

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Саруханян Артур Рафаэлович  
Должность: Ректор  
Дата подписания: 05.08.2022 12:04:02  
Уникальный программный ключ:  
4cdd90d7eaa87ae25c19672439dbeff12b35a72ed19d2e88ba24561c5f262a91

**ПРИНЯТО**  
**ЧАСТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**  
**«СЕВЕРО-КАВКАЗСКИЙ ГУМАНИТАРНЫЙ ИНСТИТУТ»**

**«УТВЕРЖДАЮ»**  
Ректор ЧОУ ВО «СКГИ»  
к.ю.н., доцент



**А.Р. Саруханян**

« 06 » июня 2021 года

**НАПРАВЛЕНИЕ ПОДГОТОВКИ 38.03.01 – ЭКОНОМИКА  
УРОВЕНЬ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ – БАКАЛАВРИАТ**

**ПРОГРАММА ПОДГОТОВКИ: АКАДЕМИЧЕСКИЙ БАКАЛАВРИАТ**

**НАПРАВЛЕННОСТЬ (ПРОФИЛЬ) ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ:  
БУХГАЛТЕРСКИЙ УЧЕТ, АНАЛИЗ И АУДИТ**

**КАФЕДРА БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА, АНАЛИЗА И АУДИТА**

## **СТРАТЕГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ**

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА**

Ставрополь, 2021

Автор-составитель:

С. Н. Блудова, кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» ЧОУ ВО «Северо-Кавказский гуманитарный институт».

Рецензенты:

Ю. Р. Туманян, доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита ЧОУ ВО «Северо-Кавказский гуманитарный институт».

Д. Е. Давыдянц, доктор экономических наук, профессор кафедры «Экономика и менеджмент» Ставропольского технологического института сервиса (филиала) ФГБОУ ВО «ЮРГУЭС».

Рабочая программа обсуждена и одобрена на заседании кафедры бухгалтерского учета, анализа и аудита ЧОУ ВО «Северо-Кавказский гуманитарный институт».

Протокол № « 11 » от « 06 » августа 2021 года

Рабочая программа учебной дисциплины «Стратегический анализ» подготовлена на основе требований Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.01 «Экономика» (уровень бакалавриата).

## ПЕРЕЧЕНЬ ПЛАНИРУЕМЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫХ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

В результате освоения программы учебной дисциплины «Стратегический анализ» выпускник должен:

**обладать следующими общекультурными компетенциями (ОК):**  
способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности (ОК-3);

**д) обладать следующими общепрофессиональными компетенциями (ОПК):**  
способностью осуществлять сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач (ОПК-2);

**е) обладать следующими профессиональными компетенциями (ПК):**  
*расчетно-экономическая деятельность:*  
способностью собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов (ПК-1);  
*аналитическая, научно-исследовательская деятельность:*  
способностью на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты (ПК-4);  
способностью анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей (ПК-6);

### Соответствие результатов изучения дисциплины планируемым результатам освоения ОП

Код компетенции	Результаты освоения ОП (содержание компетенции)	Результаты изучения дисциплины. Обучающийся должен:
<b>Общекультурные компетенции</b>		
ОК-3	способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные термины и определения экономической науки;</li> <li>- основные законы, принципы и методы экономической науки;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками использования экономических знаний в различных сферах деятельности;</li> </ul>
<b>Общепрофессиональные компетенции</b>		
ОПК-2	способностью осуществлять	<b>знать:</b>

	сбор, анализ и обработку данных, необходимых для решения профессиональных задач	<ul style="list-style-type: none"> <li>- методы сбора информации для решения поставленных экономических задач;</li> <li>- методы анализа данных, необходимых для проведения конкретных экономических расчетов по решению поставленных экономических задач;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- использовать источники экономической, социальной, управленческой информации;</li> <li>- осуществить поиск информации по полученному заданию, сбор, анализ данных, необходимых для решения поставленных экономических задач;</li> <li>- обрабатывать и представлять результаты по сбору и обработке данных, необходимых для решения поставленных экономических задач;</li> <li>- проверять качество аналитической информации, полученной в процессе проведения финансового анализа и выполнять процедуры по ее обобщению;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- навыками сбора, анализа и обработки данных, необходимых для решения профессиональных задач;</li> </ul>
--	---	--

**Профессиональные компетенции**

***расчетно-экономическая деятельность:***

ПК-1	способностью собрать и проанализировать исходные данные, необходимые для расчета экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- основные понятия, категории и инструменты экономической теории и прикладных экономических дисциплин;</li> <li>- источники информации и принципы работы с ними;</li> <li>- методы сбора, анализа и обработки исходной информации для проведения расчетов экономических и социально-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- собрать исходные данные;</li> <li>- систематизировать информацию;</li> <li>- представить информацию в наглядном виде (в виде таблиц и графиков);</li> <li>- установить достоверность информации;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современными методами сбора, обработки и анализа экономических и социальных данных</li> </ul>
------	--	---

***аналитическая, научно-исследовательская деятельность:***

ПК-4	способностью на основе описания экономических процессов и явлений строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и содержательно интерпретировать полученные результаты	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- виды теоретических и эконометрических моделей;</li> <li>- методы построения эконометрических моделей объектов, явлений и процессов;</li> <li>- методы анализа результатов применения моделей к анализируемым данным;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- строить на основе описания ситуаций стандартные теоретические и эконометрические модели;</li> <li>- анализировать и содержательно интерпретировать результаты, полученные после построения теоретических и эконометрических моделей;</li> </ul>
------	---	---

		<p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- современной методикой построения эконометрических моделей;</li> <li>- методами и приемами анализа экономических явлений и процессов с помощью стандартных теоретических и эконометрических моделей;</li> </ul>
ПК-6	<p>способностью анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей</p>	<p><b>знать:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- закономерности функционирования современной экономики на макро- и микроуровне;</li> <li>- основные особенности российской экономики, ее институциональную структуру, направления экономической политики государства;</li> </ul> <p><b>уметь:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях на микро- и макроуровне как в России, так и за рубежом;</li> <li>- выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;</li> </ul> <p><b>владеть:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- методологией экономического исследования;</li> </ul>

### МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Индекс	Наименование циклов, дисциплин, профессиональных модулей, междисциплинарных курсов	Содержание дисциплины	Трудоемкость (зачетные единицы)	Компетенции обучающихся, формируемые в результате освоения дисциплины
<b>Б1.В.ДВ</b>	<b>Блок 1. Вариативная часть. Дисциплины по выбору</b>			
<b>Б1.В.ДВ.7.2</b>	Стратегический анализ	<p>Понятие и уровни стратегии, основная схема стратегического анализа, включение принципов создания стоимости в стратегический анализ. Анализ отраслевой структуры: анализ окружающей среды, анализ отрасли - конкуренция, привлекательность, структура и границы отрасли. Анализ конкурентных преимуществ.</p>	<b>3</b>	<p><b>ОК-3</b> <b>ОПК-2</b> <b>ПК-1</b> <b>ПК-4</b> <b>ПК-6</b></p>

	<p>Модель пяти сил Портера в анализе конкуренции – применение, недостатки, развитие. Анализ сегментации и анализ конкурентов. Стратегический групповой анализ. Анализ ресурсов и потребностей. Анализ структуры и системы управления.</p> <p>Анализ конкурентного преимущества в международном контексте.</p>		
--	---	--	--

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

**3 зачетные единицы**

<i>Вид учебной работы</i>	<i>Количество часов</i>
<b>Максимальная учебная нагрузка (всего)</b>	<b>108</b>
<b>Объёма активных и интерактивных форм учебной работы (всего)</b>	
<b>Аудиторная учебная работа обучающихся (всего)</b>	<b>10</b>
в том числе (приведены максимальные показатели):	
- лекции	4
- семинары	
- практические занятия	6
- консультации	
- лабораторные занятия	
- контрольные работы	
- текущий контроль	
- промежуточная аттестация - зачет	4
<b>Самостоятельная работа обучающихся(всего)</b>	<b>94</b>
в том числе (варианты даны для примера, использовать по усмотрению, дополнять):	
- оформление и разработка учебного проекта	
- подготовка к лекциям	4
- подготовка к практическим занятиям	6
- подготовка реферата, устного сообщения, доклада	21
- оформление презентации	29
- письменная работа	
- выполнение домашней работы и т.д.	34

**СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ, СТРУКТУРИРОВАННОЕ ПО ТЕМАМ  
(РАЗДЕЛАМ) С УКАЗАНИЕМ ОТВЕДЕННОГО НА НИХ КОЛИЧЕСТВА  
АКАДЕМИЧЕСКИХ ИЛИ АСТРОНОМИЧЕСКИХ  
ЧАСОВ И ВИДОВ УЧЕБНЫХ ЗАНЯТИЙ**

**Тематический план учебной дисциплины заочной формы обучения**

Темы дисциплины	Количество часов				
	Всего	Лекции	Практические занятия	Сам. работа	Зачет
<b>6 семестр</b>					
Тема 1. Понятие и уровни стратегии, основная схема стратегического анализа, включение принципов создания стоимости в стратегический анализ.	18	2	-	16	
Тема 2. Анализ отраслевой структуры: анализ окружающей среды, анализ отрасли - конкуренция, привлекательность, структура и границы отрасли. Анализ конкурентных преимуществ.	18	-	2	16	
Тема 3. Модель пяти сил Портера в анализе конкуренции – применение, недостатки, развитие. Анализ сегментации и анализ конкурентов. Стратегический групповой анализ.	18	-	2	16	
Тема 4. Анализ ресурсов и потребностей. Анализ структуры и системы управления.	16	-	2	14	
Тема 5. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества: лидерство по издержкам, дифференциация.	18	2	-	16	
Тема 6. Анализ конкурентного преимущества в международном контексте.	16	-	-	16	
<b>Всего часов по дисциплине (3 зачетные единицы)</b>	<b>108</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>94</b>	<b>4</b>

## **РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УЧЕБНОГО МАТЕРИАЛА ПО РАЗДЕЛАМ И ТЕМАМ**

### **ТЕМА 1.**

Понятие и уровни стратегии, основная схема стратегического анализа, включение принципов создания стоимости в стратегический анализ.

### **ТЕМА 2.**

Анализ отраслевой структуры: анализ окружающей среды, анализ отрасли - конкуренция, привлекательность, структура и границы отрасли. Анализ конкурентных преимуществ.

### **ТЕМА 3.**

Модель пяти сил Портера в анализе конкуренции – применение, недостатки, развитие. Анализ сегментации и анализ конкурентов. Стратегический групповой анализ.

### **ТЕМА 4.**

Анализ ресурсов и потребностей. Анализ структуры и системы управления.

### **ТЕМА 5.**

Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества: лидерство по издержкам, дифференциация.

### **ТЕМА 6.**

Анализ конкурентного преимущества в международном контексте.



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

## Задание 1. Факторы внутренней и внешней среды

Заполните пустые строки.

Перечень внешних опасностей и возможностей включает результаты анализа следующих групп факторов:

- 1) экономических (фаза развития экономики, изменение доходов населения,...);
- 2).....;
- 3).....;
- 4).....;
- 5).....;
- 6).....;
- 7) социального поведения.

Перечень внутренних сильных и слабых сторон включает результаты изучения следующих аспектов организации:

- 1).....;
- 2).....;
- 3).....;
- 4).....;
- 5) культура и образ корпорации.

## Задание 2. Внутренняя и внешняя среда организации

Дополните перечень переменных внутренней и внешней среды организации.

<b>Внутренняя среда:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• цели;</li><li>• задачи;</li><li>• организационная структура;</li><li>• технологии;</li><li>• ресурсы;</li><li>•.....</li><li>•.....</li></ul>	<b>Внешняя среда:</b> <p>А. Переменные прямого воздействия:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• поставщики;</li><li>• конкуренты;</li><li>•.....;</li><li>•.....;</li></ul> <p>Б. Переменные косвенного воздействия:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• политика;</li><li>• демография;</li><li>•.....;</li><li>•.....;</li></ul>
--	--

## Задание 3. Анализ ситуации

В городе N автомобильный завод выпускает легковые автомобили марки «Нева» с объемом двигателя 2000 см<sup>3</sup>. Одновременно завод выпускает прицепы для легковых автомобилей, которые составляют 10% от общего объема производства.

В связи с тем, что на автомобильном рынке страны появилось большое количество импортных автомобилей аналогичного класса с более высокими потребительскими характеристиками, спрос на автомобиль «Нева» снизился на 50% и продолжает падать. Завод потерял свое монопольное положение на внутреннем рынке автомобилей. Происходит затоваривание складов готовой продукцией.

Руководство предприятия приняло решение провести исследования с целью выработки стратегии и тактики выхода из создавшегося положения. Была организована служба маркетинга, подчиненная вице-президенту по сбыту и маркетингу.

В результате маркетинговых исследований определены следующие позиции:

1. Для дальнейшего выпуска автомобиля марки «Нева» и обеспечения стабильного рынка сбыта необходимо повысить конкурентоспособность продукции и снизить цену на изделие.

Эти задачи могут быть выполнены:

а) снижением себестоимости производства (и как следствие — снижением цены реализации) за счет применения более дешевых материалов, стандартизации и унификации узлов и деталей;

б) реализацией актуального конкурентного преимущества — пониженным расходом топлива в процессе эксплуатации за счет модернизации конструкции двигателя и замены тормозной системы.

По предварительным оценкам, данные мероприятия могут быть осуществлены за 1,5-2 года при дополнительных инвестициях в размере 20 млрд. руб.

После проведения этих мероприятий объем загрузки производства при стабильном спросе может составить 50% от общей мощности завода.

2. В последнее время в связи с интенсивным дачным строительством увеличился спрос на внутреннем рынке на грузовые автомобили с объемом двигателя до 2000 см<sup>3</sup> и грузоподъемностью 1,5 т. Спрос на внешнем рынке на автомобили этого класса также повышается.

Создание грузового автомобиля на базе выпускаемого в настоящее время автомобиля «Искра» может быть осуществлено за 0,5-1 год (завод уже имеет опытные образцы) и требует инвестиций в размере 35 млрд. руб.

Предполагаемый объем загрузки производства может составить до 60% общего объема мощностей завода.

3. Спрос на автомобильные прицепы на внутреннем и внешнем рынке в настоящее время не удовлетворен. Для расширения производства прицепов необходимы инвестиции в размере 5 млрд. руб. с постепенным введением в строй новых мощностей в течение года с даты окончания инвестирования. Загрузка производственных мощностей планируется в объеме до 30% от общего объема производства.

Завод имеет возможность получения кредита в ПСБ г. Санкт-Петербурга в размере 50 млрд. руб. сроком на 5 лет с учетной ставкой банковского процента 50% в год.

### **Постановка задачи**

На основе исходных данных, наметьте стратегию выхода завода из создавшейся ситуации. Предлагается выполнить следующие действия:

1. Проведите ситуационный анализ внешней среды. Определите (авторы прямого и косвенного воздействия на предприятие.

2. Конкретизируйте формулировку постановки проблемы и формулируйте ее письменно.

3. Определите, достаточно ли информации для решения поставочной задачи.

4. Проведите анализ внутреннего потенциала завода. Уточните ассортимент выпускаемой и планируемой к производству продукции.

5. Определите цели и задачи предприятия по организации условий для выпуска новой продукции.

6. Определите стратегии (роста, быстрого роста, сокращения) по каждому виду планируемой к выпуску продукции.

7. Предложите вариант организационной структуры завода. Какие новые подразделения необходимо организовать в связи с изменением номенклатуры выпускаемой продукции.

8. Предложите варианты систем контроля по материальным, финансовым и человеческим ресурсам.

9. Рассмотрите реализацию форм осуществления контроля (предварительный, текущий).

10. Сформулируйте заключительные выводы.

## Тема 2. Особенности стратегического управления в организации

### **Вопросы для обсуждения:**

Понятие стратегического управления, основные этапы развития.

Основные компоненты стратегического управления.

Соотношение понятий стратегического и оперативного управления.

Преимущества стратегического подхода к управлению.

Модель стратегического состояния организации.

Проанализируйте предпосылки развития стратегического управления в России.

### **Управленческая ситуация № 1**

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

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

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

**Проблема 1.** Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в американской промышленности в 80-е гг. Какую стратегию развития можно порекомендовать руководству компании «Юнион карбайд»? Обоснуйте.

### **Управленческая ситуация № 2**

Корпорация ИБМ, основанная в 1911 г., к 80-м гг. заняла лидирующее положение в области производства ЭВМ, и прежде всего персональных ЭВМ. Ей принадлежало около 30% рынка их сбыта.

Однако к середине 80-х корпорация ИБМ стала испытывать определенные трудности. Если в 1985 г. чистый доход фирмы составлял 6,5 млрд долл., то в 1986 г. — всего 4,8 млрд долл., почти 2 раза упала норма прибыли, сократился спрос на производившиеся фирмой большие ЭВМ.

Появились мощные конкуренты в лице японской фирмы «фудзицу», активность которой возросла на территории США, и «Диджитал эквипмент корпорейшн», производителей персональных компьютеров из Японии и Южной Кореи.

