Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Максимов Алексей Борисович
Должность: директор департамента по образовательной политике
Дата подписания: 18.09.2025 17:31:02
Уникальный программный ключ:
8db180d1a3f02ac9e60521a672f7f3cf3f0ac738

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

«МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ» (МОСКОВСКИЙ ПОЛИТЕХ)

Факультет экономики и управления

УТВЕРЖДАЮ

Декан ФЭУ

_____ /А.В. Назаренко/

«27» февраля 2025

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегическое планирование развития промышленного предприятия

Направление подготовки/специальность

38.03.01 Экономика

Профиль/специализация

Экономика предприятий и организаций

Квалификация **бакалавр**

Формы обучения **очная,**
очно-заочная

Москва, 2025 г

Разработчик(и):

Доцент кафедры «Экономика и организация»,
к.э.н., доцент М.А. Чаплыгина



Согласовано:

Заведующий кафедрой «Экономика и организация»,
к.э.н., доцент



А.В. Тенищев

Руководитель образовательной программы,
д.э.н., профессор



В.В. Куренная

Содержание

1. Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине
Error! Bookmark not defined.
2. Место дисциплины в структуре образовательной программы 5
3. Структура и содержание дисциплины 6
3.1. Виды учебной работы и трудоемкость 6
3.2. Тематический план изучения дисциплины 7
3.3. Содержание дисциплины 7
3.4. Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий.....7
3.5. Тематика курсовых проектов (курсовых работ) 8
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение 8
4.1. Нормативные документы и ГОСТы.....8
4.2. Основная литература 9
4.3. Дополнительная литература.....9
4.4. Электронные образовательные ресурсы.....10
4.5. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение 10
4.6. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы 9
5. Материально-техническое обеспечение.....9
6. Методические рекомендации 9
6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения 9
6.2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины 10
7. Фонд оценочных средств 13
7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения.....13
7.2. Шкала и критерии оценивания результатов обучения.....13
7.3. Оценочные средства 14

1.Цели, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине

Цель освоения учебной дисциплины «Стратегическое планирование развития промышленного предприятия» заключается в формировании у студентов профессиональных компетенций в методах сбора, обработки, анализа и передачи информации при решении прикладных задач стратегического планирования и управления на предприятии.

Основные **задачи** изучения дисциплины:

- рассмотрение общих понятий и основ методологии стратегического планирования и управления на предприятии;
- освоение студентами общих закономерностей функционирования организации, определяющих эффективность ее деятельности;
- освоение знаний по общим и специфическим вопросам создания, содержания, и системы планового управления предприятиями;
- изучение основных понятий, концепций и моделей стратегического планирования;
- ознакомление с современными подходами и тенденциями в управлении предприятием,
- изучение методологических и методических основ стратегического анализа;
- изучение процесса целеполагания на предприятии;
- изучение моделей стратегического выбора;
- ознакомление с инструментарием стратегического управления.

– анализировать экономические и правовые стороны стратегического планирования;
– анализировать и применять основные инструменты стратегического планирования.

Обучение по дисциплине «Стратегическое планирование развития промышленного предприятия» направлено на формирование у обучающихся следующих компетенций:

Код и наименование компетенций	**Индикаторы достижения компетенции**
ПК -1 Способен проводить сбор, мониторинг и обработку данных для проведения расчетов экономических показателей организации (Тип задач проф.деятельности - аналитический)	ИПК-1.1. Выполняет работы по сбору, обработке и мониторингу исходных данных, необходимых для проведения анализа и планирования показателей производственной, коммерческой и финансово-экономической деятельности организации ИПК -1.2. Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимым для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции,
ПК - 2 Способен рассчитывать и анализировать экономические показатели результатов деятельности организации (Тип задач профессиональной деятельности - расчетно-экономический)	ИПК- 2.1. Обосновывает и применяет статистические, экономико-математические, маркетинговые методы исследования внешней среды и деятельности организации, проводит расчеты финансово-экономических показателей, в т.ч. с использованием типовых методик и нормативно-правовых актов ИПК-2.2. Обосновывает и рассчитывает плановую потребность предприятий и организаций в материальных, трудовых и финансовых ресурсах, необходимых для производства продукции и оказания услуг с учетом прогнозирования социально-экономических процессов и явлений на микро- и макроуровне ИПК- 2.4. Рассчитывает показатели экономической эффективности организации

	труда, производства продукции, внедрения инновационных технологий и определяет резервы повышения эффективности деятельности организации, направления совершенствования форм организации труда и управления ИПК- 2.6. Готовит бизнес-планы и обосновывает предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности и рисков

2.Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина включена в компонент базовой (общепрофессиональной) части профессионального цикла Блок 1 Б.1.2.19. учебного плана ОПОП, разработанной в соответствии с Федеральным государственным образовательным стандартом ВО по направлению подготовки 38.03.01 – Экономика.

