание 2**

Швейное предприятие ОАО «Шатл» осуществляет пошив швейных изделий (халатов, рабочей спецодежды и др). Реализуется продукция торговыми точками города и прилегающих районов.

#### **Задание 3**

Косметический салон «Клеопатра» оказывает следующие услуги населению:

- мужская и женская стрижка волос;
- маникюр и педикюр;
- массаж лица и др.

В штате салона работают высококлассные специалисты: парикмахеры, массажеры.

Салон работает ежедневно с 8 до 20 ч.

### **Необходимо:**

Изобразить модель предприятия в виде “дерева целей”:

- Сформулировать общую цель предприятия.
- Показать ключевые цели предприятия.
- Показать подцели (2-3) по каждой из ключевых целей.

## **Задание 8. «Формулирование миссии предприятия»**

### **Задание 1**

Основные виды деятельности ОАО «Кубарус-молоко» являются: обеспечение населения продовольственными кисло-молочными продуктами, такими как- молоко, кефир, сметана, творог, масло сливочное, сыры и т. д.

Потребителями товаров являются все торговые точки г. Армавира, а также продукция вывозится за пределы края. Предприятие осуществляет как розничную, так и оптовую торговлю, имеется сеть фирменных магазинов. Для удобства покупателей продукция расфасовывается в разнообразную упаковку.

Требуется сформулировать миссию ОАО «Кубарус-молоко».

### **Задание 2**

Предметом деятельности ООО «10-й комплекс» является любая коммерческая деятельность, не запрещенная на территории Российской Федерации действующим законодательством России.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- риэлторская деятельность,
- экскурсионно-туристическая деятельность с организацией перевозок пассажиров,
- организация и проведение культурных, культурно-массовых и зрелищных мероприятий,
- внешнеэкономическая деятельность.

Требуется сформулировать миссию ООО «10-й комплекс».

### **Задание 3**

Основными видами деятельности ОАО «Клен» является изготовление:

- мебельных стенок, корпусной мебели, кухонных наборов, шкафов, тумбочек, нестандартных изделий по заказу.

Коллектив общества с каждым годом осваивает дополнительные, не менее сложные, виды продукции.

В последние годы произошло повышение объема реализации на 30 %, клиентам- пенсионерам – скидка 10%.

Требуется сформулировать миссию ОАО « Клен».

### **Задание 9. «Разработка и принятие управленческих решений».**

Американские ученые В. Врум и Ф. Йеттон выделяют пять стилей принятия решения.

Стиль 1. *Вы принимаете решение единолично*, без обсуждения ситуации с кем бы то ни было. Вы полагаетесь при этом только на собственные знания или информацию, которую можно почерпнуть из документов.

Стиль 2. *Вы собираете информацию, а затем принимаете решение единолично*. В этом случае вы обращаетесь за информацией к одному или нескольким подчиненным, причем вы можете не объяснять им, зачем вам нужна эта информация. Вы запрашиваете лишь информацию, а не советы или предложения.

Стиль 3. *Вы консультируетесь с подчиненными в индивидуальном порядке, а затем принимаете решение единолично*. Вы делитесь проблемой с избранным кругом сотрудников, запрашиваете у них дополнительную информацию и просите совета относительно возможного решения проблемы, и все же сами принимаете окончательное решение.

Стиль 4. *Вы консультируетесь со всей группой, а затем все же принимаете решение единолично*. В рамках этого стиля вы собираете группу подчиненных и обсуждаете с ними возможные альтернативы, используя их как консультантов. Вы можете использовать их соображения и варианты, но все же право окончательного решения оставляете за собой.

Стиль 5. *Вы делитесь проблемой с группой и сообща принимаете решение*. В данном случае вы в полной мере используете партисипативный менеджмент. Вы можете сформулировать проблему, предоставить группе необходимую информацию и участвовать в обсуждении наравне с остальными членами группы, но отказываетесь от права принятия окончательного решения. При этом вы не только соглашаетесь с принятым группой решением, но и принимаете ответственность за него на себя.