**Проблема 2.** Проанализируйте ситуацию, сложившуюся в производстве ЭВМ к середине 80-х. Какие стратегические решения, с вашей точки зрения, можно было бы порекомендовать руководству корпорации ИБМ?

### **Управленческая ситуация № 3**

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант. Цель компании — получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

**Проблема 3.** Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

#### **Управленческая ситуация № 4**

Перед авиакомпанией, обслуживающей несколько авиалиний, возникла необходимость обновления парка самолетов, осуществляющих пассажирские перевозки. Характерной особенностью этих авиалиний, обеспечивающей приток пассажиров, является достаточно высокая частота рейсов, при которой каждый пассажир может вылететь в удобное для него время.

Аналитическая группа, которой была поручена подготовка альтернативных вариантов решения проблемы обновления парка самолетов, представила 5 возможных вариантов ее решения, представляющих различную ценность для руководства компании.

Один из предложенных вариантов состоит в закупке партии из 6 широкофюзеляжных аэробусов вместо самолетов ДС-9. Пассажировместимость аэробусов более чем в 2 раза превосходит пассажировместимость самолетов ДС-9. Преимущество этого варианта обновления парка пассажирских самолетов состоит в том, что себестоимость перевозки одного пассажира существенно снизится.

**Проблема 4.** Оцените предложенный аналитической группой альтернативный вариант принятия решения по закупке для нужд авиакомпании 6 широкофюзеляжных аэробусов. Целесообразно ли его рассматривать в качестве основного варианта для окончательного принятия решения об обновлении авиакомпании парка пассажирских самолетов ?

#### **Управленческая ситуация № 5**

Одна из наиболее известных в Европе автомобилестроительных фирм — «Фиат» к середине 80-х гг. столкнулась с необходимостью принятия стратегического решения о дальнейших путях развития фирмы.

Аналитиками фирмы рассматривались два основных альтернативных варианта решения проблемы. Первый из них состоял в продолжении функционирования фирмы при сохранении традиционных технологий производства, второй — в кардинальной реорганизации производства, предполагающей внедрение принципов гибкого интегрированного производства, строительство завода-автомата «Термоли» и одновременно резкое сокращение занятости работающих на фирме специалистов.

**Проблема 7.** Оцените возможные альтернативные варианты стратегического решения о дальнейшем развитии фирмы «Фиат». Как соотносятся перспективность и риски, возникающие при реализации каждого из альтернативных вариантов этого стратегического управленческого решения? Какой из альтернативных вариантов является более предпочтительным?

Вопросы для обсуждения:

Основные этапы стратегического менеджмента.

Перечислите задачи стратегического менеджмента.

Какова взаимосвязь стратегического управления с деятельностью функциональных подразделений фирмы.

Соотношение стратегического менеджмента и других управленческих процессов.

#### **Задание 1**

Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:

создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);

достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества;

установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

**Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия?**

2. Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

**Определите тип стратегии фирмы**

3. Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров.

**Определите тип стратегии производителя компьютеров.**

4. Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

**Определите тип стратегии компании.**

5. В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, предполагающую продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

**Определите тип стратегии корпорации в отношении указанных подразделений.**

6. Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия.

**Определите тип стратегии фирмы.**

7. Как называется стратегия в отношении транспортных перевозок продукции внутри определенного функционального направления компании?

8. Как называется стратегия действий по разработке рекламной кампании внутри функционального направления компании?

9. Как называется стратегия в отношении усиления конкурентных позиций в существующих сферах деятельности компании?

10. Как называется стратегия деятельности в отношении отдельных районов и регионов?

11. Как называется стратегия деятельности отдела внутри функционального направления компании?

12. Как называется стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности?

## **Задание 2**

**Описание ситуации.** На рисунке 5.1. представлен процесс стратегического управления.

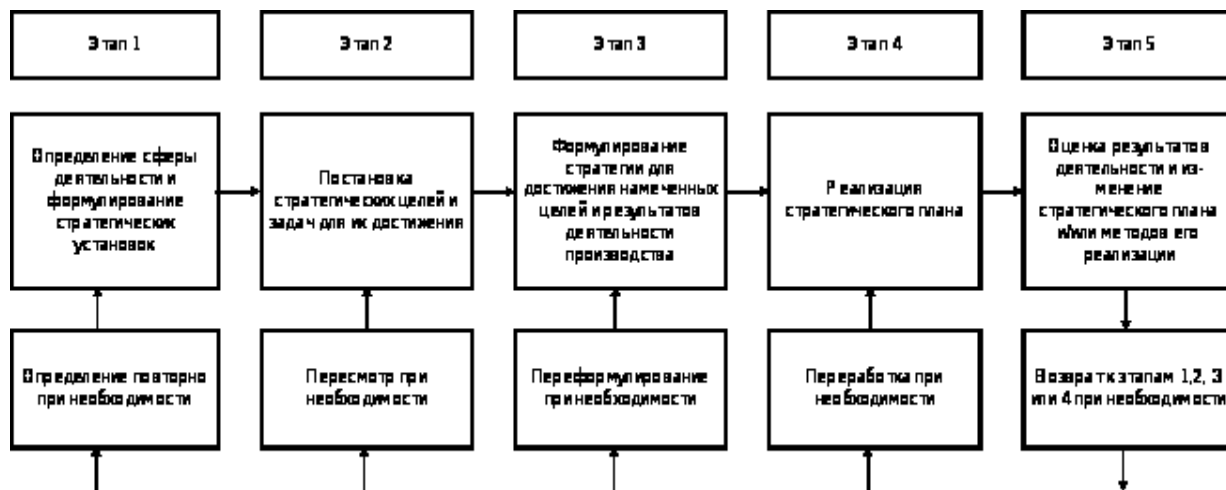


Рис. 1. Процесс стратегического управления

### Постановка задачи

В чем заключается процесс стратегического управления организацией. Проанализируйте рисунок и дайте характеристику основным процессам. Может ли данная схема применяться на российских предприятиях.

### Задание 3

Вам представлен рис. 2. с основными этапами стратегического управления. **Необходимо:** группам по 3 - 4 чел. смоделировать любое предприятие и описать для него все 5 этапов системы стратегического управления.

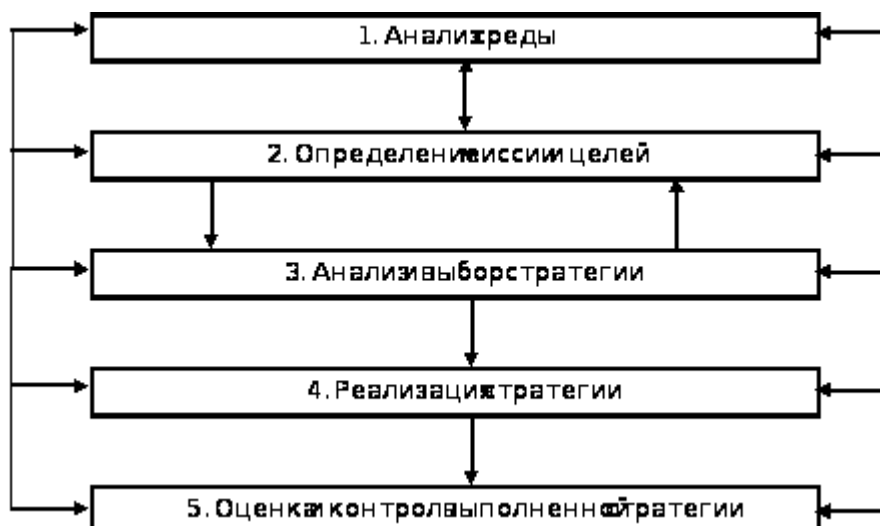


Рис. 2. Этапы системы стратегического управления

### Задание 4

#### Анализ ситуации

Московская фирма «Контакт» существует всего 7 лет, тем не менее за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей.

Конкурентами «Контакта» являются ТПФ «Мир дверей» и ООО «Дверной альянс».

«Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Центрального региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На Московском сегменте емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Контакт» работает в Москве.

В перспективе она предполагает выйти на рынки Центрального региона за пределами Московской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами столицы и области был для фирмы весьма удачным. Деятельность «Контакта» за последние три года характеризуется такими цифрами. Выручка от реализации товаров и услуг в 2010 г. составила 13 млн 510 тыс. руб., в 2011 г. — 10 млн 371 тыс. руб., в 2012 г. — 16 млн 266 тыс. руб.

Прибыль соответственно по годам — 3 млн 665 тыс. руб., 1 млн 383 тыс. руб. и 830 тыс. руб.

Рост объема продаж в 2012 г. был достигнут за счет снижения реализационных цен, что сказалось на себестоимости. Ее уровень имеет тенденцию к увеличению: в 2010 г. доля себестоимости в объеме продаж составляла 72,9%, в 2011 г. — 86,7%, а в 2012 г. — 84,9%. Именно этим прежде всего объясняется снижение прибыли.

Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Контакт», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов (табл. 2.1, 2.2).

### Вопросы для обсуждения

Какая стратегия использовалась фирмой «Контакт» и почему она оказалась неудачной?

В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?

Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

Проанализируйте SWOT – анализ фирмы «Контакт». Сделайте выводы.

### SWOT- анализ сильных и слабых сторон фирмы, а также ее возможностей и угроз

Стратегические факторы	Сильные стороны	Слабые стороны
Внутренние факторы Внешние факторы	S - силы: отработанные схемы снабжения; • высокий производственный потенциал; • нет зависимости от заемных средств; • эффективное управление издержками	W - слабости: • отсутствие четких целей и стратегии фирмы; • отсутствие явных конкурентных преимуществ; • слабая система продвижения; • отсутствие исследований рынка
O - возможности: • достаточная емкость рынка; • наличие потенциала роста объема услуг; • достаточный финансовый потенциал	Поле силы и возможности (S&W)	Поле слабости и возможности (W&O)

	Увеличение доли рынка, рост объемов продаж, рост прибыли за счет низких издержек.	Разработка конкурентной стратегии и организация маркетинга за счет собственных финансовых ресурсов
<b>T</b> — угрозы: • неблагоприятное изменение налогового законодательства; . • изменение цен у конкурентов.	Поле силы и угрозы (S&T)	Поле слабости и угрозы (W&T)
	Потеря рыночных позиций в связи с активизацией конкурентов	Отсутствие роста объемов продаж и прибыльности при росте цен у конкурентов и снижение объемов и прибыльности при снижении цен у конкурентов даже при низких издержках

#### Стратегии и возможные действия основных конкурентов ООО «Контакт» на рыночном сегменте

Компания	Позиции на целевом сегменте	Стратегии	Конкурентные ходы
	Обслуживает рыночную нишу	1. Стратегия специализации. 2. Стратегия обслуживания нескольких ниш	Потребительская специализация; ценовая специализация; специализация на определенных продуктах; выход на другие целевые сегменты.
ООО «Дверной альянс»	Лидер рынка	1. Расширение общего объема рынка. 2. Увеличение доли рынка. 3. Оборона лидирующей позиции. 4. Повышение производительности труда	Привлечение новых потребителей; поиск новых возможностей реализации; повышение интенсивности продаж; завоевание потребителей конкурентов; завоевание конкурентов; завоевание преданности потребителей; совершенствование структуры затрат; снижение постоянных и переменных затрат; совершенствование ассортимента и повышение ценности; оборонные и наступательные действия
ТПФ «Мир дверей»	Претендент на лидерство	Наступательная стратегия	Лобовая атака; фланговая атака; атака с целью окружения; обходные маневры; партизанская война

#### Занятие 4.

Вопросы для устного обсуждения

Основные этапы развития внутрифирменного планирования.

Функции и преимущества стратегического планирования.

Основные виды планов.

Долгосрочное и стратегическое планирование.



Процесс стратегического планирования.  
Задачи специалистов по стратегическому планированию.

### Задание 1

Вечером 30 декабря генеральный директор Сургутского газоперерабатывающего завода Александр Рязанов после поздравления трудового коллектива с наступающим Новым годом никак не мог забыть тишины, которая сопутствовала его поздравлению. Никто из присутствующих на собрании, как обычно, не шутил, не чувствовалось ожидания праздника. Александр Рязанов понимал, что тому были веские причины. В новый год завод входил с крайне серьезными проблемами.

Построенный 10 лет назад и оборудованный на основе поставок технологических линий японской компании «Джапан стил уорккс». Сургутский газоперерабатывающий завод первую половину периода своей деятельности был передовым в отрасли. Основной продукт — сухой отбензиненный газ — имел надежного потребителя — крупнейшую в мире, работающую на попутном газе Сургутскую ГРЭС.

В продукции завода нуждались многочисленные нефтехимические предприятия, в том числе из Уфы, Нижнекамска, Перми, а также из Белоруссии, Украины. Однако период легкой жизни закончился. Старение ханты-мансийских месторождений, на которые традиционно был ориентирован завод, вынудило нефтяников применять сложные химические способы увеличения отдачи пласта. Получаемый заводом попутный газ стал поступать с сероводородом, что увеличило стоимость его переработки и главное резко усилило коррозию основного технологического оборудования. «При таких темпах износа, — думал Рязанов, — через 5—6 лет нужно полностью заменять основные фонды завода. А это как минимум — 100 млн долл.». К технологическим добавились и финансовые проблемы. В отсутствии нормальных финансовых взаимоотношений с покупателями продукции завода трудно было винить самих этих покупателей, ту же Сургутскую ГРЭС. Она сама оказалась в таком же положении и не получала денег за реализуемую электроэнергию от своих клиентов. Рост железнодорожных тарифов ударил по второй основной номенклатурной позиции завода — производстве и продаже сжиженных газов. Доставка их, например, в Уфу по железной дороге более чем в 2,5 раза увеличивала исходную цену продукции завода. А что говорить о возможных продажах в Белоруссию или на Украину? Удорожание транспортировки сжиженного газа практически закрыло европейский рынок для Сургутского завода.

Еще раз проанализировав сложное состояние своего завода, Рязанов пришел к выводу — нужно менять стратегию развития!

### Вопросы

Проведите анализ существующей управленческой стратегии завода.  
Какую новую стратегию выбрал генеральный директор А. Рязанов?

**Примечание.** В новом году завод начал развивать небольшие по его масштабам производства по выпуску пива, соков, газированных напитков, продуктов мясопереработки. Была приобретена также сеть розничных магазинов в Сургуте для реализации своей продукции. В результате только реализация соков обеспечивает заводу ежемесячно от 2 до 3 млрд руб.

Совместно с «Шелл» и «Хаймонт» Сургутский газоперерабатывающий завод организовал строительство установки по производству полипропилена на базе Уфимского НПЗ (доля Сургутского завода составляет 28%). Необходимые инвестиции (около 7,5 млн долл.) получены за счет налогового кредита из окружного (регионального) бюджета. В счет своей доли завод будет получать чистый полипропилен, из которого планируется производить геотекстиль и агрополотно. В результате данной технологической цепочки планируется строительство цеха по производству ковровых изделий.

### Задание 2

**Упражнение 1.** На фирму пришел новый руководитель. И хотя в организации уже имелся план, разработанный в прошлом году его предшественником, новый босс начал свою деятельность с разработки стратегического плана. Правильны ли были его действия?

**Упражнение 2.** Электронная фирма имеет переменные затраты 14 руб. на изделие и продажную цену 2800 руб. Постоянные затраты составляют 392 тыс. руб. Текущий объем выпуска 30 тыс. изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив постоянные затраты до 168 тыс. руб. Переменные затраты увеличатся до 168 руб., резко возрастет выпуск продукции (до 50 тыс. изделий более высокого качества). Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации.

Должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся стратегический план?

**Упражнение 3.** Положение крупного предприятия во всех отношениях стабильно, а будущее безоблачно. Следует ли при стратегическом планировании исследовать стратегии конкурентов, если учесть, что затраты на исследования составляют 2% прибыли?

### Задание 3

#### Упражнение 1

В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
Возможности			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,10	2	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	
Угрозы			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
Суммарная оценка	1,0		

#### Упражнение 2

Известно, что экономические возможности покупателей определяются способностью навязывать продавцам условия сделки.

Перечислите четыре основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень.

#### Упражнение 3

На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице.

Показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6

Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. д.е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. д.е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. д.е.	5	2	10	2	10	1

### Вопросы

1. Сопоставьте и оцените рассматриваемые СЗХ, используя матрицу БКГ.
2. Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

### Задание 1. Стратегия управления персоналом крупного промышленного предприятия

#### Анализ ситуации

Одной и, пожалуй, главной составляющей стратегии управления персоналом крупного промышленного предприятия на современном этапе развития экономики страны является, пожалуй, состояние кадрового потенциала, который удалось сохранить в период жесточайшего кризиса, не обошедшего стороной ни одно предприятие.

Восполняемость кадров, подготовка резерва на замену убывающих специалистов, уровни профессиональной подготовки и образования с необходимостью постоянного их повышения, возраст работников и осознание ими необходимости движения предприятия вперед своем развитии, морально-психологический климат в коллективе — эти и некоторые другие критерии оценки состояния кадров определяют жизнеспособность предприятия, и поддержание их величин в оптимальных соотношениях входят в круг наиболее трудных и наиболее болезненных вопросов, с которыми приходится сталкиваться руководителю сегодня.

Где взять специалистов высшей квалификации для пополнения и обновления кадрового состава предприятия? Этот вопрос наиболее актуален для нашего предприятия и о некотором опыте работы этом направлении хотелось бы поделиться с коллегами.

В мае 2012 г. совместно с Министерством промышленности науки Московской области был разработан проект целевого обучения специалистов для нужд комбината. В августе 2012 г. шесть человек стали студентами Московского государственного университета печати. Из них четверо наших работников поступили на заочное и двое — на дневное отделение. Но шести целевых мест, конечно, мало для нашего комбината. И тогда был заключен договор «О совместной образовательной деятельности Московского государственного университета печати и ГУП «Чеховский полиграфический комбинат». Согласно этому договору комбинат направляет 17 человек, работников ЧПК, на обучение в МГУП на коммерческой основе, предоставляя таким студентам ряд льгот.

Скомплектованная группа, благодаря договоренности с вузом, за обучение оплачивает лишь 50% стоимости. Комбинат выделяет студентам беспроцентную ссуду для этих целей. Нам удалось организовать учебу студентов этого коммерческого набора так, чтобы предприятие несло как можно меньше потерь их рабочего времени. Для этого, совместно с МГУП, организовано чтение лекций, проведение практических занятий непосредственно на комбинате, проводится большая работа по корректировке учебных планов и программ с целью обеспечения непрерывности подготовки специалистов, приглашаются преподаватели МГУП на ЧПК для проведения различных форм занятий.

Поэтому часть зачетов и экзаменов студенты сдают непосредственно в стенах своего родного предприятия, а на сессии едут в МГУП и сдают только те предметы (например, химию), для подготовки которых нужны специально оборудованные лаборатории. Это намного облегчает учебу и совмещение ее с работой. Для лучшего усвоения знаний для студентов проводятся до-

полнительные занятия по высшей математике и химии. В итоге студенты без единой потери окончили первый курс, успешно сдав все экзамены, и перешли на второй курс.

Потребность в молодых специалистах растет, поэтому в 2012 г. было принято решение по активизации профориентационной работы в Чеховском районе, задействованы печать и радио. С целью привлечения на обучение в МГУП наиболее подготовленной молодежи, комбинат заключает с ним договор об открытии Чеховского регионального учебно-методического комплекса (ЧРУМК) на базе гимназии № 7 г. Чехова Московской области для подготовки молодежи с ГУП «Чеховский полиграфический комбинат», из Государственного профессионального лицея № 56, школы № 1 и выпускников других учебных заведений к поступлению в Московский государственный университет печати.

Согласно этому договору на комбинате были открыты подготовительные курсы, на которых с ноября 2012 по май 2013 г. 20 учащихся школ города и района углубляли знания по математике и русскому языку. В результате семь человек стали студентами МГУП, поступив на различные факультеты, из них четыре человека — на дневное обучение и три — на заочное. Четверо из поступивших — дети работников комбината. Кроме этого, в нынешнем году еще семь человек поступили в МГУП на целевое обучение. С ноября 2013г. подготовительные курсы продолжают свою работу.

Для подготовки специалистов на потребный для комбината профиль работы, мы практикуем прием на работу выпускников высших и средних учебных заведений на специально для этого введенные в штатное расписание должности специалистов-стажеров. Конечно, это увеличивает затраты на заработную плату, но они вполне оправданы. Мы работаем в тесном контакте с Чеховским районным центром занятости населения. Вместе находим варианты удовлетворения потребности комбината в рабочих кадрах из числа безработных граждан, применяя, вариант «Молодежная практика». Это позволяет молодежи в течение шести месяцев получить профессию прямо на рабочем месте, а комбинату — сэкономить 50% зарплаты (вторую половину оплачивает Центр занятости) и провести отбор лучших для работы на комбинате. Немаловажным фактором в деле управления кадрами является знание и использование делового потенциала работников, объективная оценка их труда и стимулирование персонально каждого за результаты его работы.

В целях создания лучших условий для работы коллектива и благоприятного нравственно-психологического климата на комбинате разработана и уже начинает реализовываться программа технического перевооружения комбината. В частности, в октябре 2013 г. парк печатных машин должен пополниться новой листовой офсетной машиной с лаковым модулем Pоlapд-705, а также рулонной семикрасочной машиной глубокой печати для производства гибкой упаковки — это позволит создать современные рабочие места с лучшими условиями для работы. В цехе подготовки форм проведена перепланировка помещений и установка современного оборудования для изготовления офсетных печатных форм, что позволило улучшить условия работы.

Немало внимания мы уделяем улучшению условий труда служащих посредством систематически проводимой работы по компьютеризации отделов и служб комбината, замене устаревших моделей компьютеров на современные, оснащению подразделений оргтехникой (ксероксами, факсами т.п.), оргсвязью (мобильными телефонами и т.п.), проведению плановых ремонтов и обустройства служебных помещений. Благоприятные условия для создания нормального нравственно-психологического климата в коллективе, на мой взгляд, создает демократичный стиль руководства, хотя отдельные случаи не исключают элементов автократизма. Важно и стремление к единству слова и дела, улучшение состояния социальной сферы, а иногда и просто чувство юмора.

Несмотря на экономические сложности, еще в 2010г., в условиях продолжающегося спада производства, на базе санатория-профилактория «Ласточка» и здравпункта нами был создан лечебно-оздоровительный комплекс, позволяющий ежегодно оздоравливать свыше 500 человек, в числе которых не только работники комбината, но и работники издательств. На лицензировании в 2011 г. санаторий-профилакторий получил I категорию лечебно-оздоровительного учреждения. Мы изыскали возможности для закупки нового медицинского оборудования и открытия стоматологического кабинета с ортопедическим отделением. В профилактории применяются

более 20 различных методов лечения и профилактики заболеваний, в том числе лазеро-, гирудо-, фито-, психотерапии (последняя для детей и взрослых) и др., что позволяет снизить заболеваемость работников, улучшить медицинское обслуживание.

Комбинат содержит общежитие на 408 мест, продолжает строительство базы отдыха, в прошедшем летнем сезоне в санатории-профилактории «Ласточка» прошли оздоровление 150 детей работников комбината.

У комбината четыре садоводческих товарищества, по желанию все работники комбината ежегодно обеспечиваются землей под посадку картофеля. Предприятием оказывается практическая помощь средней школе № 1, в которой учатся дети работников комбината.

На комбинате в 2012 г. создан комплекс общественного питания и торговли, в который входят столовая, магазин, буфет. При профкоме комбината действует детская библиотека, которой пользуются дети ближайших жилых микрорайонов. На комбинате возрождаются спорт, туризм и самодеятельность; в коллективах подразделений проводятся вечера, посвященные различным событиям жизни коллектива, поощряется участие спортивных команд комбината в районных и городских соревнованиях.

Большое внимание мы уделяем ветеранам. Ежегодно, 9 мая; администрация совместно с профсоюзным комитетом и Советом ветеранов комбината проводит вечера чествования ветеранов войны и тружеников тыла. Неработающим пенсионерам, а их более 800 человек, ежегодно оказывается материальная помощь и дополнительная — тяжело больным, одиноким, престарелым.

В 2010 г. было принято решение о выпуске к 35-летию комбината книги-летописи в двух томах о предприятии. В целях подготовки материала для книги в течение 2011 и 2012 гг. были проведены вечера встреч ветеранов строительства, пуска и освоения мощностей комбината. В январе 2012 г. книга была выпущена и вручена в качестве памятного подарка каждому ветерану и каждому работнику комбината.

На социальную сферу: содержание санатория-профилактория «Ласточка», общежития, строящейся базы отдыха, оборудование стоматологического кабинета, столовой, библиотеки, аренду земли под посадку картофеля, материальную помощь ветеранам, спортивные мероприятия в 2011 г. было израсходовано 1322 тыс. руб., в 2012 г. — 3323 тыс. руб.

Руководителю приходится работать в тесном контакте с общественными организациями: профсоюзной, Советом ветеранов комбината и района и оказывать им необходимую помощь.

Вступив в октябре 2009 г. в должность генерального директора Чеховского полиграфического комбината, я не видел необходимости формировать новую команду для поиска путей вывода комбината из кризиса, а начал работу с действующим составом, так как с членами этой команды я был в той или иной степени знаком еще по своему прежнему месту работы, решая проблемы ГПЛ-56 по производственным, техническим, финансовым, экономическим, снабженческим, кадровым, строительным вопросам с прежним руководством комбината. Я знал этих людей не понаслышке, знал, что им можно доверять и опереться на них. Это были уже солидные люди, в возрасте от 43 до 58 лет, имеющие за плечами не один десяток лет работы на комбинате и опыт работы на последней должности от одного года (заместитель генерального директора по коммерческим вопросам) до восьми лет (главный бухгалтер), в большинстве своем с высшим образованием, хорошо знающие обстановку и специфику журнального производства, компетентные, ответственные, умеющие самостоятельно принимать решения на своем участке работы, объединенные общим желанием изменить к лучшему сложившуюся ситуацию. Для комплексного анализа рынка сбыта полиграфической продукции нами была создана и уже несколько лет работает на комбинате маркетинговая группа, которая изучает и прогнозирует, организует работу по созданию новых видов продукции, рекламу и т.д.

В условиях меняющейся конъюнктуры спроса на рынке полиграфических услуг мы нашли возможности для частичной переориентации комбината на изготовление новых видов изделий — красочной гибкой упаковки и этикеточной продукции. Эти планы начинают реализовываться благодаря настойчивой, последовательной работе всего коллектива комбината. После августа 2008 г. нам удалось сохранить коллектив, прибегнув к более щадящим, чем сокращение численности работников, мерам: сокращенный рабочий день и сокращенная рабочая неделя, и то на

короткий период, пока заказчики смогли преодолеть последствия кризиса. В октябре 2010 г. заработная плата работникам комбината была повышена в 1,5 раза. В настоящее время наш коллектив имеет самый высокий уровень средней зарплаты в Чеховском районе.

Комбинат имеет поддержку у деловых кругов, у государственных и общественных организаций, и подтверждение тому — банковское кредитование на приобретение новой техники, так необходимой для перевооружения предприятия. Имея надежный кадровый потенциал, коллектив ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» с оптимизмом видит будущее своего предприятия и полиграфической отрасли в целом.

### **Вопросы для анализа ситуации**

1. Чем отличается новый подход к управлению персоналом при стратегическом управлении по сравнению с обычным (не стратегическим управлением)?
2. Как бы вы сформулировали видение, миссию, долгосрочные цели и стратегию ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?
3. Какие факторы внешней среды оказывают наиболее существенное влияние на ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Опишите возможности и опасности исходя из описания ситуации и собственных знаний о состоянии российской экономики.
4. Какие сильные стороны у комбината и каковы его слабости, как вы думаете?
5. Постройте матрицу SWOT-анализа и покажите, какие проблемы ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» решаются с использованием описанной в ситуации стратегии.
6. Почему именно стратегию управления персоналом считает ключевой Генеральный директор ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?
7. Каковы основные составляющие стратегии управления персоналом, реализуемые в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Как бы вы ее кратко сформулировали?
8. Можно ли достигнутый уровень развития кадров считать одной из ключевых внутренних компетенции организации?
9. Какую информацию необходимо отразить в стратегическом организационном плане, социальном, инновационном, инвестиционных планах и в каких подразделах?
10. Охарактеризуйте условия и стратегические изменения, произошедшие в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат».

Вопросы для обсуждения

Сущность матрицы БКГ.

Модель МакКинзе.

В чем заключается оценка будущей эффективности действующей стратегии.

Определите выбор позиции в конкуренции.

### **Задание 1**

#### **Упражнение 1**

Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами.

Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

#### **Упражнение 2**

Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения. Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию стратегического маркетинга.

#### **Упражнение 3**

При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию. Правильное ли решение было принято?

## Задание 2

### Анализ ситуации

«Пятерочка» — торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн долл. С момента появления компании общественное мнение северной столицы все успехи связывало с административным ресурсом, т.е. с губернатором. Этим, мол, обусловлены и ее неслыханные темпы роста. Кстати, московский офис «Пятерочки» расположился в складских помещениях Управления делами президента — тоже неплохой ресурс. Даже если эти подозрения обоснованы, то они лишь отчасти объясняют успехи питерских ритейлеров. Присмотревшись к компании повнимательнее, можно заметить более важный фактор роста — ее динамичная внутренняя жизнь. Успехи «Пятерочки» объясняются очень просто — ее бизнес был глубоко продуман, четко организован и последовательно реализуется в жизнь.

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

Выбор «базовых выгод» не случаен и прямо следует из стратегических ориентиров бизнеса. По словам Сергея Лепковича, директора питерской сети магазинов, «Пятерочка» изначально задумывалась в формате, пригодном для большей части населения страны. Речь шла о прямой альтернативе оптовым продуктовым рынкам. Поэтому принцип экономичности для компании принципиален, она не собирается отказываться от него в будущем. Дело в том, что в среднем по стране непосредственно в целевую аудиторию экономичных универсамов попадает 60% населения. Еще около 20% — это постоянные клиенты оптовых продуктовых рынков, и их можно рассматривать как потенциальный объект конкуренции. Только 10—15% россиян могут позволить себе делать покупки в супермаркетах и гипермаркетах, где цены на 20—30% выше, чем в «Пятерочке». По расчетам специалистов компании, быстрее и дешевле открыть в любом городе три-пять магазинов формата «Пятерочки», чем один гипермаркет, а контролируемые доли рынков при этом оказываются сопоставимыми.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране. «Уверяю вас, в повседневной жизни люди пользуются довольно ограниченным набором продуктов. Поэтому нам нет никакого смысла держать на полках пятнадцать тысяч наименований», — утверждает г-н Лепкович. Основным ориентиром в ценообразовании для компании остается мелкооптовый рынок. Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10—12% (в обычных супермаркетах около 40%). Остается одно — снижать издержки обслуживания продуктов: доставки, предпродажной подготовки и т.д. Ведь львиную долю розничной цены (до 85%), составляют именно они. Экономят в «Пятерочке» серьезно и последовательно. Собственно говоря, даже на ограниченности ассортиментного ряда — логистика для меньшего количества наименований обходится дешевле.

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов,

необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов. Из него сознательно исключены сложные и «умные» понятия современного языка бизнеса. Считается, что работники не должны тратить время на прояснение смысла высказываний собеседников. А то можно и убытки понести из-за элементарного непонимания между коллегами. Документов с описанием бизнес-процессов «Пятерочки», напротив, очень много, и руководство компании рассматривает их как ее основной капитал. Описание бизнес-процессов предельно детализировано. До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах. Это позволяет точно знать, где находится машина, и в случае необходимости скорректировать ее маршрут. В правилах для грузчика указан кратчайший путь через зал в подсобку даже на тот случай, если грузовик с товаром подошел не к черному, как обычно, а к основному входу: мимо каких полок проходить, где сворачивать влево, где вправо. Четкое планирование маршрутов и установление нормативов на время перевозки, разгрузки и погрузки позволило поднять производительность труда на этих операциях на 35%. В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться. После того, как все работы в магазинах были детально описаны, «Пятерочке» для их выполнения нужно на 15—25 сотрудников меньше, чем другим сетям. Уровень издержек в магазинах «компании-микросхемы», как утверждают менеджеры, в пять раз ниже, чем в типичном универсаме. При этом отдача на вложенный капитал выше, чем у многих грандов мировой торговли.

Кроме того, «компанию-микросхему» легко тиражировать. Поэтому в «Пятерочке» задумались о франшизе. Ведь в этом случае скорость продвижения к тем самым 60% покупателей в стране возрастет многократно.

Однако в работе «Пятерочки» нет ничего неизменного. Изменения происходят даже в пяти «базовых выгодах» для покупателя. Так, когда «Пятерочка» только появилась на рынке, ее целевая аудитория превыше всего ставила низкие цены. И список выгод возглавило «поддержание низких цен». Сейчас ситуация иная: доходы людей выросли, покупатели вспомнили, что у продуктов, кроме цены, есть и качество. «Пятерочка» моментально среагировала: на первое место переместилась «гарантия качества товаров». В поддержку этого была проведена рекламная кампания, где говорилось, что покупатель может вернуть любой не понравившийся ему товар даже без чека.

Ясно, что соблюдение регламента зависит не от тех, кто следит за его исполнением, а от непосредственных исполнителей. В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

Задача обучения — довести действия сотрудников до автоматизма. Правда, обучение на функциональном уровне проходят здесь просто. Лозунг составителей инструкций и программ в этой фирме: «упрощай». Так, в любом современном торговом предприятии кассирам не надо проявлять чудеса сообразительности, работая за высокотехнологичными кассами: всю интеллектуальную работу совершает программа. Тем не менее, программисты «Пятерочки» утверждают, что в их системе управления все кассовые операции были доведены до высших ступеней элементарности, что позволяет очень быстро обучать кассиров.

«Пятерочка» создает внутреннюю типовую культуру, из которой должны логично вытекать все требования к основной деятельности персонала. В учебном центре сотрудников не только обучают профессиональным навыкам, но и правилам поведения в компании. Ведут беседы об основных культурных установках, которые здесь называют заповедями. С одной стороны, правила призывают возлюбить покупателя как самого себя. Они звучат примерно так: «Клиент — наш лучший партнер», «Слушай и уважай потребителя», «Клиент имеет право на плохое настроение, мы — никогда». С другой стороны, сотрудников здесь называют партнерами и вы-



дают каждому специальный именной паспорт — знак принадлежности к корпорации. В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах, и объясняются их причины.

### **Вопросы для обсуждения**

Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?

По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?

Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?

Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки»? Составьте модель 5 ключевых факторов успеха по Портеру.

Составьте матрицу БКГ.

### **Задание 1. Стратегия развития**

Стратегия развития организации разрабатывается для обеспечения ее успешной деятельности на долгосрочную перспективу. С выработки стратегии развития любой организации начинается основной управленческий цикл.

К сожалению, сегодня еще не каждый руководитель отдает себе отчет в том, что стратегия действительно нужна. Хотя при обсуждениях и деловых беседах необходимость разработки стратегии признается всеми, опыт показывает, что нередко в практической деятельности стратегия у некоторых организаций отсутствует, а если она и есть, то далеко не всегда является реально используемым инструментом управления.

#### **Управленческая ситуация № 1**

Крупная московская брокерская фирма «Ининвест» долгое время успешно действовала на фондовом рынке России. В 2012 г. и первой половине 2013 г. наметилась тенденция падения курса акций крупных российских компаний, так называемых голубых Фишек.

Проанализировав сложившуюся на фондовом рынке ситуацию и тенденции ее развития, а также принимая во внимание полученную информацию об ожидавшемся предоставлении МВФ крупных стабилизационных кредитов России, руководство фирмы избрало стратегию скупки падавших в цене акций голубых фишек. Принятое руководством «Ининвеста» решение было основано на ожиданиях последующего резкого повышения курса акций голубых фишек после получения Россией стабилизационных кредитов. Стратегия скупки большой партии акций голубых фишек с последующей их продажей сулила брокерской фирме «Ининвест» значительную прибыль.

#### **Проблема 1.**

Оцените сложившуюся на фондовом рынке ситуацию в 2012 г. и первой половине 2013г. с котировкой акций голубых фишек. Как вы оцениваете стратегическое решение московской брокерской компании «Ининвест» о скупке крупной партии акций голубых фишек?

#### **Развитие управленческой ситуации № 1.**

Стратегическое решение московской брокерской компании «Ининвест» о скупке крупной партии акций голубых фишек оказалось ошибочным. Ожидаемого повышения курса их акций не произошло, что привело в конечном счете к большим финансовым потерям для брокерской фирмы. К июлю 2013г. ее долг участникам фондового рынка составил около 5 млн долл. по сделкам более чем с 20 компаниями.

Уже в июле 2013г. брокерская компания «Ининвест» фактически прекратила свое существование, так и не дождавшись повышения курса акций, в которые компанией были вложены столь значительные средства.

Выработка долгосрочной стратегии развития организации, как видно из приведенного примера, во многом определяет будущее организации.

Поскольку эффективность или несостоятельность стратегического решения, в конечном счете определяет будущий ход событий, оно обязательно содержит элемент риска. Поэтому риск при принятии стратегических решений неизбежен. Управленец считается неэффективным,

если он не способен принимать решения, реализация которых сопряжена с риском. Главное, чтобы вероятность недостижения поставленной цели была не слишком велика и чтобы решения, принимаемые управленцем, обеспечивали достижение поставленных стратегических целей. Поэтому стратегические решения должны быть обоснованными, выверенными и приводить к успеху.

Снизить степень риска при принятии стратегических решений может профессионально разработанный прогноз развития управленческой ситуации.

После того как стратегия организации определена, реализация ее в процессе деятельности организации является одной из основных задач ее руководства.

### **Управленческая ситуация № 2**

В одном из крупнейших банков штата Флорида — «Саутист бэнк» в начале 80-х гг. сложилась ситуация, когда значительная часть его акций была скуплена группой инвесторов, которая имела другой взгляд на развитие банка. Поэтому стратегические решения руководства банка встречали с ее стороны непонимание и неодобрение. Под угрозой оказалась реализация выверенной стратегии, в соответствии с которой шло развитие банка, и осуществлялась его основная деятельность.

#### **Проблема 2.**

Проанализируйте положение, сложившееся в области разработки и реализации стратегии развития «Саутист бэнк». Что бы вы посоветовали предпринять руководству банка в сложившейся ситуации ?

#### **Развитие управленческой ситуации № 2.**

Проанализировав сложившееся в управлении банка положение, когда реализация выработанной и принятой к реализации стратегии банка оказалась под угрозой, руководство «Саутист бэнк» приняло трудное с финансовой точки зрения, но, пожалуй, единственно верное решение. Оно состояло в том, чтобы с целью сохранения принятой стратегии развития банка и сложившейся структуры его управления выкупить у новых акционеров банка акции на сумму 150 млн долл.

Большое значение для реализации стратегии любой организации имеет своевременность принимаемых стратегических решений. Если благоприятный момент упущен, под угрозой может оказаться сама возможность достижения поставленной цели. В то же время своевременно принятое и реализованное стратегическое решение в значительной степени может способствовать успеху дела.

### **Управленческая ситуация № 3**

Руководством фирмы «Связьинвест» в 2013 г. было принято стратегическое решение о продаже крупного пакета акций. Несмотря на авторитет и хорошее положение «Связьинвеста», реализация его стратегических планов осложнялась тем, что рынок сотовой связи к этому моменту был уже поделен: в Москве доминировали компании «Система» и «Вымпелком», а в Северо-Западном регионе — «Телекоминвест». Даже снижение цен при расширении бизнеса вряд ли привело бы к ожидаемому результату.

#### **Проблема 3.**

Что следовало бы предпринять руководству «Связьинвеста» в момент, непосредственно предшествовавший продаже крупного пакета акций компании, для того чтобы обеспечить его успешную продажу?

#### **Развитие управленческой ситуации № 3.**

Непосредственно перед продажей крупного пакета акций в 2013 г. руководство «Связьинвеста» объявило о стратегическом решении создать дочернюю компанию, которая начнет строительство самой мощной к этому моменту сети сотовой телефонной связи в стандарте GSM-9000. Для реализации этого проекта компания готова инвестировать 200 млн долл. Своевременное заявление о планах развития, сделанное крупнейшим в стране телекоммуникационным холдингом, привело к тому, что стоимость компании буквально за несколько дней выросла на 30%.

Для того чтобы разработать эффективную стратегию развития организации и обеспечить ее успешную деятельность, сначала надо определить, каким образом оценивается успешность

или неуспешность деятельности организации. Иными словами, должна быть определена оценочная система, позволяющая устанавливать степень успешности деятельности организации. Поэтому руководство организации, разрабатывающей стратегию ее развития, должно определиться с системой критериев, которые будут использоваться для оценки успешности деятельности организации.

#### **Управленческая ситуация № 4**

При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности ее деятельности прибыль или коэффициенты, ее характеризующие, такие, как норма рентабельности, доход в расчете на акцию, норма возврата инвестиций и т. д. Поэтому другие критерии для оценки успешности деятельности организации не нужны.

#### **Проблема 4.**

Согласны ли вы с такой точкой зрения? С помощью, каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности? Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

#### **Развитие управленческой ситуации № 4.**

Специалисты в области менеджмента считают, что, как правило, стремление оценивать эффективность (успешность) работы фирмы только по одному критерию приводит к серьезным противоречиям и не позволяет сделать верные заключения о действительной успешности деятельности фирмы.

В качестве подтверждения этой точки зрения можно привести некоторые данные об использовании только 1—2 показателей в качестве критериев для оценки успешности деятельности фирмы.

В 1982 г. Том Питере и Роберт Уотерман привели список 43 преуспевающих компаний США, которые признали действующими успешно на основании 1—2 критериев оценки эффективности их деятельности. Однако через 5 лет положение только 14 из них оценивалось как неплохое, а через 10 лет — только 5 из них.

Также по 1—2 критериям определяют успешность деятельности фирм некоторые ведущие издания Великобритании. Из 12 фирм — лидеров по такой системе оценок успешности деятельности фирмы, список которых опубликовал популярный журнал по вопросам управления «Journal of marketing management» в период 1979—1990 гг., к настоящему времени удалось выжить только 5, а преуспевающей сегодня можно назвать только одну.

При использовании прибыли в качестве критерия для оценки успешности деятельности фирмы следует иметь в виду, что возможно манипулирование значениями этого показателя. Используя различные способы расчета таких показателей, как оценка стоимости материальных и нематериальных активов, отчислений на НИОКР, приобретаемые активы и т. д., можно показывать различные значения прибыли.

Следовательно, по-разному будет определяться успешность деятельности фирмы.

Кроме того, прибыль при разработке стратегии развития организации не может считаться надежным показателем оценки эффективности ее деятельности, потому что этот показатель не позволяет оценивать возможности и потенциал развития предприятия в будущем.

Стратегия необходима каждой организации любой формы собственности, будь то: предприятие, фирма, завод, магазин, банк, инвестиционная компания, страховая компания; юридическая контора, отделение милиции, больница, институт, школа; министерство, ведомство, комитет, агентство; центральные органы управления страны, региона, города и т. д.

Для эффективного функционирования необходима стратегия, в соответствии с которой организация развивается и решает стоящие перед ней задачи.

Стратегия необходима организации, работающей как в сфере экономики, так и в сфере государственного и муниципального управления.

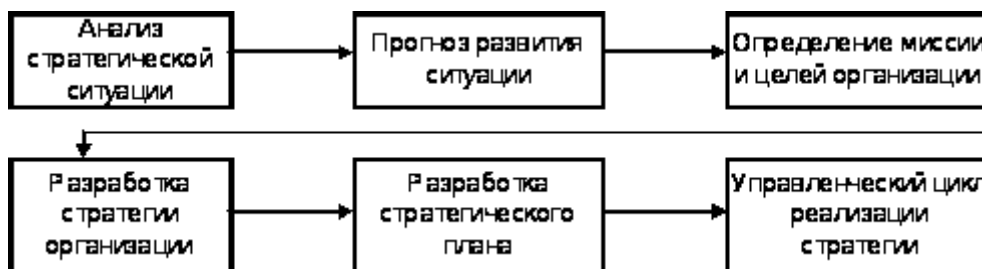
Некоторые теоретики в области управления считают, что постоянно возникающие в деятельности фирмы проблемы, необходимость решать оперативные вопросы мешают реализации стратегического управления фирмой. Однако, с нашей точки зрения, это не совсем так.

Эффективное стратегическое управление предполагает активное использование обратной связи в управлении, т. е. своевременную и адекватную реакцию на изменение ситуации, в которой функционирует объект управления. Как показывает опыт управленческой деятельности, только стратегическое управление, в полной мере учитывающее необходимость решать повседневно возникающие управленческие проблемы, жизнеспособно и позволяет организации эффективно функционировать на современном этапе экономического и социального развития, характеризующемся отсутствием четко выраженных закономерностей развития управленческой ситуации. Без стратегии успешное функционирование организаций невозможно.

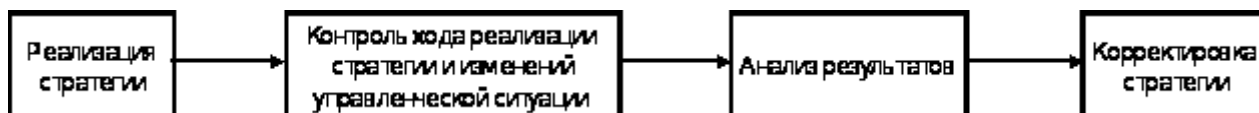
Напомним, что стратегия является действительно стратегией, реально определяющей будущее развитие и функционирование организации, только когда присутствуют все ее основные составляющие:

- стратегические цели, определяющие направление долговременного развития организации;
- ресурсы, без которых стратегические цели не могут быть реализованы;
- технологии, с помощью которых стратегические цели могут быть достигнуты;
- система управления, которая способна обеспечить достижение стратегических целей.

Определим основные этапы стратегического управления, главным содержанием которого являются выработка и реализация стратегии развития организации.



**Рис.17.1 Основные этапы стратегического управления**



**Рис. 3 Управленческий цикл реализации стратегии**

### Управленческий проект

Согласно одному из главных управленческих принципов установленному А. Чандлером, стратегия развития объекта управления определяет его организационную структуру. Какой она должна быть, чтобы соответствовать тем задачам, которые стоят перед объектом управления? Какие управленческие технологии при ее формировании надо использовать? Какую конкретную организационную структуру следует предпочесть в сложившейся ситуации? Как правильно сформировать команду и распределить полномочия? На все эти вопросы управленец должен ответить при формировании организационной структуры объекта управления.

На заключительных занятиях студентам будут представлены анкеты, сопровождаемые описанием, предназначенные для непосредственного использования в управленческой практике, при решении основных управленческих задач. Последовательность обсуждаемых вопросов соответствует той логике решения управленческих задач, которая способна дать наибольший эффект при формировании системы управления и ее реорганизации.

Последовательная работа с материалом позволит разработать управленцу или тому, кто еще только изучает основы управленческого мастерства, управленческий проект, включающий

и проведение необходимого анализа объекта управления, и разработку стратегии, и проектирование организации.

### **Задание 1. Анализ деятельности бизнес-лидера**

Основная задача при изучении менеджмента — в совершенстве овладеть управленческими технологиями, т. е. научиться в реальной управленческой практике эффективно использовать методы, способы, приемы управления современной организацией — то, что принято называть управленческими технологиями, с тем чтобы успешно осуществлять основные функции управления: принятие решения, планирование, организацию, мотивацию, контроль.

Само по себе изучение многочисленных теорий, составляющих сегодня теорию менеджмента, для управленца-практика или того, кто только постигает азы управленческой науки с целью ее практического применения, особого смысла, кроме обще-познавательного, не имеет. Оно дает ожидаемый результат только в сочетании с использованием полученных знаний при практическом управлении, с приобретением навыков применения полученных знаний.

Каждый, кто стремится действительно стать профессиональным управленцем, должен изучать, анализировать, оценивать «примерять на себя» опыт предшественников, управленческие технологии, которые ими использовались и приводили к успеху.

### **Задание № 2. Характеристика деятельности управленца**

Перед каждым управленцем стоит задача эффективного решения задач и исполнения функций, которые на него возложены в соответствии с делегированными ему полномочиями. В практической управленческой деятельности ежедневно возникает множество проблем и вопросов, по которым он должен принимать решения.

Анализ деятельности управленца начинается с анализа объекта управления и тех задач, которые приходится решать при управлении им, а также управленческих технологий (методов, способов, приемов), которые используются при их решении.

Развернутую характеристику объекта управления, включаемую в управленческий проект, мы получаем, ответив на вопросы анкеты 2.

#### **АНКЕТА 2. Характеристика объекта управления**

Наименование объекта управления

Форма собственности

Номенклатура и объем выпускаемой продукции (выполняемых работ или оказываемых услуг)

Конкурентоспособность продукции

Рынки сбыта и положение на них

Финансовое положение

Система управления

Особенности и специфические условия деятельности

Масштабы и характер деятельности любого объекта управления во многом определяет потенциал, который может использоваться управленцем в процессе управления. Потенциал объекта управления составляют ресурсы (материальные, финансовые, энергетические и др.), технологии, с помощью которых осуществляется его деятельность, возможности развития, которые могут быть использованы при достижении поставленных целей, и т. д.

Для того чтобы характеристика объекта управления была более полной, а деятельность управленца более эффективной, надо отчетливо представлять потенциал объекта управления. Для этого необходимо ответить на вопросы анкеты 3.

## ВОПРОСЫ для самоконтроля по дисциплине «Стратегический анализ»

1. Какова позиция и роль стратегического управления в общей системе менеджмента?
2. Дайте определение понятию «стратегическое управление». Выделите в содержании этого понятия ключевые термины, являющиеся самостоятельными понятиями.
3. В чем заключаются основные причины возникновения стратегического управления?
4. Определите специфические особенности стратегического управления по сравнению с тактическим и оперативным. Перечислите основные понятия, составляющие «язык» стратегического управления. Раскройте содержание этих понятий. Что понимается под объектом и предметом стратегического управления? Приведите примеры.
5. Каково основное содержание этапов стратегического управления?
6. В чем отличие понятий «миссия», «стратегические установки», «цели» и «задачи» в стратегическом управлении?
7. Как формируется миссия организации?
8. Каким образом обеспечивается единство миссии, целей и стратегии организации и их непротиворечивость?
9. Дайте характеристику и определите содержание трех стадий стратегического управления — планирования, реализации стратегии, стратегического контроля.
10. Какие стратегии разного уровня могут быть в организации, где вы работаете (учитесь)?
11. Попытайтесь охарактеризовать место и роль стратегического управления в России.
12. Что понимается под стратегией предприятия?
13. Приведите классификацию стратегий предприятия. Что лежит в основе этой классификации?
14. Чем отличается корпоративная стратегия от других стратегий предприятия?
15. На каком уровне стратегических решений принимается корпоративная стратегия?
16. Охарактеризуйте основные стратегии бизнеса.
17. Назовите базовые стратегии конкуренции.
18. Каковы условия реализации и риски стратегии лидерства в издержках?
19. В чем проявляются преимущества и недостатки стратегии дифференциации?
20. Охарактеризуйте стратегию фокусирования.
21. Что понимается под стратегией диверсификации?
22. Каковы особенности процесса развития конкурентных стратегий в современном мире?
23. Какие конкурентные стратегии используются сегодня на российских предприятиях?
24. Назовите виды функциональных стратегий и охарактеризуйте их.
25. Раскройте содержание понятия «производственная стратегия».
26. Почему стратегию управления персоналом называют ключевой функциональной стратегией?
27. Почему менеджмент знаний можно рассматривать как конкурентную стратегию?
28. Что такое внешняя среда организации и каковы ее основные характеристики? Каковы цели внешнего анализа организации?
29. Что такое SWOT - анализ и для чего он нужен?
30. Попробуйте провести SWOT-анализ внешней среды предприятий и организаций вашего города, района.
31. Какие тенденции развития российского рынка можно рассматривать как возможности, а какие — как угрозы? Обоснуйте свой ответ.
32. Как изменения макросреды могут влиять на компанию через заинтересованные группы в микросреде? Приведите примеры из российской практики.
33. Приведите примеры отраслей, где барьерами входа в отрасль для новых производителей являются:
  - а) крупные капиталовложения;
  - б) низкая стоимость производства;

- в) патенты;
- г) высокая квалификация персонала.

34. Приведите пример хорошо работающей фирмы любой отрасли (можно воспользоваться материалами газет или журналов). Что, по вашему мнению, является факторами успеха данной фирмы?

35. Выделите стратегические группы конкурентов, действующие на российском рынке в производстве и продаже следующих продуктов:

- а) кондитерские изделия;
- б) прохладительные напитки;
- в) легковые автомобили;
- г) косметические товары;
- д) мебель и другие.

Охарактеризуйте критерии выделения стратегических групп.

36. Какие источники и виды информации об окружающей среде управления в сфере, которая вас интересует профессионально, вы считаете наиболее существенными для достижения долгосрочного рыночного успеха?

37. Что, по-вашему мнению, нужно сделать для повышения инвестиционной привлекательности вашего региона, чтобы получить быструю и значительную отдачу?

38. Какой вид окружающей среды важнее — прямого или косвенного воздействия? Определите окружающую среду прямого и косвенного воздействия для банка, финансовой компании, торговой фирмы.

39. Назовите цели и направления управленческого анализа. Обсудите возможные подходы к проведению управленческого анализа.

40. Что дает «цепочка ценностей» М. Портера для анализа предприятия?

41. Каково влияние организационной культуры и имиджа на стратегическую позицию организации?

42. Как оценивается стратегический потенциал организации?

43. Как используется модель «цепочки ценностей (затрат)» для проведения стратегического анализа издержек?

44. Почему в современных организациях важно разрабатывать и использовать стратегию?

45. Существенно ли различаются стратегия многопрофильной организации (конгломератного типа) и стратегия фирмы, ориентированной на производство товара одного вида? В чем это различие?

46. Из каких элементов состоит цикл стратегического планирования? Почему стратегическое планирование — это непрерывный процесс?

47. Какие ролевые стратегии фирм вы можете назвать? В чем состоит каждая из них? Приведите примеры.

48. Проанализируйте деятельность вашего вуза с точки зрения матрицы Бостонской консультативной группы. Какая из стратегий наиболее желательна в будущем? Какие другие варианты возможны? Можете ли вы предложить свой вариант?

49. Какие этапы стратегического управления охватывает модель стратегического планирования?

50. Какие требования предъявляются к стратегическим планам?

51. Охарактеризуйте структуру стратегического плана?

52. Каковы преимущества и недостатки корпоративной формы бизнеса?

53. Охарактеризуйте основные подходы и принципы управления корпорацией. Раскройте состав основных элементов (блоков) корпорации как системы.

54. В чем состоит корпоративное управление? Какова его сущность?

55. Каковы основные цели корпоративной стратегии?

56. Какие группы базовых стратегий выделяются в стратегическом управлении?

57. Поясните сущность стратегии концентрированного роста корпорации. Охарактеризуйте особенности применения стратегии интегрированного роста.

58. Какие вы знаете способы диверсификации Корпорации?

59. Охарактеризуйте основные условия успешной реализации стратегии в компании.  
 60. Какие стратегии, по вашему мнению, характерны для современных российских предприятий?

## **ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ**

### **ПЕРЕЧЕНЬ КОМПЕТЕНЦИЙ С УКАЗАНИЕМ ЭТАПОВ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ В ПРОЦЕССЕ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ**

<b>Этапы формирования компетенций (разделы (темы) дисциплины)</b>	<b>Компетенции по дисциплине</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>
Тема 1. Понятие и уровни стратегии, основная схема стратегического анализа, включение принципов создания стоимости в стратегический анализ.	ОК-3 ОПК-2	гlossарный тренинг, эссе
Тема 2. Анализ отраслевой структуры: анализ окружающей среды, анализ отрасли - конкуренция, привлекательность, структура и границы отрасли. Анализ конкурентных преимуществ.	ОПК-2 ПК-1	коллективный тренинг
Тема 3. Модель пяти сил Портера в анализе конкуренции – применение, недостатки, развитие. Анализ сегментации и анализ конкурентов. Стратегический групповой анализ.	ОПК-2 ПК-1	коллективный тренинг, эссе
Тема 4. Анализ ресурсов и потребностей. Анализ структуры и системы управления.	ПК-1 ПК-4	тест-тренинг
Тема 5. Анализ факторов и стратегий конкурентного преимущества: лидерство по издержкам, дифференциация.	ПК-4 ПК-6	тест-тренинг
Тема 6. Анализ конкурентного преимущества в международном контексте.	ПК-6 ПК-1	эссе, тест-тренинг
Промежуточная аттестация		зачет

### **ОПИСАНИЕ ПОКАЗАТЕЛЕЙ И КРИТЕРИЕВ ОЦЕНИВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ ИХ ФОРМИРОВАНИЯ, ОПИСАНИЕ ШКАЛ ОЦЕНИВАНИЯ**

Критериями и показателями оценивания компетенций на различных этапах их формирования являются:

- знание терминов, понятий, категорий, концепций и теорий по дисциплине;
- понимание связей между теорией и практикой;
- сформированность аналитических способностей в процессе изучения дисциплины;
- знание специальной литературы по дисциплине.



Критерии оценивания выполнения заданий по выявлению уровня сформированности компетенций для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации

№ П/П	Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Представление оценочного средства в фонде	Критерии оценивания
1	2	3	4	5
1.	<i>Тест-тренинг</i>	Вид тренингового учебного занятия, задачей которого является закрепление учебного материала, а также проверка знаний обучающегося как по модулю дисциплины в целом, так и по отдельным темам модуля.	Система стандартизированных заданий	- от 0 до 69,9 % выполненных заданий – не зачтено; - 70 до 100 % выполненных заданий – зачтено.
2.	<i>Эссе</i>	Средство, позволяющее оценить умение обучающегося письменно излагать суть поставленной проблемы, самостоятельно проводить анализ этой проблемы с использованием аналитического инструментария соответствующей дисциплины, делать выводы, обобщающие авторскую позицию по поставленной проблеме.	Тематика эссе	Оценивание осуществляется по трем уровням: 1. Роботизированное оценивание (входной автоматизированный контроль). 2. Экспертное оценивание обучающимися (взаимооценка). 3. Оценивание преподавателем. <i>Первый уровень</i> <i>«Роботизированное оценивание (входной автоматизированный контроль)».</i> <u><i>Критерии автоматизированного контроля эссе:</i></u> <i>критерии входного контроля:</i> - нормоконтроль; - проверка работы на соответствие фамилии, имени отчества, указанных в шаблоне работы данным обучающегося, который загружает работу. - проверка работы на деликты (проверка работы на наличие в ней фрагментов текстов с бессмысленным набором слов, заменой букв, использование суффиксов для словообразования и т.п.); <i>Оценочные критерии (критерии качества):</i> - соответствие нормам современного языка; - оригинальность (проверка работы на заимствование (плагиат)); - профессионализм (на основе сравнения эталонной семантической сети и семантической сети

			<p>эссе);  - общий культурный уровень;  - актуальность.  <i>Второй уровень «Экспертное оценивание обучающимися (взаимооценка)».</i>  <u>Критерии экспертной оценки эссе:</u>  1) наличие деликтов (проверка работы на наличие в ней фрагментов текстов с бессмысленным набором слов, заменой букв, использование суффиксов для словообразования и т.п.);  2) соответствие содержания письменной работы её теме, полнота раскрытия темы (оценка того, насколько содержание письменной работы соответствует заявленной теме и в какой мере тема раскрыта автором);  3) актуальность использованных источников (оценка того, насколько современны (по годам выпуска) источники, использованные при выполнении работы);  4) использование профессиональной терминологии (оценка того, в какой мере в работе отражены профессиональные термины и понятия, свойственные теме работы);  5) стилистика письменной речи (оценка структурно-смысловой организации текста, внутренней целостности, соразмерности членения на части, соподчиненности компонентов работы друг другу и целому);  6) грамотность текста (оценка того, насколько владеет автор навыками письма в соответствии с грамматическими нормами языка. Проверка текста на наличие грамматических ошибок, употребление штампов, то есть избитых выражений; употребление слов-паразитов; ошибочное словообразование; ошибки в образовании словоформ; ошибки в пунктуации и т.п.);  7) наличие собственного отношения автора к рассматриваемой проблеме/теме (насколько точно и аргументировано выражено отноше-</p>
--	--	--	---

				<p>ние автора к теме письменной работы):</p> <p>По каждому критерию обучающийся оценивает работу и проставляет балл от 0 до 10, затем на основе данных баллов выставляется предварительная оценка эссе по формальным признакам:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- от 0 до 49,9% выполненного задания - не зачтено;</li> <li>- 50% до 100% выполненного задания - зачтено</li> </ul> <p><i>Третий уровень «Оценивание преподавателем» (выставление итоговой оценки)</i></p> <p>Преподаватель, оценивая эссе, может использовать результаты предыдущих двух этапов. При выставлении «зачтено» опирается на следующие критерии:</p> <p><u><i>Критерии оценки эссе преподавателем:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- качество исходного материала, который использован (аналитический анализ прочитанной литературы, лекций, записи результатов дискуссий, собственные соображения и накопленный опыт по данной проблеме);</li> <li>- качество обработки имеющегося исходного материала (его организация, аргументация и доводы);</li> <li>- аргументация (насколько точно она соотносится с поднятыми в авторском тексте проблемами).</li> </ul>
3.	<p><i>Коллективный тренинг (КТ)</i></p> <p><i>Различают несколько видов коллективных тренингов: дискуссия, деловая игра, «круглый стол»</i></p>	<p>Коллективное занятие по заранее разработанному сценарию с использованием активных методов обучения.</p> <p>Деловая и/или ролевая игра - совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Позволяет оценивать умение анализировать и решать типичные профессиональные задачи.</p>	<p>Тема (проблема) игрового взаимодействия, функционал ролей, ожидаемый (планируемый) результат по итогам игрового взаимодействия</p> <p>Тема (проблема),</p>	<p><i>«Неудовлетворительно»</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- репродуктивный уровень (обучающийся в процессе обсуждения проблемного вопроса участвует не активно, только краткими репликами, не демонстрирует владение теоретической основой обсуждаемой темы, не аргументирует свою точку зрения; не выполняет функционал своей роли в деловой игре);</li> </ul> <p><i>«Удовлетворительно»</i> - репродуктивный уровень с элементами продуктивных предложений (обучающийся демонстрирует владение различными подходами к теоретическому основанию обсуждаемой проблематики, предлагает свои варианты действия; выполняет ос-</p>

		«Круглый стол», дискуссия – интерактивные учебные занятия, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Занятие может проводиться по традиционной (контактной) технологии, либо с использованием телекоммуникационных технологий.	концепция, новые функции своей роли и ожидаемый результат по каждой игре  Перечень дискусионных тем, тем презентаций для проведения круглого стола, дискуссии	новные функции своей роли в деловой игре); «Хорошо» - поисково-исследовательский уровень (обучающийся корректно и адекватно применяет полученную междисциплинарную информацию в нестандартных ситуациях, приводит примеры, иллюстрирующие теоретические позиции обсуждаемого вопроса, проявляет целесообразную инициативу в процессе выполнения функций своей роли в деловой игре); «Отлично» - креативный уровень (обучающийся моделирует новое аргументированное видение заданной проблемы).
4.	Логическая схема (ЛС)	Схематическое представление некоторого объема знаний по учебной дисциплине (модулю), выраженных в специальных, присущих только этой дисциплине (модулю) терминах и категориях, по принципу иерархии и взаимосвязей между различными структурными звеньями.	Задания по систематизации, схематизации научного аппарата дисциплины	- от 0 до 49,9% выполненного задания - не зачтено; - 50% до 100% выполненного задания - зачтено.
5.	Глоссарный тренинг (ГТ)	Учебное занятие с применением технических средств с целью усвоения понятий и терминов (глоссария).	Комплект заданий для работы по усвоению научного аппарата дисциплины	- от 0 до 49,9% выполненного задания - не зачтено; - 50% до 100% выполненного задания - зачтено.
6.	Экзамен, дифференцированный зачет	Контрольное мероприятие, которое проводится по дисциплинам в виде, предусмотренном учебным планом, по окончании их изучения. Занятие аудиторное, проводится в форме письменной работы или в электронном виде с использованием информационных тестовых систем.	Экзаменационные билеты/ Билеты для дифференцированного зачета	Шкала и критерии оценки уровня сформированности знаний, умений и навыков по дисциплине в форме бальной отметки приведены ниже.  При использовании информационных тестовых систем руководствуются следующими критериями: - от 0 до 49,9 % выполненных заданий – неудовлетворительно; - от 50% до 69,9% - удовлетворительно; - от 70% до 89,9% - хорошо; - от 90% до 100%- отлично

7.	<i>Зачет</i>	<p>Форма проверки знаний и навыков студентов, полученных на семинарских и практических занятиях, а также их обязательных самостоятельных работ.</p> <p>Занятие аудиторное, может проводиться как в форме собеседования, так и в виде тестирования с использованием информационных тестовых систем или тестовых заданий.</p>	<p>Вопросы для подготовки к зачету</p> <p>Система тестовых заданий</p>	<p>Шкала и критерии оценки уровня сформированности знаний, умений и навыков по дисциплине в системе «зачтено-незачтено» приведены ниже.</p> <p>При использовании информационных тестовых систем или тестовых заданий руководствуются следующими критериями:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- от 0 до 65,9% выполненного задания - не зачтено;</li> <li>- 66% до 100% выполненного задания - зачтено.</li> </ul>
----	--------------	---	--	---

Показателем оценивания компетенций в рамках образовательной программы считается уровень их освоения обучающимися.

#### Характеристика уровней освоения компетенций

Уровни	Содержание	Проявления
Минимальный	Обучающийся обладает необходимой системой знаний и владеет некоторыми умениями	Обучающийся способен понимать и интерпретировать освоенную информацию, что является основой успешного формирования умений и навыков для решения практико-ориентированных задач
Базовый	Обучающийся демонстрирует результаты на уровне осознанного владения учебным материалом и учебными умениями, навыками и способами деятельности	Обучающийся способен анализировать, проводить сравнение и обоснование выбора методов решения заданий в практико-ориентированных ситуациях
Продвинутый	Достигнутый уровень является основой для формирования общекультурных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций, соответствующих требованиям ФГОС ВО.	Обучающийся способен использовать сведения из различных источников для успешного исследования и поиска решения в нестандартных практико-ориентированных ситуациях

Уровень сформированности знаний, умений и навыков по дисциплине оценивается в форме бальной отметки по ряду критериев:

"Отлично" заслуживает обучающийся, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебного материала, умение свободно выполнять практические задания, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка

"отлично" выставляется обучающимся, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебного материала.

"Хорошо" заслуживает обучающийся, обнаруживший полное знание учебного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка "хорошо" выставляется обучающимся, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.

"Удовлетворительно" заслуживает обучающийся, обнаруживший знания основного учебного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по направлению подготовки, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка "удовлетворительно" выставляется обучающимся, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

"Неудовлетворительно" выставляется обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка "неудовлетворительно" ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение или приступить к профессиональной деятельности по окончании ВУЗа без дополнительных занятий по соответствующей дисциплине.

#### Шкала оценки письменных ответов по дисциплине

№ п/п	Оценка за ответ	Характеристика ответа
1	Отлично	Материал раскрыт полностью, изложен логично, без существенных ошибок, выводы доказательны и опираются на теоретические знания
2	Хорошо	Основные положения раскрыты, но в изложении имеются незначительные ошибки выводы доказательны, но содержат отдельные неточности
3	Удовлетворительно	Изложение материала не систематизированное, выводы недостаточно доказательны, аргументация слабая.
4	Неудовлетворительно	Не раскрыто основное содержание материала, обнаружено не знание основных положений темы. Не сформированы компетенции, умения и навыки. Ответ на вопрос отсутствует

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

№ п/п	Оценка за ответ	Характеристика ответа
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>
2	Не зачтено	<p>Недостаточно полный объем знаний в рамках изучения дисциплины (обучающийся не справился с 50% вопросов и заданий преподавателя, в ответах на другие вопросы допустил существенные ошибки)</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>

Обязательным условием выставленной оценки является правильная речь в быстром или умеренном темпе. Дополнительным условием получения оценки «зачтено» могут стать хорошие успехи при выполнении самостоятельной и контрольной работы, систематическая активная работа на практических занятиях.

В целом шкала оценивания в зависимости от уровня освоения компетенций выглядит следующим образом:

**ШКАЛА ОЦЕНИВАНИЯ**

Качество освоения программы дисциплины	Уровень достижений	Отметка в 5-балльной шкале	Зачтено/ не зачтено
90-100%	продвинутый	«5» (отлично)	зачтено
66 -89%	базовый	«4» (хорошо)	зачтено
50 -65 %	минимальный	«3» (удовлетворительно)	зачтено
меньше 50%	ниже минимального	«2» (неудовлетворительно)	не зачтено

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

## **Примерные вопросы для подготовки к зачету по дисциплине (устная форма проведения)**

1. Необходимость стратегического управления.
2. Понятие и сущность стратегического анализа.
3. Принципы, функции и задачи стратегического анализа.
4. Проблемы стратегического управления.
5. Понятие и элементы стратегии.
6. Отличительные черты стратегии.
7. Основные этапы стратегического анализа.
8. Правила и требования по разработке эффективной стратегии.
9. Понятие и особенности стратегических решений.
10. Процесс принятия стратегических решений.
11. Сущность, функции и преимущества стратегического планирования.
12. Информации и ее роль в стратегическом управлении.
13. Организационные уровни стратегии («стратегическая пирамида»).
14. Факторы, влияющие на стратегию организации.
15. Определение миссии организации.
16. Установление стратегических целей, требования к ним.
17. Понятие и типы стратегических альтернатив.
18. Процесс разработки стратегических альтернатив и стратегического выбора.
19. Анализ внешней среды организации (ПЭСТ- анализ).
20. Общая диагностика внешней среды фирмы методом SWOT – анализ.
21. Управленческий анализ организации.
22. Стратегический потенциал организации.
23. Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
24. Анализ отрасли.
25. Стратегические группы конкурентов.
26. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы.
27. Базовые портфельные стратегии, (цели, задачи, преимущества и недостатки).
28. Характеристика матрицы БКГ «Матрица рост – доля рынка».
29. Характеристика матрицы МакКинзи «Матрица привлекательность - конкурентоспособность».
30. Особенности базовых стратегий развития.
31. Стратегия лидерства по издержкам (необходимые условия и риски).
32. Стратегия дифференциации и ее виды (необходимые условия и риски).
33. Стратегия специализации (необходимые условия и риски).
34. Особенности базовых стратегий роста.
35. Стратегия интенсивного роста и ее виды.
36. Интегративная стратегия роста и ее виды.
37. Стратегия диверсификации и ее виды.
38. Особенности производственных стратегий.
39. Особенности конкурентных стратегий.
40. Стратегии лидера.
41. Стратегии «бросающего вызов».
42. Стратегии «следующего за лидером».



43. Стратегии специалиста.
44. Стратегии международного развития.
45. Процесс реализации стратегии и его составляющие.
46. Необходимые условия реализации стратегии.
47. Управление в условиях организационных изменений.
48. Элементы успешной реализации стратегии.
49. Роль руководителя при разработке стратегии.
50. Принципы создания эффективных организационных структур управления.
51. Роль человеческого фактора в реализации стратегии.
52. Значение организационной культуры для реализации стратегии.
53. Оценка и контроль выполнения стратегии.
54. Характеристики стратегического контроля.
55. Оценка реализации и корректировка стратегии.
56. Стратегический контроллинг и его функции.
57. Трудности при реализации стратегии.
58. Понятие, цели и принципы проектирования систем управления.
59. Этапы проектирования системы управления.
60. Методы проектирования организационных структур управления.

### **ТЕМАТИКА ЭССЕ, ДОКЛАДОВ И РЕФЕРАТОВ**

- Роль стратегического менеджмента в постиндустриальную эпоху.  
 Объекты, уровни и методы стратегического управления.  
 Оценка нестабильности внешней среды и выбор системы управления фирмой (корпорацией).
- Стратегическое управление и государственное регулирование экономики.  
 Процесс (этапы) стратегического управления организацией.  
 Исследование и классификация стратегий организации.  
 Стратегический анализ внешней среды фирмы.  
 Стратегический анализ внутренней среды фирмы.  
 Стратегический анализ издержек и цепочка ценностей.  
 Анализ конкурентного преимущества фирмы.  
 Прогнозирование внешней среды фирмы.  
 Анализ и прогнозирование общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней.  
 Определение целей организации. Построение и оценка дерева целей организации.  
 Анализ факторов, формирующих стратегию.  
 Стратегия и конкурентное преимущество.  
 Сравнительный анализ разных стратегий фирмы.  
 Анализ стратегий на разных этапах жизненного цикла отрасли.  
 Стратегии конкуренции на международных рынках.  
 Стратегические альянсы.  
 Разработка и обоснование стратегии организации (корпорации, фирмы, предприятия, банка, страховой компании, университета и др. коммерческих и некоммерческих организаций).  
 Реализация стратегий организации: программы, бюджеты, бизнес-планы и т.д. Программные методы реализации стратегии организации.  
 Разработка корпоративной стратегии фирмы.  
 Стратегия диверсификации корпорации.  
 Стратегия восстановления, экономии и реструктуризации портфеля фирмы.  
 Стратегия транснациональной диверсификации корпорации.  
 Комбинированные стратегии диверсификации.  
 Разработка деловой стратегии фирмы (стратегии бизнеса, конкурентной стратегии).  
 Стратегия низких издержек фирмы.

Стратегия дифференциации фирмы.  
Стратегия оптимальных издержек фирмы.  
Стратегия фокусирования фирмы.  
Стратегия инноваций организации.  
Стратегия быстрого реагирования.  
Стратегия вертикальной интеграции.  
Наступательная стратегия фирмы.  
Оборонительная стратегия фирмы.  
Разработка функциональной стратегии фирмы.  
Маркетинговая стратегия организации.  
Стратегия ценообразования организации.  
Инвестиционная стратегия организации.  
Финансовая стратегия организации.  
Товарная стратегия фирмы.  
Разработка стратегии развития региона.  
Разработка бизнес-плана фирмы.  
Разработка стратегического плана фирмы.  
Стратегический анализ диверсифицированных компаний.  
Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.  
Стратегия и организационная структура фирмы.  
Выполнение структуры: культура и руководство.

Ниже приведены базы тестовых и/или творческих заданий для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации.

## **СИСТЕМА СТАНДАРТИЗИРОВАННЫХ ЗАДАНИЙ ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕСТ-ТРЕНИНГА, КОЛЛЕКТИВНОГО ТРЕНИНГА**

### **ТЕСТ № 1**

1. Стратегический менеджмент — это:
  - а) процесс принятия решений;
  - б) наука об управлении сложными объектами;
  - в) наука и технология стратегического управления;
  - г) искусство.
  
2. Стратегический менеджмент содержит следующие функции:
  - а) планирование, организация, руководство и контроль;
  - б) прогнозирование, планирование, организация, координацию, учет, контроль, анализ и мотивацию;
  - в) социальное планирование, координация, контроль и мотивацию.
  
3. К основным понятиям стратегического менеджмента относятся:
  - а) структура организации;
  - б) миссия;
  - в) персонал;
  - г) функции управления.
  - д) все выше перечисленные
  
4. Понятие стратегического менеджмента включает следующие внешние факторы:
  - а) организационные;
  - б) социальные;
  - в) экономические;

- г) юридические;
- е) политические;
- д) исследования ситуации и развития компании.

5. Высшим уровнем стратегического менеджмента является:

- а) деловой уровень;
- б) корпоративный уровень;
- в) функциональный уровень.

6. Объектами стратегического менеджмента являются:

- а) исследование и развитие;
- б) производство;
- в) мотивация;
- г) маркетинг;
- д) различные виды стратегий организации.

7. По отношению к сфере бизнеса стратегический менеджмент предполагает:

- а) выбор структуры организации;
- б) поиск сферы деятельности;
- в) выбор стратегии выживания.

8. В чем состоят основные различия между стратегическим управлением на коммерческом предприятии и в государственном учреждении?

- а) на коммерческом предприятии можно организовать стратегическое управление, а в государственном учреждении — нельзя;
- б) на коммерческом предприятии есть миссия, а в государственном учреждении ее нет;
- в) различий нет;
- г) имеются различия в способах формирования миссии и целей, в способах мониторинга и контроля, в характере ответственности, в способах оценки деятельности.

9. Кто считается предшественником стратегического управления и первым стратегом?

- а) военные стратегии и мыслители;
- б) философы древности и военные стратеги;
- в) немецкие военные стратеги;
- г) китайские философы.

10. Какая ошибка наиболее часто повторяется при реализации новой стратегии?

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

## **ТЕСТ № 2**

1. Существуют следующие виды стратегий по уровням управления:

- а) портфельная;
- б) текущая;
- в) деловая (конкурентная);
- г) функциональная.

2. Основной целью портфельной стратегии является:

- а) разделение труда;
- б) определение специфики и особенностей товара конкурента;
- в) расширение и укрепление портфеля ценных бумаг;
- г) выявление конкурентных преимуществ.

3. Основной целью деловой стратегии является:
- а) достижение устойчивых конкурентных преимуществ в организации;
  - б) расширение портфеля ценных бумаг;
  - в) определение работ в подразделениях организации;
  - г) совершенствование структуры управления.
4. Основной целью функциональной стратегии является:
- а) разработка миссии организации;
  - б) разработка целей и задач в подразделениях организации;
  - в) определение сроков реализации продукции;
  - г) выявление потребностей персонала.
5. Стратегия низких издержек особенно успешна, если:
- а) эластичность спроса по цене высока;
  - б) эластичность спроса по цене низка;
  - в) эластичность спроса по цене нулевая;
  - г) издержки в основном состоят из издержек на заработную плату.
6. Стратегия дифференциации особенно успешна:
- а) в условиях массового спроса;
  - б) когда многие покупатели заинтересованы в особых характеристиках товара;
  - в) когда предпочтения покупателей сильно отличаются в зависимости от половозрастной принадлежности;
  - г) когда дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу.
7. Стратегия сегментации особенно успешна при:
- а) торговле однородным товаром;
  - б) производстве товаров массового спроса;
  - в) оказании элитных услуг;
  - г) организации торговли в маленьком городе.
8. Главная цель управления заданиями в организации — это:
- а) создание новых и более мощных конкурентных преимуществ;
  - б) упорядочение знаний, которыми обладают сотрудники организации;
  - в) создание новых знаний;
  - г) все предыдущие ответы верны.
9. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:
- а) стратегию развития рынка;
  - б) стратегию развития продукта;
  - в) стратегию проникновения на рынок.
10. Может ли фирма на практике одновременно реализовывать несколько стратегий:
- а) может;
  - б) не может;
  - в) может, только если это многоотраслевая компания.

### ТЕСТ № 3

1. Что является главной целью стратегического анализа внешней среды организации?

- а) информация, которую надо учитывать при формулировании миссии организации;
  - б) информация об угрозах, которую надо учитывать при разработке конкретной стратегии организации;
  - в) изучение специфики товара конкурента.
2. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:
- а) окружение не будет изменяться;
  - б) в окружении не будет происходить качественных изменений;
  - в) в окружении постоянно будут происходить изменения.
3. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?
- а) сильные стороны отрасли;
  - б) сильные стороны фирмы;
  - в) цели фирмы;
  - г) интересы вашего руководства;
  - д) квалификация работников;
  - е) степень зависимости от внешней среды;
  - ж) все перечисленные факторы.
4. К составляющим внешней среды относятся:
- а) микроокружение;
  - б) мегокружение;
  - в) макроокружение;
  - г) миниокружение;
5. SWOT-анализ включает:
- а) анализ возможностей организации и вероятных угроз;
  - б) анализ сильных и слабых сторон в деятельности организации, в сравнении с конкурентами;
  - в) анализ макросистемы рынка и конкретных целевых рынков;
  - г) все вместе взятое.
6. В каком порядке заполняется таблица SWOT - анализа?
- а) SWOT;
  - б) OTSW;
  - в) WSOT.
7. С какой позиции рассматриваются обозначения W и T в SWOT - анализе?
- а) с позиции внешнего окружения;
  - б) с позиции организации;
  - в) пункты а, б;
  - г) пункты а, б не верны.
8. Что такое проблемное окружение?
- а) это такая внешняя среда, которая создает проблемы;
  - б) это образное обозначение внешней среды организации;
  - в) так называют конкурентов организации;
  - г) смысл этого термина — подчеркнуть необходимость отношения к внешнему окружению как к источнику проблем;
  - д) это упорядоченный перечень основных проблем, связанных с внешними источниками.
9. Анализ сильных и слабых сторон организации, оценка ее возможностей и потенциальных угроз, а также метод для анализа внешней и внутренней среды – это:

- а) ПЭСТ - анализ;
- б) SWOT - анализ;
- в) управленческий анализ;
- г) портфельный анализ.

10. Стратегическая зона хозяйствования — это:

- а) зона наибольшего хозяйственного риска;
- б) перспективный сегмент рынка;
- в) сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход;
- г) свободная экономическая зона.

#### ТЕСТ № 4

1. В основе классификаций стратегий используются следующие классификационные признаки:

- а) стадия жизненного цикла отрасли;
- б) относительная сила отраслевой позиции организации;
- в) степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе;
- г) совокупность этих и других классификационных признаков.

2. Какие из следующих факторов должны быть в первую очередь учтены при выборе стратегии (являются ключевыми)?

- а) сильные стороны отрасли;
- б) сильные стороны фирмы;
- в) цели фирмы;
- г) интересы высшего руководства;
- д) квалификация работников;
- е) степень зависимости от внешней среды;
- ж) все перечисленные факторы.

3. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- а) материально-техническое обеспечение;
- б) продажи;
- в) закупки;
- г) управление людскими ресурсами;
- д) производство;
- е) все вышеперечисленное.

4. Какие стратегии может выбирать фирма, имеющая сильные конкурентные позиции, при медленном росте рынка?

- а) совместное предприятие в новой области;
- б) концентрическая диверсификация;
- в) горизонтальная интеграция или слияние;
- г) сокращение;
- д) вертикальная интеграция;
- е) конгломератная диверсификация.

5. Конкурентные преимущества, связанные с наличием дешевой рабочей силы, доступностью источников сырья, относятся к конкурентным преимуществам:

- а) высокого ранга;
- б) низкого ранга.

6. Какие из перечисленных факторов определяют конкурентную силу поставщика организации?

- а) уровень специализации поставщика;
- б) концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
- в) темпы инфляции и нормы налогообложения;
- г) все перечисленные факторы.

7. Конкурентная среда организации определяется:

- а) только внутриотраслевыми конкурентами;
- б) внутриотраслевыми конкурентами, производящими аналогичную продукцию;
- в) фирмами, производящими замещающий продукт;
- г) только фирмами, которые могут выйти на рынок с тем же продуктом.

8. Наличие продуктов-заменителей:

- а) уменьшает ценовую власть покупателей;
- б) увеличивает ценовую власть покупателей;
- в) не влияет на ценовую власть покупателей;
- г) увеличивает экспортно-импортное сальдо.

9. Центральная компетенция — это:

- а) компетенция чиновников центральных министерств и ведомств;
- б) компетенция управленческого персонала фирмы;
- в) компетенция организации в целом в области производства и реализации продукции;
- г) уникальная способность организации осуществлять те или иные функции наилучшим способом.

10. Конкуренция между городами возникает по поводу:

- а) привлечения квалифицированных кадров;
- б) привлечения капиталов;
- в) привлечения капиталов и кадров;
- г) продажи продукции, производимой на территории данных городов.

### **ТЕСТ № 5**

1. В каком соотношении находятся стратегическое планирование и стратегический менеджмент?

- а) стратегический менеджмент — составная часть стратегического планирования в организации;
- б) стратегическое планирование — элемент стратегического менеджмента;
- в) стратегический менеджмент и стратегическое планирование объединяются в стратегическом маркетинге;
- г) стратегический менеджмент — это разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями;
- д) эти понятия означают на практике один и тот же процесс.

2. Ключевыми компонентами стратегического планирования являются:

- а) цели планирования;
- б) разработка этапов планирования;
- в) структура управления.

3. Процесс стратегического планирования включает:

- а) выбор стратегии;
- б) изучение рынка;
- в) формулировку целей и задач;
- г) определение уровней иерархии;
- д) оценку возможностей и альтернативных вариантов;
- е) мотивацию;
- ж) реализацию плана.

4. На этапе долгосрочного планирования вырабатывается:
- а) стратегия работы отдельного исполнителя;
  - б) стратегия работы отдельного подразделения;
  - в) стратегия фирмы по всем ее направлениям.
5. Тактические планы разрабатываются:
- а) на один день;
  - б) на один год;
  - в) на пять лет.
6. Чем отличается тактический план от операционного?
- а) тактический план шире операционного, позволяет осуществить стратегические цели;
  - б) тактические планы разрабатываются для реализации стратегических планов, но с учетом конкретных условий сегодняшнего дня, а операционные определяют последовательность и механизмы осуществления отдельных действий;
  - в) операционные и тактические планы — это одно и то же;
  - г) операционные планы позволяют спланировать крупные операции на рынке, а тактические — достигать отдельных тактических целей.
7. Выделите характерные черты стратегического планирования?
- а) содержит совокупность глобальных идей развития фирмы;
  - б) устремлен на краткосрочную перспективу;
  - в) служит основой для любого другого вида планирования;
  - г) предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период;
  - д) не обуславливает изучение внешней и внутренней среды хозяйствования.
8. Что является результатом системы стратегического планирования?
- а) определение миссии целей, выбор стратегий, распределений ресурсов для будущих программ;
  - б) определение планов маркетинга, производства, бизнес-план;
  - в) определение финансового плана, стратегий сбыта;
  - г) определение финансового плана и плана закупок.
9. Какое из приведенных ниже утверждений верно?
- а) составление стратегического плана — это функция руководства;
  - б) составление стратегического плана — это дело внешних консультантов по стратегическому планированию;
  - в) составление стратегического плана — это функция планового отдела;
  - г) составление стратегического плана — это процесс, в котором обязательно должны участвовать люди, которые будут впоследствии его выполнять.
10. Укажите, в какой последовательности должны отражаться этапы процесса стратегического планирования?
- а) концепция общей стратегии;
  - б) планирование;
  - в) цели предприятия;
  - г) стратегический анализ;
  - д) миссия предприятия.

#### **ТЕСТ № 6**

1. Какие стратегии образуют «стратегическую пирамиду» крупной диверсификационной компании?



- а) корпоративная стратегия;
- б) стратегия горизонтальной интеграции;
- в) функциональная стратегия;
- г) стратегия фокусирования;
- д) деловая стратегия;
- е) операционная стратегия.

2. В «стратегическую пирамиду» одноотраслевого предприятия входят:

- а) корпоративная стратегия;
- б) деловая стратегия;
- в) функциональные стратегии;
- г) операционные стратегии.

3. Содержание портфельной стратегии включает:

- а) расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных деятельностей;
- б) использование технологий по принципу «двойного назначения»;
- в) использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу в целях данной организации;
- г) многообразное использование различного рода ресурсов фирмы — материальных, финансовых, научно-технических, кадровых и др.

4. Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной будет?

- а) стратегия лидерства по издержкам;
- б) стратегия дифференциации продукции;
- в) стратегия инноваций;
- г) стратегия дифференциации сервис.

5. К факторам, формирующим стратегию, относятся:

- а) социальные, политические, гражданские и регулирующие нормы;
- б) ориентация коллектива предприятия на стратегию;
- в) привлекательность продукции, отрасли;
- г) конкурентоспособность фирмы;
- д) корпоративная культура.

6. Виды корпоративной стратегии диверсификации включают:

- а) поглощение;
- б) диверсификацию в родственные отрасли;
- в) диверсификацию в неродственные отрасли;
- г) стратегию свертывания и ликвидации;
- д) стратегию приватизации;
- е) стратегию многонациональной диверсификации;
- ж) стратегию реструктурирования, восстановления и экономии.

7. К какой группе стратегии относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию?

- а) концентрированного роста;
- б) интегрированного роста;
- в) диверсификации;
- г) сокращения.

8. Какой тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста) выбрала фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке?

- а) стратегию развития рынка;
- б) стратегию развития продукта;
- в) стратегию проникновения на рынок.

9. Какая стратегия наиболее привлекательна для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли?

- а) концентрированного роста;
- б) интегрированного роста;
- в) диверсификации;
- г) сокращения.

10. Какая из перечисленных стратегий развития предполагает отказ от рассмотрения долгосрочных перспектив бизнеса в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе?

- а) стратегия развития продукта;
- б) стратегия обратной вертикальной интеграции;
- в) стратегия «сбора урожая»;
- г) стратегия конгломератной диверсификации;
- д) стратегия сокращения расходов.

#### **ТЕСТ № 7**

1. Реализация стратегии предусматривает:

- а) активизацию менеджеров всех уровней;
- б) выделение средств на реализацию стратегии;
- в) введение передового опыта и достижений науки в процессе реализации стратегии;
- г) стимулирование выполнения стратегического замысла;
- д) формирование корпоративной культуры;
- е) периодическую отчетность о выполнении стратегии;
- ж) все выше перечисленные.

2. Основные условия выполнения стратегии — это:

- а) формирование квалификационных и перспективных кадров;
- б) подбор и эффективное использование персонала;
- в) усиление конкурентных преимуществ фирмы;
- г) приведение организационной структуры в соответствие со стратегией развития фирмы;
- д) повышение роли первого руководителя фирмы.

3. Организационные изменения встречают наибольшее сопротивление вследствие:

- а) неправильной последовательности действий при их проведении;
- б) консервативности людей;
- в) воздействия внешних обстоятельств;
- г) недостатка ресурсов для осуществления изменений.

4. Какие из перечисленных факторов определяют выбор той или иной организационной структуры?

- а) степень разнообразия деятельности фирмы;
- б) размер фирмы;
- в) географическое размещение фирмы;
- г) технология фирмы;
- д) отношение со стороны руководителей и сотрудников;
- е) динамизм внешней среды;

ж) все перечисленные факторы.

5. Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит:

- а) руководству организации;
- б) непосредственным исполнителям;
- в) руководителям среднего звена и непосредственным исполнителям;
- г) научным и инженерно-техническим сотрудникам;
- д) в равной степени всем работникам организации.

6. Определяющим фактором эффективности стратегического менеджмента является:

- а) система мотивации персонала;
- б) технология менеджмента;
- в) реализация совокупности функций.

7. Бенчмаркинг можно использовать в работе организаций:

- а) коммерческих;
- б) государственных;
- в) общественных;
- г) всех типов.

8. В чем состоит основная цель бюджета организации?

- а) определить необходимые ресурсы, их количество и направления использования;
- б) определить необходимые ресурсы и их количество;
- в) определить источники поступления финансов;
- г) определить необходимые ресурсы и распределить их по целям.

9. Каким характеристикам удовлетворяет стратегия, которая в настоящее время реализуется в вашей организации?

- а) ментальная правильность;
- б) ситуационность;
- в) уникальность;
- г) будущая неопределенность;
- д) гибкая адекватность.

10. Интегрированный рост организации предполагает:

- а) развитие продукта (его совершенствование или создание нового);
- б) реализацию технологически новой продукции на существующем рынке;
- в) реализацию технологически новой продукции на новых рынках;
- г) получение в собственность и установление контроля за поставщиками, либо за сбытовой сетью, либо за конкурентами.

## **ТЕСТ № 8**

1. В основе программно-целевого подхода лежит:

- а) установление целей развития системы;
- б) разработка различных вариантов ее достижения;
- в) отбор наиболее эффективных вариантов и формирование на их основе целевых программ.

2. Определите правильную последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации:

- а) построение «дерева целей»;
- б) формирование качественных целей;
- в) оценка (ранжирование) качественных целей;
- г) определение количественных целей.

3. Целевое управление предполагает:
- а) разработку долгосрочных целей;
  - б) разработку краткосрочных целей;
  - в) разработку регламентирующей документации.
4. Какие стратегические направления наиболее характерны для российских предприятий?
- а) стратегия роста;
  - б) интеграция;
  - в) диверсификация;
  - г) интеграция;
  - д) комбинированная стратегия.
5. Какие из перечисленных факторов наиболее существенны при оценке стратегии?
- а) достаточность ресурсов для реализации стратегии;
  - б) учет внешних опасностей и возможностей;
  - в) совместимость стратегий с возможностями организации, использование стратегии допустимого риска;
  - г) все перечисленное.
6. Какие ошибки наиболее часто повторяются при реализации новой стратегии?
- а) отсутствие необходимых ресурсов;
  - б) неспособность и отсутствие желания осуществлять стратегическое планирование;
  - в) плохое знание внешнего рынка;
  - г) новая стратегия автоматически налагается на старую структуру.
7. Что позволяет получить использование концепции стратегических хозяйственных подразделений?
- а) реализовать систему стратегического управления в долгосрочной перспективе, освободить высшее руководство от рутинной работы;
  - б) повысить самостоятельность подразделений, повысить конкурентоспособность фирмы, оперативность принимаемых решений;
  - в) создать организационную структуру, адекватно реагирующую на внешние изменения;
  - г) все перечисленное.
8. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии организационной перестройки?
- а) отрасль;
  - б) организация;
  - в) продукт;
  - г) рыночная привлекательность;
  - д) рыночная привлекательность + продукт;
  - е) рыночная привлекательность + продукт + организация;
  - ж) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.
9. Какая комбинация сочетания параметров предприятия (отрасль, организация, продукт и рыночная привлекательность) связана с проведением стратегии обычных изменений?
- а) отрасль;
  - б) организация;
  - в) продукт;
  - г) рыночная привлекательность;
  - д) рыночная привлекательность + продукт;
  - е) рыночная привлекательность + продукт + организация;

ж) рыночная привлекательность + продукт + организация + отрасль.

10. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее:

- а) административный, жесткий стиль управления;
- б) демократический стиль управления;
- в) комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений;

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

Оценка успеваемости обучающихся осуществляется в ходе текущего, промежуточного и итогового контроля.

**Текущий контроль** – это непрерывно осуществляемое наблюдение за уровнем усвоения знаний и формированием умений и навыков в течение семестра или учебного года. Он осуществляется в ходе учебных (аудиторных) занятий, проводимых по расписанию. Формами текущего контроля являются опросы или задания, выполняемые студентами к семинарским (практическим) занятиям (СРС).

В зависимости от численности и подготовленности учебной группы по решению преподавателя допускаются два подхода к проверке уровня знаний обучающихся.

В первом случае, если численность учебной группы позволяет индивидуальную работу с обучающимися, проверка уровня освоения знаний проводится в форме устного опроса (собеседования).

Второй вариант (для учебных групп большой численности) предполагает написание контрольных и творческих работ, а также защиту рефератов по предложенным темам. Допускается использование тестирования по элементарному фактическому материалу.

Виды текущего контроля:

- индивидуальный или групповой опрос;
- контрольная работа;
- индивидуальная или групповая презентация (представление выполненного задания);
- анализ деловых ситуаций (анализ ситуации, данной в виде текстового, графического или устного материала, видеофильма, либо анализ вариантов решения проблемы, выбор оптимального варианта);
- расчетные задания;
- тесты;
- подготовка эссе;
- подготовка реферата;
- деловые игры;
- защита выполненных заданий и др.

Виды, количество самостоятельной работы, а также текущий ее контроль по каждой дисциплине определяет преподаватель.

**Промежуточный контроль** - зачет или экзамен в устной или письменной форме по части изучаемой дисциплины в середине семестра.

**Итоговый контроль** - контроль знаний и умений обучающихся непосредственно после завершения курса по дисциплине в форме экзамена или зачета.

В любом случае итоговая оценка выставляется с учетом работы студента за весь учебный период.

Промежуточный контроль может проводиться в виде зачетов, экзамена, контрольных работ и т.д. по части дисциплины (или по окончании изучения каждого модуля). Его цель - оценить работу студента за определенный период, полученные им теоретические знания, развитие творческого мышления, приобретение навыков самостоятельной работы, умение синтезировать полученные знания и применять их к решению практических задач.

На экзамене или зачете могут быть использованы вопросы-эссе. Они представляют собой письменную работу, выполняемую обучающимися во внеаудиторное время, объемом 4-5 страниц машинописного текста. Цель этой работы - формирование навыков реферирования полученной по данной дисциплине информации, краткое аннотированное изложение основных положений конкретной темы дисциплины.

Вопросы формируются таким образом, чтобы ни в учебнике, ни в лекциях по данной дисциплине не содержался прямой ответ. Для написания эссе обучающиеся должны посмотреть весь полученный материал, проработать дополнительную литературу, обобщить информацию и изложить ее в кратком виде.

Одновременно с формулированием вопросов следует определить критерии правильного ответа, т.е. решить, какой ответ будет правильным. Эти критерии формируются в виде перечня тем и положений дисциплины, которые должны быть обязательно включены в ответ студента. Ответ на вопрос должен быть логично изложен.

Содержание итогового контроля должно соответствовать программе дисциплины, равномерно охватывая все ее разделы.

№ п/п	Наименование оценочного средства	Руководящие начала, которым должен следовать преподаватель в ходе процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующей этапы формирования компетенций
1	2	3
1	<i>Логическая схема (ЛС)</i>	При использовании преподавателем логической схемы он оценивает умения и навыки обучающегося по схематическому представлению некоторого объема знаний по учебной дисциплине (модулю), выраженных в специальных, присущих только этой дисциплине (модулю) терминах и категориях, по принципу иерархии и взаимосвязей между различными структурными звеньями. Помимо этого, преподаватель может предложить обучающемуся представить логическую схему, демонстрирующую знания и навыки обучающегося проводить межпредметные связи в рамках раздела (темы) модуля, дисциплины, исходя из полученных знаний в ходе освоения учебной дисциплины. Использование логических схем предоставляет вариативность в оперативном методе решения проблемы на основе стимулирования творческой активности,

		<p>при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике.</p> <p>Суть процедуры использования логической схемы заключается в том, что процесс выдвижения, предложения идей отделен от процесса их критической оценки и отбора. Кроме того, используются разнообразные приемы "включения" фантазии, для лучшего использования "чисто человеческого" потенциала в поиске решений. Доминантным априорным результатом всегда является готовая логическая схема, понятная всем участникам (обучающимся).</p>
2	<i>Тест-тренинг</i>	<p>Тестирование позволяет выявить уровень знаний, умений и навыков, способностей и других качеств обучающегося, а также их соответствие определенным нормам путем анализа способов выполнения испытуемым ряда специальных заданий. Тест – это стандартизированное задание или особым образом связанные между собой задания, которые позволяют диагностировать меру выраженности исследуемого свойства у испытуемого, его психологические характеристики, а также отношение к тем или иным объектам. В результате тестирования обычно получают некоторую количественную характеристику, показывающую меру выраженности исследуемой особенности у личности. Она должна быть соотносима с установленными для данной категории испытуемых нормами. Таким образом, при проведении занятий преподаватель с помощью тестирования должен определить имеющийся уровень развития некоторого свойства в объекте исследования и сравнить его с эталоном или с развитием этого качества у испытуемого в более ранний период.</p> <p>Тесты обычно содержат вопросы и задания, требующие очень краткого, иногда альтернативного ответа («да» или «нет», «больше» или «меньше» и т.д.), выбора одного из приводимых ответов или ответов по балльной системе. Тестовые задания обычно отличаются диагностичностью, их выполнение и обработка не отнимают много времени.</p> <p>При проведении тестирования следует соблюдать ряд условий. Во-первых, нужно определить и ориентироваться на некоторую норму, что позволит объективно сравнивать между собой результаты и достижения различных испытуемых. Тест-тренинг на выявление уровня сформированности знаний, умений и навыков по учебной дисциплине применяется на основе представлений о критериях оценки знаний, умений и навыков учащихся и соответствующих норм отметок или могут быть рассчитаны лишь на сравнение испытуемых между собой по успешности выполнения ими заданий. Обучающиеся должны находиться в одинаковых условиях выполнения задания (независимо от времени и места), что позволяет объективно оценить и сравнить полученные результаты.</p>
3	<i>Глоссарный тренинг (ГТ)</i>	<p>При использовании преподавателем глоссарного тренинга преподаватель оценивает умения и навыки обучающегося по владению терминологией в рамках дисциплины, а также возможность обучающегося оперировать изученным понятийным аппаратом.</p> <p>Учебное занятие проводится с применением глоссария, который разрабатывают и подбирают обучающиеся, исходя из границ конкретного раздела (темы) учебной дисциплины.</p> <p>Глоссарный тренинг - это оценочное средство, целью которого является формирование недостающих поведенческих навыков и умений. Эта форма групповой работы позволяет работать с жизненными ситуациями. Тренинг как форма групповой работы позволяет использовать самые разнообразные интерактивные технологии. Активные групповые методы, применяемые в тренинге, составляют три блока:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- дискуссионные методы глоссарного тренинга (групповая дискуссия, разбор</li> </ul>

		<p>ситуаций из практики, моделирование практических ситуаций, метод кейсов и др. с обязательным использованием понятийного аппарата в рамках темы (раздела) дисциплины);</p> <p>- игровые методы глоссарного тренинга (имитационные, деловые, ролевые игры, мозговой штурм и др. с обязательным использованием понятийного аппарата в рамках темы (раздела) дисциплины).</p>
4	<p><i>Коллективный тренинг (КТ):</i> <i>дискуссия,</i> <i>деловая игра,</i> <i>«круглый стол»</i></p>	<p>При использовании преподавателем коллективного тренинга он проводит коллективное занятие по заранее разработанному сценарию с использованием активных методов обучения.</p> <p>Преподаватель должен учитывать, что деловая и/или ролевая игра - совместная деятельность группы обучающихся и преподавателя под управлением преподавателя с целью решения учебных и профессионально-ориентированных задач путем игрового моделирования реальной проблемной ситуации. Использование подобного оценочного средства позволит оценить умение обучающегося анализировать и решать типичные профессиональные задачи.</p> <p>Наиболее часто встречающаяся форма коллективного тренинга - «Круглый стол» / дискуссия. Преподаватель в данном случае должен организовать интерактивные учебные занятия, позволяющие включить обучающихся в процесс обсуждения спорного вопроса, проблемы и оценить их умение аргументировать собственную точку зрения. Занятие может быть проведено по традиционной (контактной) технологии, либо с использованием телекоммуникационных технологий.</p> <p>Дискуссия – это всестороннее обсуждение спорного вопроса в публичном собрании, в частной беседе, споре. Другими словами, дискуссия заключается в коллективном обсуждении какого-либо вопроса, проблемы или сопоставлении информации, идей, мнений, предложений. Цели проведения дискуссии могут быть очень разнообразными: обучение, тренинг, диагностика, преобразование, изменение установок, стимулирование творчества и др. В основе «круглого стола» в форме дебатов - свободное высказывание, обмен мнениями по предложенному обучающимися тематическому тезису. Участники дебатов приводят примеры, факты, аргументируют, логично доказывают, поясняют, дают информацию и т.д. Процедура дебатов не допускает личностных оценок, эмоциональных проявлений. Обсуждается тема, а не отношение к ней отдельных участников. Основное отличие дебатов от дискуссий состоит в следующем: эта форма «круглого стола» посвящена однозначному ответу на поставленный вопрос – да или нет. Причем одна группа (утверждающие) является сторонниками положительного ответа, а другая группа (отрицающие) – сторонниками отрицательного ответа. Внутри каждой из групп могут образовываться 2 подгруппы, одна подгруппа – подбирает аргументы, а вторая – разрабатывает контраргументы.</p>
5	<i>Зачет</i>	<p>В ходе проведения зачета преподаватель использует имеющиеся вопросы к зачету, при этом сам зачет проводится, как правило, в устной форме. Возможно проведение зачета с использованием информационных тестовых систем или тестовых заданий, критерии оценки которых приведены выше.</p>
6	<i>Экзамен</i>	<p>В ходе проведения экзамена преподаватель представляет обучающимся возможность выбора соответствующего билета с необходимостью ответа на поставленные вопросы. Оцениваются знания, навыки и умения обучающихся исходя из установленных критериев оценивания. Экзамен проводится, как правило, в устной форме.</p>



# ПЕРЕЧЕНЬ ОСНОВНОЙ И ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ УЧЕБНОЙ ЛИТЕРАТУРЫ, НЕОБХОДИМОЙ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

## ОСНОВНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Илышева Н.Н. Учет, анализ и стратегическое управление инновационной деятельностью [Электронный ресурс]/ Илышева Н.Н., Крылов С.И.— Электрон. текстовые данные.— М.: Финансы и статистика, 2014.— 216 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/18860>.— ЭБС «IPRbooks»
2. Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление»/ Панов А.И., Коробейников И.О., Панов В.А.— Электрон. текстовые данные.— М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012.— 302 с.— Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/8582>.— ЭБС «IPRbooks»
3. Румянцев В. В., Румянцева С. В. Стратегический анализ (на примере российских предприятий). – М.:, 2013. – 79 с.
4. Леонид Басовский, Современный стратегический анализ : Учебник (ФГОС 3-го поколения): Издательство: ИНФРА-М, 2013.- 255с.

## ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. – СПб.: Питерком, 2007. – 416 с.
2. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент [Текст] / В.А. Баринов. — М.: ИНФРА-М, 2009.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление. – М.: Гардарика, 2008. – 296 с.
4. Гомола, А.И. Бизнес-планирование [Текст] / А.И. Гомола. — М.: Академия, 2009.
5. Гунин В.Н. и др. Управление инновациями: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 7.-М.: « ИНФРА-М», 2007.-328 с.
6. Зайцев, Л.Г. Стратегический менеджмент [Текст] / Л.Г. Зайцев. — М.: Экономика, 2007.
7. Королёва, Н.И. Стратегический менеджмент: учебное пособие [Текст] / Н.И. Королёва. – Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2007. – 138 с.
8. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент [Текст] / Б.Т. Кузнецов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2007.
9. Основы коммерциализации результатов НИОКР и технологий- М.: АНХ, 2007.-271с.
10. Портер М. Международная конкуренция. - М.: Международные отношения, 2007.
11. Российский менеджмент: Учебные конкретные ситуации. Кн. 2 «Общий и стратегический менеджмент. Маркетинг. Финансовый менеджмент. Организационное поведение и управление персоналом». - М.: ГУУ, 2008

12. Стратегическое планирование и управление /Под ред. проф. А. Н. Петрова. Ч. 1.. - СПб.: СПбУЭФ,2007.-145 с.
13. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2008. – 576 с.
14. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент [Текст] / М.Б. Шифрин. — СПб.: Питер, 2007.
15. Парахина, В.Н. Стратегический менеджмент [Текст] / В.Н. Парахина. — М.: КНОРУС, 2008.
16. Barnett J. H. Wilsred W. D. Strategic Management: Concepts and cases. – Boston, PWS-KENT. 2007. - 930pp.

### **ПЕРЕЧЕНЬ РЕСУРСОВ ИНФОРМАЦИОННО-ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ СЕТИ "ИНТЕРНЕТ", НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ**

[www.cfin.rit/flnaiialysis/iidex.shtml](http://www.cfin.rit/flnaiialysis/iidex.shtml) - Портал об управленческом менеджменте, консалтинге и маркетинге. Материалы о математическом аппарате и программных продуктах. Каталог компаний и периодических изданий данной тематики.

[www.bfm.ru/press/](http://www.bfm.ru/press/) - Новости финансов, индустрии, IT и др. Анализ и обзор финансовых рынков, котировки валют, российские и мировые индексы.

[www.finanaliz.ru](http://www.finanaliz.ru) - Финансовая и банковская аналитика.

<http://economics.edu.ru> – Образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент».

<http://www.gov.ru> – Сервер органов государственной власти России.

<http://www.gks.ru> – официальный сайт Росстата

<http://www.economy.gov.ru> – официальный сайт Минэкономразвития РФ

<http://www.minfin.ru> – официальный сайт Министерства финансов РФ

<http://www.cbr.ru> – официальный сайт Центрального банка РФ

<http://www.minregion.ru> – официальный сайт Министерство регионального развития РФ

<http://www.consultant.ru/poisk> – справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

Справочная правовая система «Консультант-Плюс» - [www.consultant.ru](http://www.consultant.ru)

Справочная правовая система «Гарант» - [www.garant.ru](http://www.garant.ru)

Электронно-библиотечная система обеспечивает возможность индивидуального доступа для каждого обучающегося из любой точки, в которой имеется доступ к сети Интернет ЭБСIPRbooks - <http://www.iprbookshop.ru>

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Основными видами аудиторной работы обучающегося при изучении дисциплины являются лекции и практические занятия.

На лекциях излагаются и разъясняются основные понятия темы, связанные с ней теоретические и практические проблемы, даются рекомендации для самостоятельной работы. В ходе лекции обучающийся должен внимательно слушать и конспектировать лекционный материал.

Завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины практические занятия. Они служат для контроля преподавателем уровня подготовленности обучающегося; закрепления изученного материала; развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений по социологической проблематике; приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов.

Практическому занятию предшествует самостоятельная работа обучающегося, связанная с освоением лекционного материала и материалов, изложенных в литературе, рекомендованной преподавателем. По согласованию с преподавателем или его заданию обучающийся может подготовить доклады по отдельным темам дисциплины. Примерные темы эссе, презентаций и вопросов для обсуждения приведены в настоящей рабочей программе.

Практические занятия могут проводиться и в форме учебных конференций. Конференция включает в себя выступления обучающихся с подготовленными докладами по отдельным темам дисциплины. Желательно предварительно представить текст доклада преподавателю для ознакомления.

Качество учебной работы обучающихся преподаватель может оценивать, выставляя текущие оценки в рабочий журнал. Обучающийся имеет право ознакомиться с выставленными ему оценками.

Важным видом работы обучающегося при изучении дисциплины является самостоятельная работа. Она должна носить творческий и планомерный характер. Нельзя опираться только на тот материал, который был озвучен в ходе лекций или практических занятий, необходимо закрепить его и расширить в ходе самостоятельной работы. Наибольший эффект достигается при использовании «системы опережающего чтения», т. е. предварительного самостоятельного изучения материала следующей лекции.

Ошибку совершают те студенты, которые надеются освоить весь материал только за время подготовки к зачету. Опыт показывает, что уровень знаний у таких обучающихся, как правило, является низким, а главное – недолговечным.

В процессе организации самостоятельной работы большое значение имеют консультации преподавателя. Они могут быть как индивидуальными, так и в составе учебной группы. С графиком консультаций преподавателей можно ознакомиться на кафедре.

Для обучающихся заочной формы обучения самостоятельная работа является основным видом работы по изучению дисциплины. Она включает изучение материала установочных занятий и рекомендованной литературы, выполнение заданий преподавателя (домашних контрольных заданий, рефератов).

Самостоятельную работу по изучению дисциплины целесообразно начинать с изучения установленных требований к знаниям, умениям и навыкам, ознакомления с темами дисциплины в порядке, предусмотренном учебной программой. Получив представление об основном содержании темы, необходимо изучить ее по учебнику, придерживаясь рекомендаций преподавателя по методике работы над учебным материалом, данных в ходе установочных занятий.

Полезно ознакомиться с первоисточниками (или извлечениями из них), то есть работами выдающихся социологов. При желании или по рекомендации преподавателя можно составить их краткий конспект.

Список тем письменных творческих работ (эссе и презентаций) и докладов предлагается обучающимся в начале учебного года. Обучающийся вправе выбрать тему из данного списка или предложить свою (согласовав с преподавателем). Не разрешается представлять одну и ту же работу более чем по одной дисциплине.

Требования к набранным на компьютере творческим работам: полуторный интервал, кегль -14, цитирование и сноски в соответствии с принятыми стандартами, тщательная выверенность грамматики, орфографии и синтаксиса. Текст эссе должен быть от 5 до 10 страниц. Текст эссе, доклада или реферата должен быть оформлен в соответствии с ГОСТ 7.32-2001 «Отчет о научно-исследовательской работе. Структура и правила оформления».

Презентация от 6 до 15 слайдов. Творческая работа не должна быть ни в коем случае реферативного, описательного характера, большое место в ней должно быть уделено аргументированному представлению точки зрения обучающегося, критической оценке рассматриваемого материала и проблематики, что должно выявить его аналитические способности. То же касается и устного выступления-доклада, который должен представлять собой не пересказ чужих мыслей, а попытку самостоятельной проблематизации и концептуализации определенной, достаточно узкой и конкретной темы, связанной с той или иной проблемой.

Все имеющиеся в творческой работе (эссе) сноски тщательно выверяются и снабжаются «адресами». Недопустимо включать в свою работу выдержки из работ других авторов без указания на это, пересказывать чужую работу близко к тексту без отсылки к ней, использовать чужие идеи без указания первоисточника. Это касается и источников, найденных в сети «Интернет». Необходимо указывать полный адрес сайта. Все случаи плагиата должны быть исключены. В конце работы дается исчерпывающий список всех использованных источников.

Наиболее ответственным этапом в обучении студентов является экзаменационная сессия. На ней студенты отчитываются о выполнении учебной программы, об уровне и объеме полученных знаний. Это официальная отчетность ВУЗа о качестве подготовки студентов за период обучения.

На сессии студенты сдают экзамены или зачеты. Зачеты могут проводиться с дифференцированной отметкой или без нее, с записью «зачтено» в зачетной книжке. Экзамен как высшая форма контроля знаний студентов оценивается по пятибалльной системе.

Залогом успешной сдачи всех экзаменов являются систематические, добросовестные занятия студента. Однако это не исключает необходимости специальной работы перед сессией и в период сдачи экзаменов. Специфической задачей сту-

дента в период экзаменационной сессии являются повторение, обобщение и систематизация всего материала, который изучен в течение года.

Начинать повторение рекомендуется за месяц-полтора до начала сессии. Прежде чем приступить к нему, необходимо установить, какие учебные дисциплины выносятся на сессию и, если возможно, календарные сроки каждого экзамена или зачета.

Установив выносимые на сессию дисциплины, необходимо обеспечить себя программами, которые представлены на официальном сайте ВУЗа. В основу повторения должна быть положена только программа. Не следует повторять ни по билетам, ни по контрольным вопросам. Повторение по билетам нарушает систему знаний и ведет к механическому заучиванию, к "натаскиванию". Повторение по различного рода контрольным вопросам приводит к пропускам и пробелам в знаниях и к недоработке иногда весьма важных разделов программы.

Повторение - процесс индивидуальный; каждый студент повторяет то, что для него трудно, неясно, забыто. Поэтому, прежде чем приступить к повторению, рекомендуется сначала внимательно посмотреть программу курса, установить наиболее трудные, наименее усвоенные разделы.

В процессе повторения анализируются и систематизируются все знания, накопленные при изучении программного материала: данные учебника, записи лекций, конспекты изученной литературы, заметки, сделанные во время консультаций или семинаров, и др. Ни в коем случае нельзя ограничиваться только одним конспектом, а тем более, чужими записями. Всякого рода записи и конспекты - вещи сугубо индивидуальные, понятные только автору.

Само повторение рекомендуется вести по темам программы и по главам учебника. Закончив работу над темой (главой), необходимо ответить на вопросы учебника или выполнить задания, а самое лучшее - воспроизвести весь материал.

Консультации, которые проводятся для студентов в период экзаменационной сессии, необходимо использовать для углубления знаний, для восполнения пробелов и для разрешения всех возникших трудностей. Без тщательного самостоятельного продумывания материала беседа с консультантом неизбежно будет носить «общий», поверхностный характер и не принесет нужного результата.

## **ПЕРЕЧЕНЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ, ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ПО ДИСЦИПЛИНЕ, ВКЛЮЧАЯ ПЕРЕЧЕНЬ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ И ИНФОРМАЦИОННЫХ СПРАВОЧНЫХ СИСТЕМ**

В ходе организации образовательного процесса по дисциплине применяются следующие информационные технологии:

- проведение лекций с использованием мультимедийной техники;
- использование дистанционной технологии при обсуждении материалов по дисциплине с преподавателем;
- использование мультимедийных технологий при проведении промежуточного и итогового контроля;

- использование компьютерных технологий и программных продуктов (MSOffice, 1С:Предприятие и др.) необходимых для систематизации и обработки данных, проведения требуемых программой дисциплины расчетов, оформления письменных работ и т.д.

Перечень программного обеспечения и информационных справочных систем, используемых при изучении дисциплины, включает:

- операционную систему Windows;
- свободное программное обеспечение (операционная система семейства Linux);
- соответствующее прикладное программное обеспечение (MSOffice);
- электронно-библиотечная система IPRBooks (ресурс доступа <http://www.skgi.ru/>);
- справочно-правовая система данных «Гарант»;
- справочно-правовая система данных «Консультант».

На бумажном и электронном носителях для преподавателей и обучающихся сформированы каталоги (ресурс доступа <http://www.skgi.ru/>).

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

Компьютеры – IBM-совместимые, конфигурации не ниже Pentium-4. Один компьютер установлен в читальном зале библиотеки.

В компьютерном классе института организована собственная (закрытая) локальная сеть. Функционирует 1 сервер (выделенный сервер учебных классов). Доступ в Интернет реализован через ADSL соединение (провайдер – ОАО «ЮТК»), со скоростью 8 Мбит/с. Институт располагает собственным Интернет-сайтом: [www.skgi.ru](http://www.skgi.ru).

Компьютерной техникой в достаточном количестве оснащены и все административные подразделения вуза.

Общее количество применяемых в вузе технических средств показано в таблице.

Техника	Количество (шт.)
Компьютеры	23
Принтеры	8
Сканеры	3
Ксероксы (в т.ч. 3 в 1)	2
Мультимедийный проектор	1
Факсы	2
Телевизоры	1
Видеомагнитофоны	1

Общая площадь учебно-лабораторных помещений в расчете на 1 обучающегося (приведенного контингента) – 38,71 кв. м.;

Количество персональных компьютеров в расчете на 1 обучающегося (приведенного контингента) – 0,51 единиц;

Доля стоимости современных (не старше 5 лет) машин и оборудования в вузе в общей стоимости машин и оборудования – 65,07%;

Количество экземпляров учебной и учебно-методической литературы из общего количества единиц хранения библиотечного фонда, состоящих на учете, в расчете на 1 обучающегося (приведенного контингента) – 348,42 единицы.

Образовательный процесс в институте осуществляется в предоставленных в безвозмездное пользование помещениях, расположенных по адресу: ул. Лермонтова, 312А.

Для проведения лекционных, семинарских и практических занятий используется 8 оснащенных учебных аудиторий, в том числе один компьютерный класс, оборудованный 14 компьютерами (14 рабочих мест), снабженный мультимедийным проектором.

Все учебные аудитории оборудованы соответствующей мебелью и классными досками. Обучающиеся и преподаватели вуза имеют неограниченный доступ к копировальной технике для размножения актуальных учебных и научных материалов.

Количество посадочных мест в библиотеке института – 20.