Для изучения дисциплины необходимы компетенции, сформированные у студентов в результате освоения дисциплин бакалавриата «Экономика предприятий и организаций», «Маркетинг», «Маркетинговые исследования», «Бизнес планирование», «Планирование и бюджетирование деятельности предприятий и организаций», «Организация инновационной деятельности», «Оценка и анализ рисков».

Основные положения дисциплины должны быть использованы в дальнейшем при изучении следующих дисциплин (практик): «Планирование и бюджетирование деятельности предприятий и организаций», «Ценообразование», «Финансовый анализ», а также для подготовки выпускной квалификационной работы.

3.Структура и содержание дисциплины.

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (144 часов).

3.1.Виды учебной работы и трудоемкость

3.1.1. Очная форма обучения

п/п	**Вид учебной работы**	**Количество часов**	**Семестры**	
			7	
1.	**Аудиторные занятия**	**54**	**54**	
	в том числе:			
1.1	Лекции	18	18	
1.2	Семинарские/ практические занятия	36	36	
1.3	Лабораторные занятия	-	-	
2.	**Самостоятельная работа**	**90**	**90**	
	в том числе:			
2.1	Подготовка к практическим занятиям (изучение лекционного материала)	20	20	
2.2	Подготовка к тестированию	30	30	
2.3	Самостоятельное решение задач	40	40	
	Промежуточная аттестация			
	зачет/ диф. зачет/ экзамен		**Экзамен**	
	Итого	**144**		

3.1.2. Очно-заочная форма обучения

п/п	**Вид учебной работы**	**Количество часов**	**Семестры**	
			8	

1.	**Аудиторные занятия**	**144**	**36**	
	в том числе:			
1.1	Лекции	18	18	
1.2	Семинарские/ практические занятия	18	18	
1.3	Лабораторные занятия	-	-	
2.	**Самостоятельная работа**	**108**	**108**	
	в том числе:			
2.1	Подготовка к практическим занятиям (изучение лекционного материала)	28	28	
2.2	Подготовка к тестированию	30	30	
2.3	Самостоятельное решение задач	50	50	
	Промежуточная аттестация			
	зачет/ диф. зачет/ экзамен		**Экзамен**	
	Итого	**144**		-

3.2.Тематический план изучения дисциплины
(по формам обучения)

3.2.1. Очная форма обучения

п/п	**Разделы/ темы дисциплины**	**Трудоемкость, час**					
		Всего	**Аудиторная работа**				**Самостоятельная работа**
			Лекции	**Практические занятия**	**Лабораторные занятия**	**Практическая подготовка**	
1	Процесс стратегического менеджмента	14	2	2	-	-	10
2	Стратегическое планирование	16	2	4	-	-	10
3	Ситуационный анализ.	16	2	4	-	-	10
4	Портфельный анализ.	16	2	4	-	-	10
5	Анализ конкурентной позиции.	16	2	4	-	-	10
6	Стратегия развития предприятия.	16	2	4	-	-	10
7	Целеполагание как этап процесса стратегического планирования	16	2	4	-	-	10
8	Анализ внутренних возможностей предприятия.	16	2	4	-	-	10
9	Разработка стратегии предприятия энергетики	18	2	6	-	-	10
	Итого	**144**	**18**	**36**	**-**	**-**	**90**

3.2.2. Очно-заочная форма обучения

п/п	**Разделы/ темы дисциплины**	**Трудоемкость, час**					
		Всего	**Аудиторная работа**				**Самостоятельная работа**
			Лекции	**Практические занятия**	**Лабораторные занятия**	**Практическая подготовка**	

1	Процесс стратегического менеджмента	14	2	2	-	-	10
2	Стратегическое планирование	16	2	2	-	-	10
3	Ситуационный анализ.	16	2	2	-	-	18
4	Портфельный анализ.	16	2	2	-	-	10
5	Анализ конкурентной позиции.	16	2	2	-	-	10
6	Стратегия развития предприятия.	16	2	2	-	-	10
7	Целеполагание как этап процесса стратегического планирования	16	2	2	-	-	10
8	Анализ внутренних возможностей предприятия.	16	2	2	-	-	10
9	Разработка стратегии предприятия энергетики	18	2	2	-	-	20
	Итого	**144**	**18**	**18**	**-**	**-**	**108**

3.3. Содержание дисциплины

Тема 1. Процесс стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент, этапы становления. Субъекты и объекты стратегического управления. Стратегия, уровни формирования и обязательные элементы (ключевые компетенции, синергизм, создание ценности). Процесс стратегического управления, схема. Отличия стратегического и оперативного менеджмента. Подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия

Тема 2. Стратегическое планирование.

Стратегическое планирование: сущность, основные понятия и определения. Цели и задачи стратегического планирования. Этапы формирования стратегического плана предприятия. Модели стратегического планирования. Сущность и отличительные характеристики стратегического планирования

Тема 3. Ситуационный анализ.

Содержание и принципы проведения стратегического анализа. Определение и суть стратегического анализа. Методологические принципы организации стратегического анализа. SWOT-анализ. Понятие, суть и основные цели проведения SWOTанализа. Анализ внешней деловой окружающей среды. Система PEST-анализа. Анализ специфической (ближней) окружающей среды. Анализ ресурсного и операционного потенциала предприятия (внутренних возможностей). Система ценностей (цепочка ценностей по М. Портеру). Оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды предприятия. Определение силы (мощности) конкретных возможностей и угроз. Оценка вероятности возникновения конкретных возможностей и угроз. Оценка силы и слабостей, определяемых ресурсным потенциалом предприятия. SWOTматрица.

Тема 4. Портфельный анализ.

Матрица БКГ. Матрица Дженерал Электрик (GE)/Мак Кинси. Матрица направленной политики (Shell/DPM). Матрица «конкурентоспособность - стадия ЖЦП»

Тема 5. Анализ конкурентной позиции.

Структурный анализ конкурентного окружения. Модель пяти сил конкуренции М.Портера. Использование сравнительных преимуществ (Юданов, Фризевинкель). Матрица конкурентных стратегий М.Портера.

Тема 6. Стратегия развития предприятия.

Стратегии роста, стабильности и сокращения. Базовые стратегии роста: матрица Ансоффа.

Три группы стратегий роста: стратегии интенсивного, интеграционного и диверсификационного роста. Особенности роста малых, средних и крупных организаций

Тема 7. Целеполагание как этап процесса стратегического планирования Пирамида ориентиров деятельности организации: идеалы (видение, миссия) и цели организации. Формулирование миссии предприятия. Определение целей развития предприятия. Ключевые пространства формирования целей. Критерии качества целей. Ценности высшего руководства. Факторы, определяющие ценности высшего руководства. Последовательность формирования ценностей высшего руководства. Соотношение ценностей высшего руководства с миссией и целями предприятия. Внутренняя система ценностей высшего руководства. Внешняя система ценностей высшего руководства. Экономическая и социальная ориентация ценностей высшего руководства. Личные цели менеджера. Процесс целеполагания и организационная культура предприятия. Понятие организационной культуры предприятия и её основные функции. Процесс формирования организационной культуры на предприятии. Коммуникативное поведение предприятия. Внешняя коммуникация. Внутренняя коммуникация.

Тема 8. Анализ внутренних возможностей предприятия.

Анализ ресурсного потенциала предприятия. Принципы создания конкурентных преимуществ. Основные этапы хозяйственной деятельности, создающие главные ценности. Оценка ресурсов и эффективности предприятия (физические, человеческие, финансовые ресурсы, нематериальные активы). Продуктивность ресурсов. Эффективность ресурсов. Финансовый анализ деятельности предприятия. Анализ основных техникоэкономических показателей. Анализ производственной программы предприятия и её рентабельности. Анализ имущественного комплекса.

Тема 9. Разработка стратегии предприятия.

Компания как объект стратегического управления. Основные направления возможностей роста предприятия. Разработка стратегии развития предприятия. Формирование базы исходной информации при разработке стратегии развития компании.

3.4.Тематика семинарских/практических и лабораторных занятий

3.4.1. Семинарские/практические занятия

3.4.2. Лабораторные занятия

Лабораторные работы по дисциплине учебным планом не предусмотрены.

3.5. Тематика курсовых проектов (курсовых работ)

Курсовой проект (курсовая работа) по дисциплине учебным планом не предусмотрен.

4. Учебно-методическое и информационное обеспечение

4.1. Нормативные документы и ГОСТы

Нормативные документы и ГОСТЫ при изучении дисциплины не используются.

4.2. Основная литература

1 Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития : учебник и практикум для вузов / В. И. Малюк. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 361 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03338-0. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/511532 (дата обращения: 24.07.2023).

2. Стратегическое планирование развития предприятия: учебно-методическое пособие / Л. И. Гатина ; Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань : Казанский национальный исследовательский технологический университет (КНИТУ),

2012. – 144 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258642 (дата обращения: 24.07.2023). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7882-1339-2. – Текст : электронный.

3. Системный анализ в менеджменте: учебник для вузов / Т. А. