

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о документе  
ФИО: Кулинченко Виктор Васильевич  
Должность: Директор  
Дата подписания: 29.03.2023 10:11:35  
Уникальный программный ключ:  
735d42842dd216f40de62a96e22a5064769e33a8

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

КубИСЭП (филиал)  
ОУП ВО «АТиСО»

2020

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

КубИСЭП (филиал)  
ОУП ВО «АТиСО»

2020

**Кубанский институт социэкономки и права  
(филиал) Образовательного учреждения профсоюзов  
высшего образования  
«Академия труда и социальных отношений»**



Утверждаю  
Директор КубИСЭП (филиала)  
ОУП ВО «АТиСО»  
*В.В.Кулинченко*  
В.В.Кулинченко  
10 июня 2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ  
МЕНЕДЖМЕНТ В РАЗВИТИИ  
ТЕРРИТОРИЙ**

Направление подготовки  
38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность/профиль подготовки  
Государственное и муниципальное управление

Степень/квалификация выпускника  
бакалавр

Форма обучения  
Очная, заочная

ФГОС ВО  
№ 1567 от 10.12.2014 г.

Год набора - 2020

*Одобрено на заседании кафедры экономики и управления КубИСЭП  
(филиала) ОУП ВО «АТиСО»  
(протокол № 8 от 24 апреля 2020 г.)*

*Рекомендовано на заседании учебно-методического совета КубИСЭП  
(филиала) ОУП ВО «АТиСО»  
(протокол № 4 от 11 мая 2020 г.)*

*Утверждено решением Ученого совета ОУП ВО «АТиСО»  
(протокол № 9 от 10 июня 2020 г.)*

**Согласовано:**

*Зам. директора по УиВР КубИСЭП  
(филиала) ОУП ВО «АТиСО»* \_\_\_\_\_  /И.Г.Жукова

*Начальник УМО КубИСЭП  
(филиала) ОУП ВО «АТиСО»* \_\_\_\_\_  /Н.А.Шевчук

*Заведующая библиотекой КубИСЭП  
(филиала) ОУП ВО «АТиСО»* \_\_\_\_\_  /Н.Б.Гришко

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1</b>	<b>Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Место дисциплины в структуре ОПОП ВО</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических часов, выделенных на контактную работу обучающихся с преподавателем (по видам занятий) и на самостоятельную работу обучающихся</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>Содержание дисциплины, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий</b>	<b>9</b>
4.1	<i>Структура дисциплины</i>	<b>9</b>
4.2	<i>Содержание дисциплины</i>	<b>10</b>
4.3	<i>План практических занятий</i>	<b>12</b>
4.4	<i>Лабораторные занятия</i>	<b>48</b>
<b>5</b>	<b>Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине</b>	<b>48</b>
5.1	<i>Рекомендуемая литература</i>	<b>48</b>
5.2	<i>Вопросы для самопроверки</i>	<b>50</b>
5.3	<i>Вопросы и задания для самостоятельной работы</i>	<b>51</b>
5.4	<i>Основные термины и понятия</i>	<b>54</b>
<b>6</b>	<b>Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине</b>	<b>56</b>
<b>7</b>	<b>Основная и дополнительная литература, необходимая для освоения дисциплины</b>	<b>56</b>
7.1	<i>Основная литература</i>	<b>56</b>
7.2	<i>Дополнительная литература</i>	<b>57</b>
7.3	<i>Нормативные правовые акты, материалы судебной практики</i>	<b>58</b>
7.4	<i>Периодические издания</i>	<b>59</b>
<b>8</b>	<b>Ресурсы информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимые для освоения дисциплины</b>	<b>59</b>
<b>9</b>	<b>Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины</b>	<b>60</b>
9.1	<i>Методические указания по изучению дисциплины и организации самостоятельной работы студента</i>	<b>60</b>
9.2	<i>Методические указания по подготовке к практическим занятиям</i>	<b>61</b>
9.3	<i>Методические указания по подготовке к лабораторным занятиям</i>	<b>63</b>
9.4	<i>Методические указания по выполнению и оформлению контрольных работ</i>	<b>63</b>
9.5	<i>Методические указания по выполнению и оформлению курсовых работ</i>	<b>63</b>
9.6	<i>Методические указания по подготовке к экзамену</i>	<b>74</b>
<b>10</b>	<b>Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем</b>	<b>74</b>

<b>11</b>	<b>Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине</b>	<b>75</b>
<b>12</b>	<b>Образовательные технологии</b>	<b>76</b>
	<i>Приложение № 1 к разделу № 6 Фонд оценочных средств для проведения текущей и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине</i>	<b>77</b>
6.1.	<i>Перечень компетенций с указанием этапов их формирования</i>	<b>77</b>
6.2	<i>Описание показателей, критериев оценивания компетенций, шкал оценивания</i>	<b>77</b>
6.3	<i>Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения дисциплины</i>	<b>81</b>
6.3.1	Типовые контрольные вопросы для подготовки к экзамену по дисциплине	<b>82</b>
6.3.2	Типовые практические задачи для проведения текущей аттестации	<b>83</b>
6.3.3	Тестовые материалы для проведения текущей аттестации	<b>83</b>
6.3.4	Тематика курсовых работ	<b>88</b>
6.3.5	Тематика контрольных работ	<b>88</b>
6.4	<i>Дополнительные задания</i>	<b>89</b>
6.4.1	Тематика эссе	<b>89</b>
6.4.2	Тематика дискуссионных тем для диспута	<b>89</b>
6.4.3	Комплект проектных заданий для текущей аттестации	<b>91</b>
6.4.4	Вопросы для текущей аттестации	<b>98</b>
6.5	<i>Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций</i>	<b>100</b>

## 1. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

*Цель изучения дисциплины* «Стратегический менеджмент в развитии территорий» - заключается в формировании у студентов базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области стратегического управления предприятиями и организациями системы государственного и муниципального управления ГМУ

### *Задачи дисциплины:*

-сформировать представления об особенностях стратегического управления предприятием или организацией системы ГМУ в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;

-приобрести теоретические знания и практические навыки по определению возникающих возможностей и по оценке угроз предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятий;

-выработать умение формулировать миссию и цели предприятия системы ГМУ на основе стратегического анализа;

-изучить возможные варианты стратегий, методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации системы ГМУ;

-сформировать практические навыки разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям;

-изучить методы стратегического контроля и разработки механизма реализации стратегии предприятиями и организациями в системе ГМУ.

*Освоение дисциплины направлено на формирование у студентов  
следующих компетенций:*

### **профессиональных:**

-способностью проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования (ПК-4)

-владением навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций (ПК-6)

-умением моделировать административные процессы и процедуры в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, адаптировать основные математические модели к конкретным задачам управления (ПК-7)

-способностью разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ (ПК-12)

*В результате освоения компетенции ПК-4 студент должен:*

### **Знать:**

- природу стратегического управления и основные этапы его развития;
- основные теории стратегического менеджмента;
- особенности методологии стратегического управления;
- понятия, виды и признаки современной деловой организации;
- подходы к формированию миссии и целей организации;
- методологические принципы управленческого анализа организации;
- базисные стратегии бизнеса;
- основные конкурентные стратегии организации; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества

организации;

- портфельные стратегии организации и правила их разработки;
- стратегии диверсификации и их особенности в различных отраслях;
- основные методы разработки стратегии компании;
- критерии выбора стратегических альтернатив;
- условия реализации стратегии.

**Уметь:**

- использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями с использованием стратегического подхода;
- анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию;
- обосновывать основные направления диверсификации деятельности организации;
- планировать реализацию стратегии; определять стратегические альтернативы и оценивать их эффективность;
- оценивать портфель компании и разрабатывать портфельную стратегию;
- использовать информационные технологии в системе стратегического управления;
- оценивать эффективность системы стратегического управления;
- использовать внутреннюю и внешнюю мотивацию для реализации стратегии;
- разрабатывать стратегический план конкретного предприятия;
- управлять производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности предприятия на основе методологии стратегического управления

**Владеть:**

- методологией стратегического менеджмента;
- современными методами сбора, обработки и анализа управленческих, экономических и социальных данных;
- методикой анализа макроокружения организации;
- методами отраслевого анализа; навыками проведения конкурентного анализа;
- современной методикой разработки стратегий на основных организационных уровнях;
- инструментарием портфельного анализа и приемами разработки портфельной стратегии;
- методами и приемами управленческого анализа;
- подходами к организации и контролю выполнения стратегии;
- современным инструментарием оценки эффективности стратегии организации;
- навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения стратегии.

*В результате освоения компетенции ПК-6 студент должен:*

**Знать:**

- составляющие внешней и внутренней среды организации;
- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления;
- основные инструменты проведения анализа стратегических факторов внешней среды организации.

**Уметь:**

- разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;
- разрабатывать стратегии конкуренции с учетом условий функционирования организации;
- проводить стратегический анализ компаний;
- принимать эффективные решения, используя различные модели и методы принятия управленческих решений с позиции стратегического подхода.

**Владеть:**

- методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единиц;

-современными методиками расчета и анализа индикативных показателей стратегического положения организации.

*В результате освоения компетенции ПК-7 студент должен:*

**Знать:**

- понятия, виды и признаки современной деловой организации как открытой системы;
- содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления на функциональном уровне;
- методологические принципы управленческого анализа организации по основным функциональным зонам;
- основные методы разработки стратегии компании на функциональном уровне;
- критерии выбора функциональных стратегических альтернатив;
- условия реализации функциональной стратегии.

**Уметь:**

- разрабатывать функциональные стратегии развития организации;
- определять стратегические альтернативы и оценивать их эффективность на функциональном уровне;
- использовать информационные технологии в системе стратегического управления по функциональным направлениям;
- принимать эффективные решения, используя различные модели и методы принятия управленческих решений с позиции стратегического подхода;
- оценивать эффективность системы стратегического управления на функциональном уровне;
- использовать внутреннюю и внешнюю мотивацию для реализации функциональных стратегий;
- управлять производственной, маркетинговой, инновационной, кадровой и финансовой сферами деятельности предприятия на основе методологии стратегического управления.

**Владеть:**

- современными методами сбора, обработки и анализа управленческих, экономических и социальных данных для формирования функциональных стратегий;
- современной методикой разработки стратегий на функциональном уровне;
- методами и приемами управленческого анализа для обоснования функциональной стратегии;
- современными методиками расчета и анализа индикативных показателей стратегического положения организации по основным функциональным зонам;
- подходами к организации и контролю выполнения функциональных стратегий;
- современным инструментарием оценки эффективности стратегии организации на функциональном уровне;
- навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения функциональной стратегии.

*В результате освоения компетенции ПК-12 студент должен:*

**Знать:**

- структуру и содержание макроокружения организации;
- инструментарий анализа макросреды организации;
- типологию общего окружения организации;
- направления и особенности анализа основных групп влияния;
- инструментарий оценки потребителя; специфику отраслевого и конкурентного анализа.

**Уметь:**

- проводить анализ макроокружения организации; оценивать привлекательность отрасли;
- определять структуру и масштабы конкуренции в отрасли;
- определять портрет потребителя и оценивать их удовлетворенность.

**Владеть:**

- современными методами сбора, обработки и анализа информации о тенденциях в окружении организации;
- методами и приемами отраслевого и конкурентного анализа для обоснования стратегии;
- современными методиками расчета и анализа макро- и микроокружения организации;
- подходами к обоснованию деловой стратегии;
- современным инструментарием оценки эффективности стратегии организации на деловом уровне;
- навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения деловой стратегии.

**2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО**

В соответствии с учебным планом дисциплина «Стратегический менеджмент в развитии территорий» относится к дисциплинам вариативной части цикла Б.1 ОПОП ВО 38.03.04 Государственное и муниципальное управление.

*Перечень дисциплин, знание которых необходимо для изучения данной дисциплины:*

Учебным планом запланировано изучение дисциплин, которые помогают подготовить студентов к изучению дисциплины «Стратегический менеджмент в развитии территорий»: Экономическая статистика, Экономическая теория, Финансы, Основы менеджмента, Методы принятия управленческих решений, Система государственного и муниципального управления, Основы государственного и муниципального управления, Прогнозирование и планирование в системе государственного и муниципального управления, Маркетинг территорий, Государственные и муниципальные финансы, Кросскультурный менеджмент, Инвестиционный менеджмент, Инновационное развитие в региональной экономике.

*Перечень дисциплин, для изучения которых необходимы знания данной дисциплины:*

Знания данной дисциплины являются вспомогательными при изучении следующих дисциплин: Управление изменениями в системе государственного и муниципального управления, Управление государственным и муниципальным имуществом, Управление проектами в государственном и муниципальном управлении, Государственная антикризисная политика, Экономика и управление муниципальным образованием.

**3. ОБЪЕМ ДИСЦИПЛИНЫ В ЗАЧЕТНЫХ ЕДИНИЦАХ С УКАЗАНИЕМ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ, ВЫДЕЛЕННЫХ НА КОНТАКТНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ (ПО ВИДАМ ЗАНЯТИЙ) И НА САМОСТОЯТЕЛЬНУЮ РАБОТУ ОБУЧАЮЩИХСЯ**

Объем дисциплины	Всего часов	
	Для ОФО	Для ЗФО
<i>Общая трудоемкость дисциплины (зачетных един/часов)</i>	4/144	4/144
<i>Контактная работа обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) (всего)</i>		
Аудиторная работа (всего)	48	16
В том числе:		
<i>Лекции</i>	22	6
<i>Практические занятия</i>	26	10
<i>Контроль</i>	36	9
<i>Самостоятельная работа обучающегося (всего)</i>	60	119
<i>Вид промежуточной аттестации (зачет, зачет с оценкой, экзамен)</i>	<i>Экзамен Курсовая работа</i>	<i>Экзамен Курсовая работа</i>



#### 4. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА АКАДЕМИЧЕСКИХ ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ

##### 4.1. СТРУКТУРА ДИСЦИПЛИНЫ

*Общая трудоемкость дисциплины:*

144 часа (очная форма обучения)

4 зачетные единицы

Экзамен, курсовая работа – форма промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование разделов/тем	Аудиторный фонд (в час.)							Сам. раб. (час)	Компетен ции
		Всего	В том числе в интер. форме	Лекц	В том числе лек. в интер. форме	Лаб	Практ	В том числе практ. в интер. форме		
1	Сущность стратегического управления организацией в системе ГМУ	3	1	2	-	-	1	1	6	ПК-4 ПК-6 ПК-7 ПК-12
2	Основные задачи создания стратегии в системе ГМУ	3	1	2	-	-	1	1	6	
3	Анализ стратегических факторов внешней среды организаций в системе ГМУ	8	1	4	-	-	4	1	8	
4	Анализ стратегического положения организации в системе ГМУ	6	1	2	-	-	4	1	8	
5	Базисные стратегии бизнеса	8	1	4	-	-	4	1	8	
6	Стратегии конкуренции	6	1	2	-	-	4	1	8	
7	Портфельный анализ компании в системе стратегического управления	6	2	2	-	-	4	2	8	
8	Процесс реализации стратегии и контроль	8	2	4	-	-	4	2	8	
<b>ИТОГО</b>		<b>48</b>	<b>10</b>	<b>22</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>26</b>	<b>10</b>	<b>60</b>	

*Общая трудоемкость дисциплины:*

144 часа (заочная форма обучения)

4 зачетные единицы

Экзамен, курсовая работа – форма промежуточной аттестации

№ п/п	Наименование разделов/тем	Аудиторный фонд (в час.)							Сам. раб. (час)	Компетен ции
		Всего	В том числе в интер. форме	Лекц	В том числе лек. в интер. форме	Лаб	Практ	В том числе практ. в интер. форме		
1	Сущность стратегического управления организацией в системе ГМУ	1.5	0.5	0.5	-	-	1	0.5	14	ПК-4 ПК-6 ПК-7 ПК-12
2	Основные задачи создания стратегии в системе ГМУ	1.5	0.5	0.5	-	-	1	0.5	15	
3	Анализ стратегических факторов внешней среды организаций в системе ГМУ	1.5	0.5	0.5	-	-	1	0.5	15	
4	Анализ стратегического положения организации в системе ГМУ	1.5	0.5	0.5	-	-	1	0.5	15	
5	Базисные стратегии бизнеса	2	0.5	1	-	-	1	0.5	15	
6	Стратегии конкуренции	2	0.5	1	-	-	1	0.5	15	
7	Портфельный анализ компании в системе стратегического управления	3	0.5	1	-	-	2	0.5	15	
8	Процесс реализации стратегии и контроль	3	0.5	1	-	-	2	0.5	15	
<b>ИТОГО</b>		<b>16</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>10</b>	<b>4</b>	<b>119</b>	

## 4.2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

### Тема 1. Сущность стратегического управления организацией в системе ГМУ

Общая характеристика стратегического управления. Этапы развития стратегического подхода.

Пять задач стратегического менеджмента: развитие стратегического видения и миссии; целеполагание; формирование стратегии; реализация стратегии; оценка реализации и внесение корректировок. Сущность и преимущества стратегического мышления.

Основные категории стратегического менеджмента: стратегическое и оперативное (тактическое) управление, внешняя и внутренняя среда организации, отрасль и бизнес организации, видение, миссия, цели, стратегия, внедрение стратегии, стратегический контроль, организационная культура.

Взаимосвязь этики бизнеса и стратегии организации.

### Тема 2. Основные задачи создания стратегии в системе ГМУ

Понятие и значение миссии организации. Направления формирования миссии. Методические рекомендации по формулированию миссии организации. Факторы, влияющие на содержание миссии организации.

Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. Основные направления формулирования целей: маркетинговый подход, подход на основе анализа и развития производительности организации, финансовый подход (рентабельность, доходность, инвестиционная привлекательность), инновационный подход, подход на основе социальных целей. «Дерево целей» организации как инструмент взаимосогласования и обеспечения непротиворечивости целей. Критерии оценки достижения стратегических целей организации.

Разработка стратегии компании. Иерархия формирования стратегии. Корпоративная стратегия. Стратегия бизнеса. Функциональная стратегия. Операционная стратегия.

Факторы, определяющие стратегию компании. Социальные, политические, правовые и гражданские факторы. Привлекательность отрасли и условия конкуренции. Рыночные возможности и угрозы. Сильные и слабые стороны организации и ее конкурентоспособность.

Подходы к формированию стратегии.

### Тема 3. Анализ стратегических факторов внешней среды организаций в системе ГМУ

Основные составляющие и типы внешней среды. Цели ее анализа. Методы реагирования на изменения внешней среды. Основные типы внешнего окружения.

Анализ макроокружения. Экономическая компонента. Правовая компонента. Политическая компонента. Социальная компонента. Технологическая компонента. Подходы к изучению компонент. PEST-анализ и PEST-plus анализ и порядок его проведения. Система отслеживания внешней среды.

Анализ непосредственного окружения. Анализ отрасли. Основные показатели анализа отрасли. Модель «Пяти сил» М.Портера. Ключевые факторы успеха и их использование в системе стратегического управления. Построение стратегии компании на основе ключевых компетенций. Стратегические группы конкурентов. Построение позиционной карты конкурентов. Анализ потребителей. Удовлетворенность потребителей и их лояльность. Метод CSI. Выявление неудовлетворенных нужд и потребностей.

### Тема 4. Анализ стратегического положения организации в системе ГМУ

Управленческий анализ. Цели и методы управленческого анализа. Методологические принципы управленческого анализа и уровни его проведения.

Анализ положения компании. Стратегические и финансовые индикаторы работы компании. Определение внутренних сильных и слабых сторон организации. Выявление внешних благоприятных возможностей и угроз. SWOT-анализ и методика его использования в практике управления.

Стратегический анализ затрат и цепи издержек. Сравнение затрат по основным видам деятельности. Стратегические возможности достижения конкурентоспособности в издержках. Анализ цепи издержек, компетентность и конкурентоспособность.

Определение конкурентных позиций компании. Количественные оценки конкурентоспособности компании.

Стратегические проблемы компании и разработка полного плана стратегических действий на основе результатов анализа ситуации в компании, в отрасли и состояния конкуренции.

#### **Тема 5. Базисные стратегии бизнеса**

Различные подходы к росту фирмы. Стратегии концентрированного роста и их особенности. Стратегии интегрированного роста, их типология. Стратегии диверсифицированного роста. Понятие диверсификации. Мотивы диверсификации. Основные преимущества диверсификации. Стратегическое значение диверсификации. Приведение альтернатив стратегии корпорации в соответствии с ситуацией недиверсифицированной компании.

Механизм диверсификации. Приобретение существующего бизнеса. Создание новой компании «под зонтиком» корпорации. Совместные предприятия как способ получения доступа к новым бизнесам.

Стратегии родственной диверсификации. Отношения стратегического соответствия. Использование выгод стратегического соответствия.

Стратегии неродственной диверсификации. Достоинства и недостатки неродственной диверсификации.

Стратегии свертывания и ликвидации. Стратегии перестройки, сокращения корпорации и реструктуризации портфеля. Стратегии международной диверсификации. Комбинированные стратегии диверсификации.

Стратегии сокращения. Типы целенаправленного сокращения. Реальная практика реализации стратегии роста организации. Комбинированная стратегия.

#### **Тема 6. Стратегии конкуренции**

Конкурентное преимущество. Основные пути определения конкурентных преимуществ. Формы конкурентных преимуществ. Источники конкурентных преимуществ.

Пять основных конкурентных стратегий. Стратегия лидерства на основе низких издержек. Стратегия дифференциации, или индивидуализации. Направления дифференциации. Стратегия наилучшей стоимости. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе низких издержек. Стратегия концентрации на узком сегменте или нише рынка на основе дифференциации.

Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.

Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.

#### **Тема 7. Портфельный анализ компании в системе стратегического управления**

Портфель предприятия и проблематика эффективного управления портфелем предприятия. Цели и основные этапы портфельного анализа.

Матрица рост-доля рынка (BCG). Рекомендации матрицы BCG.

Матрица привлекательности отрасли – сильные стороны предприятия (McKinsey-General Electric). Оценка привлекательности отрасли. Оценка «силы» бизнеса. Правила принятия решений о выборе позиции.

Матрица жизненного цикла (ADL/LC). Балансирование СХП с различными жизненными циклами в краткосрочной и долгосрочной перспективе. Выбор типа матрицы.

#### **Тема 8. Процесс реализации стратегии и контроль**

Организационное обеспечение реализации стратегии. Роль руководства в реализации стратегии. Роль организационной структуры в реализации стратегии. Роль человеческого фактора в реализации стратегии.

Основные проблемы в процессе реализации стратегии. Барьеры в реализации стратегии. Критерии успешности реализации стратегии. Правила реализации стратегии.

Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. Планирование проведения изменений. Методы управления сопротивлением.

Контроль за реализацией стратегии. Требования к системе стратегического контроля. Характеристики эффективного контроля.

Система сбалансированных показателей (ССП) как инструмент процесса контроля реализации стратегии. Компоненты ССП. Стратегическая карта и технология ее разработки. Ключевые показатели эффективности и их использование в системе стратегического менеджмента. Проектирование ССП.

### 4.3. ПЛАН ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ

#### Практическое занятие № 1

#### Тема 1. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ В СИСТЕМЕ ГМУ

*проводится в интерактивной форме*

*(семинар тематического типа, реферирование, блиц-опрос)*

##### Вопросы для обсуждения в рамках семинара:

1. Стратегическое управление
2. Объекты стратегического управления
3. Предмет стратегического управления
4. Функции стратегического управления
5. Составление прогноза
6. Организация реализации стратегии
7. Координация реализации стратегии
8. Мотивация на достижение запланированных результатов
9. Контроль за выполнением стратегии
10. Принципы стратегического управления организацией
11. Стратегическое управление в государственном и муниципальном управлении в период цифровизации экономики

##### Тематика рефератов:

1. Этапы формирования системы стратегического управления.
2. Взгляд ученых в области менеджмента на сущность стратегического управления.
3. Развитие стратегического управления на российских предприятиях.
4. Инвестиции и их экономическая сущность.
5. Классификация инвестиций, виды, источники и направления инвестирования
6. Инвестиционный проект, его цель и содержание.

##### Вопросы для блиц-опроса:

1. Раскройте предпосылки и собственно историю возникновения стратегического менеджмента.
2. Какое событие принято считать отправной точкой возникновения стратегического менеджмента и какие учения внесли наибольший вклад в его формирование и последующее развитие?
3. В чем причины возрастания роли и значения стратегического менеджмента в современных условиях?
4. Перечислите и кратко охарактеризуйте основные этапы стратегического менеджмента.
5. Что понимается под внешней средой функционирования организации и какие факторы внешней среды влияют на деятельность организации?

**Рекомендуемая литература****Основная литература**

Гришина, С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход: учебное пособие / С.А.Гришина, А.Н.Шишкин. — Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107697.html>

Государственное регулирование экономики: учебник / Э.А.Попова, О.В.Мельникова, Т.И.Окраинец [и др.]; под редакцией Э.А.Поповой. — Москва: Издательский Дом МИСиС, 2019. — 433 с. — ISBN 978-5-907061-60-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/98063.html>

Менеджмент: учебное пособие / Э.М.Гайнутдинов, Р.Б.Ивуть, Л.И.Поддерегина [и др.]; под редакцией Э.М.Гайнутдинова. — Минск: Вышэйшая школа, 2019. — 240 с. — ISBN 978-985-06-2788-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90793.html>

Климович, Л.К. Основы менеджмента: учебник / Л.К.Климович. — 3-е изд. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2018. — 280 с. — ISBN 978-985-503-768-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93391.html>

Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А.Томпсон, Стрикленд Дж. А.; под редакцией Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — ISBN 978-5-238-01209-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71227.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д.Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с. — 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.И.Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

**Дополнительная литература**

Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В.Левушкина, И.Г.Свистунова. — Ставрополь: Секвойя, 2020. — 105 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121756.html>

Гребенникова, А.А. Инновационные технологии в деятельности органов власти: учебное пособие / А.А.Гребенникова, О.Г.Кирилюк. — Саратов : Вузовское образование, 2020. — 103 с. — ISBN 978-5-4487-0606-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/88756.html>

Фидельман, Г.Н. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н.Фидельман, С.В.Дедиков, Ю.П.Адлер. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 186 с. — ISBN 5-9614-0200-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83079.html>

Ведяева, Е.С. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / Е.С.Ведяева, А.А.Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 166 с. — ISBN

978-5-4487-0499-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82669.html>

Евсеева, О.А. Международный менеджмент: учебное пособие / О.А.Евсеева, С.А.Евсеева. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-7422-6288-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83323.html>

Егорова, Т.И. Основы менеджмента / Т.И.Егорова; под редакцией А.Я.Волкова. — Москва, Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4344-0633-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91975.html>

Короткий, С.В. Менеджмент: учебное пособие / С.В.Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>

Менеджмент: учебное пособие / А.Н.Байдаков, А.В.Назаренко, Д.В.Запорожец [и др.]. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 164 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93010.html>

Воронин, А.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / А.Ю.Воронин, О.В.Сересева, Л.И.Чурина. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 119 с. — ISBN 978-5-7782-3486-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91292.html>

Шадченко, Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю.Шадченко. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ISBN 978-5-4486-0001-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/62888.html>

Гудилин А.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум / А.А.Гудилин, О.О.Скрябин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Издательский Дом МИСиС, 2015. — 82 с. — 978-5-87623-840-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56560.html>

Попович А.М. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.М.Попович, И.П.Попович, С.А.Люфт. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. — 508 с. — 978-5-7779-1892-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59632.html>

## Практическое занятие № 2

### Тема 2. ОСНОВНЫЕ ЗАДАЧИ СОЗДАНИЯ СТРАТЕГИИ В СИСТЕМЕ ГМУ

*проводится в интерактивной форме*

*(семинар тематического типа, реферирование, блиц-опрос, практические задания)*

#### Вопросы для обсуждения в рамках семинара:

1. Стратегическое планирование в Российской Федерации
2. Эволюция систем планирования
3. Стратегическое планирование как инструмент управления на государственном уровне
4. Технологии принятия стратегических решений
5. Методология стратегического государственного управления
6. Формирование и анализ стратегических альтернатив
7. Матрица Ансоффа
8. SWOT-анализ
9. PEST-анализ
10. Отраслевой анализ М.Портера
11. Система сбалансированных показателей Д.Нортона и Р.Каплана

12. Структура и содержание стратегического плана
13. Оценка текущей социально-экономической ситуации и степени достижения целей социально-экономического развития
14. Стратегические изменения и роль видения
15. Миссия, видение, ценности и лидерство
16. Методики оценки социально-экономического развития территорий
17. Основные направления, мероприятия и механизмы реализации стратегией
18. Проблемы стратегического государственного планирования и управления в современной России

#### Тематика рефератов:

1. Стратегия и предпринимательство.
2. Стратегическое поведение известных фирм.
3. Значение миссии для успешного функционирования современного предприятия.
4. Подходы к установлению целей в организации и их развитие в современных условиях.
5. Метод управления по целям и его использование в России.

#### Вопросы для блиц-опроса:

1. В чем основные отличия трех систем планирования?
2. Дайте пять определений понятия «стратегический менеджмент». Определите разницу в подходах к методологии.
3. Дайте определение понятию «key performance indicators».
4. Перечислите проблемы, которые затрудняют процесс стратегического планирования на региональном уровне.
5. Перечислите основные положения Федерального закона от 28.06.2014 № 172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
6. Опишите суть нормативной (классической) модели принятия решений.
7. На каких предположениях основывается дескриптивная модель?
8. Опишите основные положения модели Карнеги?
9. Как реализуется процесс принятия решений в инкрементальной модели Г.Минцберга?
10. Каковы особенности модели «мусорной корзины»?
11. Какие альтернативы в принятии управленческих решений предлагает учитывать В.Врум?
12. В чем заключается проблема выбора стратегии развития организации?
13. Какую роль играет цепочка ценностей в рамках конкурентной стратегии М. Портера?
14. Формирование стратегии с позиций школы предпринимательства.
15. Что является основным ключевым фактором, обеспечивающим успех организации, в рамках школы предпринимательства?
16. Сущность стратегии с позиций школы познания.
17. Что такое ментальные структуры (фреймы)?
18. Формирование стратегии с позиций школы обучения.
19. Основные положения школы власти.
20. Почему стратегия описывается как процесс ведения переговоров?
21. В чем сущность понятий «микровласть» и «макровласть»?
22. Что понимается под процессом формирования стратегии в рамках школы культуры?
23. Каковы основные критерии измерения внешней среды? 1
24. Что отличает школу конфигурации от других школ стратегического управления?
25. Что такое программно-целевой метод? Для каких целей он используется?
26. В чем заключаются основные недостатки программно-целевого метода?
27. Что такое проектный подход? В чем заключается основной принцип проектного

подхода?

28. В чем заключаются особенности использования проектного подхода на государственном уровне?

29. Какие существуют конкурентные стратегии по М.Портеру? В чем их особенности?

30. Что такое корпоративное управление? Каковы основные проблемы корпоративного управления по П.Друкеру?

31. В чем сущность основных принципов корпоративного управления по П.Друкеру?

32. Кто является стейкхолдером?

33. Что такое стейкхолдер-менеджмент?

34. Реализуется ли стейкхолдер-менеджмент в рамках стратегического государственного управления? Кто является стейкхолдерами в рамках стратегического государственного управления? В чем их интерес?

35. В чем сущность матрицы Ансоффа? Какие стратегии она предполагает? В чем их эффективность?

36. Что представляет собой внешняя среда?

37. В чем заключаются возможности внешней среды?

38. Что представляют собой угрозы внешней среды?

39. Какие элементы включает в себя SWOT-анализ?

40. Что включает в себя внутренняя среда?

41. Что такое PEST-анализ?

42. Какие факторы внешней среды включает в себя PEST-анализ?

43. Какие конкурентные силы выделяет М.Портер? Как они влияют на производителей?

44. В чем сущность системы сбалансированных показателей Д. Нортон и Р. Каплана?

45. Чем система сбалансированных показателей Д.Нортон и Р.Каплана отличается от метода дерева целей?

46. На какие блоки делится система сбалансированных показателей Д.Нортон и Р.Каплана в рамках стратегического государственного управления?

47. Какие этапы выделяют при построении системы сбалансированных показателей Д.Нортон и Р.Каплана в рамках стратегического государственного управления?

48. Какие ошибки возникают при построении системы сбалансированных показателей Д.Нортон и Р.Каплана в рамках стратегического государственного управления?

49. Какие проблемы возникают при построении системы сбалансированных показателей Д.Нортон и Р.Каплана в рамках стратегического государственного управления?

50. В чем заключается сущность понятия «стратегия»? В рамках стратегического управления территорией, какие основные части должны содержаться в стратегии социально-экономического развития?

51. Что такое экономическая оценка стратегии социально-экономического развития? Какие существуют подходы к оценке стратегии социально-экономического развития?

52. Какие существуют основные этапы оценки стратегии социально-экономического развития?

53. Что такое социально-экономическое развитие региона? Каковы основные стратегические цели и задачи социально-экономического развития региона?

54. Что такое «стратегическое видение»? В чем заключаются особенности формирования «стратегического видения» на региональном уровне?

55. Что такое миссия территории и чем она отличается от целей и задач?

56. Какие факторы необходимы для эффективного стратегического планирования?

57. Какие существуют методики оценки стратегии социально-экономического



развития? Каковы их плюсы и минусы?

58. Какие используются индикаторы в рамках методик оценки стратегии социально-экономического развития?

59. Что такое метод «дерева целей»? Чем он отличается от метода «системы сбалансированных показателей»?

60. Какие уровни предполагает метод «дерева целей»?

61. Каковы основные направления в стратегиях социально-экономического развития?

62. Что такое «диаграмма Ганта»? Применим ли данный метод в рамках стратегического управления территорией? В чем основные достоинства и недостатки данного метода?

63. Что такое «метод критического пути»? В чем заключаются недостатки данного метода? Возможно ли применять этот метод в комплексе с «диаграммой Ганта»?

64. Что такое метод PERT? В чем заключаются недостатки данного метода?

65. Какие функциональные элементы входят в механизм реализации стратегии развития?

### Практические задания:

1. Система документов стратегического планирования регионального развития, существовавшая до принятия 172-ФЗ включала: на федеральном уровне:

-концепцию долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года;

-прогноз долгосрочного социально-экономического развития на долгосрочный период до 2030 года;

-отраслевые документы стратегического планирования (порядка 80);

-схемы территориального планирования (транспорт, энергетика, здравоохранение, образование);

-стратегии социально-экономического развития федеральных округов, в т.ч. Стратегия развития арктической зоны РФ и обеспечения национальной безопасности на период до 2020 года;

-основные направления деятельности Правительства РФ;

-государственные программы РФ (40) и ФЦП (48);

-на региональном уровне: стратегии социально-экономического развития субъектов РФ (разработано 85 документов, утверждено 75);

-схемы территориального планирования;

-программы и прогнозы социально-экономического развития на среднесрочный период;

-государственные программы субъектов РФ.

172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» ввел следующую систему документов планирования:

-стратегия пространственного развития РФ;

-стратегия развития макрорегионов;

-стратегия развития субъектов РФ;

-долгосрочные и среднесрочные прогнозы развития субъектов РФ;

-план мероприятий по реализации стратегии развития субъекта РФ;

-государственные программы субъекта РФ;

-документы муниципального стратегического планирования.

*Проведите анализ изменений законодательства в сфере стратегического планирования, выделите тренды. Ответ обоснуйте.*

2. Используя 172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», опишите участников стратегического планирования на федеральном, региональном и муниципальном уровне.

3. Определите, какие виды взаимодействия осуществляются между органами

исполнительной власти и органами местного самоуправления региона в сфере стратегического планирования.

4. Предложите механизмы методической поддержки регионам для совершенствования системы стратегического планирования.

5. Источниками данных, которые могут быть использованы для мониторинга стратегий, являются:

-Федеральное статистическое наблюдение (РОССТАТ);

-Данные исполнительных органов государственной власти субъектов РФ и МСУ;

-Результаты социологических опросов профильных организаций (ФСО, Ромир, Левада, РАН и т.д.);

-Публикации в СМИ;

-Данные научно-исследовательских работ;

-Международные и российские рейтинги.

*Проведите сравнительный анализ предложенных источников, выделите преимущества каждого.*

6. На основе выбранного региона/города провести SWOT-анализ (минимум по 5 элементам) и сопоставление между ними. Полученные выводы занести в таблицу. Предложить ряд мероприятий по устранению слабых сторон субъекта. Определить специализацию субъекта на основе сильных сторон.

7. На основе стратегии развития субъекта и реализуемых программ и подпрограмм развития в различных сферах (минимум 5 направлений) построить систему сбалансированных показателей по 4 блокам: финансы, благополучатели, внутренние процессы, обучение и развитие. На основе полученной системы сбалансированных показателей определить сферы наличия «двойного финансирования» и «перекрестной ответственности» в рамках реализуемых программ и подпрограмм развития субъекта. Определить ключевые проблемы субъекта и предложить ряд мероприятий для их устранения. В качестве субъекта исследования может быть выбран регион или город-миллионник.

### **Рекомендуемая литература**

#### **Основная литература**

Гришина, С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход: учебное пособие / С.А.Гришина, А.Н.Шишкин. — Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107697.html>

Государственное регулирование экономики: учебник / Э.А.Попова, О.В.Мельникова, Т.И.Окраинец [и др.]; под редакцией Э.А.Поповой. — Москва: Издательский Дом МИСиС, 2019. — 433 с. — ISBN 978-5-907061-60-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/98063.html>

Менеджмент: учебное пособие / Э.М.Гайнутдинов, Р.Б.Ивуть, Л.И.Поддерегина [и др.]; под редакцией Э.М.Гайнутдинова. — Минск: Вышэйшая школа, 2019. — 240 с. — ISBN 978-985-06-2788-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90793.html>

Климович, Л.К. Основы менеджмента: учебник / Л.К.Климович. — 3-е изд. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2018. — 280 с. — ISBN 978-985-503-768-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93391.html>

Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А.Томпсон, Стрикленд Дж. А.; под редакцией Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — ISBN 978-5-238-01209-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71227.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д.Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с. — 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.И.Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

#### *Дополнительная литература*

Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В.Левушкина, И.Г.Свистунова. — Ставрополь: Секвойя, 2020. — 105 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121756.html>

Гребенникова, А.А. Инновационные технологии в деятельности органов власти: учебное пособие / А.А.Гребенникова, О.Г.Кирилук. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 103 с. — ISBN 978-5-4487-0606-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/88756.html>

Фидельман, Г.Н. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н.Фидельман, С.В.Дедиков, Ю.П.Адлер. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 186 с. — ISBN 5-9614-0200-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83079.html>

Ведяева, Е.С. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / Е.С.Ведяева, А.А.Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 166 с. — ISBN 978-5-4487-0499-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82669.html>

Евсеева, О.А. Международный менеджмент: учебное пособие / О.А.Евсеева, С.А.Евсеева. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-7422-6288-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83323.html>

Егорова, Т.И. Основы менеджмента / Т.И.Егорова; под редакцией А.Я.Волкова. — Москва, Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4344-0633-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91975.html>

Короткий, С.В. Менеджмент: учебное пособие / С.В.Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>

Менеджмент: учебное пособие / А.Н.Байдаков, А.В.Назаренко, Д.В.Запорожец [и др.]. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 164 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93010.html>

Воронин, А.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / А.Ю.Воронин, О.В.Сересева, Л.И.Чурина. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 119 с. — ISBN 978-5-7782-3486-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91292.html>

Шадченко, Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю.Шадченко. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ISBN 978-5-4486-0001-2. —

Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/62888.html>

Гудилин А.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум / А.А.Гудилин, О.О.Скрябин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Издательский Дом МИСиС, 2015. — 82 с. — 978-5-87623-840-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56560.html>

Попович А.М. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.М.Попович, И.П.Попович, С.А.Люфт. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. — 508 с. — 978-5-7779-1892-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59632.html>

### Практическое занятие № 3

#### Тема 3. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ФАКТОРОВ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ ОРГАНИЗАЦИЙ В СИСТЕМЕ ГМУ

*Практическое занятие проводится в интерактивной форме  
(дискуссия, реферирование, кейс-задания)*

##### Вопросы для дискуссии

1. Стратегическое управление организацией: содержание, этапы выработки стратегии
2. Миссия и цели организации.
3. Анализ внешней среды государственных организаций: понятие, методы, проблемы
4. Основные составляющие и типы внешней среды. Применение методов PEST и SWOT анализа
5. Теоретические аспекты методологии анализа внешней и внутренней среды организации
6. Методика анализа макроокружения организации
7. Методика анализа непосредственного окружения организации
8. Анализ внешней и внутренней среды организации
9. Стратегия диверсификации. Необходимые рыночные условия и возможные риски
10. Определение конкурентных преимуществ организации. Источники и основные направления их достижения
11. Стратегия на основе низких издержек. Необходимые рыночные условия и возможные риски
12. Стратегии дифференциации. Необходимые рыночные условия и возможные риски. Виды дифференциации
13. Стратегия первопроходца
14. Стратегические альтернативы. Условия реализации стратегии

##### Тематика рефератов

1. Окружение бизнеса и его влияние на деятельность компании.
2. Оценка деятельности предприятия со стороны заинтересованных групп.
3. Ключевые факторы успеха в отрасли.

##### Кейс-задания

###### Бизнес-кейс «Серая колбаса по доступной цене»

В Москве открылась сеть магазинов натуральных продуктов «ВкусВилл». Компании удалось поставить товары без химических добавок в средний ценовой сегмент.

Магазины «ВкусВилл» будут насаждать моду на натуральную еду среди массового покупателя.

«Покупатели постоянно спрашивали: почему вы продаете только молочку, а где же мясо, рыба?» - около прилавка с мясными продуктами продавщица объясняет покупательнице, как популярная в Москве розничная сеть натуральных молочных продуктов «Избенка»

«эволюционировала» во «ВкусВилл». Оборот «Избенки», которую предприниматель Андрей Кривенко с партнерами запустил в 2009 году, за 2011-й вырос в пять раз, до 20 млн долларов, и сейчас у сети уже 130 точек. Так что владельцы решили расширить ассортимент своих магазинов. Компания запустила четыре тестовых магазина у дома «ВкусВилл», где помимо молока предлагает мясо, рыбу, овощи и фрукты, хлеб без химических добавок - консервантов, стабилизаторов и проч.

По сравнению с другими магазинами натуральной еды «ВкусВиллу» удалось радикально снизить цены на свои продукты (см. график). Позиционируясь фактически в массовом ценовом сегменте, вновь созданная сеть, таким образом, делает ставку на большие объемы продаж. В то же время потенциал ее формата еще неясен, и отцы-основатели пока не строчат бизнес-планов по развитию. Неизвестно, сможет ли привлечь массового покупателя магазин у дома с ограниченным ассортиментом - здесь нет конфет, чипсов, спиртного. Да и внешне натуральные продукты непривлекательны: колбаса, например, во «ВкусВилле» серая, поскольку не содержит фиксатора окраски, яблоки - мелкие и с червоточинками.

### **Без деревенского антуража**

На чем экономит «ВкусВилл»? До сих пор нишу здоровой еды в Москве занимали игроки премиум-сегмента: LavkaLavka, «Все свое», «Экоферма Коновалово» и др. Их общая особенность - продажа продукции крестьянских хозяйств. Более того, на домашнее происхождение ассортимента делается упор, указываются имена и публикуются фотографии крестьян. Фактически это штучное производство. Так, Александр Коновалов, владелец одноименной фермы, держит на откорме всего семь бычков.

Поставщики же «ВкусВилла» - небольшие заводы. Выработка Думиничского мясокомбината из Калужской области, поставляющего мясoproдукты, составляет 20 тонн в сутки. Так что себестоимость продукции снижается за счет объема производства. Кроме того, докторскую колбасу здесь делают из мяса молочных пород коров, более дешевых, чем мясные бычки. А молочное стадо принадлежит структурам холдинга, в который входит мясокомбинат. Им же принадлежит небольшое предприятие, поставляющее «ВкусВиллу» сыр. То есть вертикальная интеграция поставщика тоже положительно влияет на цены.

По традиции, заведенной еще в «Избенке», «ВкусВилл» экономит на упаковке, используя коробки и пластиковую тару. Продавцы же премиум-сегмента, напротив, весьма изобретательны: используют тисненые этикетки, стеклянную тару, перевязывают крышки атласными лентами. «Раз уж мы работаем в премиуме, необходимо во всем ему соответствовать», - полагает гендиректор проекта «Все свое» Валентин Болотенко.

Дешевле «ВкусВиллу» обходится и доставка, ведь магазины премиум-сегмента практически всю продукцию доставляют по предзаказу, объем которого может быть сколь угодно малым. В итоге доля доставки в стоимости товара у тех и у других примерно одинаковая - треть, но абсолютные значения у «ВкусВилла» намного меньше: товар-то дешевле.

Наконец, около 15% себестоимости «ВкусВилл» срезал даже по сравнению с «Избенкой» за счет формата самообслуживания в магазинах. В результате, как заметил Борис Акимов, руководитель проекта LavkaLavka, полочные цены «ВкусВилла» на некоторые товары ниже, чем закупочные у LavkaLavka. Кроме того, благодаря большим объемам продаж «ВкусВилл» может себе позволить работать с относительно низкой рентабельностью: около 5% против 20–40% и выше у премиальных игроков.

Есть у «ВкусВилла» еще одна статья экономии, которую, впрочем, трудно отнести к его сильным сторонам. Речь о контроле качества продукции. Если крестьянин отвечает за весь процесс - от выращивания сырья до переработки, то «ВкусВилл» этим похвастаться не может. Компания проводит лабораторный анализ лишь конечного продукта и только в случае сомнений в качестве может проверить условия производства. От некоторых товарных категорий она просто отказывается. Например, «ВкусВилл» не стал продавать шпроты, потому

что не может отследить, использовал или нет производитель добавку «жидкий дым» при копчении.

Как уверяют продавцы фермерской продукции, способ контроля качества, применяемый во «ВкусВилле», не дает гарантии экологической чистоты продукции. «Полноценный анализ на “химию” способен сделать лишь считаное число лабораторий в стране. Остальные могут вычислить лишь около одного процента химикатов. Так что главный принцип при покупке здоровой еды, который действует во всем мире, - знай своего фермера. Фермер следит, какой водой он поит животных, не лечит их антибиотиками, не дает гормонов роста. Ведь это влияет на качество продукта, но вычислить отклонения может только сложный анализ», - считает Александр Коновалов. Впрочем, в России в принципе отсутствует сертификация экологической чистоты товара, так что сравнивать достижения на этом поприще сложно, это вопрос скорее доверия к поставщику.

Так или иначе, открытие магазинов «ВкусВилл» выявило новый тренд на рынке ритейла - освоение ниши натуральных продуктов для среднего класса. Оказалось, что в Санкт-Петербурге компания Belousov Group запустила недавно сеть из десятка магазинов «Семейный капитал. Продовольственные товары». Ради снижения цен компания обзавелась даже собственным заводом, где выпускает мясную, молочную, хлебобулочную продукцию и макароны. Ожидается пуск такого же завода в Астрахани наряду с организацией там сельскохозяйственного производства. В отличие от «ВкусВилла», осваивающего пока только территорию Москвы и ближайшего Подмосковья, Belousov Group уже заявляет о своих планах стать федеральным игроком и открыть 5 тыс. точек по всей стране, из них 100 – в этом году.

Сам тренд абсолютно закономерен, поскольку премиальный сегмент рынка довольно мал. Например, объем рынка сертифицированных органических продуктов РФ аналитики IFOAM оценивают в 60-80 млн долларов. Получается, оборот одной «Избенки» уже равен четверти этого рынка, объем которого в ближайшие годы вряд ли вырастет. Сейчас это в основном импорт, и наиболее вероятная динамика для него - рост импортозамещения. Недаром LavkaLavka торопится снять сливки с регионов, запустив аналогичные проекты в Санкт-Петербурге и Калининграде, что заведомо менее перспективно, чем в Москве.

Другие же премиальные игроки пытаются снизить цены. Так, Александр Коновалов создал объединение «Экокластер», чтобы агрегировать натуральную продукцию не только крестьян, но и заводов, выпускающих товар в соответствии с критериями экологичности. С этим проектом ферма пошла в розницу. Первый магазин «Экокластер» открыт на Новорижском шоссе - Коновалов сначала планирует охватить обеспеченные дачные поселки, но уверен, что у формата есть потенциал к снижению цены. Магазин «Все свое» тоже обратился к фабричному производству, заключив контракт с молокозаводом «Можайский».

#### **Только необходимое**

Впрочем, завоевать кошельки среднего класса одной лишь ценой не так просто. «Что за странный магазин! Ничего нет», - бубнит под нос пожилая покупательница и направляется к выходу. Ассортимент «ВкусВилла» сейчас чуть больше 200 наименований. Планируется расширение до 500, но и тогда он будет проигрывать дискаунтерам типа «Пятерочки» с 3 тыс. наименований. Мало того что здесь нет непродовольственных товаров, так еще нет ничего к чаю, а также снеков, алкоголя и сигарет.

В самой компании объясняют, что решили отказаться от продуктов-трафикаобразователей, чтобы сосредоточиться на покупателях здоровой еды. Хотя таких клиентов, считают участники рынка, всего 10%, опыт «Избенки» продемонстрировал готовность покупать товар в специализированных магазинах. «Первое время, пока магазинов мало, покупатели “Избенки”, вероятно, будут раз в неделю выбираться во “ВкусВилл”», - добавляет Андрей Кривенко.

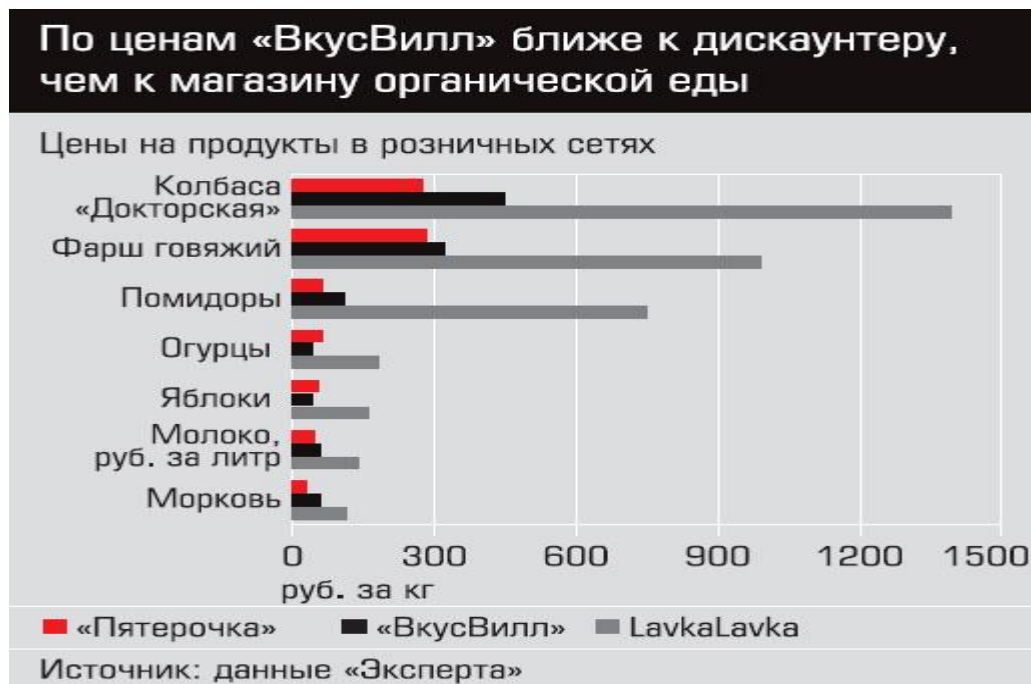
В петербургских магазинах «Семейный капитал. Продовольственные товары» возможное соседство с дискаунтерами рассматривают даже как плюс. «Имеющиеся товары покупатель приобретет у нас, а остальное - в дискаунтере», - уверен Максим Козуро, руководитель сети.



Кстати, как раз благодаря отказу от широкого ассортимента сети удается сэкономить на обслуживании. Кроме того, покупателю не приходится делать псевдовыбор из аналогичных продуктов. «Доказано, что там, где предлагается один вид, допустим, молока, продажи категории выше, чем там, где выбор широк. Ритейлер выбирает лучшее молоко за покупателя, и тому уже не надо размышлять на эту тему», - говорит Андрей Кривенко.

Придется разубеждать покупателя и в том, что еда должна быть красивой, как на картинке, и химически вкусной, напоминать, что серый цвет колбасы - это цвет вареного мяса. «Раньше мы изготавливали колбасу без добавок. Но потом предприятия, которые добавляли химикаты, стали рекламировать свои продукты, люди привыкли к их ненатуральному виду и вкусу. Наши продажи стали падать, и тогда нам тоже пришлось закупать добавки, - рассказывает Надежда Анохина, гендиректор Думиничского мясокомбината. «Наконец-то у нас появился заказчик натуральной колбасы», - радостно завершает она свой рассказ.

И все же к вкусу и цвету натуральной колбасы, считает Анохина, покупатели снова привыкнут. А вот цена - препятствие серьезнее, особенно для периферии. И если для Москвы нынешние отпускные цены Думиничского комбината на натуральную колбасу - на 100 рублей выше обычных, - не являются критичными, то для родной Калужской области, где Анохина тоже хотела бы предложить новую продукцию, это рискованный маневр.



### Вопросы:

1. Какие действия компании «ВкусВилл» следует рассматривать как стратегические?
2. Какие конкурентные преимущества созданы руководством компании. Насколько успешно они работают?
3. Можно ли компанию «ВкусВилл» отнести к категории компаний-газелей? Почему? Обоснуйте.
4. Можно ли сказать, что компания использует стратегию голубого океана?
5. Почему создатели компании достаточно осторожно относятся к разработке планов развития? Что определяет возможности и угрозы для «ВкусВилл»?
6. Опишите формат деятельности компании. Как Вы оцениваете его потенциал?
7. Что определяет возможности компании по снижению цен на продукцию?
8. Какие сильные и слабые стороны можно отметить в деятельности компании?
9. Раскройте содержание нового тренда на рынке ритейла.

10. Какие стратегии используют компании на рынке торговли здоровой едой?
11. Какие действия руководства «ВкусВилл» можно расценивать как стратегически верные?
12. Какие средства «ВкусВилл» использует для информирования потребителей и насколько эти действия способствуют привлечению потребителей? Что вы можете предложить в решении этой проблемы?
13. Предложите свой вариант стратегии развития «ВкусВилл».

### Рекомендуемая литература

#### Основная литература

Гришина, С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход: учебное пособие / С.А.Гришина, А.Н.Шишкин. — Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107697.html>

Государственное регулирование экономики: учебник / Э.А.Попова, О.В.Мельникова, Т.И.Окраинец [и др.]; под редакцией Э.А.Поповой. — Москва: Издательский Дом МИСиС, 2019. — 433 с. — ISBN 978-5-907061-60-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/98063.html>

Менеджмент: учебное пособие / Э.М.Гайнутдинов, Р.Б.Ивуть, Л.И.Поддерегина [и др.]; под редакцией Э.М.Гайнутдинова. — Минск: Вышэйшая школа, 2019. — 240 с. — ISBN 978-985-06-2788-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90793.html>

Климович, Л.К. Основы менеджмента: учебник / Л.К.Климович. — 3-е изд. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2018. — 280 с. — ISBN 978-985-503-768-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93391.html>

Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А.Томпсон, Стрикленд Дж. А.; под редакцией Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — ISBN 978-5-238-01209-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71227.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д.Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с. — 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.И.Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

#### Дополнительная литература

Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В.Левушкина, И.Г.Свистунова. — Ставрополь: Секвойя, 2020. — 105 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121756.html>

Гребенникова, А.А. Инновационные технологии в деятельности органов власти: учебное пособие / А.А.Гребенникова, О.Г.Кирилюк. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 103 с. — ISBN 978-5-4487-0606-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR



BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/88756.html>

Фидельман, Г.Н. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н.Фидельман, С.В.Дедиков, Ю.П.Адлер. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 186 с. — ISBN 5-9614-0200-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83079.html>

Ведеява, Е.С. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / Е.С.Ведеява, А.А.Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 166 с. — ISBN 978-5-4487-0499-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82669.html>

Евсеева, О.А. Международный менеджмент: учебное пособие / О.А.Евсеева, С.А.Евсеева. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-7422-6288-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83323.html>

Егорова, Т.И. Основы менеджмента / Т.И.Егорова; под редакцией А.Я.Волкова. — Москва, Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4344-0633-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91975.html>

Короткий, С.В. Менеджмент: учебное пособие / С.В.Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>

Менеджмент: учебное пособие / А.Н.Байдаков, А.В.Назаренко, Д.В.Запорожец [и др.]. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 164 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93010.html>

Воронин, А.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / А.Ю.Воронин, О.В.Сересева, Л.И.Чурина. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 119 с. — ISBN 978-5-7782-3486-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91292.html>

Шадченко, Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю.Шадченко. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ISBN 978-5-4486-0001-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/62888.html>

Гудилин А.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум / А.А.Гудилин, О.О.Скрябин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Издательский Дом МИСиС, 2015. — 82 с. — ISBN 978-5-87623-840-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56560.html>

Попович А.М. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.М.Попович, И.П.Попович, С.А.Люфт. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. — 508 с. — ISBN 978-5-7779-1892-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59632.html>

#### Практическое занятие № 4

#### Тема 4. АНАЛИЗ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПОЛОЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ В СИСТЕМЕ ГМУ

*проводится в интерактивной форме (дискуссия, реферирование)*

##### Вопросы для дискуссии:

1. Основные области выбора стратегии развития
2. Виды стратегий развития организации
3. Необходимость осуществления и сущность организационных изменений
4. Соответствие организационной структуры управления стратегии развития организации

5. Способы осуществления организационных изменений
6. Классический подход к разработке конкурентной стратегии
7. Модель стратегического управления издержками предприятия
8. Стратегии, основанные на ролевой функции предприятия
9. Стратегии слияний и поглощений
10. Государственное регулирование конкурентных отношений
11. Промышленная политика как фактор конкурентоспособности экономики

#### **Тематика рефератов:**

1. Управленческий анализ в современной практике управления организацией.
2. Методы управленческого анализа.
3. Подходы к оценке конкурентоспособности компании.

#### **Рекомендуемая литература**

##### **Основная литература**

Гришина, С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход: учебное пособие / С.А.Гришина, А.Н.Шишкин. — Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107697.html>

Государственное регулирование экономики: учебник / Э.А.Попова, О.В.Мельникова, Т.И.Окраинец [и др.]; под редакцией Э.А.Поповой. — Москва: Издательский Дом МИСиС, 2019. — 433 с. — ISBN 978-5-907061-60-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/98063.html>

Менеджмент: учебное пособие / Э.М.Гайнутдинов, Р.Б.Ивуть, Л.И.Поддерегина [и др.]; под редакцией Э.М.Гайнутдинова. — Минск: Вышэйшая школа, 2019. — 240 с. — ISBN 978-985-06-2788-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90793.html>

Климович, Л.К. Основы менеджмента: учебник / Л.К.Климович. — 3-е изд. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2018. — 280 с. — ISBN 978-985-503-768-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93391.html>

Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А.Томпсон, Стрикленд Дж. А.; под редакцией Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — ISBN 978-5-238-01209-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71227.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д.Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с. — 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.И.Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

##### **Дополнительная литература**

Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В.Левушкина, И.Г.Свистунова. — Ставрополь: Секвойя, 2020. — 105 с. — Текст: электронный // Цифровой

- образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121756.html>
- Гребенникова, А.А. Инновационные технологии в деятельности органов власти: учебное пособие / А.А.Гребенникова, О.Г.Кирилюк. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 103 с. — ISBN 978-5-4487-0606-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/88756.html>
- Фидельман, Г.Н. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н.Фидельман, С.В.Дедиков, Ю.П.Адлер. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 186 с. — ISBN 5-9614-0200-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83079.html>
- Ведяева, Е.С. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / Е.С.Ведяева, А.А.Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 166 с. — ISBN 978-5-4487-0499-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82669.html>
- Евсеева, О.А. Международный менеджмент: учебное пособие / О.А.Евсеева, С.А.Евсеева. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-7422-6288-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83323.html>
- Егорова, Т.И. Основы менеджмента / Т.И.Егорова; под редакцией А.Я.Волкова. — Москва, Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4344-0633-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91975.html>
- Короткий, С.В. Менеджмент: учебное пособие / С.В.Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>
- Менеджмент: учебное пособие / А.Н.Байдаков, А.В.Назаренко, Д.В.Запорожец [и др.]. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 164 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93010.html>
- Воронин, А.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / А.Ю.Воронин, О.В.Сересева, Л.И.Чурина. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 119 с. — ISBN 978-5-7782-3486-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91292.html>
- Шадченко, Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю.Шадченко. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ISBN 978-5-4486-0001-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/62888.html>
- Гудилин А.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум / А.А.Гудилин, О.О.Скрябин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Издательский Дом МИСиС, 2015. — 82 с. — ISBN 978-5-87623-840-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56560.html>
- Попович А.М. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.М.Попович, И.П.Попович, С.А.Люфт. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. — 508 с. — ISBN 978-5-7779-1892-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59632.html>

### Практическое занятие № 5

#### Тема 5. БАЗИСНЫЕ СТРАТЕГИИ БИЗНЕСА

*проводится в интерактивной форме*

*(семинар тематического типа, реферирование, выполнение практических заданий, блиц-опрос, деловая игра)*

**Вопросы для обсуждения**

1. Понятие миссии организации
2. Цели развития организации
3. Внедрение технологических и продуктовых инноваций
4. Современными технологиями управления персоналом
5. Формирование новых бизнес моделей с применением инструментария стратегического менеджмента

**Тематика рефератов**

1. Экономическая сущность и содержание механизма диверсификации.
2. Базисные стратегии бизнеса.
3. Особенности реализации стратегии сокращения.

**Практические задания****Задание 1.**

*Дайте определения следующих понятий:* Внешняя и внутренняя среда организации, Микроокружение и макроокружение, Возможности, угрозы и стратегические проблемы, Экономические кластеры

**Задание 2.**

Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры,

1) На какие части можно разделить среду обитания организации, дайте их характеристики?

2) Какие факторы внешней среды организации относят микроокружению и макроокружению?

3) Какая информация о внешней среде необходима для анализа ситуации организации? Дайте характеристику основным видам политической, экономической, социальной информации, приведите примеры ее использования при принятии стратегического решения.

4) Как могут использоваться в стратегическом анализе среды международные стандарты учета, отчетности и оценки (МСФО и МСО) и отчеты о корпоративной социальной ответственности (КСО)?

5) Назовите основные источники информации о внутренней среде организации.

6) Какие подразделения фирмы отвечают за сбор и обработку финансовой и маркетинговой информации, технической, нормативной, правовой обеспечение актуальности и использование в процессе оперативного и стратегического управления.

**Задание 3.**

На примере организации Краснодарского края проанализируйте и охарактеризуйте информацию, имеющую стратегический характер, из следующих источников:

-учредительные документы (предназначение организации, состав учредителей, участие в финансово-промышленных группах и др.);

-первичные документы, фиксирующие состав основных и оборотных средств и их оценку;

-первичные документы, отражающие хозяйственные операции и вызываемые ими движения денежных средств, а также доходы и расходы хозяйствующего субъекта;

-проектно-техническая документация (технические паспорта, технологические карты и др.): юридические документы, фиксирующие отношения с инвесторами, поставщиками и покупателями, заемщиками, эмитентами и вкладчиками;

-данные оперативного учета и отчетности; бухгалтерская отчетность, включая все приложения и пояснительную записку;

-акты ревизий, аудиторских и налоговых проверок, заключения коммерческих банков;

-планово-нормативная документация; материалы, характеризующие состав персонала, особенно руководящий состав;

-планы и отчеты предприятия, бизнес-планы; документация системы менеджмента качества.

**Вопросы для блиц-опроса**

1. Как осуществляется определение общего направления развития организации?
2. В чем сущность и содержание миссии организации в широком и узком смыслах?
3. Какие способы используются для оформления миссии организации и последующего доведения ее до широкой общественности?
4. Каким требованиям должна отвечать формулировка миссии и, какие структурные компоненты она должна содержать?
5. Что понимается под целью развития организации и, какие показатели могут быть использованы в процессе определения целей?
6. Какие требования предъявляются к целям развития организации и, в каком случае цели становятся инструментом стратегического менеджмента?
7. Как классифицируются цели развития организации?
8. Что представляет собой «дерево целей» и как оно формируется?

**Деловая игра****«ФРАНЧАЙЗИНГ КАК СТРАТЕГИЯ БИЗНЕСА»**

**Цель деловой игры** – приобрести практические навыки по разработке стратегии франчайзинга и ее реализации.

**Концепция деловой игры.**

Представьте себе, что Ваша эксклюзивная бизнес-идея успешно реализована и в результате стабильно работает одно или несколько предприятий. От потребителей поступают хорошие отзывы о качестве продукции (товара). Все более широкую известность приобретает Ваша торговая марка и новый бренд.

Благоприятный имидж компании и положительная история в деловых кругах приводит к тому, что все чаще начинающие предприниматели обращаются к Вам с просьбой помочь им с открытием аналогичного заведения. У каждого предпринимателя, бизнесмена неизбежно наступает момент осмысления – на какой точке развития сегодня находится его бизнес. Как развиваться дальше? Можно пойти по пути разветвления, создания собственной филиальной сети. А можно стать во главе франчайзинг-партнерства, т.е. стать франчайзером.

В то же время перед начинающими предпринимателями или инвесторами, готовыми к инвестициям в бизнес, тоже стоит дилемма: изобретать ли собственный бизнес – формат со многими неизвестными, а главное с неведомым результатом. Или войти во франчайзинговое партнерство, предполагающее игру по понятным и оправданным правилам, т.е. стать франчайзи.

**Роли в деловой игре.**

Участники должны разделиться на три группы: предприниматели – франчайзеры и франчайзи; представители государственных органов власти, эксперты.

Предприниматели должны определить сферу деятельности, проанализировать условия деятельности и каждая из сторон должна подготовиться к ведению деловых переговоров с предварительной разработкой пакета документов для заключения договора франчайзинга.

**Ожидаемые результаты.**

В процессе представления алгоритма создания франчайзинга участники должны выделить преимущества и недостатки франчайзинга как стратегии ведения бизнеса и ответить на следующие вопросы:

1. Каковы особенности стратегии франчайзинга в бизнесе?
2. Как подготовить свой бизнес к успешным продажам по франчайзингу?
3. Как создать собственный франшизный пакет, чтобы тиражировать свой успешный бизнес?
4. Как создать партнерскую сеть предприятий?
5. Как продавать и покупать франшизу?



Представители государственных органов власти проводят проверку документации, обеспечивающей процесс франчайзинга в бизнесе.

Эксперты в ходе проведения деловой игры оценивают действия участников и определяют победителей-предпринимателей.

### Критерии оценки участия в деловой игре

#### Лист экспертной оценки команд

<i>Раздел игры</i>	<i>Команда 1</i>	<i>Команда 2</i>	<i>Команда 3</i>	<i>Команда 4</i>
<i>Обоснование сферы ведения бизнеса</i>				
<i>Обоснование выбора стратегических действий с учетом факторов внешней среды</i>				
<i>План подготовки бизнеса к успешным продажам по франчайзингу</i>				
<i>Механизм создания партнерской сети предприятий</i>				
<i>Содержание и качество разработанного пакета документов</i>				
<i>Уровень ведения переговоров</i>				
<i>Итоговый доклад команды</i>				
<i>Презентация</i>				
<b><i>Итого по 5-балльной системе</i></b>				

Победителем является команда, набравшая наибольшее количество баллов

### Рекомендуемая литература

#### Основная литература

Гришина, С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход: учебное пособие / С.А.Гришина, А.Н.Шишкин. — Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107697.html>

Государственное регулирование экономики: учебник / Э.А.Попова, О.В.Мельникова, Т.И.Окраинец [и др.]; под редакцией Э.А.Поповой. — Москва: Издательский Дом МИСиС, 2019. — 433 с. — ISBN 978-5-907061-60-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/98063.html>

Менеджмент: учебное пособие / Э.М.Гайнутдинов, Р.Б.Ивуть, Л.И.Поддерегина [и др.]; под редакцией Э.М.Гайнутдинова. — Минск: Вышэйшая школа, 2019. — 240 с. — ISBN 978-985-06-2788-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90793.html>

Климович, Л.К. Основы менеджмента: учебник / Л.К.Климович. — 3-е изд. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2018. — 280 с. — ISBN 978-985-503-768-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93391.html>

Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А.Томпсон, Стрикленд Дж. А.; под редакцией Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — ISBN 978-5-238-01209-4. — Текст: электронный //

Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71227.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д.Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с. — 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.И.Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

#### *Дополнительная литература*

Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В.Левушкина, И.Г.Свистунова. — Ставрополь: Секвойя, 2020. — 105 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121756.html>

Гребенникова, А.А. Инновационные технологии в деятельности органов власти: учебное пособие / А.А.Гребенникова, О.Г.Кирилук. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 103 с. — ISBN 978-5-4487-0606-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/88756.html>

Фидельман, Г.Н. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н.Фидельман, С.В.Дедиков, Ю.П.Адлер. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 186 с. — ISBN 5-9614-0200-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83079.html>

Ведяева, Е.С. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / Е.С.Ведяева, А.А.Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 166 с. — ISBN 978-5-4487-0499-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82669.html>

Евсеева, О.А. Международный менеджмент: учебное пособие / О.А.Евсеева, С.А.Евсеева. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-7422-6288-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83323.html>

Егорова, Т.И. Основы менеджмента / Т.И.Егорова; под редакцией А.Я.Волкова. — Москва, Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4344-0633-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91975.html>

Короткий, С.В. Менеджмент: учебное пособие / С.В.Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>

Менеджмент: учебное пособие / А.Н.Байдаков, А.В.Назаренко, Д.В.Запорожец [и др.]. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 164 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93010.html>

Воронин, А.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / А.Ю.Воронин, О.В.Сересева, Л.И.Чурина. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 119 с. — ISBN 978-5-7782-3486-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91292.html>

Шадченко, Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю.Шадченко. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ISBN 978-5-4486-0001-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/62888.html>

Гудилин А.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум / А.А.Гудилин,

О.О.Скрябин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Издательский Дом МИСиС, 2015. — 82 с. — 978-5-87623-840-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56560.html>

Попович А.М. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.М.Попович, И.П.Попович, С.А.Люфт. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. — 508 с. — 978-5-7779-1892-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59632.html>

## **Практическое занятие № 6** **Тема 6. СТРАТЕГИИ КОНКУРЕНЦИИ**

*проводится в интерактивной форме*  
*(семинар тематического типа, реферирование, кейс-задания)*

### **Вопросы для обсуждения**

1. Стратегия лидерства по издержкам - привлечение покупателей за счет минимизации издержек производства товаров или услуг
2. Стратегия широкой дифференциации - привлечение покупателей за счет максимального отличия продукции компании от аналогичной продукции конкурентов
3. Стратегия оптимальных издержек - повышение потребительской ценности продуктов за счет более высокого качества при ценах на уровне конкурентов или ниже
4. Сфокусированная (нишевая) стратегия на базе низких издержек - ориентация компании на узкий сегмент покупателей и вытеснение конкурентов за счет более низких издержек производства
5. Сфокусированная стратегия дифференциации
6. Стратегия немедленного реагирования
7. Стратегия сегментирования
8. Модели конкуренции М.Портера
9. Типология конкурентов
10. Стратегические направления конкуренции
11. Зачем нужна стратегия конкурентной борьбы
12. Аналитические инструменты для формирования стратегии конкуренции
13. Модель PESTEL
14. Модель VRIO
15. Чем стратегия отличается от тактики
16. Формирование стратегии конкурентоспособности организации

### **Тематика рефератов**

1. Особенности формирования оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
2. Разработка наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
3. Сущность стратегии лидерства на основе низких издержек.

### **Кейс-задания**

#### **Мини-кейс «Как обеспечить устойчивую конкурентную позицию?»**

Российская компания «Кварц» является портфельной компанией крупнейшей российской корпорации. Специализируется на производстве базовых материалов для полупроводниковой промышленности, специальной оптики и солнечной энергетики. Полупроводниковая промышленность в России практически не существует. Выход на зарубежные рынки является сложным. Рынки практически закрыты - отсутствует информация по ценообразованию, стандартам качества, внутренним требованиям потребителей. Многие рынки крайне консервативны (хай-тек дорого стоит) и при этом четко настроены под конкретные параметры сырьевой продукции. Поэтому стать поставщиком зарубежной компании очень сложно: потребуется от года до трех, чтобы вас просто начали рассматривать как возможного поставщика, затем вы доказываете вашу надежность как производителя (естественно, вы должны быть сертифицированы по международным стандартам качества), ну



а после должны быть готовы к ведению вашей документации в формате вашего потребителя, а также к постоянному мониторингу и проверкам с его стороны.

Какую стратегию конкуренции следует использовать компании «Кварц» для выхода на мировые высокотехнологичные рынки? Или следует отказаться от этой стратегии?

### Рекомендуемая литература

#### *Основная литература*

Гришина, С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход: учебное пособие / С.А.Гришина, А.Н.Шишкин. — Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107697.html>

Государственное регулирование экономики: учебник / Э.А.Попова, О.В.Мельникова, Т.И.Украинец [и др.]; под редакцией Э.А.Поповой. — Москва: Издательский Дом МИСиС, 2019. — 433 с. — ISBN 978-5-907061-60-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/98063.html>

Менеджмент: учебное пособие / Э.М.Гайнутдинов, Р.Б.Ивуть, Л.И.Поддерегина [и др.]; под редакцией Э.М.Гайнутдинова. — Минск: Вышэйшая школа, 2019. — 240 с. — ISBN 978-985-06-2788-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90793.html>

Климович, Л.К. Основы менеджмента: учебник / Л.К.Климович. — 3-е изд. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2018. — 280 с. — ISBN 978-985-503-768-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93391.html>

Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А.Томпсон, Стрикленд Дж. А.; под редакцией Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — ISBN 978-5-238-01209-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71227.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д.Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с. — 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.И.Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

#### *Дополнительная литература*

Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В.Левушкина, И.Г.Свистунова. — Ставрополь: Секвойя, 2020. — 105 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121756.html>

Гребенникова, А.А. Инновационные технологии в деятельности органов власти: учебное пособие / А.А.Гребенникова, О.Г.Кирилюк. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 103 с. — ISBN 978-5-4487-0606-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/88756.html>

Фидельман, Г.Н. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н.Фидельман, С.В.Дедиков, Ю.П.Адлер. — Москва: Альпина

Бизнес Букс, 2019. — 186 с. — ISBN 5-9614-0200-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83079.html>

Ведяева, Е.С. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / Е.С.Ведяева, А.А.Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 166 с. — ISBN 978-5-4487-0499-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82669.html>

Евсеева, О.А. Международный менеджмент: учебное пособие / О.А.Евсеева, С.А.Евсеева. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-7422-6288-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83323.html>

Егорова, Т.И. Основы менеджмента / Т.И.Егорова; под редакцией А.Я.Волкова. — Москва, Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4344-0633-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91975.html>

Короткий, С.В. Менеджмент: учебное пособие / С.В.Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>

Менеджмент: учебное пособие / А.Н.Байдаков, А.В.Назаренко, Д.В.Запорожец [и др.]. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 164 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93010.html>

Воронин, А.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / А.Ю.Воронин, О.В.Сересева, Л.И.Чурина. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 119 с. — ISBN 978-5-7782-3486-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91292.html>

Шадченко, Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю.Шадченко. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ISBN 978-5-4486-0001-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/62888.html>

Гудилин А.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум / А.А.Гудилин, О.О.Скрябин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Издательский Дом МИСиС, 2015. — 82 с. — ISBN 978-5-87623-840-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56560.html>

Попович А.М. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.М.Попович, И.П.Попович, С.А.Люфт. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. — 508 с. — ISBN 978-5-7779-1892-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59632.html>

### Практическое занятие № 7

#### Тема 7. ПОРТФЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ КОМПАНИИ В СИСТЕМЕ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

*проводится в интерактивной форме  
(семинар тематического типа, реферирование,  
кейс-задания, расчетно-аналитические задания)*

#### Вопросы для обсуждения

1. Портфельный анализ.
2. Цели, задачи и основные этапы портфельного анализа.
3. Теоретическая база портфельного анализа
4. Классификация матриц стратегического планирования
5. Внедрение матричного инструментария в процесс стратегического управления
6. Портфельный анализ наличия внутренних ресурсов .

7. Матрица БКГ.
8. Модель ADL/LC - классическая модель стратегического анализа и планирования
9. Концепция стратегического управления HOFER/SCHENDEL (Матрица Хофера)
10. Матрица Ансоффа
11. Матрица Абеля
12. Модель SHELL/DPM
13. Анализ стратегического положения и оценка действий компании. Метод SPACE
14. Метод BSC
15. Система 111–555....
16. Применение портфельного анализа для формирования стратегии компании на внешних рынках

#### Тематика рефератов

1. Портфельный анализ и его использование в отечественной практике управления.
2. Балансирование набора стратегических зон хозяйствования.
3. Деловой комплексный анализ (проект PIMS).

#### Кейс-задания

##### Бизнес-кейс «Недетский выбор»

Компания «Ост-Вест» входит в число пяти крупнейших туроператоров, которые специализируются на детском отдыхе. Она разрабатывает маршруты и программы, заключает договоры с отелями, транспортными и принимающими компаниями, обеспечивает сопровождение групп. Готовый продукт «Ост-Вест» продает через агентскую сеть - 1470 турагентств по всей России, работающих за комиссионные.

Программы детского отдыха приносят компании около 70% оборота (в 2011 году выручка «Ост-Вест» составила 118 млн руб.). Основные объемы продаж в этом бизнесе приходятся на лето. В осенние, весенние, новогодние каникулы, а также на майские праздники спросом пользуются детские экскурсионные туры, но количество групп несравнимо меньше, чем летом (15% зимой против 85% летом). «Рентабельность на массовых направлениях в туризме в лучшем случае достигает 5%, поэтому что-то заработать мы можем только на больших объемах. Зимой же их хватает только на то, чтобы покрыть затраты на содержание детского отдела из шести человек, а сотрудники оказываются недозагруженными», — поясняет генеральный директор компании «Ост-Вест» **Зоя Бондарь**.

Предоставлять сотрудникам в межсезонье оплачиваемые отпуска было бы слишком накладно. Отправлять людей в неоплачиваемые - значит потерять команду и навредить бизнесу. Коллектив формировался долго, но сейчас в компании отличная команда, текучки практически нет. Выход - занять людей в новых направлениях.

#### Каникулы на воздухе

В 2007 году в компании «Ост-Вест» сменился собственник, и в 2008 году ее возглавила Зоя Бондарь. Новое руководство продолжило развивать те направления, которые и раньше были успешны: детский отдых, а также автобусные туры.

«В детском туризме принципиальное значение имеют опыт, репутация, отношения с партнерами. Все это нарабатывается годами. Хорошие объемы можно получить тоже далеко не сразу. «Ост-Вест» занимается детским отдыхом около 20 лет, мы подхватили это направление и серьезно развили», - рассказывает генеральный директор. Компания предлагает клиентам широкий ассортимент программ - лагеря в Турции, Болгарии, Словакии, Венгрии и Греции, языковые курсы на Мальте. Помимо зарубежного отдыха «Ост-Вест» организует программы в Краснодарском крае, Крыму и Подмосковье. Иностранцы составляют примерно 70% продаж, российские - около 30%. На данный момент зарубежные предложения в большинстве своем выигрывают по соотношению цена-качество.

По словам Бондарь, люди иногда удивляются, почему отдых ребенка обходится дороже, чем путевка взрослого. Но дело в том, что на каждую детскую группу требуется больше персонала: вожатые, врачи, психологи, аниматоры. Так, на отдых в России компания

отправляет группы вместе с сопровождающими (их функции иногда выполняют школьные учителя), а некоторые зарубежные лагеря полностью устраивает сама или совместно с партнерами. «Где-то нам предоставляют только территорию, помещения для проживания, питание и услуги уборки. А мы обеспечиваем персонал для работы с детьми, разрабатываем программы отдыха», - говорит Бондарь. Каждое лето компания нанимает для работы в зарубежных лагерях около 250 человек - это сезонный персонал, большинство из них работает с «Ост-Вест» по несколько лет.

В прошлом году компания отправила в детские оздоровительные лагеря около 5 тыс. детей, а в 2012-м спрос, скорее всего, вырастет на 30% - места активно бронируют уже сейчас. Гендиректор довольна, как развивается этот бизнес-сегмент: детский отдых - стабильное направление, а вероятность, что кто-то сможет потеснить лидеров, невелика. «Многие крупные туроператоры рассматривают детский отдых скорее как второстепенный продукт, он нужен им лишь для увеличения загрузки чартерных рейсов. К тому же организовывать детские туры - дело более хлопотное и нервное, чем для взрослых», - говорит она. В этом случае оператор несет дополнительную юридическую и моральную ответственность, а заработать здесь можно не больше, чем на продаже обычных туров.

Летом шесть сотрудников детского отдела работают с полной отдачей. В осенние, весенние и новогодние каникулы они предлагают автобусные туры для детей. Однако в межсезонье количество экскурсионных групп значительно меньше, и сотрудники часто сидят без дела.

Кроме детского отдыха «Ост-Вест» организует автобусные туры для взрослых - этим занимаются еще четыре сотрудника. По ряду стран (Франция, Италия, Чехия, Польша) у компании хорошие предложения и большие объемы продаж. Рынок автобусного туризма также растет, с открытием питерского офиса компания планирует расширять направление и предлагать поездки по Скандинавии. Однако спрос на автобусные туры не имеет сезонности, здесь загрузка равномерная, поэтому перебрасывать сюда временно свободных сотрудников детского отдела, по мнению Бондарь, не имеет смысла.

#### **Зимой и летом одним цветом**

«Лучше всего на туристическом рынке себя чувствуют компании, которые имеют сильные позиции как по летним направлениям, так и по зимним. Например, зимой продают Таиланд и Египет, а летом Турцию», - комментирует Зоя. Оптимальное решение для «Ост-Вест» - найти такой же массовый продукт для зимы, каким является детский отдых летом.

Как вариант, можно было бы взять горнолыжные туры. Однако данный сегмент уже прочно оккупировали другие туроператоры, бороться с которыми на основных направлениях горнолыжного отдыха сложно. В то же время Зоя уверена: наличие зарубежных партнеров, с которыми у компании сложились доверительные отношения, может стать основой для развития бизнеса. «Иногда для раскрутки чего-то нового нужно время. Позволить себе действовать стратегически, работая какое-то время в ноль, мы можем только с теми, с кем уверены, что дальше будем развиваться и зарабатывать вместе», - объясняет Зоя.

В частности, прочные отношения у «Ост-Вест» сложились с одной словацкой компанией. Сейчас Словакия продвигает свои горнолыжные курорты в Татрах, здесь строятся подъемники и реконструируются отели. Местные зоны отдыха были популярны у россиян еще до вступления страны в Шенген, но теперь аудиторию предстоит завоевывать заново. Минувшей зимой вместе с другими операторами «Ост-Вест» организовал еженедельный чартер-рейс до города Попрада, продавал горнолыжные туры и организовал детский горнолыжный лагерь в Низких Татрах. Но результаты по горнолыжному направлению у компании, по мнению Зои, хуже, чем у конкурентов. «Турагентства, специализирующиеся на этом виде отдыха, не воспринимают нас как горнолыжного оператора, все знают, что мы занимаемся детским отдыхом», - замечает Бондарь.

### Ост или вест

Спортивный туризм - еще одно из потенциальных направлений развития туроператора. В прошлом году 15% детей, отправленных на летний отдых, поехали в составе спортивных групп, а течение года компания организовывала спортивные сборы для пловцов, баскетболистов, футболистов, для детей, занимающихся спортивными танцами. У «Ост-Вест» также был опыт организации любительских детских соревнований по каратэ в Турции.

Бондарь уверена, что спрос на организацию спортивных сборов и любительских соревнований (как среди детей, так и среди взрослых), а также поездок болельщиков на международные мероприятия, которые проходят круглый год, будет расти. Сейчас, например, компания отправляет туристов на чемпионат мира по хоккею, проходящий в Братиславе и Кошице.

Однако группы, с которыми «Ост-Вест» работает, - либо ее давние клиенты, либо пришли по их рекомендации. Чтобы развивать спортивный туризм, нужно искать дополнительные каналы выхода на целевую аудиторию, давать рекламу. Этим, похоже, никто пока серьезно не занимался на туристическом рынке, и, как подступиться к вопросу, пока не очень понятно. Спортивный туризм неплохо развит за рубежом, в России же у «Ост-Вест» есть шансы стать одними из первых.

Другой перспективный путь - набирающий популярность оздоровительный и лечебный туризм. Для партнеров из Восточной Европы, с которой «Ост-Вест» сотрудничает по части детского туризма, это стратегическое направление развития. В Словакии, Венгрии, Чехии есть множество бальнеологических курортов, хороших санаториев и специалистов, цены ниже, чем в Западной Европе, и не выше, чем в России. Кроме того, в этой нише пока нет явных лидеров. Но выбрать ее в качестве основной Бондарь не решает. Есть примеры компаний, которые пробовали продвигать оздоровительный туризм, но не достигли успеха - возможно, они что-то делали неправильно. С другой стороны, компания могла бы для начала предлагать детские санатории и программы, что вполне могут делать сотрудники «детского» отдела. В этом случае Бондарь придется дополнительно нанять в штат специалистов-медиков. Но, главное, лечебный туризм - направление круглогодичное, так что создать с его помощью баланс летнему детскому отдыху вряд ли удастся.

«Возможно, наибольшего успеха можно добиться, став принимающей стороной - сначала для российских туристов, а потом и зарубежных. Многие группы, которые приезжают в Москву и Санкт-Петербург, - детские, а основные объемы экскурсионки приходятся как раз на весенний, осенний и зимние сезоны», - рассуждает гендиректор. Хорошие связи и наработки по этому направлению у компании есть, а троих сотрудников отдела внутреннего туризма, которые «сидят на приеме» зимой, можно усилить за счет свободных людей из «детского» отдела. По мнению Бондарь, на данный момент это самое перспективное направление, тем более что явных лидеров здесь опять-таки нет.

### Вопросы:

1. Опишите, как построен бизнес «Ост-Вест».
2. Как вы можете оценить внешнюю среду организации?
3. Можете ли Вы сказать, что директор компании использует стратегический подход?
4. Как можно оптимизировать внутренние процессы в организации и чем загрузить персонал детского отдела зимой, чтобы сотрудники могли вернуться к своим обязанностям летом? Можно ли сказать, что это задача стратегического уровня?
5. Является ли на Ваш взгляд портфель компании сбалансированным? Представьте структуру этого портфеля. Какие внутренние проблемы этим обусловлены?
6. Какие ключевые факторы успеха характерны для этой сферы бизнеса? Насколько «Ост-Вест» овладела этими факторами?
7. В чем специфика бизнеса «Ост-Вест»? Насколько он является привлекательным?
8. Что необходимо предпринять для усиления конкурентных позиций организации?

9. Оцените с позиции привлекательности рынок автобусного туризма. Как эти тенденции повлияли на размеры «Ост-Вест»?
10. Как Вы можете оценить усилия руководства по развитию горнолыжного отдыха. В чем основные проблемы компании по данному направлению?
11. Что нужно на Ваш взгляд для развития спортивного туризма?
12. Какие перспективы у компании при развитии лечебного туризма? Какие возможности и угрозы в этом направлении могут иметь место?
13. Как Вы оцениваете возможности компании по развитию внутреннего туризма? Позволит ли этот вид деятельности решить проблемы компании?
14. Развивать ли понемногу все перспективные направления или сосредоточиться на одном?
15. Можно ли сломать стереотип турагентств, которые привыкли воспринимать «Ост-Вест» исключительно как детского туроператора?
16. Предложите свои варианты развития турфирмы. Какие навыки стратегического характера руководителя в большей степени будут способствовать реализации предложенных решений?

В настоящее время фирма "Ост-Вест" активно развивается. Проблема балансировки портфеля остается актуальной. Выбор руководства фирмы был сделан в направлении освоения горнолыжного отдыха.

1. Используя материалы <http://www.ostwest.ru/>, оцените правильность стратегического решения.
2. Предложенные вами решения могли бы составить стратегическую альтернативу действиям руководства фирмы и обеспечить более устойчивую позицию компании в современных условиях?

#### **Мини-кейс «Чем заниматься, чтобы преуспеть?»**

Уральская компания «Очки для вас» присутствуем на рынке более 20 лет, изначально компания была основана как производственная. Впоследствии стала развивать свою розничную сеть продаж. В производственном направлении перспективной областью является изготовление индивидуализированных рецептурных очковых линз. Индивидуальные средства коррекции зрения в среднем дают клиенту качество в полтора раза лучше, чем стандартные. По стране доля индивидуальных линз составляет 2,5% в объемах продаж очковой оптики, в нашей сети - 35 - 40%.

Какую портфельную стратегию необходимо выбрать компании?

Следует ли развивать масштабнее розничную сеть?

Какое конкурентное преимущество следует формировать компании и какие барьеры могут ее защитить?

#### **Комплект расчетно-аналитических заданий**

Оценка расчетно-аналитических заданий входит в состав рейтинговой оценки студентов.

Пример расчетно-аналитического задания приведены ниже.

#### **Тема «Портфельный анализ компании в системе стратегического управления»**

##### **Балансировка продуктового портфеля корпорации**

##### *Постановка задачи*

С использованием матрицы Хофера и на основании имеющейся информации о хозяйственной деятельности предприятия нужно разработать рекомендации по балансированию продуктового портфеля.

##### *Ситуация*

Крупное предприятие обувной промышленности действует на рынке уже десять лет, достаточно широко использует новые технологии и обеспечено оборудованием для их реализации. В продуктивном портфеле предприятия имеются в настоящее время пять основных товарных групп: мужская модельная обувь, женская модельная обувь, женская обувь повышенной комфортности, обувь из искусственных материалов, спортивная обувь по заказам

специализированных организаций. Экономические характеристики товарных групп сведены в табл. 1.

Имеется информация о быстром росте рынка новой товарной группы «Молодежная обувь из текстильных материалов со специальным покрытием». Для подготовки производства при внедрении данной товарной группы необходимо приобрести оборудование стоимостью 20,5 млн. руб.

Общее собрание акционеров предприятия решило реинвестировать 60% заработанной в 2011 г. прибыли в развитие бизнеса. Уплата налога на прибыль составит 20%.

Для увеличения производства товарной группы №3 потребуется приобрести дополнительные основные фонды на сумму 6,8 млн. руб., так как мощностей имеющегося оборудования недостаточно для обеспечения запланированного объема производства. Поэтому себестоимость единицы продукции по этой товарной группе увеличится.

Переменные издержки в плановом году на все виды товарных групп не изменятся, цены останутся на прежнем уровне.

#### **Порядок выполнения работы**

1. На основе имеющейся информации (табл. 2) построить кривые жизненного цикла для каждой товарной группы портфеля предприятия в координатах «Время» – «Доход от реализации». Определить этап ЖЦ каждой товарной группы и дать прогноз по этапу ЖЦ на 2012 год.

2. Заполнить отчетный блок матрицы Хофера. Строка «инвестиции в развитие» в первом цикле использования матрицы балансировки остается неизменной.

3. Выявить «разрывы» в системе балансировки портфеля по этапам ЖЦ продуктов. Разработать мероприятия по его балансировке.

4. Рассчитать требуемые инвестиции в развитие товарных групп, для ликвидации (сокращения) «разрывов» в системе балансировки портфеля по этапам ЖЦ продуктов. Эти рекомендации должны учитывать следующие основные положения:

– динамику спроса на товарную группу, исходя из данных маркетинговых исследований;

– при переводе товарной группы в следующий этап ЖЦ необходимо определить дополнительный объем ее производства и конкретные мероприятия для обеспечения такого перемещения (ввод в строй дополнительных основных фондов, объем необходимых оборотных средств на производство дополнительного объема продукции, наем дополнительного персонала для расширения производства и т. д.);

– необходимо определить требуемые инвестиции для реализации принятых мер по изменению производства товарной группы.

5. Распределить ограниченные ресурсы, инвестируемые в развитие портфеля по товарным группам для ликвидации (сокращения) разрывов в системе балансировки портфеля.

6. Сделать обоснованные прогнозы оценки на будущий период (2012 г.), на основании которых заполнить табл. 3.

7. Заполнить блок будущего периода матрицы Хофера.

8. Оценить прогресс в процедуре балансировки продуктового портфеля предприятия по этапам ЖЦ товарных групп.



Таблица 2

**Характеристики продуктового портфеля предприятия в базовом 2011 г.**

Наименование продукта	Цена, руб./ пара	Себестоимость, тыс. руб./пара	Переменные издержки, тыс. руб./пара	Объем производства по годам, тыс. пар/год				Реализация, млн. руб./ год				Прибыль, млн. руб.
				2009	2010	2011	2012 (прогноз)	2009	2010	2011	2012	
Мужская модельная обувь	4,25	3,2	2,4	21,2	21,5	21,8	22,1					
Женская модельная обувь	5,2	3,9	2,8	32,5	32,7	32,8	32,8					
Женская обувь повышенной комфортности	4,8	3,2	2,2	12,5	13,0	13,5	14,0					
Спортивная обувь по специальным заказам	7,8	6,3	4,1	2,3	2,5	2,7	2,9					
Обувь из искусственных материалов	1,2	1,1	1,0	5,3	4,9	4,5	1,5					

Таблица 3

**Характеристики продуктового портфеля предприятия в будущем 2012 г.**

Наименование продукта	Цена, тыс. руб. / пара	Себестоимость, тыс. руб. / пара.	Переменные издержки, тыс. руб. / пара.	Объем производства, тыс. пар / год	Реализация, млн. руб. / год	Прибыль, млн. руб.
Мужская модельная обувь	4,25	3,2	2,4	23,6		
Женская модельная обувь	5,2	3,9	2,8	32,8		
Женская обувь повышенной комфортности	4,8	3,3	2,2	17,5		
Спортивная обувь по специальным заказам	7,8	6,3	4,1	2,9		
Молодежная обувь из текстильных материалов со специальным покрытием	2,5	1,3	1,0	3,2		

**Рекомендуемая литература****Основная литература**

Гришина, С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход: учебное пособие / С.А.Гришина, А.Н.Шишкин. — Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107697.html>

Государственное регулирование экономики: учебник / Э.А.Попова, О.В.Мельникова, Т.И.Окраинец [и др.]; под редакцией Э.А.Поповой. — Москва: Издательский Дом МИСиС, 2019. — 433 с. — ISBN 978-5-907061-60-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/98063.html>

Менеджмент: учебное пособие / Э.М.Гайнутдинов, Р.Б.Ивуть, Л.И.Поддергина [и др.]; под редакцией Э.М.Гайнутдинова. — Минск: Вышэйшая школа, 2019. — 240 с. — ISBN 978-985-06-2788-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90793.html>

Климович, Л.К. Основы менеджмента: учебник / Л.К.Климович. — 3-е изд. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2018. — 280 с. — ISBN 978-985-503-768-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS:



[сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93391.html>

Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А.Томпсон, Стрикленд Дж. А.; под редакцией Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — ISBN 978-5-238-01209-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71227.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д.Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с. — 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.И.Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

#### *Дополнительная литература*

Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В.Левушкина, И.Г.Свистунова. — Ставрополь: Секвойя, 2020. — 105 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121756.html>

Гребенникова, А.А. Инновационные технологии в деятельности органов власти: учебное пособие / А.А.Гребенникова, О.Г.Кирилук. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 103 с. — ISBN 978-5-4487-0606-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/88756.html>

Фидельман, Г.Н. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н.Фидельман, С.В.Дедиков, Ю.П.Адлер. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 186 с. — ISBN 5-9614-0200-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83079.html>

Ведяева, Е.С. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / Е.С.Ведяева, А.А.Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 166 с. — ISBN 978-5-4487-0499-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82669.html>

Евсеева, О.А. Международный менеджмент: учебное пособие / О.А.Евсеева, С.А.Евсеева. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-7422-6288-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83323.html>

Егорова, Т.И. Основы менеджмента / Т.И.Егорова; под редакцией А.Я.Волкова. — Москва, Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4344-0633-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91975.html>

Короткий, С.В. Менеджмент: учебное пособие / С.В.Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>

Менеджмент: учебное пособие / А.Н.Байдаков, А.В.Назаренко, Д.В.Запорожец [и др.]. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 164 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93010.html>

Воронин, А.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / А.Ю.Воронин, О.В.Сересева,

Л.И.Чурина. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 119 с. — ISBN 978-5-7782-3486-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91292.html>

Шадченко, Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю.Шадченко. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ISBN 978-5-4486-0001-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/62888.html>

Гудилин А.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум / А.А.Гудилин, О.О.Скрябин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Издательский Дом МИСиС, 2015. — 82 с. — 978-5-87623-840-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56560.html>

Попович А.М. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.М.Попович, И.П.Попович, С.А.Люфт. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. — 508 с. — 978-5-7779-1892-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59632.html>

### Практическое занятие № 8

#### Тема 8. ПРОЦЕСС РЕАЛИЗАЦИИ СТРАТЕГИИ И КОНТРОЛЬ

*проводится в интерактивной форме*

*(семинар тематического типа, реферирование, кейс-задания)*

#### Вопросы для обсуждения

1. Составляющие процесса реализации стратегии
2. Предмет стратегического развития
3. Составные элементы стратегического управления
4. Процесс реализации стратегии
5. Отличия реализации стратегии от реализации долгосрочного плана
6. Функции управления и факторы реализации стратегии
7. Взаимосвязь стратегии и факторов ее реализации
8. Необходимые условия реализации стратегии
9. Система управления посредством ключевых стратегических изменений
10. Мотивация персонала организации на осуществление стратегии
11. Стратегический контроль
12. Установление целей контроля в соответствии с принятой стратегией
13. Выработка критериев и показателей для контроля
14. Доведение критериев до сотрудников
15. Измерение оценочных показателей
16. Сравнение оценочных показателей с целевыми
17. Процесс стратегического контроля.
18. Стратегический контроллинг
19. Оценка реализации и корректировка стратегии
20. Стратегические программы - стержни реализации стратегии
21. Инструменты запуска стратегических программ и осуществления контроля стратегического плана

#### Тематика рефератов

1. Оценка реализации и корректировка стратегии.
2. Характеристики стратегического и тактического контроллинга.
3. Использование системы контроля при различных стратегиях.

#### Кейс-задания

##### Бизнес-кейс «Gloria Jeans: на хорошей машине нельзя ездить медленно»

*Корпорация Gloria Jeans в результате кризиса резко увеличила темпы роста. Сейчас бизнес Владимира Мельникова начинает новый этап развития - теперь на первый план*

*выходят технологии обмена информацией внутри компании. Результатами должны стать рост выручки до 2-5 млрд долларов, выход на зарубежные рынки и, соответственно, появление у бренда начальных глобальных позиций.*

Основатель и генеральный директор «Глории Джинс» **Владимир Мельников** - человек известный, поскольку он сегодня, возможно, главная фигура в российском легпроме. Он известен и как весьма противоречивая личность. Его советский стаж - фарцовка и три тюремных срока. Когда окончился последний, СССР уже заменила новая Россия — и Мельников создал швейный кооператив. Он стал развивать пошив в самой депрессивной территории Ростовской области - Новошахтинске, городе, оставшемся без шахт и без работы. Потом здесь была приобретена швейная фабрика... Мельников всё делал сам, на предпринимательской интуиции и бешеной харизме, заставляющей мгновенно принимать решения и порой бросать пепельницы в сторону не поспевающих за ним сотрудников. Мельников похож предпринимательскими манерами на американца - это жёсткий рыночник, всю жизнь проработавший в сфере, которая никогда не была интересна государству, — её судьба была отдана на откуп рынку. И существовал сценарий, при котором на этом рынке не осталось бы российских игроков.

Предкризисные тучные годы стали для «Глории Джинс» испытанием - темпы роста были довольно скромными. Но как только грянул кризис, фактор класса, умение быстро принимать решения и работать в жёстком режиме дали компании дополнительные преимущества - и она рванула. Последние годы корпорация растёт темпами 70–90% - учитывая, что речь давно уже идёт не о среднем бизнесе, а о компании с выручкой более 15 млрд рублей и со штатом в 12 тысяч человек, эта динамика весьма впечатляет. За прошедшие пять лет «Глория» сделала очень важную вещь - она превратилась из компании-производителя в компанию-продавца. В середине нулевых Мельников заботился только об одном - себестоимости и объёме продукции, отгружаемой дилерам. Сейчас весь объём произведённого продаётся через собственную розничную сеть, которая на начало 2012 года насчитывала 450 магазинов по всей стране. Это была четвёртая фаза развития корпорации в трактовке Мельникова - сейчас начинается пятая. К 2015 году компания намерена перешагнуть планку в тысячу магазинов. Дальше просматривается перспектива выхода на внешние рынки - «Глория» уже имеет дизайнерские центры в Италии и Китае.

«Для меня слово jeans означало «свобода», - говорит Владимир Мельников, соответственно, «слава», причём в значении «божественной славы» - другие значения этого слова: «сияние», «нимб». На этих ценностях Мельников и замешал свой бизнес - и разговор о них присутствует в диалоге, каких бы практических вещей он ни касался, - в виде отсылок к библейским сюжетам, но при этом в совершенно бескомпромиссном представлении об индивидуальной свободе. Это накладывает отпечаток на восприятие государства. Мельников законопослушен, но не более того. Никакими политическими проектами его не заманить, он выскальзывает, как только ощущает, что его пытаются контролировать. Так было с «Деловой Россией» - Мельников был в числе создателей организации и в начале нулевых входил в её правление. А затем ушёл. Наш собеседник в этом смысле - представитель целой прослойки русского бизнеса, которая держится на независимых индивидуальностях. Работать с такими российская власть ещё не научилась. А их надо слышать, привлекать, заинтересовывать, им надо помогать, решая за счёт этого вопросы модернизации региональной экономики. Потому что уж работать они точно умеют. Нужно думать, как сделать так, чтобы успехи значимых единиц стали фундаментом для развития территории - учитывая масштаб империи Мельникова, это не преувеличение.

Компания в 2011 году выросла на 72,2 процента. Но когда мы говорим о темпах прироста, надо учитывать, что есть компании, которые растут, потому что это модно. Они растут в надежде, что завтра их кто-то купит, кто-то даст им деньги. А когда мы растём феноменальными темпами, мы учитываем прежде всего, что у нас должна быть прибыль. Есть прибыль - значит, мы остаёмся независимыми. Если говорить о бизнесе в Ростовской области

и в стране, то 90 процентов компаний зависимы. Потому что у них нет прибыли при большом росте.

Объём выручки компании по результатам 2011 года - 15 миллиардов 550 миллионов рублей. Был план на 16,2 миллиарда, но возникли некоторые проблемы: затраты на сорсинг, глобальные экономические явления. Получилось, что немного не дотянули.

- **Что даёт такую высокую динамику в посткризисный период?**

- В нашей компании - мозги. У нас другого ресурса нету.

- **А если описать в терминах технологий?**

- Технологии - значимая вещь. Мы вкладываем очень и очень большие деньги в НИОКР. А 80 процентов НИОКР сегодня - это софт, в той или иной степени. И только 20 процентов - это технологическое оборудование. У нас громадный ИТ-отдел, но это не то, что было вчера. Сегодня это не железки и не программное обеспечение. Сегодня ИТ - это бизнес, и наш ИТ-отдел - это, по большей части, отдел планирования.

- **Несколько лет назад вы заявляли в своей стратегии развития о том, что намерены сделать из компании-производителя компанию-продавца. Удалось ли выполнить намеченное?**

- Ту стратегию, которая была написана в 2006 году, мы уже исполнили. В ней говорилось о том, что через пять лет оборот будет составлять 600 миллионов долларов. Если считать наш оборот по 28 рублей за доллар, то это 600 миллионов долларов. Если по 32 рубля, то 520 миллионов. EBITDA у нас 23,7 процента, операционная прибыль 20 процентов, чистая прибыль - 13,4 процента, в абсолютных величинах - 2,1 миллиарда рублей.

- **Можно ли сказать, что для вас самыми сложными были докризисные годы — ведь тогда вы в какой-то момент потеряли динамику роста?**

- Я когда-то говорил и всё время буду повторять: мы всё время находимся в кризисе. Наша компания из него не выходит. Так получается: мы идём всё время в гору, у нас всё время чего-то не хватает - не хватает оборудования, силы, снаряжения, не хватает воздуха, еды, не хватает мозгов. Мы как альпинист: он забил крюк, пристегнул себя - и поднимается дальше, и чем дальше забираешься, тем больше риск упасть и разбиться. Разве это не кризис?

- **А будет период, когда риски резко снизятся? К тому же компания не может постоянно расти темпами 70-90 процентов в год.**

- Конечно, нет. Мы не знаем, как долго так будем расти, но по нашей стратегии, которая должна закончиться в 2015 году, плюс-минус год, риски завершатся. Тогда нужно будет или продавать компанию, или строить новую стратегию и брать новые риски. Это будет пятая фаза развития бизнеса. Мы сейчас переходим в четвёртую стадию развития. Сегодня в нашем бизнесе у лучшей мировой компании оборот 20 миллиардов долларов. Таких компаний всего три-пять в мире. В четвёртой стадии развития бизнеса у нас будет 2,5 миллиарда долларов к 2015-2016 году. Это если мы будем идти такими темпами, как сейчас. Если мы дальше будем развиваться экстенсивно, то она может длиться ещё несколько лет - можно нарастить оборот до четырёх-пяти миллиардов. Дальше начинается пятая фаза развития бизнеса. Я пока не знаю, что это такое, но я знаю, какие компании в ней находятся.

- **Вы могли бы описать эти фазы подробнее?**

- Первая фаза - это «я». «Я» - начало и конец бизнеса, альфа и омега. Около меня могут водиться люди, мои помощники, с которыми я могу пойти в ресторан, выпить, закусить, но они - приложение к бизнесу. Оборот такой компании может достигать 10-20 миллионов долларов. Потом человек или банкротится, или продаётся: владелец забирает кэш и сваливает.

Вторая фаза развития бизнеса - назовём её «мы» - это когда я беру себе трёх помощников. Как правило, это финансовый директор, директор производства - если оно есть - и директор по продажам. Это более сплочённая команда, которая внутри себя разделяет полномочия, при этом я остаюсь генеральным директором. И для того, чтобы бизнес рос, желательно, чтобы они были умнее, чем я - и я должен научиться слушать их. Этот бизнес достигает обычно 100-150 миллионов долларов, дальше он истощается, и компания опять или

прогорает, или переходит в третью фазу. В этом случае компания сильно вырастает географически, выходит на новые рынки. Появляется необходимость делегировать полномочия, создавать нижестоящие структуры, отделы. Если это торговля, то надо создавать каналы дистрибуции - и контролировать все процессы. Это уже серьёзные средние компании, этот бизнес выстраивается до 500 миллионов долларов.

В четвёртой фазе основная задача уже не делегирование и контроль, а скорее координация. С менеджерами создаются уже кросс-функциональные отношения. Теперь моя задача в том, чтобы обеспечить прохождение информации через звенья управленческой цепи. Конечно, у нас есть такой помощник, как софт, который помогает нам управлять информацией. Теперь надо научиться её хотя бы читать, а потом анализировать и принимать решение. В четвёртой фазе компания, которая развивается интенсивно, доходит до двух миллиардов, если экстенсивно - может работать до пяти. Дальше то, как компания будет существовать и расти, зависит от среды: если она не чувствует конкуренции, то эта стадия может длиться годами. Но поскольку мир становится открытым и глобальным, конкуренции сейчас много - и долго так не проживёшь. Поэтому компания приходит к пятой стадии развития бизнеса. Я не могу вам сказать, что такое пятая фаза - я её не проходил и изнутри не видел.

Обычно фазы развития в любой компании делятся от 3 до 15 лет. Если меньше трёх лет, то есть опасность очень быстрого роста. У хорошей компании каждая фаза длится 5-7 лет. Компании «Глория Джинс» 20 лет, и вот мы входим в четвёртую фазу.

**- Ваш основной источник роста на этом этапе - внутренний рынок?**

- Пока это Россия. Но мы не сможем только в России сделать пятую фазу развития бизнеса. И четвёртая здесь до конца не получится. Россия - это 2,5 миллиарда долларов, больше мы не видим здесь возможности для роста.

**- То есть на уровне 2015–2016 годов вы видите выход на зарубежные рынки?**

- Раньше надо выйти. Уже в конце 2012 года надо будет писать пятую фазу. Потому что она пишется не менее полугодом, может быть, год. Потом начинает апробироваться - тоже примерно в течение года. Вот сейчас мы примерно знаем, что хотим пойти на север Китая, в центр и на юг Африки, в Бразилию. Мы примерно так думаем. Может, завтра окажется, что надо идти в Европу или Америку. Необходимо выяснить, как логистика работает в той или иной стране, какие законы, какие тарифные соглашения, какие глобальные тарифные соглашения, как пройти туда, как нас там примут, какие взаимоотношения, какие там люди, какой там рост. Это работа примерно на год. Потом бизнес начинает внедряться - это ещё год. Чтобы к 2016-му году исполнить, входить туда надо будет в 2014-м. Куда «туда» - я даже не знаю.

**- А почему вы ставите перед своей компанией такие масштабные цели по динамике? Можно ведь было бы ставить плановые 20 процентов роста в год и расти в более контролируемом режиме.**

- Наверное, можно. Ну вот я люблю машины, у меня сейчас Mercedes SL - в нём 600 лошадиных сил. На нём нельзя ездить медленно - иначе зачем такую машину покупать? Эта машина может ездить быстро, и я могу этим пользоваться. И если я могу пользоваться такой мощностью - зачем пересаживаться на машину, которая будет давать только 60 километров в час?

**Вопросы:**

1. Оцените соответствие целей бизнеса на первоначальном этапе целям государства в области сбалансированности экономической системы в части развития легпрома. Как это влияло на условия развития бизнеса?

2. Как вы оцениваете цель компании превратиться из компании-производителя в компанию-продавца? Какие целевые ориентиры и приоритеты следует рассматривать в этих двух форматах бизнеса?

3. Познакомьтесь с миссией компании «Глория Джинс». Насколько грамотно она, по вашему мнению, сформулирована и выполняет ли в таком формате миссия компании свои функции?
4. К какому типу относится такая формулировка миссии? Обоснуйте.
5. Использует ли в практике ведения бизнеса С.Мельников стратегическое видение? Как следует на ваш взгляд сформулировать стратегическое видение компании?
6. Сформулируйте глобальные цели на каждом из этапов развития компании «Глория Джинс». Как вы считаете - эти цели достигнуты?
7. Можно ли рассматривать бизнес С.Мельникова платформой для развития региональной экономики? Как следует в этом случае обеспечивать приемлемость целей бизнеса и власти?
8. Почему компания в качестве базовой цели рассматривает рост при обеспечении необходимого уровня прибыли? Что это дает компании сегодня в условиях отечественной практики ведения бизнеса?
9. Какие цели в области технологий обеспечивают успех организации? Опишите опыт в этом направлении «Глории Джинс». Приведите примеры успешной деятельности в этой области других компаний.
10. Почему руководитель компании рассматривает в качестве основной управленческой технологии «риск-менеджмент»? Какие цели предпочтительны при использовании этой технологии?
11. Какие принципиальные целевые установки определяет для себя руководитель компании на каждой фазе роста? Какие вы видите цели компании на пятой стадии роста?
12. Какую цель роста рассматривает компания сегодня? Что определяет этот выбор?
13. Можно ли цели, которые ставит перед собой компания идентифицировать как достойные? Обоснуйте.
14. Почему такое название у кейса? Можно ли это высказывание рассматривать как основу для реализации стратегии в современных условиях?

### Рекомендуемая литература

#### Основная литература

Гришина, С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход: учебное пособие / С.А.Гришина, А.Н.Шишкин. — Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107697.html>

Государственное регулирование экономики: учебник / Э.А.Попова, О.В.Мельникова, Т.И.Окраинец [и др.]; под редакцией Э.А.Поповой. — Москва: Издательский Дом МИСиС, 2019. — 433 с. — ISBN 978-5-907061-60-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/98063.html>

Менеджмент: учебное пособие / Э.М.Гайнутдинов, Р.Б.Ивуть, Л.И.Поддерегина [и др.]; под редакцией Э.М.Гайнутдинова. — Минск: Вышэйшая школа, 2019. — 240 с. — ISBN 978-985-06-2788-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90793.html>

Климович, Л.К. Основы менеджмента: учебник / Л.К.Климович. — 3-е изд. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2018. — 280 с. — ISBN 978-985-503-768-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93391.html>

Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А.Томпсон, Стрикленд Дж. А.; под редакцией Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/74945.html>



Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — ISBN 978-5-238-01209-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71227.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д.Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с. — 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.И.Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

#### *Дополнительная литература*

Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В.Левушкина, И.Г.Свистунова. — Ставрополь: Секвойя, 2020. — 105 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121756.html>

Гребенникова, А.А. Инновационные технологии в деятельности органов власти: учебное пособие / А.А.Гребенникова, О.Г.Кирилук. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 103 с. — ISBN 978-5-4487-0606-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/88756.html>

Фидельман, Г.Н. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н.Фидельман, С.В.Дедиков, Ю.П.Адлер. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 186 с. — ISBN 5-9614-0200-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83079.html>

Ведяева, Е.С. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / Е.С.Ведяева, А.А.Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 166 с. — ISBN 978-5-4487-0499-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82669.html>

Евсеева, О.А. Международный менеджмент: учебное пособие / О.А.Евсеева, С.А.Евсеева. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-7422-6288-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83323.html>

Егорова, Т.И. Основы менеджмента / Т.И.Егорова; под редакцией А.Я.Волкова. — Москва, Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4344-0633-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91975.html>

Короткий, С.В. Менеджмент: учебное пособие / С.В.Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>

Менеджмент: учебное пособие / А.Н.Байдаков, А.В.Назаренко, Д.В.Запорожец [и др.]. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 164 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93010.html>

Воронин, А.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / А.Ю.Воронин, О.В.Сересева, Л.И.Чурина. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 119 с. — ISBN 978-5-7782-3486-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91292.html>

Шадченко, Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю.Шадченко. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ISBN 978-5-4486-0001-2. —



Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/62888.html>

Гудилин А.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум / А.А.Гудилин, О.О.Скрябин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Издательский Дом МИСиС, 2015. — 82 с. — 978-5-87623-840-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56560.html>

Попович А.М. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.М.Попович, И.П.Попович, С.А.Люфт. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. — 508 с. — 978-5-7779-1892-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59632.html>

#### 4.4. ЛАБОРАТОРНЫЕ ЗАНЯТИЯ

*Не предусмотрены учебным планом*

### 5. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

#### 5.1. Рекомендуемая литература

##### *Основная литература*

Гришина, С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход: учебное пособие / С.А.Гришина, А.Н.Шишкин. — Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/107697.html>

Государственное регулирование экономики: учебник / Э.А.Попова, О.В.Мельникова, Т.И.Окраинец [и др.]; под редакцией Э.А.Поповой. — Москва: Издательский Дом МИСиС, 2019. — 433 с. — ISBN 978-5-907061-60-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/98063.html>

Менеджмент: учебное пособие / Э.М.Гайнутдинов, Р.Б.Ивуть, Л.И.Поддергина [и др.]; под редакцией Э.М.Гайнутдинова. — Минск: Вышэйшая школа, 2019. — 240 с. — ISBN 978-985-06-2788-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/90793.html>

Климович, Л.К. Основы менеджмента: учебник / Л.К.Климович. — 3-е изд. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2018. — 280 с. — ISBN 978-985-503-768-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93391.html>

Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А.Томпсон, Стрикленд Дж. А.; под редакцией Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — ISBN 978-5-238-01209-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/71227.html>

Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д.Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с. — 5-238-01061-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71768.html>

Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.И.Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59616.html>

*Дополнительная литература*

Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В.Левушкина, И.Г.Свистунова. — Ставрополь: Секвойя, 2020. — 105 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/121756.html>

Гребенникова, А.А. Инновационные технологии в деятельности органов власти: учебное пособие / А.А.Гребенникова, О.Г.Кирилук. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 103 с. — ISBN 978-5-4487-0606-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/88756.html>

Фидельман, Г.Н. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н.Фидельман, С.В.Дедиков, Ю.П.Адлер. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 186 с. — ISBN 5-9614-0200-2. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83079.html>

Ведяева, Е.С. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / Е.С.Ведяева, А.А.Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 166 с. — ISBN 978-5-4487-0499-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/82669.html>

Евсеева, О.А. Международный менеджмент: учебное пособие / О.А.Евсеева, С.А.Евсеева. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-7422-6288-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/83323.html>

Егорова, Т.И. Основы менеджмента / Т.И.Егорова; под редакцией А.Я.Волкова. — Москва, Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4344-0633-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91975.html>

Короткий, С.В. Менеджмент: учебное пособие / С.В.Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/72358.html>

Менеджмент: учебное пособие / А.Н.Байдаков, А.В.Назаренко, Д.В.Запорожец [и др.]. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 164 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93010.html>

Воронин, А.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / А.Ю.Воронин, О.В.Сересева, Л.И.Чурина. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 119 с. — ISBN 978-5-7782-3486-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/91292.html>

Шадченко, Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю.Шадченко. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ISBN 978-5-4486-0001-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <https://www.iprbookshop.ru/62888.html>

Гудилин А.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум / А.А.Гудилин, О.О.Скрябин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Издательский Дом МИСиС, 2015. — 82 с. — 978-5-87623-840-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/56560.html>

Попович А.М. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.М.Попович, И.П.Попович, С.А.Люфт. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. — 508 с. — 978-5-7779-1892-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/59632.html>

### 5.2. Вопросы для самопроверки

1. Что вынуждает руководство фирмы рассматривать деятельность компании в стратегической перспективе?
2. Почему некоторые компании не придают большого значения разработке стратегических направлений развития и их оценке?
3. Сформулируйте понятие «стратегическое управление».
4. В чем сущность стратегического менеджмента? В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления?
5. Что является продуктом стратегического управления организацией?
6. Какие основные задачи решает менеджер по созданию и реализации стратегии фирмы?
7. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?
8. Каковы интересы менеджеров различного уровня при формировании целевых установок фирмы?
9. Какие виды анализа применяет реальный владелец фирмы при определении стратегии фирмы?
10. Какое влияние оказывают конкуренты в процессе реализации стратегии фирмы?
11. Как часто следует проводить коррекцию целей?
12. Какие факторы могут повлиять на корректировку стратегии?
13. Какое различие между стратегической установкой и стратегическими целями?
14. Какой тип поведения соответствует стратегическому и оперативному виду управления соответственно?
15. Что можно отнести к ценностным ориентирам и установкам руководства фирмы?
16. Основные составляющие и типы внешней среды.
17. Проанализируйте существующие подходы к анализу внешней среды компании.
18. Основные направления анализа факторов макросреды.
19. Форма EFAS-резюме и ее использование для оценки реакции предприятия на факторы внешнего окружения.
20. Преимущества и недостатки метода PEST-анализа.
21. Основные показатели анализа отрасли.
22. Как оценить состояние конкуренции в отрасли?
23. Стратегические группы конкурентов и порядок построения позиционной карты конкурентов.
24. По каким направлениям проводится анализ потребителей?
25. В чем сущность и содержание управленческого анализа?
26. Перечислите элементы методической базы управленческого анализа.
27. Как проводить оценку эффективности действующей стратегии компании?
28. Какие существуют модели проведения SWOT-анализа в практике управления компанией?
29. Как выбрать критерии оценки конкурентоспособности компании?
30. Как оценить конкурентоспособность компании по уровню цен и издержек?
31. Оценка конкурентной позиции компании.
32. Раскройте сущность базисных стратегий.
33. В чем положительные стороны диверсификации?
34. В чем опасности и трудности диверсификации?
35. Какие сложности существуют при осуществлении классификации стратегий?
36. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение?
37. Какие основные характеристики отрасли определяют формирование той или иной стратегии?

38. Как оценить конкурентоспособность компании по уровню цен и издержек?
39. Каких стратегий следует придерживаться компании в зависимости оттого, в какой квадрат матрицы БКГ попала конкретная СЗХ?
40. В чем сходство и различия портфельных матриц разных консультационных фирм?
41. Каковы различия между реализацией долгосрочного и стратегического планов?
42. В чем заключается особенность управления стратегическими изменениями?
43. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?
44. Раскройте содержание ССП.

### **5.3. Вопросы и задания для самостоятельной работы**

1. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный). Сравнение проведите по следующим параметрам:
  - Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?
  - Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?
  - Каков горизонт планирования?
  - Как осуществляется обновление продукции?
  - Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.
  - Охарактеризуйте производственный процесс.
  - Какой преобладающий тип структуры управления?
  - Оцените другие возможные параметры.
2. Известный специалист в области стратегического менеджмента И.Ансофф утверждает, что «стратегия - понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?
3. На примере реальной фирмы проследить её историю, экономическое окружение, ресурсы.
4. Найти специфические, качественные отличия фирмы.
5. Выявить принципиальные различия в понятиях «угадывание» и «предугадывание» миссии фирмы в процессе внутрифирменного целеполагания.
6. Построить иерархию целей фирмы, используя методику ПАТТЕРН.
7. На основе представленных материалов провести PEST-анализ для конкретной организации.
8. Используя форму EFAS-резюме, выявить реакцию фирмы на действия факторов внешнего характера.
9. Построить профиль внешней среды организации и сделать выводы.
10. На примере конкретной организации провести анализ стратегических индикаторов деятельности.
11. Используя методику взвешенной оценки определить конкурентоспособность компании в сравнении с основными ее конкурентами.
12. Построить конкурентный профиль компании
13. Разработайте стратегию диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной торговой маркой на рынке джемов.
14. Назовите основные направления стратегий диверсифицированного роста.
15. Приведите пять факторов, влияющих на формирование стратегии.
16. Сформулируйте примеры из российской практики стратегического управления в качестве иллюстрации практической реализации различных типов стратегий диверсификации.
17. Укажите требования к стратегиям.
18. Назовите классификационные признаки стратегий.

19. Сформулируйте примеры из российской практики стратегического управления в качестве иллюстрации практической реализации различных типов стратегий дифференциации.
20. Постройте матрицу McKinsey «привлекательность отрасли – конкурентоспособность предприятия» для одной из публичных российских компаний.
21. Опишите методы и модели, используемые современными отечественными организациями при принятии стратегических решений.
22. Используя матрицу ADL для балансирования стратегических зон хозяйствования, сформулируйте стратегии дочерних компаний ОАО «Газпром».
23. Назовите основные управленческие функции, выполнение которых необходимо для успешной реализации стратегии.
24. Приведите примеры радикальных и умеренных стратегических изменений.
25. Назовите основные факторы мотивации персонала организации необходимые для успешной реализации стратегического изменения.

#### 5.4. Основные термины и понятия по всему курсу

**Бенчмаркинг** - особая управленческая технология, сущность которой состоит в том, что организация на системной основе осуществляет изучение опыта лучших организаций, выявляет наиболее прогрессивные технологии, стандарты и методы работы, перенимает их и целенаправленно использует в своей деятельности.

**Бизнес-план организации** - комплексный документ, который содержит анализ важнейших финансово-экономических аспектов будущей деятельности организации и технико-экономическое обоснование конечных результатов этой деятельности.

**Внешняя среда** - совокупность внешних субъектов и факторов, влияющих на положение и перспективы организации, на качество управленческих решений и эффективность системы управления организацией.

**Внутренняя среда** - совокупность характеристик организации и ее внутренних субъектов, определяющих потенциал организации и обуславливающих уровень ее функционирования и развития.

**Глобализация** - комплекс трансграничных взаимодействий между физическими лицами, предприятиями, институтами и рынками, формирующий единое товарное, финансовое, информационное пространство и интегрирующий разнообразные субъекты в общемировые процессы.

**Данные** - совокупность различных объективных фактов и характеристик.

**Дивизиональные структуры управления** - это структуры, основанные на выделении автономных производственно-хозяйственных подразделений (отделений, дивизионов) и соответствующих им уровней управления с предоставлением этим подразделениям оперативно-производственной самостоятельности и с перенесением на этот уровень ответственности за получение прибыли или другие заранее обусловленные результаты.

**Знание** - проверенный практикой результат познания действительности, ее отражение в мышлении человека. Это комбинация опыта, ценностей, экспертных оценок, которая дает общие рамки для инкорпорирования нового опыта и информации. Знание может быть явным и неявным. Явное знание может быть выражено в виде слов и цифр и может передаваться в формализованном виде на носителях. Неявное знание в принципе не формализуется и может существовать лишь вместе с его обладателем — человеком или группой лиц.

**Имидж организации** - совокупность ассоциаций, создаваемых средствами комплекса маркетинговых и организационных коммуникаций, которые формируют определенный образ организации.

**Инновационная деятельность** - деятельность, направленная на практическое внедрение накопленных новых знаний, технологий и оборудования. Результатом инновационной

деятельности являются новые или дополнительные товары (услуги) или товары (услуги) с новыми качествами.

**Инновация** - нововведение в области техники, технологии, организации труда или управления, основанное на использовании достижений науки и передового опыта. Инновация - конечный результат инновационной деятельности, получивший реализацию в виде нового или усовершенствованного продукта, реализуемого на рынке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности.

**Интеллектуальный потенциал организации** - знания, информация, опыт персонала управления, организационные возможности, информационные каналы организации, которые она использует в своей деятельности.

**Информационные технологии управления организацией** - системно организованная совокупность методов и средств поиска, сбора, обработки, хранения, передачи и защиты информации и знаний для решения задач управления на базе развитого программного обеспечения и средств вычислительной и телекоммуникационной техники.

**Информация** - иерархическая совокупность данных о тех или иных аспектах реального мира. Информация - это своего рода послание, обычно в форме документа, в видео- или в аудиоформе. Она имеет получателя и отправителя.

**Команда** - группа людей, объединенная общими целями, ценностями, нормами и правилами поведения с четко распределенными ролями между ее членами, поддерживающая открытое и честное общение, несущая коллективную ответственность за результат своей деятельности. Синергетический эффект команды - стратегические преимущества совместных действий участников команды, которые проявляются в том, что при совместных действиях членов команды обеспечивается увеличение общего эффекта до величины большей, чем сумма эффектов этих же, но независимо действующих членов команды. Также появляется новое качество, не сводимое к свойствам отдельных членов команды.

**Коммуникация** функция управления, обеспечивающая взаимодействие социальных групп, общностей или личностей, в процессе которого происходит обмен информацией, опытом, знаниями, эмоциями и способностями.

**Контроль** - функция управления, обеспечивающая обратную связь субъекта с объектом управления. Контроль - это надзор, наблюдение, проверка кого-либо или чего-либо на соответствие заранее выбранному стандарту, испытание знаний, свойств в целях выяснения их пригодности для решения каких-либо задач. Объекты контроля - технические, технологические, экономические, социальные и другие процессы, изменение или устойчивость которых предусмотрены соответствующими планами, программами и нормами.

**Контроль выполнения управленческого решения** - функция управления, которая представляет собой сбор и обработку информации о траектории движения управляемого объекта, сопоставление ее с параметрами, заданными содержанием и характером управленческого решения, выявление отклонений, анализ причин, вызвавших эти отклонения, их оценку и обоснование необходимости соответствующих корректировок самого решения и (или) организации его выполнения.

**Критерий** - мерило оценки, признанный ориентир, норма, эталон, в соответствии с которым производится качественная и количественная оценка результатов управленческой деятельности.

**Культура организации** - преобладающие нормы поведения, чувства, отношения и ценности людей, которые формируются внутри организации, трансформируются в корпоративный образ мышления.

**Лидер** - человек, пользующийся авторитетом и влиянием в коллективе; руководитель организации, который активно пользуется формальным и неформальным авторитетом и оказывает сильное влияние на людей для достижения общих целей.

**Лидерство в организации** - процесс целенаправленного руководства по созданию среды, которая освобождает сознание человека, формируя и используя его знания, интеллект и творческую активность в интересах организации.

**Линейная структура управления** - это структура управления, при которой во главе каждого производственного или управленческого подразделения находится руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивающий в своих руках все функции управления.

**Матричная структура управления** - структура, при которой руководитель программы (проекта) работает с непосредственно не подотчетными ему специалистами, которые подчинены соответствующим линейным руководителям, а он в основном определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе.

**Методы управления** - способы выполнения управленческих функций. По содержанию можно выделить следующие методы управления: административные (организационно-распорядительные), экономические и социально-психологические.

**Модель управления** - целостная совокупность представлений о том, как выглядит и как должна выглядеть система управления, как она воздействует и как должна воздействовать на объект управления; включает в себя базовые принципы менеджмента, стратегическое видение, целевые установки и задачи, совместно вырабатываемые ценности, структуру и порядок взаимодействия ее элементов, организационную культуру, аналитический мониторинг и контроль за ситуацией, движущие силы развития и мотивационную политику.

**Мониторинг** - процесс непрерывного наблюдения, учета, сбора и анализа информации об изменении объекта управления в целях обоснования приоритетов, определения задач, выявления несоответствий и сдерживающих факторов реализации государственной и корпоративной политики.

**Мотив** - внутренняя побудительная причина поведения человека, обусловленная его сознанием и опирающаяся на логическую и эмоционально-психологическую оценку необходимости и возможности достижения желаемого результата за счет определенных действий.

**Мотивационное управление** - специфический метод управленческого воздействия, объединяющий в единую систему управленческие функции мотивирования и стимулирования.

**Мотивация** процесс сознательного и (или) подсознательного, рационального и (или) эмоционального выбора субъектом того или иного типа поведения, в зависимости от силы внутренних потребностей (мотивов). Мотивация как функция управления - деятельность руководителя, направленная на формирование у персонала таких мотивов поведения, которые бы в максимальной степени соответствовали целям организации.

**Организационная структура управления** - целостная совокупность относительно самостоятельных элементов системы управления, реализующих закрепленные за ними функции управления, наделенных необходимой компетенцией, находящихся в определенных формально установленных и неформальных связях для обеспечения достижения целей управления.

**Персонал** - работники, выполняющие производственные или управленческие операции и занятые переработкой предметов труда с использованием средств труда.

**Планирование** - процесс определения целей организации, а также путей, способов и средств достижения намеченных целей.

**Показатель** - количественное значение, характеризующее состояние управляемого объекта, процесса и позволяющее судить о степени его приближения к желаемому ориентиру, эталону.

**Прогноз** - система аргументированных представлений о будущем состоянии изучаемого объекта.

**Прогнозирование** - деятельность, связанная с оценкой, предвидением, предсказанием будущего развития объекта управления.



**Развитие** - это движение вперед, формирование новых черт, становление новых структурных характеристик рассматриваемого объекта управления. Развитие предполагает его эволюцию, улучшение, совершенствование, прогресс, а также может означать рост и расширение.

**Результативность** - степень достижения ожидаемых (прогнозируемых, планируемых) результатов деятельности.

**Сбалансированная система показателей (ССП)** - управленческий инструмент, позволяющий трансформировать миссию и стратегию организации в набор показателей эффективности, который служит основой для реализации стратегического управления.

**Системный анализ в управлении** - совокупность методов и средств, позволяющих исследовать систему управления как единое целое, состоящее из взаимосвязанных, взаимовлияющих и взаимообусловленных элементов и явлений.

**Стиль руководства** - устойчивая манера поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющая оказывать на них влияние и побуждать их к достижению целей организации.

**Стимул** - внешнее воздействие, вынуждающее к тому или иному типу поведения.

**Стимулирование** - функция управления, направленная на создание таких внешних условий деятельности объектов управления, которые активизируют их мотивацию и поведение, побуждая работать в режиме, обеспечивающем достижение поставленных целей.

**Стратегический альянс** - объединение нескольких независимых предприятий для осуществления того или иного проекта на базе общих ресурсов участников вновь создаваемого объединения.

**Стратегический контроль** - сбор и обработка информации о реализации стратегии, сопоставление ее с параметрами, заданными заранее в стратегических планах или программах, выявление отклонений, анализ причин, вызвавших такие отклонения, их оценка и принятие решения о корректирующем воздействии.

**Стратегический план** - документ, включающий в себя формулировку миссии организации, целей ее развития, анализ внешней и внутренней среды, характеристику избранной стратегии, а также последовательность действий по ее реализации.

**Стратегическое планирование** - разновидность одной из главных функций управления — планирования. Стратегическое планирование предполагает фиксацию основных направлений развития социально-экономической системы, ресурсы, инструменты и технологии, необходимые для этого.

**Стратегическое управление** - деятельность органов управления по выбору и реализации стратегических приоритетов развития социально-экономической системы. Стратегическое управление реализуется путем определения стратегических целей на основе прогноза развития организации и окружающей ее среды, а также выбора соответствующего типа стратегического поведения в разных фазах экономических и социальных циклов, конкретизации стратегии и ее преобразования в стратегический план.

**Управление** - сознательное воздействие субъекта управления на объект с целью достижения определенных, заранее запланированных целей. Оно является элементом и одновременно функцией организованных систем различной природы, обеспечивая сохранение их структуры, поддержание режима функционирования, а также реализацию программы и целей деятельности.

**Управление знаниями** - систематический процесс идентификации, использования и передачи информации, знаний, которые люди могут создавать, совершенствовать и применять.

**Управление развитием** - перевод управляемой системы из одного качественного состояния в другое, которое характеризуется иными характеристиками.

**Управление рисками** - разновидность управления, обеспечивающая постоянный мониторинг внешней и внутренней среды, количественную и качественную оценку рисков,

уменьшение неопределенности при принятии решений, разработку и реализацию мер по сокращению риска и минимизации возможных финансовых и прочих потерь.

**Управление функционированием** - комплекс мер по поддержанию стабильной жизнедеятельности управляемой системы на определенном качественном уровне в рамках заданного промежутка времени.

**Управленческая команда** - взаимодействующая сплоченная группа руководителей, которая, самоорганизуясь, распределяя между собой функции, проявляя творчество и ответственность, берет на себя обязательства по достижению общей цели и добивается высоких результатов управления посредством объединения жизненных потребностей — как подчиненных, так и своих собственных - с эффективным развитием социально-экономической системы в целом.

**Управленческий риск** - вероятность потери ресурсов или неполучения доходов, связанных с принятием конкретного управленческого решения и реализацией определенной программы.

**Управленческое решение** - основанный на анализе проблемы и состояния объекта управления вывод о том, какие действия нужно осуществить для того, чтобы сконцентрировать усилия и ресурсы социально-экономической системы и наилучшим способом достичь намеченной цели в заданные сроки.

**Факторы эффективности** - совокупность условий и причин, оказывающих влияние и воздействие на эффективность.

**Функциональная структура управления** - структура, при которой каждое подразделение организации специализировано на выполнении отдельных видов управленческой деятельности (функций).

**Функционирование** - текущая работа, выполнение традиционных функций, обязательных для продолжения жизнедеятельности (организма, механизма, учреждения). Функционировать означает действовать, быть в действии, исполнять обязанности.

**Функция управления** - специфический вид управленческой деятельности, обособившийся в процессе разделения управленческого труда, направленный на достижение поставленной цели. Основные функции управления: анализ, прогнозирование, планирование, организация, координация, стимулирование, контроль, коммуникация, обучение.

**Цель** - проектируемый сознанием субъекта образ ожидаемого результата.

**Экономический эффект** - разница между результатами экономической деятельности и затратами, произведенными для их получения. Когда результатом экономической деятельности являются не только экономические, но и более широкие социально-экономические последствия, говорят о социально-экономическом эффекте. Если результаты экономической деятельности превышают затраты, имеем положительный экономический эффект, в противоположном случае - отрицательный, который может означать ущерб, убыток.

**Эффективность** - отношение полученного результата к затратам или к ресурсам.

## 6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕЙ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Приложение №1 к рабочей программе дисциплины

## 7. ОСНОВНАЯ И ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ УЧЕБНАЯ ЛИТЕРАТУРА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

### 7.1.Основная литература:

№ п/п	Автор, название, выходные данные, место издания, изд-во год издания	Наличие в ЭБС
1.	Гришина, С.А. Стратегический менеджмент: проектный подход: учебное пособие / С.А.Гришина, А.Н.Шишкин. — Тула: Тульский государственный педагогический университет имени Л.Н. Толстого, 2020. — 184 с. — ISBN 978-5-6045158-7-7. — Текст : электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR	*

	SMART: [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/107697.html">https://www.iprbookshop.ru/107697.html</a>	
2.	Государственное регулирование экономики: учебник / Э.А.Попова, О.В.Мельникова, Т.И.Окраинец [и др.]; под редакцией Э.А.Поповой. — Москва: Издательский Дом МИСиС, 2019. — 433 с. — ISBN 978-5-907061-60-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/98063.html">http://www.iprbookshop.ru/98063.html</a>	*
3.	Менеджмент: учебное пособие / Э.М.Гайнутдинов, Р.Б.Ивуть, Л.И.Поддерегина [и др.]; под редакцией Э.М.Гайнутдинова. — Минск: Вышэйшая школа, 2019. — 240 с. — ISBN 978-985-06-2788-9. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/90793.html">http://www.iprbookshop.ru/90793.html</a>	*
4.	Климович, Л.К. Основы менеджмента: учебник / Л.К.Климович. — 3-е изд. — Минск: Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2018. — 280 с. — ISBN 978-985-503-768-3. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/93391.html">http://www.iprbookshop.ru/93391.html</a>	*
5.	Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: учебник для вузов / А.А.Томпсон, Стрикленд Дж. А.; под редакцией Л.Г.Зайцев, М.И.Соколова. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/74945.html">https://www.iprbookshop.ru/74945.html</a>	*
6.	Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б. Т. Кузнецов. — Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — ISBN 978-5-238-01209-4. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/71227.html">https://www.iprbookshop.ru/71227.html</a>	*
7.	Эриашвили Н.Д. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Н.Д.Эриашвили. — 2-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 271 с. — ISBN 5-238-01061-3. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/71768.html">http://www.iprbookshop.ru/71768.html</a>	*
8.	Ультан С.И. Менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / С.И.Ультан. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2016. — 412 с. — ISBN 978-5-7779-1936-6. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/59616.html">http://www.iprbookshop.ru/59616.html</a>	*

### 7.2.Дополнительная литература:

№ п/п	Автор, название, выходные данные, место издания, изд-во год издания	Наличие в ЭБС
1.	Левушкина, С.В. Стратегический менеджмент: учебное пособие / С.В.Левушкина, И.Г.Свистунова. — Ставрополь: Секвойя, 2020. — 105 с. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/121756.html">https://www.iprbookshop.ru/121756.html</a>	*
2.	Гребенникова, А.А. Инновационные технологии в деятельности органов власти: учебное пособие / А.А.Гребенникова, О.Г.Кирилук. — Саратов: Вузовское образование, 2020. — 103 с. — ISBN 978-5-4487-0606-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/88756.html">http://www.iprbookshop.ru/88756.html</a>	*
3.	Фидельман, Г.Н. Альтернативный менеджмент: путь к глобальной конкурентоспособности / Г.Н.Фидельман, С.В.Дедиков, Ю.П.Адлер. — Москва: Альпина Бизнес Букс, 2019. — 186 с. — ISBN 5-9614-0200-2. — Текст: электронный	*

	// Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/83079.html">http://www.iprbookshop.ru/83079.html</a>	
4.	Ведяева, Е.С. Государственное и муниципальное управление: учебное пособие / Е.С.Ведяева, А.А.Гребенникова. — Саратов: Вузовское образование, 2019. — 166 с. — ISBN 978-5-4487-0499-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/82669.html">http://www.iprbookshop.ru/82669.html</a>	*
5.	Евсеева, О.А. Международный менеджмент: учебное пособие / О.А.Евсеева, С.А.Евсеева. — Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2019. — 115 с. — ISBN 978-5-7422-6288-6. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/83323.html">http://www.iprbookshop.ru/83323.html</a>	*
6.	Егорова, Т.И. Основы менеджмента / Т.И.Егорова; под редакцией А.Я.Волкова. — Москва, Ижевск: Институт компьютерных исследований, 2019. — 136 с. — ISBN 978-5-4344-0633-8. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/91975.html">http://www.iprbookshop.ru/91975.html</a>	*
7.	Короткий, С.В. Менеджмент: учебное пособие / С.В.Короткий. — Саратов: Вузовское образование, 2018. — 225 с. — ISBN 978-5-4487-0134-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/72358.html">http://www.iprbookshop.ru/72358.html</a>	*
8.	Менеджмент: учебное пособие / А.Н.Байдаков, А.В.Назаренко, Д.В.Запорожец [и др.]. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2018. — 164 с. — ISBN 2227-8397. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/93010.html">http://www.iprbookshop.ru/93010.html</a>	*
9.	Воронин, А.Ю. Основы менеджмента: учебное пособие / А.Ю.Воронин, О.В.Сересева, Л.И.Чурина. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2018. — 119 с. — ISBN 978-5-7782-3486-4. — Текст: электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS: [сайт]. — URL: <a href="http://www.iprbookshop.ru/91292.html">http://www.iprbookshop.ru/91292.html</a>	*
10.	Шадченко, Н.Ю. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю.Шадченко. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ISBN 978-5-4486-0001-2. — Текст: электронный // Цифровой образовательный ресурс IPR SMART: [сайт]. — URL: <a href="https://www.iprbookshop.ru/62888.html">https://www.iprbookshop.ru/62888.html</a>	*
11.	Гудилин А.А. Менеджмент [Электронный ресурс]: практикум / А.А.Гудилин, О.О.Скрябин. — Электрон. текстовые данные. — М.: Издательский Дом МИСиС, 2015. — 82 с. — 978-5-87623-840-5. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/56560.html">http://www.iprbookshop.ru/56560.html</a>	*
12.	Попович А.М. Основы менеджмента [Электронный ресурс]: учебное пособие / А.М.Попович, И.П.Попович, С.А.Люфт. — Электрон. текстовые данные. — Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2015. — 508 с. — 978-5-7779-1892-5. — Режим доступа: <a href="http://www.iprbookshop.ru/59632.html">http://www.iprbookshop.ru/59632.html</a>	*

### 7.3.Нормативные правовые акты, материалы судебной практики

Федеральный закон от 28.06.2014 N 172-ФЗ (в посл. ред.) «О стратегическом планировании в Российской Федерации» // СПС КонсультантПлюс

## 7.4.Периодические издания

№ п/п	Данные издания	Наличие в библиотеке филиала	Наличие в ЭБС	Другой источник
1.	Вестник Новосибирского государственного университета экономики и управления	-	*	-
2.	Вестник Московского университета. Серия 24. Менеджмент	-	*	-
3.	Вестник Российского нового университета. Серия Экономика и управление	-	*	-
4.	Экономика и менеджмент систем управления	-	*	-
5.	Экономика и современный менеджмент: теория и практика	-	*	-
6.	Экономический журнал	-	*	-
7.	Экономическое развитие России	-	*	-
8.	Социум и власть	-	*	-
9.	Управление	-	*	-
10.	Управление большими системами	-	*	-
11.	Управление в современных системах	-	*	-
12.	Российский экономический журнал	-	*	-
13.	Проблемы управления	-	*	-
14.	Менеджмент и бизнес-администрирование	-	*	-
15.	Вопросы управления	-	*	-

8. РЕСУРСЫ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ  
"ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Интернет ресурс (адрес)	Описание ресурса
<a href="http://www.aup.ru">www.aup.ru</a>	Книги и статьи по менеджменту, нормативные документы, примеры бизнес-планов и других видов документации, необходимой компании.
<a href="http://www.cfin.ru">www.cfin.ru</a>	Обзор современных инструментов управления компанией в современном мире. Полнотекстовые учебники и статьи по менеджменту. Корпоративный менеджмент
<a href="http://www.orgmaster.ru">http:// www.orgmaster.ru</a>	Сайт консалтинговой компании БИГ-Бизнес Инжиниринг Групп) Раздел публикации – стратегическое управление
<a href="http://www.csr.ru">www.csr.ru</a>	Материалы Центра стратегических разработок
<a href="http://www.akm.ru">http://www.akm.ru</a>	Информационное агентство
<a href="http://ek-lit.narod.ru/tailsod.htm">http://ek-lit.narod.ru/tailsod.htm</a>	Ф.У.Тейлор «Принципы научного менеджмента»
<a href="http://ek-lit.narod.ru/shonsod.htm">http://ek-lit.narod.ru/shonsod.htm</a>	Дж. О' Шонесси «Принципы организации управления фирмой»
<a href="http://ecsocman.hse.ru/">http://ecsocman.hse.ru/</a>	Федеральный образовательный портал Экономика. Социология. Менеджмент
<a href="http://www.vsei.ru/downloads/biblioteka/menedgment.pdf">http://www.vsei.ru/downloads/biblioteka/menedgment.pdf</a>	Указатель интернет-сайтов по менеджменту
<a href="http://www.elitarium.ru">http:// www.elitarium.ru</a> <a href="http://www.grebennikoff.ru/product/36">www.grebennikoff.ru/product/36</a>	Сайт дистанционного образования

	«эльтариум», раздел «Стратегический менеджмент» журнал «Стратегический менеджмент»
--	--

## 9.МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

### 9.1. *Методические указания по изучению дисциплины и организации самостоятельной работы студента*

Подготовка бакалавра предполагает, что еще в стенах Академии он овладеет методологией самообразования, самовоспитания, самосовершенствования, поэтому так важна проблема активизации самостоятельной работы. С целью организации данного вида работы необходимо, в первую очередь, использовать материал лекционных и практических занятий. Лекционный материал создает проблемный фон с обозначением ориентиров, наполнение которых содержанием производится студентами на практических занятиях после работы с учебными пособиями, монографиями и периодическими изданиями. Большую пользу в овладении специальными знаниями приносит знакомство с экономической литературой. Реферируя и конспектируя наиболее важные вопросы, имеющие научно-практическую значимость, новизну, актуальность, делая выводы, заключения, высказывая практические замечания, выдвигая различные положения, студенты глубже понимают вопросы, изложенные в рамках дисциплины.

Изучение данной дисциплины позволяет студентам получить основные знания и представления в областях применения экономических знаний в практике, теоретические представления об основных научных подходах отечественной и зарубежной экономической мысли.

Изучение данной дисциплины необходимо начать с ознакомления с рабочей программой дисциплины, ее основных разделов, методических рекомендаций, литературы. Список основной и дополнительной литературы адаптирован к каждой теме, практическому занятию и самостоятельной работе. При изучении литературы важно уяснить основные понятия и выводы, главные положения предлагаемых тем.

Лекции посвящены наиболее важным и проблемным темам. На них студент получает необходимые теоретические знания в основных аспектах изучаемой дисциплины, что является необходимым условием для качественного усвоения материала.

Практические занятия нацелены на более глубокое изучение теоретических и практических вопросов, связанных с менеджментом. То есть приобретаются навыки, которые понадобятся студентам в их профессиональной деятельности.

Обеспечение высокой профессиональной подготовки во многом зависит от способности студента работать самостоятельно. Самостоятельная работа формирует творческую активность, представление о своих научных и социальных возможностях, способность вычленять главное, совершенствует приемы обобщенного мышления. Большая часть самостоятельной работы студентов отводится на знакомство с источниками, которые предлагаются к изучению, работу в ЭБС. Вниманию студентов предлагается список основной и дополнительной литературы, перечень основных терминов, контрольные вопросы и задания для текущего и промежуточного контроля знаний.

Результатом усвоения курса является выработка навыка у студентов практического видения и решения экономических проблем.

*Самостоятельная работа осуществляется студентами с целью:*

- овладения понятийным аппаратом изучаемой дисциплины;
- самостоятельной проработки материала в соответствии с учебно-тематическим планом;
- изучения основной и дополнительной литературы;
- самопроверки полученных знаний с помощью различных заданий;



- подготовки к предстоящему текущему и промежуточному контролю.

Самостоятельная работа студентов является важной компонентой профессиональной подготовки студентов и включает в себя следующее.

*Штудирование учебного материала* – подготовка конспекта, логической схемы изучаемого материала, выучивание глоссария (словарь терминов), изучение алгоритмов решения типовых задач. Занятие проводится в рамках самостоятельной работы обучающегося.

*Изучение рабочего учебника* – работа с тематическим обзором, выучивание глоссария (словарь терминов), изучение алгоритмов решений типовых задач. Занятие проводится в рамках самостоятельной работы обучающегося.

*Работа с текстами* – работа с методическими пособиями в начале изучения дисциплины, при освоении материала модуля и при подготовке к текущей и промежуточной аттестации. Занятие носит самостоятельный характер.

*Работа с электронным образовательным контентом* – повторное закрепление материала с использованием справочно-поисковой системой «Консультант Плюс», электронных учебников и иных материалов.

Студентом должна быть проведена работа по усвоению понятийного аппарата курса, поскольку без этого невозможно как овладение прочными знаниями, так и получение профессиональных навыков, необходимых для последующей практической деятельности.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу.

Изучение литературы следует начинать с источников, приведенных в РПД. При этом полезно делать выписки, конспектировать литературу. Это помогает более глубокому усвоению и систематизации материала. Кроме того такой подход дает возможность вычленять в тексте главное, что чрезвычайно важно при большом объеме используемой информации.

По изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников.

В настоящем РПД приведены задания для самопроверки полученных знаний. Используя их, студент может эффективно контролировать процесс усвоения изучаемого материала, закрепления приобретенных навыков.

## **9.2. Методические указания по подготовке к практическим занятиям**

Практические занятия завершают изучение наиболее важных тем дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности студентов по изучаемой дисциплине.

Перед подготовкой к практическому занятию студенты должны внимательно изучить программу дисциплины, ознакомиться с планом практического занятия, подобрать соответствующую литературу и детально проработать все вопросы темы занятия.

Учебная программа позволяет студентам правильно сформулировать краткий план ответа, помогает лучше сориентироваться при проработке вопроса, способствует структурированию знаний. К наиболее сложным вопросам темы целесообразно составлять конспект ответов. Студенты должны готовить все вопросы практического занятия и обязаны уметь давать определения основным категориям, которыми оперирует данная учебная дисциплина.

Отвечать на тот или иной вопрос студентам рекомендуется наиболее полно и точно, при этом нужно уметь логически грамотно выражать и обосновывать свою точку зрения, свободно оперировать этическими понятиями и категориями. Практические занятия преподаватель может проводить в различных формах, как правило данные формы закреплены за каждым практическим занятием.



Практическое занятие предполагает свободный обмен мнениями по избранной тематике. Он начинается со вступительного слова преподавателя, формулирующего цель занятия и характеризующего его основную проблематику. Затем, производится решение студентом предлагаемых заданий.

Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает в конце занятия, выставляя оценки. Студент имеет право ознакомиться с ними. Данные результаты фиксируются в ведомости текущей аттестации.

#### ***Методические рекомендации к практическому занятию семинарского типа***

Семинар - это практическое занятие, на котором студенты приобретают умения оформлять рефераты, учатся конспектировать источники, устно излагать материал, а также защищать научные положения и выводы.

К семинару нужно тщательно готовиться: внимательно ознакомиться с планом семинара, изучить рекомендованную литературу, по каждому вопросу составить краткий план выступления. В процессе подготовки к семинару обычно требуется законспектировать один или несколько источников: книг, брошюр, статей.

При выступлении на семинаре нужно стремиться выразить свои мысли собственными словами, как можно реже прибегая к конспекту.

#### ***Методические рекомендации к практическому занятию в форме дискуссии***

Дискуссия – это метод обсуждения и разрешения спорных вопросов. В настоящее время она является одной из важнейших форм образовательной деятельности, стимулирующей инициативность обучающихся, развитие рефлексивного мышления. В отличие от обсуждения как обмена мнениями, дискуссией называют обсуждение-спор, столкновение точек зрения, позиций и т.д. Но ошибочно считать, что дискуссия – это целеустремленное, эмоциональное, заведомо пристрастное отстаивание уже имеющейся, сформированной и неизменной позиции. Дискуссия – равноправное обсуждение преподавателем и обучающимися проблем самого различного характера. В ходе ее люди формулируют новый, более удовлетворяющий все стороны ответ на стоящий вопрос. Результатом ее может быть общее соглашение, лучшее понимание, новый взгляд на проблему, совместное решение.

*Целью дискуссии* может быть: выяснение мнений по поводу того или иного вопроса; анализ проблемной ситуации; поиск нового варианта решения; оценка предложения.

*Нормами работы в группе* могут стать следующие правила: не перебивать и выслушивать выступающих до конца; контролировать эмоции; четко аргументировать свою позицию; не переходить в обсуждении на личности; активно участвовать в обсуждении каждого члена группы; конфиденциальность; доверие и открытость; и прочие.

Дискуссия может предшествовать выступлению докладчика, демонстрация видеосюжета, описание конкретного случая, ознакомление с мнением экспертов и т.д. Это активизирует внимание участников обсуждения.

В завершении дискуссии необходимо подвести промежуточные итоги обсуждения. Провести «завершающий раунд», в котором каждый из участников по очереди имел бы возможность кратко выразить свои впечатления от обсуждения, дать комментарии, высказать актуальные для себя замечания и предложения. На заключительном этапе можно предложить выступить участникам, наблюдателям, экспертам.

#### ***Критерии оценивания участия в дискуссии (один из возможных вариантов)***

1. Точность аргументов (использование причинно-следственных связей).
2. Четкая формулировка аргументов и контраргументов.
3. Доступность (понятность) изложения.
4. Логичность (соответствие контраргументов высказанным аргументам).
5. Корректность используемой терминологии с научной точки зрения (правдивость, достоверность, точность определений).
6. Удачная подача материала (эмоциональность, иллюстративность, убедительность).
7. Отделение фактов от субъективных мнений.

8. Использование примеров (аргументированность).
9. Видение сути проблемы.
10. Умение ориентироваться в меняющейся ситуации.
11. Корректность по отношению к оппоненту (толерантность, уважение других взглядов, отсутствие личностных нападок, отказ от стереотипов, разжигающих рознь и неприязнь).

***Методические рекомендации к практическому занятию в форме выполнения практических заданий***

Практическое задание – метод репродуктивного обучения, обеспечивающий связь теории и практики, содействующий выработке у студентов умений и навыков применения знаний, полученных на лекциях и в ходе самостоятельной работы.

**9.3. Методические указания по подготовке к лабораторным занятиям**

*Не предусмотрено учебным планом*

**9.4 Методические указания по выполнению и оформлению контрольных работ**

*Не предусмотрено учебным планом*

**9.5 Методические указания по выполнению и оформлению курсовых работ**

*Назначение курсовой работы*

Выполнение курсовой работы по направлению подготовки является самостоятельной (внеаудиторной) формой работы студентов, направленной на обучение навыкам работы с научно-теоретической литературой и практическими материалами.

Изучение и изложение информации, полученной в результате изучения теоретических и практических материалов, предполагает развитие у студентов способностей к четкому письменному изложению своих взглядов на исследуемую проблему. Курсовая работа способствует формированию у студентов самостоятельного научного творчества, повышению их теоретической и профессиональной подготовки, лучшему освоению учебного материала.

*В рамках данной формы основное внимание необходимо уделять следующим вопросам:*

1. Изучение рекомендованных преподавателем новейших монографических изданий по выбранной теме, научных статей в юридических, экономических журналах.
2. Анализ практики судов по конкретным спорам. Изучение Обзоров практики применения судами различных норм права, содержащихся в Информационных письмах высших судов.
3. Сравнительный анализ.
4. Формулирование самостоятельных выводов по вопросам, рассматриваемых в каждой главе курсовой работы.

*Выполняя курсовую работу, студент должен продемонстрировать:*

- умение самостоятельно систематизировать из литературных источников основные теоретические идеи выбранной темы;
- знание фактического материала по исследуемой теме;
- владение навыками разработки и обоснования конкретных предложений по решению того или иного вопроса, относящегося к теме исследования;
- умение логично построить и связно и четко изложить весь материал.

По окончании подготовки курсовой работы в установленные сроки студент обязан успешно защитить её у руководителя.

*Выбор темы курсовой работы*

Тема курсовой работы избирается студентом на основе примерного перечня тем курсовой работы, представленного в данной РПД. Избранная тема курсовой работы в

исключительных случаях может не входить в указанный перечень, но обязательно должна быть согласована с ведущим преподавателем и заведующим кафедрой.

#### *Подготовка курсовой работы*

После выбора темы курсовой работы студент обращается к преподавателю для согласования и утверждения плана работы. Содержание курсовой работы должно соответствовать ее теме и плану.

Необходимо также согласовать с руководителем перечень научно-теоретических, практических материалов, которые целесообразно исследовать и проанализировать в процессе подготовки работы.

Написанию курсовой работы предшествует внимательное изучение студентом рекомендованных источников. Целесообразно делать выписки, электронные копии необходимых материалов, помечать в черновике те страницы и издания, которые полезны при освещении соответствующих вопросов.

Подготовка курсовой работы является отвечающим ее плану, систематизированным изложением студентом основных сведений по теме, отражающим его понимание определенных научных проблем. Применяя в работе выдержки из различных источников для последующего анализа, цитирования, необходимо ссылаться на использованный источник. Не допускается полное или частичное использование чужого текста без указания автора и без ссылки на источник заимствования (как электронных ресурсов, так и печатных работ).

При встрече непонятных положений, появлении вопросов, следует обратиться к комментариям, справочным изданиям, учебной литературе, использовать консультации, обратиться к электронным справочным правовым системам, официальным сайтам судов, государственных и муниципальных органов власти. При этом необходимо учитывать, что материалы, размещенные в сети Internet, кроме официальных правовых систем и официальных сайтов судов, государственных и муниципальных органов власти, часто содержат непроверенную, недостоверную, искаженную информацию, способную ввести в заблуждение студента и повлиять на его мировоззрение, оценку его знаний.

При выполнении работы следует использовать диалектический метод познания, общие и частные методы исследования (исторический, анализ и синтез, формально-юридический, сравнительно-правовой и др.), которые позволят более полно раскрыть избранную тему.

#### *Структура и оформление курсовой работы*

Курсовая работа должна иметь титульный лист, образец которого студенты получают у специалиста по учебно-методической работе.

*Структура работы должна включать в себя следующие элементы:*

1. *Оглавление.* Оно, как правило, должно помещаться на одной-двух страницах и отражать структуру изложения содержательной части курсовой работы, то есть включает название глав и параграфов с указанием страниц.

2. *Введение.* В нем обосновывается выбор темы работы, раскрывается ее актуальность, определяются цель и задачи, объект и предмет работы, ее теоретическая и практическая значимость.

3. *Основная часть.* В ней раскрываются проблемы, выделенные в качестве задач работы. При этом работа оптимально должна состоять из двух (трех) глав, каждая из которых должна быть разделена на отдельные параграфы. По результатам рассмотрения вопросов, отраженных в главе работы, должен быть сформулирован вывод.

4. *Заключение.* В нем формулируются выводы, подводятся итоги работы. В заключении могут быть перечислены выявленные противоречия в нормативно-правовом регулировании, выявленные студентом при исследовании определенных вопросов по выбранной теме, указаны не решенные проблемы в правоприменительной практике. Большую ценность представляют собой предложения студента по разрешению указанных проблем, совершенствованию действующего законодательства.

5. *Список использованных источников и литературы.* Библиографический список использованных источников содержит перечень нормативных актов, специальную юридическую литературу (научные монографии, научные статьи из журналов и специализированных газет, авторефераты диссертаций, диссертации по юриспруденции, пособия и т.д.) судебная и иная юридическая практика. Количество источников – не менее 20. Для оформления списка применяется ГОСТ Р 7.0.5-2008

Ориентировочный объем курсовой работы составляет 30-40 страниц машинописного текста, напечатанного с 1,5 интервалом на белых листах формата А4. Выполнение курсовых работ в тетрадах не допускается.

Параметры страницы: слева – 3 см, справа – 1,5 мм, сверху и снизу – по 2 мм. Межстрочный интервал – полуторный. Выравнивание шрифта по ширине. Отступ в первых строках – 1,25 см. Шрифт должен быть черного цвета, прямой TimesNewRoman.

Размер шрифта: для заголовков и основного текста – 14; для обозначения оглавления, введения, заключения, списка использованных источников и литературы, а также названия глав, – жирный, первая буква – прописная, последующие – строчные; для названия параграфов – 14 обычный шрифт, первая буква прописная, последующие строчные; для сносок – 12 без отступа. Все заголовки в работе оформляются по центру с отступом до текста исследования в 1,5 мм.

Оттиски шрифта на бумаге должны быть четкими, без загрязнений и деформации.

*Текст курсовой работы должен быть тщательно выверен студентом. Он несет полную ответственность за опечатки и ошибки, возникшие вследствие перепечатки. Работа с большим количеством невыправленных опечаток не допускается к рецензированию.*

В курсовой работе используется общая нумерация страниц, включая список использованных источников и литературы. Номер ставится посередине нижнего поля страницы (на титульном листе, который считается первой страницей, номер не указывается) без точек и тире.

Оглавление отражает структуру работы. В нем перечисляются введение, наименование глав и параграфов, заключение, список использованных источников и литературы, приложения (если есть) и номера страниц, где они расположены.

Введение, каждая глава, заключение, список использованных источников и литературы, приложения начинаются с отдельной страницы.

Главы и параграфы должны иметь заголовки, в которых кратко отражается их основное содержание. Все приводимые в тексте заголовки и подзаголовки должны в предельно краткой форме отражать тематику помещенного под ним текста.

Заголовки включают 2-14 слов, то есть они обычно занимают не более двух машинописных строк. Название глав и параграфов в оглавлении и в основной части работы должны полностью совпадать.

В заголовки не включают сокращенные слова и аббревиатуры.

Названия глав печатаются с первой прописной, далее – строчными буквами, жирным шрифтом по центру симметрично тексту и имеют порядковый номер, обозначаемый арабской цифрой с точкой (например, Глава 1.).

Введению и заключению номер не присваивается. Второй и последующий параграфы соответствующей главы продолжают текст с отступом от названия главы (или текста предыдущего параграфа) в 1,5 мм до соответствующего параграфа и после него с отступом – 1,5 мм, при этом, названия параграфов также печатаются по центру симметрично тексту с первой прописной, последующих – строчных букв. Нумерация параграфов состоит из двух арабских цифр (первая отражает номер главы, вторая – номер параграфа (например, 1.1 Наследование как разновидность универсального правопреемства), при этом после второй арабской цифры соответствующего параграфа точка не ставится.

Расстояние между названием главы и последующим текстом, между заголовками главы и подраздела, между названием параграфа и основным текстом должно быть равно 1,5 мм.

*В заголовке не допускается:*

- сокращенное написание наименований;
- переносы слов;
- подчеркивание слов;
- точка в конце. Если заголовок содержит 2 предложения, они разделяются точкой.

*Оформление таблиц.* Цифровой материал, имеющий большие объемы, оформляют в виде таблицы. Если таблица анализируется в основной части работы, то в левом углу страницы со стороны абзаца равного 1,25 мм пишется слово «Таблица», если таблиц несколько, они нумеруются с обозначением знака «№» арабскими цифрами без точки, если таблиц в работе одна – без обозначения знака «№». Таблица должна иметь заголовок, который отражает ее содержание. Заголовок оформляется прописной с левой стороны со стороны абзаца (1,25 мм) строчными буквами, с первой в конце заголовка точку не ставят. Таблица и ее заголовок оформляются 14 обычным шрифтом. Не рекомендуется располагать две или несколько таблиц одну за другой – их надо разделять текстом.

Если таблица содержит данных значительное количество, отягощает текст, такую таблицу следует помещать в приложении. В этом случае пишется слово «Таблица», ее порядковый номер и заголовок – 14 обычным шрифтом по центру страницы.

*Использование сокращений.* Все слова в выпускной квалификационной работе пишутся полностью, за исключением общепринятых в русском языке сокращений: РФ (Российская Федерация), ГК РФ (Гражданский кодекс Российской Федерации), и т.д. (и так далее), и т.п. (и тому подобное), и др. (и другие), и пр. (и прочее), т.е. (то есть), с. (страница), гг. (годы), руб. (рублей), км/ч (километр в час).

Однако нельзя сокращать – т.о. (таким образом), напр. (например). Также нельзя применять сокращения метрических, стоимостных, математических и других величин без соответствующих им цифр.

### **Краткое содержание основных частей**

**Во введении** обосновывается теоретическая и практическая актуальность темы исследования. Ставится цель и задачи, которые необходимо решить при написании курсовой работы. Отражается объект исследования, используемые приемы и методы исследования и источники информации для написания работы. Курсовая работа выполняется на материалах конкретной организации. Период исследования – три года.

Общий объем введения 2 страницы.

**В теоретической части** курсовой работы должны быть отражены теоретические и методические основы изучаемой проблемы; приведена краткая историческая справка о тенденциях развития и дана оценка состояния вопроса в текущем периоде в отечественной и зарубежной научной среде. В разделе необходимо рассмотреть возможные теоретические и практические решения проблемы, подкрепить их примерами из отечественного и зарубежного опыта и изложить свою точку зрения по данному вопросу.

При выполнении этого раздела работы необходимо учитывать общую ее направленность, привлекать и излагать только те материалы, которые послужат основой для раскрытия последующих разделов темы.

Раздел выполняется с использованием специальной литературы по стратегическому менеджменту, материалов научных исследований и научно-практических конференций, публикаций в периодической отраслевой печати, интернет – ресурсов, статистических данных, отражающих состояние исследуемого вопроса применительно к сфере функционирования организации. В этом разделе обязательна ссылка на используемую литературу. Рекомендательный список литературы представлен в приложении.

#### **Аналитическая часть**

Эта часть работы должна содержать следующие разделы:

- 1.1. Общая характеристика предприятия
- 1.2. Анализ внешней среды предприятия

### 1.3. Анализ положения организации.

Общий объем аналитической части должен составлять 20-25 страниц.

Рассмотрим краткое содержание отдельных разделов аналитической части курсовой работы.

1.1. В данном подразделе дается общее описание предприятия по следующим основным направлениям:

- история развития предприятия (когда и кем образовано, краткое описание целей и задач деятельности, перспективы дальнейшего развития);
- производственная структура предприятия;
- основные виды товаров, работ, услуг предприятия;
- особенности технологического и организационного процессов на предприятии;
- производственный потенциал предприятия;
- рентабельность предприятия;
- организация управления на предприятии;
- основные итоги деятельности предприятия за последние 2-3 года.

1.2. В данном разделе необходимо представить анализ PEST-факторов среды косвенного воздействия (количественный и качественный). По итогам проведения анализа необходимо разработать форму EFAS-резюме.

Общие условия нахождения организации во внешней среде анализируются по следующим направлениям:

#### *Экономические факторы.*

Для конкретной организации необходимо оценить ряд экономических показателей, таких как, ставка процента, курсы обмена валют, темпы экономического роста, уровень инфляции, изменение спроса, денежно-кредитная и финансовая политика, тенденции на рынке ценных бумаг, уровень производительности труда в отрасли и темпы ее роста, динамика ВВП, ставки налогов.

#### *Политические и правовые факторы.*

Основное внимание необходимо обратить на различные факторы законодательного и государственного характера, которые могут оказать влияние на деятельность организации. К ним относятся – изменения в налоговом законодательстве, расстановка политических сил, отношения между деловыми кругами и правительством, патентное законодательство, законодательство об охране окружающей среды, правительственные расходы, антимонопольное законодательство, денежно-кредитная политика, государственное регулирование, федеральные выборы, размеры государственных бюджетов, отношения правительства с иностранными государствами.

#### *Социальные и культурные факторы.*

Основными факторами этой группы, с которыми организация сталкивается чаще всего являются: рождаемость, смертность, коэффициент интенсивности иммиграции и эмиграции, коэффициент средней продолжительности жизни, располагаемый доход, стиль жизни, образовательные стандарты, покупательские привычки, отношение к труду, отношение к отдыху, отношение к качеству товаров и услуг, требование контроля за загрязнением окружающей среды, экономия энергии, отношение к правительству, проблемы межэтнических отношений, социальная ответственность, социальное благосостояние.

#### *Технологические факторы.*

По этому направлению необходимо проанализировать новые продукты и новые технологии, связанные со спецификой деятельности предприятия, государственную политику в области НТП, уровень защиты интеллектуальной собственности.

При анализе факторов макросреды необходимо учитывать только те факторы, которые оказывают существенное влияние на деятельность предприятия.

Анализ среды непосредственного окружения организации целесообразно провести по следующим направлениям:

Анализ рынка, на котором действует предприятие, основывается на использовании информации о его географическом размещении, отличительных особенностях, емкости, потенциале развития, уровня насыщения отечественными и зарубежными товарами, количестве предприятий-конкурентов, их доле рынка, уровня удовлетворения спроса потребителей, динамике рыночных цен, основных сегментах потребителей. В ходе анализа необходимо выявить – действует ли в отрасли опытная кривая. Показать графически данную зависимость.

В заключении необходимо определить и оценить уровень привлекательности рынка.

Анализ покупателей имеет своей задачей составление профиля тех, кто покупает продукт, реализуемый организацией. Профиль покупателя необходимо составить по следующим характеристикам:

- географическое местоположение;
- демографические характеристики (возраст, образование, сфера деятельности);
- социально-психологические характеристики (положение в обществе, стиль поведения, вкусы, привычки);
- отношение покупателя к продукту (почему он покупает продукт, как оценивает продукт, является ли он сам пользователем продукта).

В процессе данного анализа должны быть вскрыты и изучены следующие факторы:

- соотношение степени зависимости покупателя от продавца со степенью зависимости продавца от покупателя;
- объем закупок, осуществляемых покупателем;
- уровень информированности покупателя;
- наличие замещающих продуктов;
- стоимость для покупателя перехода к другому продавцу;
- чувствительность покупателя к цене, зависящая от общей стоимости осуществляемых им закупок, от его ориентации на определенную марку, от наличия определенных требований к качеству товара, от величины его дохода.

Анализ потребителей по мере возможности целесообразно дополнить социологическим исследованием, в рамках которого проводится изучение мнения отдельных сегментов потребителей о работе предприятия, его товарах и услугах, выявляются их удовлетворенные и неудовлетворенные потребности. Социологическое исследование проводится студентом самостоятельно или с привлечением материалов предприятия, его результаты представляются в виде таблиц и диаграмм с развернутым анализом.

Анализ конкурентов проводится по следующим направлениям:

- характеристика основных конкурентов предприятия;
- анализ показателей их деятельности;
- выявление сильных и слабых сторон деятельности конкурентов.

В процессе анализа конкурентов целесообразно выявить: местоположение конкурентов, основные сегменты потребителей, предлагаемый ассортимент товаров и услуг; их качество, цены по ассортиментным группам и их виды, формы сбыта товаров и обслуживания потребителей, виды рекламы.

По итогам проведенного анализа необходимо построить позиционную карту конкурентов.

В заключение анализа непосредственного окружения предприятия необходимо определить с учетом условий отрасли и характера конкуренции основные факторы успеха, обладание которыми дает возможность организации добиться конкурентного и финансового успеха. Эти факторы целесообразно рассмотреть по следующим основным направлениям.

1. Факторы, характеризующие предприятие: репутация (имидж) предприятия; квалификация руководителей; квалификация специалистов; квалификация рабочих; организационно-технический уровень производства; доступ к источникам сырья; система



обеспечения и контроля качества продукции; издержки производства; возможность привлечения инвесторов.

2. Факторы, характеризующие товары (работы, услуги): функционально-потребительские свойства; надежность, долговечность; конструктивные показатели; технологические показатели; эстетические показатели; экологические показатели; - показатели безопасности; патентно-правовые показатели; себестоимость продукции (услуг); цена на продукцию (услугу).

3. Факторы, характеризующие маркетинговую деятельность предприятия: исследования рынка; организация рекламы; стимулирование сбыта, гибкая система ценообразования, послепродажное обслуживание и др.

1.3. Данный раздел курсовой работы представляет собой заключительный анализ сильных и слабых сторон предприятия, открывающихся благоприятных возможностей и опасностей во внешнем окружении для организации, а также определение прочности ее конкурентных позиций. Студент должен проявить способность анализировать полученную информацию и сделать конкретные аналитические выводы.

При анализе сильных и слабых сторон организации необходимо ответить на вопросы, которые должны раскрыть основные проблемы внутренней среды предприятия по основным ее функциональным зонам. А именно:

#### *1. Организация общего управления*

- Четко ли распределены в организации права и обязанности?
- Существует ли в организации практика снижения управленческих издержек?
- Эффективно ли взаимодействие различных структурных подразделений в процессе достижения целей организации?

#### *2. Кадры предприятия*

- Какой стиль управления использует высшее руководство?
- Что является доминантой в системе ценностей высшего руководства?
- Как долго высшие руководители находятся на своих позициях и как долго они собираются оставаться в организации?
- Насколько квалификация менеджеров среднего уровня позволяет им справляться с вопросами планирования и контроля, относящимися к календарному графику действий, снижению издержек и повышению качества?
- Соответствует ли квалификация персонала организации ее текущим и будущим задачам?
- Каково в общем расположение работников и каковы мотивы их работы в организации?
- Какова политика оплаты труда в организации по сравнению с другими организациями аналогичного профиля?

#### *3. Производство*

- Соответствуют ли производственные мощности конкурентным требованиям сегодняшнего дня, являются ли они самыми современными или же они уже морально устарели?
- Насколько эффективно используются производственные мощности, есть ли незагрузка и существуют ли возможности для расширения производственной базы?
- Какова отдача от исследований и разработок?
- Приводят ли НИР к созданию принципиально новых продуктов?

#### *4. Маркетинг*

- Что является сильными и слабыми сторонами продукта организации: дизайн, качество, доставка, гарантии?
- Какова ценовая политика организации, является ли она ценовым лидером или ценовым последователем?
- Какую долю рынка и насколько твердо удерживает организация, каковы тенденции в изменении ее доли рынка?

- Имеются ли возможности для выхода на рынок с новыми продуктами и для освоения новых рынков?
- Обеспечивают ли организацию проводимые ею исследования рынка необходимой информацией, позволяющей ей ориентировать свою деятельность на запросы покупателей?

#### 5. Финансы и учет

- Каковы тенденции в изменении финансовых показателей деятельности организации?
- Какой процент прибыли обеспечивается отдельными подразделениями?
- Достаточно ли осуществляется капитальных затрат для того, чтобы обеспечить будущие производственные потребности?
- Относятся ли финансовые институты с должным уважением к руководству организации?
- Обеспечивает ли менеджмент агрессивную и базирующуюся на глубоких знаниях налоговую политику?

Вторым этапом в рамках этого анализа должна стать оценка конкурентоспособности предприятия. Целесообразно использовать методику оценки конкурентоспособности по взвешенным рейтингам, а также выстроить конкурентный профиль организации.

Результаты анализа представить в форме (приложение 8).

#### Проектная часть

Проектная часть является центральным разделом курсовой работы, характеризующим общий уровень подготовки студента, его умения и способность стратегически мыслить и решать конкретные управленческие вопросы в рамках темы исследования. Общий объем раздела должен составлять 20-25 страниц.

Проектная часть включает следующие разделы:

- 2.1. Выбор миссии и разработка общефирменных целей (методика ПАТТЕРН)
- 2.2. SWOT – анализ и выбор стратегических альтернатив развития предприятия
- 2.3. Портфельный анализ с помощью матричного инструмента
- 2.4. Разработка конкретных мероприятий по реализации одного из направлений стратегического развития предприятия
- 2.5. Определение эффективности от реализации предложенных в проектной части мероприятий.

#### Выводы по курсовой работе

Выводы отражают в концентрированном виде общее содержание курсовой работы:

- результаты исследования, проведенного студентом в процессе работы над темой;
- предложения по решению темы курсовой работы.

Объем раздела должен составлять не более 2 страниц машинописного текста.

*Обеспеченность предприятия основными производственными средствами и эффективность их использования*

Показатели	200_г.	200_г.	200_г.	200_г.в % к 200_г.
Объем выручки от реализации продукции, тыс. руб.				
Среднегодовая стоимость основных производственных средств, тыс. руб.				
Среднесписочная численность работающих., человек				
Фондовооруженность, тыс. руб.				
Фондоотдача, тыс. руб.				
Фондоемкость, тыс. руб.				

*Обеспеченность предприятия трудовыми ресурсам и эффективность их использования*

Показатели	200_г.	200_г.	200_г.	200_г.в % к 200_г.
Всего работников,				

в том числе: -				
промышленно-производственный персонал				
-работники управления				
-работники торговли				
Произведено в расчете на 1 промышленно-производственного работника:				
Товарной продукции, тыс. руб.				
Прибыли, тыс. руб.				
Отработано человеко-дней одним работником за год				
Коэффициент использования годового фонда рабочего времени				
Производительность труда, руб.				
Среднегодовая заработная плата одного работника				

*Эффективность использования оборотных средств*

<i>Показатели</i>	<i>Предыдущий год</i>	<i>Отчетный год</i>	<i>Изменение за год (+,-)</i>
Объем реализованной продукции, работ, услуг (выручка от реализации товаров, работ, услуг за минусом НДС), тыс. руб.			
Число дней в отчетном периоде			
Однодневный оборот по реализации продукции, работ, услуг (однодневная реализация), тыс. руб.			
Средняя стоимость остатков оборотных средств, тыс. руб.			
Коэффициент оборачиваемости оборотных средств			
Коэффициент закрепления оборотных средств			
Длительность одного оборота средств, дни			
Сумма высвобожденных (-) или дополнительных привлеченных (+) всех оборотных средств по сравнению с предыдущим годом, тыс. руб.			

*Рентабельность деятельности предприятия, %*

<i>Показатель</i>	<i>200_г.</i>	<i>200_г.</i>	<i>Отклонение, (+,-)</i>
Рентабельность продаж (R <sub>1</sub> )			
Общая рентабельность отчетного периода (R <sub>2</sub> )			
Рентабельность собственного капитала (R <sub>3</sub> )			
Экономическая рентабельность (R <sub>4</sub> )			
Фондорентабельность (R <sub>5</sub> )			
Рентабельность основной деятельности (R <sub>6</sub> )			
Рентабельность вложенного капитала (R <sub>7</sub> )			
Период окупаемости собственного капитала (R <sub>8</sub> )			

*Основные показатели деятельности предприятия*

<i>Показатели</i>	<i>200_г.</i>	<i>200_г.</i>	<i>200_г.</i>	<i>200_г. в % к 200_г.</i>
Стоимость основных фондов, тыс. руб.				
Стоимость товарной продукции в действующих ценах, тыс. руб.				
Денежная выручка, тыс. руб.				
Себестоимость товарной продукции, тыс. руб.				
Затраты на 100 руб. товарной продукции, руб.				
Фонд заработной платы, тыс. руб.				
Среднемесячная зарплата 1 работника, руб.				
Прибыль от реализации, тыс. руб.				
Балансовая прибыль, тыс. руб.				
Рентабельность основной деятельности, %				

*Качественный PEST - анализ*

<i>PEST-факторы</i>	<i>Что дает возможность?</i>	<i>Что дает угрозу?</i>
Политические и правовые факторы		
Экономические факторы		
Социальные факторы		
Технологические факторы		
Экологические факторы		

*Количественный PEST - анализ*

<i>Факторы</i>	<i>Важность для отрасли - X</i>	<i>Влияние на организацию - Y</i>	<i>Направленность влияния - Z</i>	<i>Степень важности S=X*Y*Z</i>
Политические	2	1	-1	-2
Экономические				
Социокультурные				
Технологические				
Экологические				

*EFAS – резюме анализа внешних стратегических факторов  
(External Strategic Factors Analysis Summary)*

<i>Внешние стратегические факторы</i>	<i>Вес</i>	<i>Оценка</i>	<i>Взвешенная оценка</i>
<i>Возможности</i>			
1. Вступление России в ВТО	0,2	3	0,6
2. Снижение уровня инфляции	0,1	4	0,4
5. ....	.....	.....	.....
<i>Угрозы</i>			
1. Неблагоприятная демографическая ситуация	0,1	4	0,4
2. Усиление конкуренции	0,15	5	0,75

5. ....	.....	....	....
Суммарная оценка	1,0		3,4

## АНАЛИЗ ПОЛОЖЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

## 1. Стратегические индикаторы деятельности предприятия

Индикаторы работы	2006 г.	2007 г.	2008г.	2009г.	2010 г. (прогноз)
Рыночная доля					
Рост продаж					
Чистая прибыль					
Величина активов					
Число занятых					

2. Внутренние сильные стороны предприятия.

3. Внутренние слабые стороны предприятия.

4. Внешние благоприятные возможности.

5. Внешние угрозы.

6. Оценка конкурентоспособности по шкале рейтингов: 1 – очень слабая позиция; 10 – очень сильная позиция.

Показатели конкурентоспособности	Вес	Предприятие	Конкурент 1	Конкурент 2
Качество и характеристики продукции				
Репутация				
Производственные возможности				
Технологический уровень				
Продвижение продукции				
Маркетинг и реклама				
Финансовая устойчивость				
Относительное положение по издержкам				
Обслуживание потребителей				
Прочее				
Общий рейтинг конкурентоспособности				

7. Выводы относительно конкурентной позиции

• Улучшающаяся, ухудшающаяся?

• Имеется конкурентное преимущество или нет?

Работа брошюруется и помещается в обложку (например, из картона или плотной бумаги).

На последнем листе курсовой работы перед списком литературы ставится подпись автора.

*Сроки выполнения и порядок защиты курсовой работы*

Выполнение студентом курсовой работы осуществляется под непосредственным контролем руководителя. Сроки контроля хода выполнения курсовой работы установлены графиком учебного процесса и расписанием.

К защите допускаются лишь те курсовые работы, которые отвечают всем указанным требованиям, имеют рецензию руководителя. Соответствие работы данным требованиям проверяет руководитель. Основная задача проверки - анализ соответствия курсовой работы всем требованиям и стандартам; ознакомление студента с ошибками и неточностями в оформлении, которые должны быть немедленно устранены.

Следует соблюдать сроки представления в УМО курсовые работы, обозначенные в графике учебного процесса по группе для передачи преподавателю на проверку и рецензирование. При предоставлении в УМО выполненной работы, необходимо

зарегистрировать ее в журнале регистрации курсовых работ у специалиста по учебно-методической работе (специалист по УМР).

При положительной рецензии курсовая работа допускается к защите. Защита работы состоится в обозначенное время расписанием учебных занятий. В случае отметки в рецензии «отправлена на доработку», необходимо ознакомиться с указанными руководителем замечаниями и устранить их. После устранения замечаний в учебно-методический отдел представляется текст первого варианта работы и отрицательной рецензии, а также исправленный вариант курсовой работы. В установленный срок работа подлежит защите на оценку.

### **9.6 Методические указания по подготовке к экзамену**

Готовиться к промежуточной аттестации необходимо последовательно, с учетом примерных вопросов к экзамену, приведенных в разделе 6.3.1 РПД. Сначала следует определить место каждого вопроса в соответствующем разделе темы учебной программы, а затем внимательно прочитать и осмыслить рекомендованные научные работы, соответствующие разделы рекомендованных учебников, учебных пособий. При этом полезно делать хотя бы самые краткие выписки и заметки. Работу над темой можно считать завершённой, если вы сможете ответить на все вопросы и дать определение понятий по изучаемой теме.

Для обеспечения полноты ответа на вопросы и лучшего запоминания теоретического материала рекомендуется составлять план ответа на вопрос. Это позволит сэкономить время для подготовки непосредственно перед промежуточной аттестацией за счет обращения не к литературе, а к своим записям.

При подготовке необходимо выявлять наиболее сложные, дискуссионные вопросы, с тем, чтобы обсудить их с преподавателем на консультациях. Нельзя ограничивать подготовку к промежуточной аттестации простым повторением изученного материала. Необходимо углубить и расширить ранее приобретенные знания за счет новых положений.

Любой вопрос при прохождении промежуточной аттестации необходимо излагать с позиции значения для профессиональной деятельности. При этом важно показать значение и творческое осмысление задач, стоящих перед бакалавром.

Экзамен проводится в устной форме по утвержденным экзаменационным билетам. В каждом билете содержится три задания.

Результат прохождения студентом промежуточной аттестации выражается оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «не удовлетворительно» и объявляется студентам, вносится в ведомость промежуточной аттестации. При получении неудовлетворительной оценки повторная сдача осуществляется в другие дни, установленные графиком ликвидации академической задолженности.

## **10.ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

<i>Название программы/Системы</i>	<i>Описание программы/Системы</i>
СПС «КонсультантПлюс»	Справочно-поисковая система, в которой аккумулирован весь спектр продуктов направленный на то, чтобы при принятии того или иного решения пользователь обладал всей полнотой информации. Ежедневно в систему вводятся тысячи новых документов, полученных из разных источников: органов власти и управления, судов, экспертов.
ЭБС IPRbooks	Пароль доступа можно получить в библиотеке филиала. Режим доступа - удаленный.

Электронная библиотека ОУП ВО «АТиСО»	Пароль доступа можно получить в библиотеке филиала. Режим доступа - удаленный (доступен выход с любого ПК с выходом в интернет).
Программное обеспечение	ESET NOD 32 Antivirus Business Edition
Программное обеспечение	Пакет офисных приложений Apache OpenOffice - свободное программное обеспечение.

### 11. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКАЯ БАЗА, НЕОБХОДИМАЯ ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Мультимедийная аудитория № 404	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Столы;</li> <li>- стулья;</li> <li>- проектор;</li> <li>- экран;</li> <li>- учебная доска</li> <li>- компьютер с выходом в интернет.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Система Консультант Плюс</li> <li>- ESET NOD 32 Antivirus Business Edition</li> <li>- Пакет офисных приложений ApacheOpenOffice</li> <li>- свободное программное обеспечение.</li> </ul>
Мультимедийная аудитория № 203	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Интерактивная доска;</li> <li>- проектор;</li> <li>- дата-камера;</li> <li>- скайп-камера;</li> <li>-компьютер с выходом в интернет;</li> <li>- монитор.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Система Консультант Плюс</li> <li>- ESET NOD 32 Antivirus Business Edition</li> <li>- Пакет офисных приложений ApacheOpenOffice</li> <li>- свободное программное обеспечение.</li> </ul>
Мультимедийная аудитория № 102	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Столы;</li> <li>- стулья;</li> <li>- монитор;</li> <li>- компьютер;</li> <li>- интерактивная доска;</li> <li>- проектор.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESETNOD 32 AntivirusBusinessEdition</li> <li>- Пакет офисных приложений ApacheOpenOffice</li> <li>- свободное программное обеспечение.</li> </ul>
Учебная аудитория № 201 Б	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Столы;</li> <li>- стулья;</li> <li>- учебная доска.</li> </ul>	
Мультимедийная аудитория № 101	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Столы;</li> <li>- стулья;</li> <li>- монитор;</li> <li>- компьютер;</li> <li>- интерактивная доска;</li> <li>- проектор.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ESETNOD 32 AntivirusBusinessEdition</li> <li>- Пакет офисных приложений ApacheOpenOffice</li> <li>- свободное программное обеспечение.</li> </ul>
Компьютерный класс 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Компьютеры – 7, объединенные в единую локальную сеть;</li> <li>- ноутбук – 1;</li> <li>- программное обеспечение;</li> <li>- учебная доска.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Система Консультант Плюс</li> <li>- ESET NOD 32 Antivirus Business Edition</li> <li>- Пакет офисных приложений ApacheOpenOffice</li> <li>- свободное программное обеспечение.</li> </ul>



## 12. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии:

### 1. Стандартные методы обучения:

- лекции
- практические занятия;
- консультации преподавателя;
- самостоятельная работа студентов, в которую входит освоение теоретического материала, подготовка к практическим занятиям, работа с литературой.

### 2. Методы обучения с применением интерактивных форм образовательных технологий:

- семинар тематического типа
- реферирование
- блиц-опрос
- выполнение практических заданий
- дискуссии
- деловые игры
- выполнение расчетно-аналитических заданий
- кейс-задания.

*Методика проведения интерактивных форм обучения, их содержание представлены в разделе 4.3 «Планы практических занятий».*

**Приложение №1**  
**к разделу № 6 Фонд оценочных средств**  
**для проведения текущей и промежуточной аттестации**  
**обучающихся по дисциплине**

### 6.1 ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ

Фонд оценочных средств является составной частью нормативно-методического обеспечения системы оценки качества освоения обучающимися ОПОП ВО по направлению подготовки 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. При помощи фонда оценочных средств осуществляется контроль и управление процессом формирования компетенций, приобретения студентами необходимых знаний, умений и навыков, определенных ФГОС ВО, по дисциплине «Стратегический менеджмент в развитии территорий».

*В результате освоения данной дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:*

**профессиональные:**

-способностью проводить оценку инвестиционных проектов при различных условиях инвестирования и финансирования (ПК-4)

-владением навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций (ПК-6)

-умением моделировать административные процессы и процедуры в органах государственной власти Российской Федерации, органах государственной власти субъектов Российской Федерации, органах местного самоуправления, адаптировать основные математические модели к конкретным задачам управления (ПК-7)

-способностью разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ (ПК-12)

№ п/п	Код формируемой компетенции и ее содержание	Этапы (семестры) формирования компетенции в процессе освоения дисциплины	
		Очная форма обучения	Заочная форма обучения
2.	ПК-4	6	7
3.	ПК-6	6	7
4.	ПК-7	6	7
5.	ПК-12	6	7

### 6.2 ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ. ШКАЛЫ ОЦЕНИВАНИЯ

В зависимости от количества баллов оценивание компетентности студента оценивается по уровням:

- от 3 до 4 баллов - «минимальный уровень»,
- от 5 до 7 баллов - «базовый уровень»,
- от 8 до 9 баллов - «высокий уровень».

**Описание показателей и критериев оценивания компетенций**

<i>Показатели оценивания</i>	<i>Критерии оценивания компетенций</i>	<i>Шкала оценивания</i>
<b>Понимание смысла компетенции</b>	<p>Имеет базовые общие знания в рамках диапазона выделенных задач (1 балл)</p> <p>Понимает факты, принципы, процессы, общие понятия в пределах области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию. (2 балла)</p> <p>Имеет фактические и теоретические знания в пределах области исследования с пониманием границ применимости (3 балла)</p>	<p>Минимальный уровень</p> <p>Базовый уровень</p> <p>Высокий уровень</p>
<b>Освоение компетенции в рамках изучения дисциплины</b>	<p>Наличие основных умений, требуемых для выполнения простых задач. Способен применять только типичные, наиболее часто встречающиеся приемы по конкретной сформулированной (выделенной) задаче (1 балл)</p> <p>Имеет диапазон практических умений, требуемых для решения определенных проблем в области исследования. В большинстве случаев способен выявить достоверные источники информации, обработать, анализировать информацию. (2 балла)</p> <p>Имеет широкий диапазон практических умений, требуемых для развития творческих решений, абстрагирования проблем. Способен выявлять проблемы и умеет находить способы решения, применяя современные методы и технологии. (3 балла)</p>	<p>Минимальный уровень</p> <p>Базовый уровень</p> <p>Высокий уровень</p>
<b>Способность применять на практике знания, полученные в ходе изучения дисциплины</b>	<p>Способен работать при прямом наблюдении. Способен применять теоретические знания к решению конкретных задач. (1 балл)</p> <p>Может взять на себя ответственность за завершение задач в исследовании, приспосабливает свое поведение к обстоятельствам в решении проблем. Затрудняется в решении сложных, неординарных проблем, не выделяет типичных ошибок и возможных сложностей при решении той или иной проблемы (2 балла)</p> <p>Способен контролировать работу, проводить оценку, совершенствовать действия работы. Умеет выбрать эффективный прием решения задач по возникающим проблемам. (3 балла)</p>	<p>Минимальный уровень</p> <p>Базовый уровень</p> <p>Высокий уровень</p>

**Шкала оценки для проведения промежуточной аттестации по дисциплине**

<i>№</i>	<i>Оценка уровня подготовки</i>	<i>Характеристика ответа (экзамен, устные ответы)</i>	<i>Процент результативности (правильных ответов)</i>
	5/Отлично	<ul style="list-style-type: none"> <li>– полно раскрыто содержание материала;</li> <li>– материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности;</li> <li>– продемонстрировано системное и глубокое знание программного материала;</li> <li>– точно используется терминология;</li> <li>– показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой</li> </ul>	80 - 100

		<p>ситуации;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков;</li> <li>– ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов;</li> <li>– продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач;</li> <li>– продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы;</li> <li>– допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию.</li> </ul>	
	4/Хорошо	<ul style="list-style-type: none"> <li>– вопросы излагаются систематизировано и последовательно;</li> <li>– продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер;</li> <li>– продемонстрировано усвоение основной литературы.</li> <li>– ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя.</li> </ul>	70 - 79
	3/Удовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> <li>– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</li> <li>– усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</li> <li>– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</li> <li>– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;</li> <li>– продемонстрировано усвоение основной литературы.</li> </ul>	60 - 69
	2/Неудовлетворительно	<ul style="list-style-type: none"> <li>– не раскрыто основное содержание учебного материала;</li> <li>– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</li> <li>– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов</li> <li>- не сформированы компетенции, умения и навыки, количество баллов за освоение компетенций менее 3.</li> <li>- отказ от ответа или отсутствие ответа</li> </ul>	менее 60

**Шкала оценки в системе «зачтено – не зачтено»**

<b>№ п/п</b>	<b>Оценка за ответ</b>	<b>Характеристика ответа</b>	<b>Процент результативности (правильных ответов)</b>
1	Зачтено	<p>Достаточный объем знаний в рамках изучения дисциплины</p> <p>В ответе используется научная терминология.</p> <p>Стилистическое и логическое изложение ответа на вопрос правильное</p> <p>Умеет делать выводы без существенных ошибок</p> <p>Владеет инструментарием изучаемой дисциплины, умеет его использовать в решении стандартных (типовых) задач.</p> <p>Ориентируется в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.</p> <p>Активен на практических (лабораторных) занятиях, допустимый уровень культуры исполнения заданий.</p>	60 - 100
2	Не зачтено	<p>Не достаточно полный объем знаний в рамках изучения дисциплины</p> <p>В ответе не используется научная терминология.</p> <p>Изложение ответа на вопрос с существенными стилистическими и логическими ошибками.</p> <p>Не умеет делать выводы по результатам изучения дисциплины</p> <p>Слабое владение инструментарием изучаемой дисциплины, не компетентность в решении стандартных (типовых) задач.</p> <p>Не умеет ориентироваться в основных теориях, концепциях и направлениях по изучаемой дисциплине.</p> <p>Пассивность на практических (лабораторных) занятиях, низкий уровень культуры исполнения заданий.</p> <p>Не сформированы компетенции, умения и навыки.</p> <p>Отказ от ответа или отсутствие ответа.</p>	менее 60

**Шкала оценки письменных ответов по дисциплине**

<b>№</b>	<b>Оценка</b>	<b>Характеристика ответа</b>	<b>Процент результативности (правильных ответов)</b>
	5/Отлично/ зачтено	Материал раскрыт полностью, изложен логично, без существенных ошибок, выводы доказательны и опираются на теоретические знания	80 - 100
	4/Хорошо/ зачтено	Основные положения раскрыты, но в изложении имеются незначительные ошибки выводы доказательны, но содержат отдельные неточности	70 - 79
	3/Удовлетворительно/ зачтено	Изложение материала не систематизированное, выводы недостаточно доказательны, аргументация слабая.	60 - 69
	2/Неудовлетворительно/ не зачтено	<p>Не раскрыто основное содержание материала, обнаружено не знание основных положений темы.</p> <p>Не сформированы компетенции, умения и навыки.</p>	менее 60

**Шкала оценки защиты курсовой работы**

<b>№ п/п</b>	<b>Оценка</b>	<b>Характеристика ответа</b>	<b>Процент результативности (правильных ответов)</b>
1	5/Отлично	В процессе защиты курсовой работы, проекта обучаемый показал всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, усвоивший основную и дополнительную литературу, рекомендованную программой. Дал полные развернутые ответы на поставленные вопросы. При ответе могут быть допущены незначительные недочеты в определении понятий, оговорки, поправленные студентом самостоятельно в процессе ответа	80 - 100
2	4/Хорошо	В процессе защиты курсовой работы, проекта обучаемый показал полное знание учебно-программного материала, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Дал полный, логичный ответ на поставленные вопросы. При ответе могут быть допущены неточности или незначительные ошибки, исправленные студентом с помощью преподавателя	70 - 79
3	3/Удовлетворительно	В процессе защиты курсовой работы, проекта обучаемый показал знания основного учебно-программного материала в объеме, предусмотренном программой, не в полном объеме усвоил материал основной литературы, рекомендованной программой, дал недостаточно полный, развернутый и логически продуманный ответ, допустил ошибки в раскрытии понятий, употреблении терминов	60 - 69
4	2/Неудовлетворительно	Не раскрыто основное содержание материала, обнаружено незнание основных положений темы. Не сформированы компетенции, умения и навыки. Ответ на вопрос отсутствует	менее 60

**Шкала оценки образовательных достижений для тестовых материалов**

<b>Процент результативности (правильных ответов)</b>	<b>Оценка уровня подготовки</b>	
	<i>балл (отметка)</i>	<i>вербальный аналог</i>
80 - 100	5	отлично
70 ÷ 79	4	хорошо
60 ÷ 69	3	удовлетворительно
менее 60	2	неудовлетворительно

**6.3 ТИПОВЫЕ КОНТРОЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ ИЛИ ИНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, НЕОБХОДИМЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

Этап формирования компетенций в процессе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент в развитии территорий» характеризуется следующими типовыми контрольными заданиями

**6.3.1. Типовые контрольные вопросы для подготовки к экзамену при проведении промежуточной аттестации по дисциплине**

1. Необходимость стратегического управления, его роль в современных условиях. Отличие стратегического управления от оперативного управления.
2. Этапы развития стратегического подхода к управлению организацией.
3. Задачи стратегического менеджмента.
4. Понятие миссии организации. Назначение и роль миссии в стратегическом управлении.
5. Цели организации, области установления целей. Состав и характеристика факторов, влияющих на формирование целей организации.
6. Стратегическая пирамида организации: состав и особенности стратегий на различных организационных уровнях.
7. Анализ общего внешнего окружения (макроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
8. Анализ среды ближайшего окружения (микроокружения) организации: задачи и порядок проведения.
9. Отраслевой анализ как компонент анализа ближайшего (непосредственного) окружения организации.
10. Формирование и использование корневых компетенций в системе стратегического управления.
11. Анализ ближайших конкурентов. Стратегические группы конкурентов.
12. Анализ потребителей в системе стратегического управления. Оценка удовлетворенности потребителей (метод CSI).
13. Сущность и содержание управленческого анализа. Методы управленческого анализа.
14. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа.
15. Стратегический анализ затрат и цепи издержек. Концепция SCM.
16. Оценка конкурентоспособности компании.
17. Направления и инструменты поиска стратегических проблем в организации.
18. Цели и основные этапы портфельного анализа.
19. Матрица Бостонской консультационной группы.
20. Матрица McKinsey - General Electric.
21. Матрица фирмы Arthur D.Little (ADL/LC).
22. Модель Ansoff (Ансоффа).
23. Базисные стратегии бизнеса.
24. Определение конкурентных преимуществ предприятия.
25. Сущность и классификация конкурентных стратегий организаций.
26. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
27. Условия применения и риски стратегии дифференциации.
28. Условия применения и риски стратегии фокусирования на сегмент (нишевых стратегий).
29. Стратегии конкуренции поведения на целевом рынке.
30. Особенности стратегии «наилучшей» стоимости.
31. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
32. Использование оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
33. Цели, мотивы и механизмы диверсификации.
34. Стратегии диверсификации и их классификация.
35. Организационное обеспечение реализации стратегии. Политика, регламент, стратегические инициативы, правила, бюджет.



36. Экономическая интеграция в системе стратегического менеджмента.
37. Стратегии интеграции и их классификация.
38. Стратегии сокращения и их классификация.
39. Стратегии концентрированного роста и их классификация.
40. Функциональные и операционные стратегии.
41. Матрица Томпсона-Стрикленда как инструмент выбора стратегических действий.
42. Использование стратегического куба и стратегических карт для обоснования стратегических действий.
43. Проект PIMS и его использование в системе стратегического менеджмента.
44. Роль человеческого фактора в реализации стратегии.
45. Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии.
46. Система стратегического контроля в организации.
47. Механизмы реализации стратегии. Система сбалансированных показателей.
48. Принципы построения карт KPI.
49. Особенности стратегического управления по Нортону и Каплану.
50. Правила реализации стратегии.

### 6.3.2. Типовые практические задачи для проведения текущей аттестации по дисциплине

*Не предусмотрено программой дисциплины*

#### 6.3.3. Тестовые материалы для проведения текущей аттестации по дисциплине

**Вариант 1**

##### 1. Какие из следующих утверждений вы считаете верными:

- существуют оптимальные для всех фирм стратегии;
  - процесс выработки стратегии для каждой фирмы уникален;
  - фирмы должны использовать единые методы стратегического управления;
  - при выработке стратегии фирмы учитывают некоторые обобщенные принципы.
- 1) первое;
  - 2) второе;
  - 3) третье;
  - 4) четвертое.

##### 2. Какие из следующих положений характерны для принципов управления персоналом в рамках стратегического управления:

- 1) работники - это ресурс организации;
- 2) персонал - это исполнители отдельных работ и функций;
- 3) работники - основа организации;
- 4) работники - основная ценность организации;
- 5) персонал - это источник благополучия фирмы.

##### 3. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:

- 1) окружение не будет изменяться;
- 2) в окружении не будет происходить качественных изменений;
- 3) в окружении постоянно будут происходить изменения.

##### 4. Какова последовательность действий в рамках стратегического управления?

- 1) определение целей - определение миссии - выбор стратегии;
- 2) выбор стратегии - определение миссии - определение целей;
- 3) определение миссии - определение целей - выбор стратегии;
- 4) определение миссии - выбор стратегии - определение целей.

##### 5. Для каких целей организации характерна наибольшая детализация и конкретизация?

- 1) для краткосрочных;

- 2) для среднесрочных;
- 3) для долгосрочных.

**6. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:**

- 1) может;
- 2) не может;
- 3) может, только если это многоотраслевая компания.

**7. Какие из следующих факторов могут влиять на выбор стратегии:**

- 1) наличие финансовых ресурсов;
- 2) отношение высшего руководства к риску;
- 3) обязательства по предыдущим стратегиям;
- 4) личные симпатии и антипатии руководителей;
- 5) все перечисленные факторы.

**8. Мобилизация организации, определение перспектив и целей относятся к:**

- 1) обновлению;
- 2) оживлению;
- 3) рефреймингу;
- 4) реструктуризации.

**9. Выделяют следующие направления развития стратегического управления:**

- а) стратегическое планирование;
- б) регулярное стратегическое управление;
- в) управление на основе контроля исполнения;
- г) управление на основе предвидения изменений.

**10. Может ли фирма на практике реализовывать несколько стратегий:**

- а) может;
- б) не может;
- в) может, если это диверсифицированная компания;
- г) может, если это интегрированная компания.

**11. Какие составные части термина "стратегический менеджмент" вы можете выделить?**

- а) Наука управления организацией
- б) Функциональная зона предприятия
- в) Слой профессиональных управленцев
- г) Последовательность операций по подготовке выпуска новой продукции
- д) Функция, осуществляемая высшим управленческим персоналом фирмы

**12. «Стратегическое видение» руководства - это:**

- а) Наступившее прозрение руководства относительно выбранной год назад стратегии
- б) Общее понимание руководством наиболее важных моментов, определяющих бизнес компании
- в) Мимолетное видение будущего, иногда посещающее руководителей, которое обычно не успевают зафиксировать на бумажных носителях
- г) Миф, придуманный самими руководителями для придания самим себе большей значимости в глазах подчиненных

**13. Основными составляющими миссии являются следующие ее части:**

- а) Миссия-ориентация
- б) Миссия-политика
- в) Миссия-процедура
- г) Миссия-предназначение
- д) Миссия-предзнаменование
- е) Миссия-не выполняема

**14. Цели должны быть (выберите основные критерии в постановке целей):**

- а) Количественно выраженными
- б) Качественно преобразованными
- в) Ясными и однозначно понимаемыми
- г) Непротиворечивыми
- д) Случайно распределенными
- е) Высокими, но все же достижимыми
- ж) Неформальными, но все же по форме

**15. Выберите мероприятия, характерные для деятельности по адаптации фирмы под выбранную стратегию:**

- а) Возможные изменения корпоративной культуры
- б) Разработка требуемой системы мотивации и вознаграждений
- в) Установление лучших практик (правил) по исполнению рабочих операций, внедрение духа «постоянных улучшений»
- г) Согласование бюджетов и стратегии
- д) Согласование сроков предоставления акционерам формулировки новой миссии фирмы
- е) Возможные изменения организационной структуры
- ж) Внедрение системы поддержки принятия административных решений
- з) Возможные изменения осознанного и подсознательного, проявляющиеся в речи и действиях высших управленческих лиц во время адаптации

**16. К числу источников, генерирующих возникновение стратегических задач, относят:**

- а) тенденции изменений во внешней среде организации;
- б) внутренние тенденции, характеризующие развитие организации;
- в) уяснение корпоративных целей;
- г) прогноз будущей деятельности на основе текущего состояния дел.

**17. Готовность предприятия к использованию адекватной системы стратегического управления определяется в первую очередь:**

- а) сутью происходящих событий;
- б) созданием групп гибкого ранжирования;
- в) перераспределением обязанностей высшего руководства;
- г) кадровым потенциалом и ресурсами организационной структуры управления.

**18. К числу основных характеристик целей не относятся:**

- а) конкретность и измеримость;
- б) горизонт планирования;
- в) достижимость;
- г) непротиворечивость;
- д) системность.

**19. «Дерево целей» служит для:**

- а) описания и упорядочения стратегических целей организации;
- б) выявления и уяснения возможностей;
- в) формирования миссии и стратегии;
- г) описания факторов внешней среды.

**Вариант 2****1. Стратегический менеджмент как отрасль управленческой науки возник:**

- а) в начале XX века
- б) в 60-е годы XX века
- в) в 70-е годы XX века
- г) в 80-е годы XX века
- е) в 90-е годы XX века

**2. Какие из перечисленных методов (инструментов) стратегического менеджмента помогут разработать стратегии низких издержек:**

- a) метод кривой опыта
- b) метод отказа от дорогостоящих продуктов и услуг
- c) метод эффекта масштаба
- d) метод совершенствования технологии производственного процесса
- e) все перечисленное

**3. Каковы, на ваш взгляд, первоочередные задачи маркетинговой стратегии корпорации для среды стабилизирующегося рынка:**

- a) ориентация на приобретение слабых конкурентов
- b) смещение акцента на способы ресурсосбережения
- c) разработки стратегии ценообразования, базирующегося на ценовой политике конкурента
- d) экономия затрат на маркетинг
- e) выход на внешние рынки
- f) все перечисленное

**4. Стратегический анализ внешней среды позволяет ответить на следующие вопросы:**

- a) какие экономические характеристики имеют первостепенное значение для отрасли
- b) какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны
- c) может ли компания конкурировать по издержкам, по стоимости
- d) какие компании занимают конкурентные позиции и оценить их силы
- e) что является для компании сильными, слабыми сторонами, благоприятными возможностями и угрозами:
- f) как работает используемая стратегия
- g) все перечисленное

**5. Какие из перечисленных факторов влияют на высоту барьеров входа в отрасль конкурентам:**

- a) лояльность покупателей торговой марки
- b) абсолютное лидерство по издержкам
- c) экономия на масштабах
- d) все перечисленные

**6. Какие из перечисленных факторов определяют воздействия поставщиков на рынок:**

- a) продукт, который они поставляют, имеют мало заменителей
- b) расходы по переходу на новый ресурс велики
- c) компаний, покупающих ресурс, мало и они не велики по размеру
- d) все перечисленные

**7. Стратегический ситуационный анализ позволяет:**

- a) оценить, может ли компания конкурировать по стоимости
- b) оценить конкурентные позиции компании
- c) оценить конкурентные силы, действующие на компанию
- d) выявить сильные и слабые стороны компании, благоприятные возможности и угрозы
- e) оценить работу используемой стратегии
- f) определить, какие стратегические действия определяют лицо компаний
- g) все перечисленное

**8. На какие из ниже сформулированных вопросов позволяет ответить SWOT-анализ:**

- a) использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии и, какие из сильных сторон могут стать отличительными преимуществами
- b) какие ключевые факторы будут определять успех в конкурентной борьбе
- c) какие угрозы должны в первую очередь беспокоить менеджмент и какие стратегические действия должен он предпринять для защиты
- d) все перечисленное

**9. Какие стратегические действия может использовать компания при возникновении стоимостных проблем в исходных звеньях цепочки ценностей:**

- a) предпринять интеграцию меру
- b) использовать более привлекательные формы для участников каналов распределения
- c) добиваться более благоприятных целей поставщиков

**10. Какие стратегические действия может использовать компания при возникновении стоимостных проблем во внутренних промежуточных звеньях цепочки ценности:**

- a) инвестировать средства в ресурсосберегающие технологии
- b) уменьшить издержки за счет экономии в других частях цепочки
- c) повысить производительность труда и оборудования
- d) все перечисленное

**11. Основной недостаток модели Мак-Кинси:**

- a) сложность разработки
- b) широта охвата
- c) множественность трактовки
- d) субъективность
- e) длительный период разработки

**12. Цели должны удовлетворять следующим требованиям (5):**

- a) конкретность
- b) достижимость
- c) согласованность
- d) глобальность
- e) устремленность в среднесрочную и долгосрочную перспективу
- f) измеримость
- g) срочность
- h) адаптивность

**13. Конкурентный статус фирмы является результатом взаимодействия трех факторов:**

- a) относительный уровень стратегических капитальных вложений
- b) конкурентная стратегия фирмы
- c) стабильность структуры рынка
- d) мобилизационные возможности(потенциал)фирмы
- e) продолжительность жизненных циклов

*Шкала оценки образовательных достижений для тестовых материалов*

<i>Коэффициент К (%)</i>	<i>Оценка</i>	<i>Критерий оценки</i>
0,81 – 1 (81-100%)	«отлично»	Глубокие познания в освоенном материале
0,61 – 0,80 (80-61%)	«хорошо»	Материал освоен полностью, без существенных ошибок
0,41 – 0,60 (41-60%)	«удовлетворительно»	Материал освоен не полностью, имеются значительные пробелы в знаниях
0 – 0,40 (0-40%)	«неудовлетворительно»	Материал не освоен, знания студента ниже базового уровня

**6.3.4. Тематика курсовых работ**

1. Развитие системы стратегического управления деловой организацией
2. Стратегический менеджмент современной организации
3. Управление стратегическими изменениями в организации
4. Стратегическое управление продуктовым портфелем предприятия
5. Разработка стратегических альтернатив развития организации
6. Разработка стратегии компании
7. Стратегический анализ состояния компании
8. Разработка конкурентной стратегии предприятия
9. Оценка эффективности стратегии организации
10. Совершенствование системы управления предприятием на основе стратегических изменений
11. Рост стоимости компании как результат оптимально сформулированной корпоративной стратегии.
12. Стратегии диверсификации как механизм повышения экономической устойчивости компании.
13. Стратегии вертикальной интеграции в деятельности современной организации.
14. Стратегии горизонтальной интеграции и особенности ее использования в практике управления.
15. Использование методов портфельного анализа для формирования стратегии организации.
16. Портфельный анализ при разработке корпоративной стратегии.
17. Управленческая диагностика в стратегическом менеджменте.
18. Механизм формирования и реализации конкурентной стратегии организации с целью повышения ее устойчивости.
19. Маркетинговая стратегия как инструмент стратегического менеджмента.
20. Механизм формирования сбытовой стратегии организации с целью повышения ее конкурентоспособности.
21. Анализ при формировании и реализации корпоративной стратегии компании.
22. Исследование и разработка цепочки ценностей организации с целью оптимизации структуры затрат.
23. Применение инструментов оценки конкурентоспособности организации в современных условиях.
24. Учет неопределенности и риска в стратегическом планировании.
25. Реализация стратегии организации с применением системы сбалансированных показателей.
26. Особенности построения стратегий предприятий различных отраслей.
27. Методы реализации стратегического плана с использованием системы сбалансированных показателей.
28. Использование методов портфельного анализа для формирования стратегии организации.
29. Анализ системы стратегического менеджмента в средних и малых предприятиях.
30. Балансирование портфеля предприятия.

**6.3.5. Тематика контрольных работ**

Не предусмотрено учебным планом

## 6.4. ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ ЗАДАНИЯ

### 6.4.1. Тематика эссе

#### Тема «Сущность стратегического управления организацией»

1. Этапы формирования системы стратегического управления.
2. Взгляд ученых в области менеджмента на сущность стратегического управления.
3. Развитие стратегического управления на российских предприятиях.

#### Тема «Основные задачи создания стратегии»

1. Стратегия и предпринимательство.
2. Стратегическое поведение известных фирм.
3. Значение миссии для успешного функционирования современного предприятия.
4. Подходы к установлению целей в организации и их развитие в современных условиях.
5. Метод управления по целям и его использование в России.

#### Тема «Анализ стратегических факторов внешней среды организации»

4. Окружение бизнеса и его влияние на деятельность компании.
5. Оценка деятельности предприятия со стороны заинтересованных групп.
6. Ключевые факторы успеха в отрасли.

#### Тема «Анализ стратегического положения организации»

1. Управленческий анализ в современной практике управления организацией.
2. Методы управленческого анализа.
3. Подходы к оценке конкурентоспособности компании.

#### Тема «Базисные стратегии бизнеса»

4. Экономическая сущность и содержание механизма диверсификации.
5. Базисные стратегии бизнеса.
6. Особенности реализации стратегии сокращения.

#### Тема «Стратегии конкуренции»

1. Особенности формирования оборонительных стратегий для сохранения конкурентного преимущества.
2. Разработка наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
3. Сущность стратегии лидерства на основе низких издержек.

#### *Критерии оценки выполнения заданий по каждой теме*

##### *Критерии оценки (в баллах):*

- 6 баллов выставляется каждому студенту, если эссе построено на современной информации, содержит анализ цифровых данных, студентом были сделаны выводы на основе проведенного анализа; учитывается формулировка собственного мнения;

- 4-5 баллов выставляется студенту, если эссе актуально, но были сделаны ошибки в подборе информации, выводы носят традиционный характер и не отражают мнения самого студента;

- 2-3 балла выставляется студенту, если эссе построено на несколько устаревшей информации, но студент продемонстрировал умение делать выводы и высказывать своё мнение;

- 1 балл выставляется студенту, если эссе построено на несколько устаревшей информации, но были предприняты попытки высказать свое мнение;

- эссе не оценивается, если информация откровенно старая, взятая из устаревших источников.

Баллы за эссе формируют творческий рейтинг студента.

### 6.4.2. Тематика дискуссионных тем для диспута для текущей аттестации

Доклады готовятся малыми группами. Оценка выступления с докладом и участие в обсуждении представленной информации формирует творческий рейтинг студентов.

Формулировка проблемных аспектов, рассматриваемых в качестве предмета диспута по темам дисциплины "Стратегический менеджмент в развитии территорий" представлена ниже.



**Тема «Основные задачи создания стратегии»**

1. Что вынуждает руководство фирмы рассматривать деятельность компании в стратегической перспективе?

2. Почему некоторые компании не придают большого значения разработке стратегических направлений развития и их оценке?

3. Сравните два подхода к организации управления: производственный и маркетинговый (рыночный). Сравнение проведите по следующим параметрам:

- Какие специалисты, как правило, стоят во главе предприятия?
- Какие цели преобладают (внутренние или внешние)?
- Каков горизонт планирования?
- Как осуществляется обновление продукции?
- Дайте характеристику ассортимента выпускаемой продукции.
- Охарактеризуйте производственный процесс.
- Какой преобладающий тип структуры управления?
- Оцените другие возможные параметры.

4. Известный специалист в области стратегического менеджмента И. Ансофф утверждает, что "стратегия - понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих". Почему же тогда предприятия занимаются разработкой стратегии?

5. Стратегия рассматривается как один из нескольких наборов правил принятия решения относительно поведения организации. Этот набор правил называется стратегией бизнеса. Теоретики разработки стратегий выделяют две точки зрения на стратегию:

1) раз стратегия дает фирме преимущества перед конкурентами, ее лучше держать в секрете от всех;

2) стратегия должна быть тщательно и четко сформулирована. Стратегия должна быть известна не только руководителям организации всех уровней, но и некоторым «рабочим», а именно служащим отделов исследований и разработок о маркетинге. Это связано с тем, что они вносят значительный вклад в формирование стратегии и реализуют ее в своей практике.

Вопрос - какой подход является верным?

**Тема «Стратегии конкуренции»**

Гармония поддерживающих и «подрывных» технологий в управлении конкурентоспособностью современной организации. Самые подрывные компании в 2014 году.

7. Парадигма корневых компетенций как инструмент в управлении конкурентоспособностью организации.

8. Стратегия временных конкурентных преимуществ против стратегии устойчивых конкурентных преимуществ. Кто сегодня выигрывает?

9. Компании - маверики: лучший способ предсказать будущее - это изобрести его.

10. Концепция «уплощения» мира и ее влияние на парадигму управления организацией.

**Критерии оценки докладов и участия в диспутах**

Максимальное количество баллов по представленному докладу составляет 6 баллов. Оценка выступления с докладом включает содержание доклада, представление доклада в аудитории, ответы на вопросы участников диспута.

Критерии оценки выступления с докладом и участия в диспутах (в баллах):

- 6 баллов выставляется каждому студенту малой группы, если доклад построен на современной информации, содержит анализ цифровых данных, студентами были сделаны выводы на основе проведенного анализа, и они смогли ответить на заданные вопросы; учитывается формулировка собственного мнения каждого участника;

- 4-5 баллов выставляется студентам, если доклад современен, но были сделаны ошибки в подборе информации, выводы носят традиционный характер и не отражают мнения самих студентов, но ответы на вопросы были даны;

- 2-3 балла выставляется студентам, если доклад построен на несколько устаревшей информации, но студенты продемонстрировали умение делать выводы и высказывать своё мнение, отвечать на задаваемые вопросы; для участника обсуждения – если он представил интересную современную информацию либо на основе информации доклад смог сформулировать своё мнение, обоснованное соответствующими данными;

- 1 балл выставляется студентам, если доклад построен на несколько устаревшей информации, но были проведены расчеты и попытки высказать свое мнение; для участника обсуждения – краткие, но интересные высказывания;

- доклад не оценивается, если информация откровенно старая, взятая из устаревших источников.

Баллы за доклад формируют творческий рейтинг студента.

### 6.4.3. Комплект проектных заданий для текущей аттестации

Проектные задания по отдельным темам изучаемой дисциплины предназначены для формирования практических навыков студентов в использовании инструментария стратегического менеджмента.

Они проводятся в аудитории на практических занятиях. Их основная цель – выявить степень освоения студентами понятий и положений дисциплины, степень владения учебной, нормативной и текущей информацией по темам дисциплины, степень умения использовать инструменты стратегического менеджмента для решения конкретных стратегических задач, что свидетельствует о формировании необходимых компетенций, предусмотренных рабочей программой учебной дисциплины «Стратегический менеджмент».

Организация выполнения практического задания предполагает работу студентов в группах или индивидуально (по желанию).

#### Тема «Анализ стратегических факторов внешней среды»

1. На основе представленных материалов провести PEST-анализ для конкретной организации.

2. Используя форму EFAS-резюме, выявить реакцию фирмы на действия факторов внешнего характера.

3. Построить профиль внешней среды организации и сделать выводы.

#### Тема «Анализ состояния компании»

1. На примере конкретной организации провести анализ стратегических индикаторов деятельности.

2. Используя методику взвешенной оценки определить конкурентоспособность компании в сравнении с основными ее конкурентами.

3. Построить конкурентный профиль компании.

4. На примере конкретной организации провести SWOT-анализ, используя методические указания

#### Постановка задачи

С использованием SWOT-анализа провести оценку стратегической позиции корпоративной организации и определить основные ее стратегические и тактические возможности.

#### Пример выполнения задания

Крупное предприятие *N* специализируется на выпуске холодильников. Оценка внешних факторов и проведенный управленческий анализ позволил с использованием матрицы SWOT-анализа разработать стратегические и тактические возможности организации. Анализ проводился по следующему алгоритму.

1. Формируется матрица SWOT- анализа «Деловой экран» (табл. 1).

Таблица 1

## Матрица «Деловой экран» SWOT-анализа

<i>Сильные стороны</i>	<i>Слабые стороны</i>
<p>Выгодное географическое положение</p> <p>Современное технологическое оборудование</p> <p>Возможность использования опытной кривой (есть резерв мощности)</p> <p>Высокий уровень информатизации управления</p> <p>Большая доля рынка, сильные региональные позиции</p> <p>Наличие единой службы маркетинга, сбыта и сервиса</p>	<p>Высокая степень централизации управления</p> <p>Низкий уровень формализованности логистической системы</p> <p>Низкий уровень системы менеджмента качества</p> <p>Слабая политика стимулирования продаж в страны СНГ</p>
<i>Угрозы</i>	<i>Возможности</i>
<p>Усиление конкуренции при изменении таможенной политики</p> <p>Покупатели ожидают низких цен.</p> <p>Спад платежеспособности населения при углублении кризиса</p> <p>Ужесточение налогового режима</p>	<p>Развитый рынок трудовых ресурсов</p> <p>Повышение спроса на новые товарные группы (техника для дома)</p>

2. Рассматриваются все сочетания сильных и слабых сторон с его возможностями и угрозами, т.е. выясняется, насколько значима связка той или иной сильной (слабой) стороны предприятия с той или иной угрозой (возможностью). Для определения экспертной оценки «силы» рассматриваемого сочетания, соответствующего каждой ячейке матрицы, используется пятибалльная шкала оценок (связь более значима при большей оценке). Результатом этого этапа становится корреляционная матрица SWOT-анализа (табл. 2).

Таблица 2

## Корреляционная матрица SWOT-анализа

		Сильные стороны						Слабые стороны				Итого
		Выгодное географическое положение	Современное технологическое оборудование	Возможность использования опытной кривой (есть резерв мощности)	Высокий уровень информатизации управления	Большая доля рынка, сильные региональные позиции	Наличие единой службы маркетинга, сбыта и сервиса	Высокая степень централизации управления	Низкий уровень формализованности логистической системы	Низкий уровень системы менеджмента качества	Слабая политика стимулирования продаж в страны СНГ	
Угрозы	Усиление конкуренции при изменении таможенной политики	2	5	4	3	4	3	5	5	5	3	39
	Покупатели ожидают низких цен	3	4	5	3	5	4	3	4	4	1	36
	Спад платежеспособности населения при углублении кризиса	5	4	3	2	5	4	2	3	5	5	38
Возможности	Ужесточение налогового режима	1	3	4	1	2	1	1	3	5	3	24
	Развитый рынок трудовых ресурсов	4	3	2	3	5	2	3	1	2	2	27
	Повышение спроса на новые товарные группы (техника для дома)	4	5	2	3	5	4	3	4	5	4	39
Итого		19	24	20	15	26	18	17	20	26	18	

По данным этой матрицы расставляются приоритеты, на основе которых должны распределяться ресурсы между разными выявленными возможными действиями. Цифры в ячейках матрицы являются экспертными количественными оценками парных связок «сильная сторона (слабая сторона) – угроза (возможность)».

3. Формируется матрица №3 «Проблемное поле предприятия» (табл. 3), в которой формулируются имеющиеся проблемы, связанные с тем или иным сочетанием сильных (слабых) сторон предприятия с угрозами (возможностями). Заполнение матрицы №3 ведется на основе матрицы №2. Числа, внесенные в ячейки матрицы №3, – шифры основных проблем, возникших из комбинации сильных и слабых сторон с возможностями и угрозами. Например, проблема, имеющая шифр «2», занимающая ячейки с координатами  $(i; j)$ : 1,5; 1,6; 3,1; 5,8 и 6,5, формулируется как «развитие дилерской сети в регионах».

Таблица 3

Матрица SWOT-анализа «Проблемное поле предприятия»

			Сильные стороны						Слабые стороны			
			Выгодное географическое положение	Современное технологическое оборудование	Возможность использования опытной кривой (есть резерв мощности)	Высокий уровень информатизации управления	Большая доля рынка, сильные региональные позиции	Наличие единой службы маркетинга, сбыта и сервиса	Высокая степень централизации управления	Низкий уровень формализованности логистической системы	Низкий уровень системы менеджмента качества	Слабая политика стимулирования продаж в страны СНГ
			$J_1$	$J_2$	$J_3$	$J_4$	$J_5$	$J_6$	$J_7$	$J_8$	$J_9$	$J_{10}$
Угрозы	Усиление конкуренции при изменении таможенной политики	$I_1$	5	14	17	14	2	2	15	7	16	11
	Покупатели ожидают низких цен	$I_2$	4	4	4	17	13	1	15	7	12	9
	Спад платежеспособности населения при углублении кризиса	$I_3$	2	17	6	3	13	4	12	8	8	11
Возможности	Ужесточение налогового режима	$I_4$	10	1	1	11	13	12	10	7	16	3
	Развитый рынок трудовых ресурсов	$I_5$	12	17	4	12	13	1	8	2	15	8
	Повышение спроса на новые товарные группы (техника для дома)	$I_6$	17	14	1	17	2	17	15	7	16	9

Формулировка проблем в проблемном поле носит итерационный характер, на каждом последующем шаге уточнения формулировки каждая из них вбирает близкие по смыслу проблемы, сформулированные на предыдущем шаге. Перечень проблем представлен в табл. 4. Даная таблица в последующем шаге наполняется содержанием количественных оценок проблем и их рангов, по которым должна осуществляться сортировка проблем по убыванию из значимости для предприятия.

Таблица 4

Матрица ранжирования проблем предприятия по значимости

№ проблемы	Формулировка проблемы	Оценка проблемы	Ранг проблемы
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
1	Увеличение объема производства продукции	15	5
2	Развитие дилерской сети в регионах	14	6
3	Использование новых форм стимулирования продаж на основе интернет-технологий	5	9

1	2	3	4
4	Освоение новой линейки продукции для населения с низким уровнем дохода	18	2
5	Усиление политики государства по защите отечественного производителя	2	11
6	Внедрение системы адаптации персонала в кризисных условиях	3	10
7	Внедрение информационных технологий в систему управления логистическими потоками	16	4
8	Создание службы стратегического развития	13	7
9	Содействие муниципальных властей в сфере заключения договоров о поставке продукции в страны СНГ	5	9
10	Снижение налоговой нагрузки местными органами власти (предприятие является крупным налогоплательщиком в регионе)	2	11
11	Создание стратегического альянса с зарубежным производителем СНГ	9	8
12	Создание Центра обучения и развития персонала	10	
13	Приобретение производственных мощностей в регионе В и их модернизация	17	3
14	Проведение научных исследований в области модернизации продукции	13	7
15	Заключение договора с консалтинговой фирмой на предмет проведения работ по развитию менеджмента организации	13	7
16	Совершенствование системы менеджмента качества (внедрение стандартов предприятия)	15	5
17	Освоение производства новых товарных групп (горизонтальная диверсификация)	25	1

Комплексные оценки сформулированных проблем определяются как сумма экспертных оценок ячеек, перекрываемых рассматриваемой проблемой.

Ранги значимости используются для определения очередности реализации той или иной стратегии, сформированной для решения проблемы. В соответствии с полученными количественными оценками отранжированные по убыванию значимости проблемы организации служат для разработки стратегий ее развития на ближайшую перспективу.

Каждая такая стратегия призвана разрешить ту или иную проблему, что в итоге приведет к повышению конкурентоспособности предприятия.

#### **Тема «Базисные стратегии бизнеса»**

1. Разработайте стратегию диверсификации для фирмы, освоившей технологию закупки и консервации свежих фруктов и владеющей сильной торговой маркой на рынке джемов.
2. Назовите основные направления стратегий диверсифицированного роста.
3. Приведите пять факторов, влияющих на формирование стратегии.
4. Сформулируйте примеры из российской практики стратегического управления в качестве иллюстрации практической реализации различных типов стратегий диверсификации.

#### **Тема «Стратегии конкуренции»**

1. Укажите требования к стратегиям.
2. Назовите классификационные признаки стратегий.
3. Сформулируйте примеры из российской практики стратегического управления в качестве иллюстрации практической реализации различных типов стратегий дифференциации.
4. Определите ценовую стратегию компании, обеспечивающую ей конкурентные преимущества.

**Постановка задачи**

Одна из основных целей любого производственного предприятия — получение максимальной прибыли от своей хозяйственной деятельности — максимальной разницы между доходом от реализации выпущенной продукции и затратами на ее производство:

$$\text{Пр} = \text{Ц} * \text{N} - \text{Зпост} - \text{Зпер} * \text{N},$$

Где:

Пр – прибыль предприятия

Зпост, Зпер – условно-постоянные и переменные производственные затраты предприятия соответственно;

Ц – цена продукции

N – объем производства и реализации продукции предприятия

Таким образом, у предприятия для увеличения прибыли есть лишь две основные возможности: увеличить цену своей продукцией или снизить производственные издержки.

Объем производства и реализации продукции предприятия ограничен спросом, который также во многом зависит от цены продукции. В общем случае при росте цены объем продаж в физическом измерении (т.е. спрос) падает, что может привести к потере объемов реализации и прибыли.

Однако при снижении цены на продукцию растет спрос на нее, но при этом объем реализации оказывается относительно ниже, для его восстановления требуется больше исходных ресурсов. Эффективность производства падает.

Следовательно, предприятие должно обоснованно выбирать соотношение цены продукции с объемом производства (продаж), что позволит максимизировать результат его деятельности (прибыль).

**Характеристика проблемной ситуации**

Отдел продаж ОАО «Перспектива» оценил свою долю на рынке одного из видов выпускаемой им продукции на конец текущего года в 44-45%. Остальная часть рынка примерно поровну делится между двумя основными конкурентами.

Характеристика продаж ОАО «Перспектива» и рынка, на котором работает предприятие, за последние несколько лет представлена в табл. 1.

Таблица 1

Показатель	Год			
	n*-й	n-1-й	n-2-й	n-3-й
Цена продукции, тыс. руб. за 1 кг: ОАО «Перспектива»	6	5	5	5
основного конкурента	5	5	5	5
Объем продаж ОАО «Перспектива», млн. руб.	23	24	23	17
Емкость рынка, млн. руб.	52	49	44	38

\* текущий год

При назначении цены на следующий (n+1)-й год специалисты ОАО разделились во мнении: снизить цену до 5 тыс. руб. за 1 кг или оставить ее равной 6 тыс. руб. за 1 кг. Необходимо обоснованно выбрать ценовую политику ОАО «Перспектива».

Менеджер по продажам считает, что ОАО должно снижать цену. Его мнение основано на результатах маркетингового исследования, согласно которому при сохранении цен на свою продукцию и предприятием, и его основными конкурентами в следующем году на прежнем уровне емкость рынка составит предположительно 54 млн. руб., а доля ОАО при этом окажется равной 21 млн. руб.

Если же ОАО решит снизить цену до 5 тыс. руб., то емкость рынка составит 55 млн. руб., а доля ОАО возрастет до 27 млн. руб.

Если же конкуренты повысят цену до уровня ОАО, т.е. до 6 тыс. руб., то общий объем продаж снизится до 45 млн. руб., а доля «Перспективы» на рынке окажется равной 27 млн. руб.

Менеджер по продажам предполагает, что при более высокой цене, чем у конкурентов (6 тыс. руб./кг против 5 тыс. руб./кг), возможны потеря лидирующего положения на рынке и падение продаж на 15% в следующем году, что приведет к относительной доле ОАО на рынке в 36% и потере первенства.

Однако менеджер по производству придерживается противоположной точки зрения. Он считает, что ОАО «Перспектива» может получить большую прибыль даже при сокращении доли рынка до 36%, так как при меньших объемах производства конкуренты, имея более высокие производственные издержки, вскоре будут вынуждены поднять цену на свою продукцию, и доля ОАО в течение год неизбежно возрастет до 27 млн. руб., что совпадает с выводами менеджера по продажам. Аргументы менеджера по производству основываются на числах, характеризующих производственные издержки на 1 кг массы продукции при разных объемах производства и продаж (табл. 2).

Таблица 2

Показатель	Численное значение				
	16	20	24	28	32
Объем производства, млн. руб.					
Себестоимость, тыс. руб./кг	5,512	5,198	4,930	4,848	4,800
В том числе, руб./кг:					
Оплата труда	1,180	1,150	1,120	1,150	1,180
Затраты на материалы	0,647	0,641	0,637	0,643	0,644
Цеховые расходы	1,225	1,075	0,958	0,854	0,783
Общезаводские расходы (33,3% от прямых трудовых затрат)	0,393	0,383	0,373	0,383	0,393
Итого производственные затраты	3,445	3,249	3,081	3,030	3,000
Затраты на реализацию (60% от общезаводских затрат)	2,067	1,949	1,849	1,818	1,800

### Исходные данные

По вариантам рассматриваемой ситуации предполагается варьирование по объему продаж ОАО «Перспектива» и емкости рынка (табл.3).

Таблица 3

#### Изменяемые по вариантам исходные данные

Годы	Номер Варианта									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Объем продаж ОАО «Перспектива» / Емкость рынка										
n	20/38	22/47	24/50	25/49	26/49	27/50	28/54	29/56	30/56	31/60
n-1	18/36	20/42	23/46	23/46	25/47	26/49	27/53	27/54	29/54	29/58
n-1	13/25	16/33	20/39	20/40	22/40	24/46	25/51	24/49	27/51	26/55
n-3	7/10	10/20	16/31	17/32	19/37	23/42	22/49	20/42	24/48	22/51

### Порядок рассмотрения ситуации

1. Выделить варианты ценовой политики предприятия ОАО «Перспектива».
2. Проанализировать данные о развитии рынка сбыта продукции, сделать выводы об этапе его жизненного цикла.
3. Сформулировать стратегию развития предприятия по отношению к данному рынку сбыта, исходя из этапа его жизненного цикла. Стратегии развития: быстрое наращивание рыночной доли - для молодого, растущего рынка; сохранение рыночной доли или ее наращивание за счет вытеснения с рынка конкурентов - для зрелого рынка; удержание рыночной доли или постепенное сворачивание бизнеса - для стагнирующих, падающих рынков.
4. Рассчитать себестоимость продукции по вариантам развития предприятия в будущем году в зависимости от предполагаемых объемов производства с учетом эффекта масштаба. Для обоснованного выбора метода расчета построить график зависимости себестоимости продукции от объемов производства по данным табл. 2. При криволинейной зависимости использовать расчеты по локальным интервалам, т.е. изменение объема



производства от 16 млн. до 20 млн. руб., от 20 млн. до 24 млн. руб., от 24 млн. до 28 млн. руб. и от 28 млн. до 32 млн. руб. Если зависимость прямолинейная, разбивка на интервалы не нужна.

5. Рассчитать величину ожидаемой прибыли по разным вариантам хозяйственной деятельности в будущем году. Прибыль следует рассчитывать по формуле

$$\text{Пр} = N * (\text{Ц} - \text{С}),$$

где Пр — объем валовой прибыли;

Ц — цена продукции, руб./кг;

N — объем производства продукции в натуральном исчислении, кг;

С — себестоимость продукции по соответствующему варианту, руб./кг.

Отметим, что

$$N = V : \text{Ц}$$

Где V — объем производства продукции в денежном исчислении, руб.

Результаты расчетов представить в виде таблицы, форма которой приведена в табл. 4.

Таблица 4

Параметры	Вариант №1	Вариант №2	Вариант №3	Вариант №4
Цена продукции ОАО «Перспектива», тыс. руб.				
Цена продукции основного конкурента, тыс. руб.				
Емкость рынка, млн. руб.				
Доля рынка ОАО «Перспектива», млн. руб.				
Доля рынка ОАО «Перспектива», %				
Прибыль, тыс. руб.				

6. Исходя из принятой стратегии развития и по результатам расчетов сделать вывод об обоснованной ценовой стратегии организации на следующий год.

### Тема «Процесс реализации стратегии»

1. Опишите управленческие функции, выполнение которых необходимо для успешной реализации стратегии.

2. Приведите примеры радикальных и умеренных стратегических изменений в практике отечественных компаний.

3. Определите основные факторы мотивации персонала организации необходимые для успешной реализации стратегического изменения.

4. С использованием балльной методики оценить эффективность реализации стратегии

### Пример расчета комплексного показателя эффективности реализации стратегии с использованием балльного метода

Код показателя	Наименование показателя	Базисное значение	Фактическое значение	Процент выполнения	Функция стимулирования	Скорректированный показатель	Весовой коэффициент	Частный показатель эффективности, балл
01	Чистая прибыль, тыс. руб.	9856	10251	104,0	$Y=X$	104,0	0,15	15,6
02	Денежная выручка, тыс. руб.	177408	185960	104,82	$Y=X$	104,82	0,15	15,72
03	Рентабельность производства, %	11,5	10,9	94,78	$Y=X$	94,78	0,15	14,22
04	Производительность труда, тыс. руб./чел.	492,8	520,47	105,61	$Y=X$	105,61	0,08	8,45

05	Широта ассортимента, ед.	15	17	113,33	$Y=X$	113,33	0,07	7,93
06	Потери рабочего времени на 1 работника, чел.-дней	12	14,4	120,0	$Y=200-X$	80	0,03	2,4
07	Среднегодовая заработная плата 1 работника, тыс. руб.	216,5	236,8	109,37	$Y=X$	109,37	0,02	2,18
08	Текучесть персонала, %	8,1	7,8	96,29	$Y=200-X$	103,71	0,07	7,26
09	Фондоотдача ОПФ, руб.	7,8	6,7	85,89	$Y=X$	85,89	0,07	6,01
10	Уровень трудовой дисциплины, балл	10	8	80	$Y=X$	80	0,03	2,4
11	Соотношение темпов роста производительности труда и заработной платы, %	100	59,87	36,07	$Y=X$	59,87	0,08	4,79
12	Объем освоенных инвестиций, млн. руб.	1,89	2,3	121,69	$Y=X$	121,69	0,1	12,17
	<b>Итого</b>						1	99,13

Критерии оценки (в баллах):

5 баллов выставляется студенту, если выполнены все расчеты и сделаны комментарии;

4 балла выставляется студенту, если выполнены только расчетные задания;

3 балла выставляется студенту, если выполнено 50 % заданий.

#### 6.4.4. Вопросы для текущей аттестации

1. Что вынуждает руководство фирмы рассматривать деятельность компании в стратегической перспективе?
2. Почему некоторые компании не придают большого значения разработке стратегических направлений развития и их оценке?
3. Сформулируйте понятие «стратегическое управление».
4. В чем сущность стратегического менеджмента? В чем состоит отличие стратегического менеджмента от оперативного управления?
5. Что является продуктом стратегического управления организацией?
6. Какие основные задачи решает менеджер по созданию и реализации стратегии фирмы?
7. Какой образ действий при решении стратегических задач в наибольшей степени свойственен руководителям российских предприятий?
8. Каковы интересы менеджеров различного уровня при формировании целевых установок фирмы?
9. Какие виды анализа применяет реальный владелец фирмы при определении стратегии фирмы?
10. Какое влияние оказывают конкуренты в процессе реализации стратегии фирмы?
11. Как часто следует проводить коррекцию целей?
12. Какие факторы могут повлиять на корректировку стратегии?
13. Какое различие между стратегической установкой и стратегическими целями?
14. Какой тип поведения соответствует стратегическому и оперативному виду управления соответственно?

15. Что можно отнести к ценностным ориентирам и установкам руководства фирмы?
16. Основные составляющие и типы внешней среды.
17. Проанализируйте существующие подходы к анализу внешней среды компании.
18. Основные направления анализа факторов макросреды.
19. Форма EFAS-резюме и ее использование для оценки реакции предприятия на факторы внешнего окружения.
20. Преимущества и недостатки метода PEST-анализа.
21. Основные показатели анализа отрасли.
22. Как оценить состояние конкуренции в отрасли?
23. Стратегические группы конкурентов и порядок построения позиционной карты конкурентов.
24. По каким направлениям проводится анализ потребителей?
25. В чем сущность и содержание управленческого анализа?
26. Перечислите элементы методической базы управленческого анализа.
27. Как проводить оценку эффективности действующей стратегии компании?
28. Какие существуют модели проведения SWOT-анализа в практике управления компанией?
29. Как выбрать критерии оценки конкурентоспособности компании?
30. Как оценить конкурентоспособность компании по уровню цен и издержек?
31. Оценка конкурентной позиции компании.
32. Сущность и специфика стратегического управления.
33. Задачи стратегического менеджмента в современных условиях. Приведите примеры новых подходов к определению задач стратегического менеджмента.
34. Содержание целевого начала в системе стратегического менеджмента.
35. Стратегическая пирамида организации: состав и особенности стратегий на различных организационных уровнях.
36. Технология проведения анализа макроокружения..
37. Технология проведения отраслевого и конкурентного анализа.
38. Анализ потребителей в системе стратегического управления.
39. Сущность и содержание управленческого анализа.
40. Методы управленческого анализа.
41. SWN-анализ и его особенности.
42. SWOT - анализ и порядок его проведения.
43. Оценка конкурентоспособности компании.
44. Раскройте сущность базисных стратегий.
45. В чем положительные стороны диверсификации?
46. В чем опасности и трудности диверсификации?
47. Какие сложности существуют при осуществлении классификации стратегий?
48. Назовите, какие стратегии относятся к конкурентным, укажите их роль и значение?
49. Какие основные характеристики отрасли предопределяют формирование той или иной стратегии?
50. Как оценить конкурентоспособность компании по уровню цен и издержек?
51. Каких стратегий следует придерживаться компании в зависимости оттого, в какой квадрат матрицы БКГ попала конкретная СЗХ?
52. В чем сходство и различия портфельных матриц разных консультационных фирм?
53. Каковы различия между реализацией долгосрочного и стратегического планов?
54. В чем заключается особенность управления стратегическими изменениями?
55. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?

56. Раскройте содержание ССП.
57. Технология проведения портфельного анализа.
58. Основные инструменты портфельного анализа: достоинства и недостатки.
59. Сущность и классификация конкурентных стратегий организаций.
60. Стратегии диверсификации и их классификация.
61. Стратегии интеграции и их классификация.
62. Стратегии сокращения и их классификация.
63. Стратегии концентрированного роста и их классификация.
64. Функциональные и операционные стратегии.
65. Использование стратегического куба и стратегических карт для обоснования стратегических действий.
66. Проект PIMS и его использование в системе стратегического менеджмента.
67. Управление сопротивлением изменениям в процессе реализации стратегии.
68. Механизмы реализации стратегии. Система сбалансированных показателей.

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

Экзамен проводится в устной форме по утвержденным экзаменационным билетам. Вопросы для подготовки к экзамену представлены в п. 6.3.1 данной РПД. Полный пакет утвержденных экзаменационных билетов находится в папке «Промежуточная аттестация» к ОПОП ВО 38.03.04 Государственное и муниципальное управление. Образец экзаменационного билета представлен ниже.

Кубанский институт социэкономки и права  
(филиал) Образовательного учреждения  
профсоюзов высшего образования  
«Академия труда и социальных отношений»

38.03.04 Государственное и муниципальное  
управление  
Кафедра \_\_\_\_\_

### ***ДИСЦИПЛИНА «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ В РАЗВИТИИ ТЕРРИТОРИЙ»***

#### **ЭКЗАМЕНАЦИОННЫЙ БИЛЕТ № \_\_\_\_**

1. \*\*\*\*\*
2. \*\*\*\*\*
3. \*\*\*\*\*

Заведующий кафедрой \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_20\_\_ г. (протокол № \_\_\_\_)