### **Задание**

Ниже приводятся пять конкретных ситуаций, каждая из которых требует выбора своего стиля принятия решения. Прочитайте конкретные ситуации и выберите тот стиль, который считаете наиболее подходящим для



конкретной ситуации, постарайтесь обосновать свой выбор, используя описанные выше критерии.

### **Ситуация №1 – Доставка молочных продуктов**

*Уже шесть месяцев вы работаете контролером на маршрутах доставки молочных продуктов. У вас в подчинении 15 мужчин и женщин, осуществляющих эту доставку. Вы получили эту должность после того, как ваш предшественник уволился, поскольку было слишком много жалоб относительно маршрутов доставки. Ваши водители на 15 грузовиках обслуживают весь город, а также пригороды.*

*Поскольку цены на топливо растут, ваш начальник распорядился, чтобы вы пересмотрели маршруты доставки. Существующие маршруты основываются на пространном исследовании, которое проводилось два года назад. Вы были вполне ими удовлетворены и внесли лишь незначительные корректировки – были добавлены новые остановки и отменены старые.*

*У ваших водителей есть некоторая степень свободы, и иногда они вносят изменения в маршруты, чтобы оказать услугу клиенту без вашего ведома. Поскольку вы сами водили грузовик в течение 12 лет, то хорошо знаете водителей и уважаете их решения. Они, в свою очередь, уважают вас, и были довольны, когда вы заняли должность контролера.*

*При любых изменениях нельзя избавиться от остановок, но необходимо сократить километраж. Самые короткие маршруты, которые легко определяет компьютер, не всегда лучшие, поскольку не согласуются с предпочтительным для клиентов временем доставки.*

*При любых изменениях от водителей будут поступать жалобы. Они не любят изменений. Поскольку они осуществляют доставку по всему городу, их трудно контролировать. Их устраивает существующая на сегодня организация дела.*

### **Ситуация №2 – Производственные проблемы**

*Подразделение, которое выполняет такую же работу, что и ваше, столкнулось с нехваткой рабочих рук, и ваш начальник распорядился, чтобы вы отправили в это подразделение на два-три дня троих из своих 12 рабочих, чтобы помочь ему справиться с непредвиденной ситуацией.*

*Работа довольно рутинная и требует только тех навыков, которые уже есть у вашей группы. Можно выбрать любого из ваших рабочих, поскольку они будут работать в другом подразделении завода не меньше и не больше, чем сейчас.*

*Вы хорошо знаете ваших работников и можете легко выбрать троих из них, кто может выполнить задание. Работу вашего собственного подразделения надо будет организовать так, чтобы отсутствие троих*

*рабочих не сказалось на производственных результатах*

### **Ситуация №3 – Издательство**

*Вы – инженер по эксплуатации в издательстве. Один из ваших начальников сказал вам, что, по информации оператора печатных станков, один станок требует ремонта. Поскольку при сокращении времени работы печатных станков уменьшается объем печатной продукции, вы немедленно занялись решением этой проблемы и получили предварительную информацию из нескольких компаний по ремонту оборудования, предложивших выполнить работу за несколько дней.*

*Опыт говорит о том, что одни компании выполняют некоторые виды работ лучше, чем другие. У вас нет уверенности, какая из них лучше всех выполнит именно те ремонтные работы, которые необходимы в данном случае, но некоторые из операторов печатных станков имеют значительный опыт работы с этими компаниями.*

### **Ситуация №4 – Сеть магазинов розничной торговли**

*Вы работаете районным менеджером сети магазинов розничной торговли. Интерьер во всех магазинах в вашем районе одинаковый, и расположены они в торговых центрах. В каждом есть свой менеджер, который подчиняется вам. У этих менеджеров одинаковый опыт работы, и среди них царит ничем не нарушаемое согласие относительно вопросов политики компании. Под вашим руководством они установили хорошие отношения друг с другом и неизменно смотрят на вещи по существу одинаково. Одна из разделяемых всеми точек зрения состоит в том, что они считают любую заметную систему безопасности нежелательной, поскольку она отпугивает клиентов и снижает объем продаж.*

*За последние шесть месяцев потери, связанные с воровством, в большинстве ваших магазинов резко возросли. Поэтому президент компании поручил вам принять меры, направленные на уменьшение числа случаев воровства. От вас не требуют немедленных мер, и вы собираетесь разработать план действий в течение недели.*

*Пока что вы собрали отчеты об инвентаризации со всех менеджеров магазинов, где была представлена детальная информация относительно потерь, но не содержалось сведений, что было их причиной. Вы также провели совещания с шестью охранными фирмами, каждая из которых предоставила детальное описание конкретных систем безопасности и их цену.*

*На данный момент вы чувствуете, что лучшее, что вы можете сейчас сделать, это выбрать одну из этих систем и установить ее во всех*

магазинах района. Однако вы не уверены, какую из этих систем ваши менеджеры смогли бы внедрить быстрее всего и какая из них наилучшим образом согласуется с системой работы ваших магазинов.

### **Ситуация №5 – Ремонтно-монтажная группа**

Вы – инспектор, который отвечает за группу специалистов по ремонту сложной электронной техники. Каждый из шести членов вашей команды водит небольшой сервисный грузовичок, на котором ездит на задания. Состав членов вашей команды относительно стабилен уже много лет, и хотя трудовой стаж у сотрудников разный, вы уверены, что каждый из них планирует свою карьеру в рамках компании. Работа хорошо оплачивается, она интересная и способна возбудить профессиональный азарт.

За каждым техником закреплена территория, где он отвечает за все виды ремонта и монтажа. Различные задания охватывают как городские, так и сельские территории, и некоторые сотрудники для выполнения работ должны ездить на более далекие расстояния.

Те, кто обслуживают городские территории, должны часто тормозить и снова трогаться во время поездок, что не просто для их сервисных автомобилей. Вы знаете модель и год выпуска каждой машины и каждый маршрут. Водители отвечают за обслуживание своей машины и уход за ней.

Время от времени центральный офис предоставляет новый автомобиль, который вы передаете одному из членов вашей команды. Это всегда трудное дело, и часто ваши сотрудники вслух выражают свое недовольство вашим выбором. Вы не уверены, что существует абсолютно справедливый способ принятия решения, кто должен получить новую машину, но вы должны решить, кто же все-таки получит ее прямо сейчас. Очевидно, каждый из водителей хотел бы иметь новую машину, но у вас нет уверенности, кому она нужна или кто ее заслуживает больше всего.

Безразлично, кто получит машину; другие могут сознательно усложнить вашу жизнь, сообщая о реальных или вымышленных механических проблемах с их старыми автомобилями. Это может привести к снижению производительности вашей команды, и при этом вы окажетесь не в состоянии контролировать ситуацию.

### **Задание 10. «Анализ конкурентных преимуществ»**

#### **Задание 1**

Конкурентная позиция АО «Салаватнефтеоргсинтез» на российском рынке шариковых катализаторов казалась незыблемой. Являясь

единственным на всей территории бывшего СССР производителем шариковых катализаторов (так называемых хрустальных шариков), используемых в процессе нефтепереработки в установках каталитического крекинга, «Салаватнефтеоргсинтез» не испытывал никаких проблем со сбытом своей продукции. Более того, спрос со стороны нефтеперерабатывающих заводов был столь высок, что в 1993 г. компания пошла на расширение производства, потребовавшее существенных инвестиций. В результате реконструкции объем выпуска шариков мог быть увеличен почти на 50%. Это означало бы, что фирма «Салаватнефтеоргсинтез» выведет мощности производства на такой уровень, при котором она сможет полностью обеспечить потребности рынка всех стран СНГ в шариковых катализаторах.

Однако существенные изменения произошли и у потребителей продукции, производимой АО «Салаватнефтеоргсинтез». Нефтеперерабатывающие заводы, проводя реконструкцию с помощью иностранных фирм, переходили на использование западных шариковых катализаторов, принципиально отличающихся от отечественных. При этом различие состояло не только в том, что российские катализаторы и западные по-разному воздействуют на перерабатываемое сырье, но и в том, что они сильно отличаются друг от друга по физическим характеристикам. Российские шарики из жидкого стекла более легкие и хрупкие, чем изготавливаемые из глины американские шарики.

Американская фирма «Энхельгарт», производящая шариковые катализаторы, ощутив, что ряд российских нефтеперерабатывающих заводов оказался в результате реконструкции привязанным к ее продукции, предложила АО «Салаватнефтеоргсинтез» перейти к производству глиняных шариков вместо хрустальных. При этом она предложила оказать услуги по льготному переоборудованию производства шариковых катализаторов.

Однако российский производитель хрустальных шариков решил сохранить свое производство. При этом было принято решение не только ориентироваться на российские нефтеперерабатывающие заводы, но и попытаться компенсировать потерю части российского рынка за счет приобретения покупателей на западном рынке.

Естественно, АО «Салаватнефтеоргсинтез» пришлось пойти на частичную модификацию хрустальных шариков, с тем чтобы они соответствовали требованиям западных потребителей. Проведенная на основе научных разработок модификация шарика сделала его более тяжелым и существенно более прочным. В результате этого хрустальные шарики стало возможным применять в установках каталитического крекинга,

приспособленных для использования глиняных шариков. Получив возможность выхода на западный рынок, АО «Салаватнефтеоргсинтез» получило одновременно возможность начать конкуренцию с американской фирмой «Энхельгарт» за тех российских потребителей шариковых катализаторов, которые реконструировали свое производство под западные стандарты.

- Определить, какие формы и методы конкурентной борьбы использовало предприятие.

- Перечислите методы конкурентной борьбы, которые может еще использовать предприятие.

## **Задание 2**

В 1997 г. в России в бизнесе авиаперевозок участвовало свыше 350 авиакомпаний. Наиболее крупные авиакомпании, такие, как Аэрофлот, Трансаэро и даже лидер перевозок на внутрироссийских авиалиниях компания «Внуковские авиалинии», достаточно мало внимания уделяли местным авиарейсам. Причина этого состояла в том, что основная конкурентная борьба велась за выгодные международные рейсы и рейсы, связывающие столицу с большими городами России. Крупнейший российский грузоперевозчик, авиакомпания «Ист лайн», практически не осуществлявшая перевозок пассажиров, неожиданно открыла регулярный пассажирский авиарейс по маршруту Москва – Волгоград – Москва. Ни одна из крупных авиакомпаний не осуществляла перевозки пассажиров по этой авиалинии. Полеты по этому маршруту выполняла только местная авиакомпания «Волга», которая оказалась на грани банкротства. Руководство «Ист лайн» объявило, что оно намеревается начать перевозку пассажиров еще по нескольким маршрутам в Центральной России, а в будущем и в Сибири и на Дальнем Востоке. Авиакомпания «Аэрофлот» также объявила о намерении открыть свыше 20 российских маршрутов.

Определите, в какой позиции находится фирма на поле конкуренции.

#### 4. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ И НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

##### Средства текущего контроля

**Собеседование, опрос** – средство оценивания компетенции, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.

##### **Шкала оценки:**

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен дать исчерпывающие обоснованные ответы на вопросы преподавателя;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен дать обоснованные ответы на основные вопросы преподавателя, ответить на дополнительные и уточняющие вопросы;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен дать ответы на основные вопросы преподавателя, допускаются некоторые недостатки по полноте и содержанию ответа, ответить не менее, чем на 2/3 дополнительных и уточняющих вопросов.

**Контрольная работа** – средство проверки умений применять полученные знания для решения задач определенного типа по теме или разделу.

##### **Шкала оценки:**

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить не менее 90% контрольных заданий;

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 80 до 89% контрольных заданий;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 70 до 79% контрольных заданий.

**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 зрения.

**Шкала оценки:**

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, реферат студента должен отвечать следующим требованиям: проблема раскрыта полностью, проведен анализ проблемы с использованием дополнительной литературы, информация последовательна и логически связана, представленные выводы обоснованы, использовано более 5 профессиональных терминов; реферат представлен с использованием компьютерных технологий (Power Point и др.); отсутствуют ошибки в представляемой информации; ответы на уточняющие вопросы даны с приведением примеров и пояснений.

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, реферат студента должен отвечать следующим требованиям: проблема раскрыта; проведен анализ без привлечения дополнительной литературы; не все выводы сделаны или обоснованы; информация последовательна и логически связана; использовано более 2 профессиональных терминов; реферат представлен с использованием компьютерных технологий (Power Point и др.); допущено не более 2 ошибок в представляемой информации; ответы на уточняющие вопросы полные и/или частично полные.

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, реферат студента должен отвечать следующим требованиям: проблема раскрыта не полностью; выводы не сделаны или не обоснованы; информация не систематизирована; использовано 1-2 профессиональных термина; реферат представлен без использования компьютерных технологий; допущены 3-4 ошибки в представляемой информации; ответы на элементарные уточняющие вопросы.

**Коллоквиум** – средство текущего или рубежного контроля усвоения учебного материала темы, раздела или разделов дисциплины, организованное как учебное занятие в виде собеседования преподавателя с обучающимися или письменной работы по одному из вопросов, вынесенных на коллоквиум.

**Шкала оценки:**

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, ответ студента должен соответствовать

следующим критериям: полный, развернутый ответ без принципиальных ошибок; логически выстроенное содержание ответа: наличие индивидуального письменного плана или конспекта ответа (если коллоквиум проходит в форме беседы преподавателя со студентами); полное знание терминологии по данной теме; четкое выделение причинно-следственных связей между основными событиями; умение ответить на вопрос без использования индивидуального письменного конспекта; знание основной и дополнительной литературы, рекомендованной рабочей программой дисциплины; проявление творческих способностей в понимании и изложении учебного материала.

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, ответ студента должен соответствовать следующим критериям: полный, развернутый ответ с несущественными ошибками; логически выстроенный ответ на вопрос; частое использование индивидуального письменного конспекта при ответе на вопрос; практически полное знание терминологии по заданной теме; усвоение основной литературы.

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, ответ студента должен соответствовать следующим критериям: неполный ответ на вопрос; неполное знание терминологии; наличие некоторых существенных ошибок в изложении основных фактов, теорий; неумение провести логические связи; неумение выявлять причинно-следственные связи; неспособность ответить без письменного конспекта (если коллоквиум проходит в форме беседы преподавателя со студентами); знание основной литературы.

**Доклад, устное выступление, информационное сообщение** – подготовленное студентом самостоятельно публичное выступление по представлению полученных результатов решения определенной учебно-практической, учебно-исследовательской или научной проблемы.

#### **Шкала оценки:**

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, доклад студент должен соответствовать следующим критериям: системность, обстоятельность и глубина излагаемого материала; знакомство с научной и научно-популярной литературой, рекомендованной к докладу преподавателем; письменная форма доклада (от руки); способность воспроизвести основные тезисы доклада без помощи конспекта; способность проводить сопоставления, четко показывая отличия/динамику/преимущества и недостатки и т.д. одних фрагментов



информации в сравнении с другими; способность быстро и развернуто отвечать на вопросы преподавателя и аудитории; способность докладчика привлечь внимание аудитории;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, доклад студент должен соответствовать следующим критериям: развернутость и глубина излагаемого материала; знакомство с основной научной литературой к докладу; письменная форма доклада; при выступлении частое обращение к тексту доклада; способность проводить сопоставления в попытке показать отличия/динамику/преимущества и недостатки и т.д. одних фрагментов информации в сравнении с другими, требующие дополнительных пояснений; некоторые затруднения при ответе на вопросы; неспособность ответить на ряд вопросов аудитории;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, доклад студент должен соответствовать следующим критериям: правильность основных положений доклада; наличие недостатка информации в докладе по целому ряду проблем; использование для подготовки доклада исключительно учебной литературы; неспособность ответить на несложные вопросы из аудитории и преподавателя; неумение воспроизвести основные положения доклада без письменного конспекта.

**Презентация** – набор слайдов и спецэффектов (слайд-шоу), а также раздаточный материал для аудитории, хранящийся в одном файле, предназначена для сообщения нужной информации об объекте в удобной для получателя форме.

#### **Шкала оценки:**

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: количество слайдов соответствует содержанию и продолжительности выступления (для 10-минутного выступления рекомендуется использовать не более 12 слайдов); презентация содержит ценную, полную, понятную информацию по теме проекта; текст на слайде представляет собой опорный конспект; иллюстрации хорошего качества помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания; используются графики, схемы, таблицы; текст презентации читается легко; презентация не перегружена эффектами; выступающий свободно владеет содержанием; электронная презентация служит иллюстрацией к выступлению, но не заменяет его;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: количество слайдов немного не соответствует продолжительности выступления (для 10-минутного выступления рекомендуется использовать не более 12 слайдов); презентация содержит ценную, полную, понятную информацию по теме проекта; текст на слайде представляет собой опорный конспект; иллюстрации хорошего качества помогают наиболее полно раскрыть тему, не отвлекают от содержания; используются графики, схемы, таблицы; текст презентации читается легко; презентация не перегружена эффектами; присутствуют ошибки в оформлении слайдов и подаче информации; выступающий владеет содержанием; электронная презентация служит иллюстрацией к выступлению, но не заменяет его;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, работа студента должна соответствовать следующим критериям: количество слайдов не соответствует содержанию и/или продолжительности выступления; презентация содержит ценную, полную, понятную информацию по теме проекта; текст на слайде представляет собой текст выступления; присутствуют ошибки в оформлении слайдов и подаче информации; выступающий свободно владеет содержанием; электронная презентация заменяет выступление.

**Задания в тестовой форме** – система стандартизированных заданий, предполагающая несколько вариантов ответа на поставленный вопрос.

**Шкала оценки:**

- для получения оценки *«отлично»*, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить не менее 90% тестовых заданий;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 80 до 89% тестовых заданий;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить от 70 до 79% тестовых заданий.

**Задача** – средство проверки умений применять полученные знания по заранее определенной методике для решения задач или заданий по дисциплине (модулю)

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен продемонстрировать системные, глубокие знания программного материала, необходимые для решения практических задач; работа студента выполнена полностью без ошибок и помарок; в логических рассуждениях и обосновании решения нет пробелов и ошибок, в представленном решении нет экономических ошибок (возможна одна неточность, описка, не являющаяся следствием незнания или непонимания учебного материала);

- для получения оценки **«хорошо»**, соответствующей базовому уровню освоения компетенций, студент должен обладать теоретическими знаниями, демонстрировать полное знание программного материала и владение практическими навыками, допуская при этом некоторые неточности, которые самостоятельно обнаруживает и быстро исправляет; работа студента выполнена полностью, но обоснования шагов решения недостаточны (если умение обосновывать рассуждения не являлось специальным объектом проверки); допущена одна ошибка или два-три недочета, или работа выполнена безошибочно, но с большим количеством помарок и исправлений;

- для получения оценки **«удовлетворительно»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен владеть обязательными умениями по проверяемой теме и демонстрировать достаточный уровень знаний основного программного материала; в работе студента допущены ошибки в ходе решения задач (более одной ошибки или более двух-трех недочетов) при правильном выполнении всех остальных заданий, при этом ход решения задачи верный; допуская эти ошибки, студент может их исправить при подсказке преподавателя.

### **Средства промежуточного контроля согласно учебному плану**

**Зачет** – процедура, проводимая по установленным правилам для оценки знаний, умений и компетенций студента по учебной дисциплине.

#### **Шкала оценки:**

- для получения оценки **«зачтено»**, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен выполнить не менее 70% заданий к зачету.

**Экзамен** – процедура, проводимая по установленным правилам для оценки знаний студента по учебному предмету (дисциплине).

#### **Шкала оценки:**

- для получения оценки **«отлично»**, соответствующей повышенному уровню освоения компетенций, студент должен продемонстрировать

всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоить основную и быть знакомым с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Также студент должен усвоить взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, продемонстрировать творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала;

- для получения оценки *«хорошо»*, соответствующей базовому уровню освоения компетенций студент должен продемонстрировать полное знание учебно-программного материала, успешно выполнить предусмотренные в программе задания, усвоить основную литературу, рекомендованную в программе. Также студент должен продемонстрировать систематический характер знаний по дисциплине и быть способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности;

- для получения оценки *«удовлетворительно»*, соответствующей минимальному уровню освоения компетенций, студент должен продемонстрировать знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, выполнить задания, предусмотренные программой, быть знакомым с основной литературой, рекомендованной программой. Оценка *«удовлетворительно»* выставляется студентам, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.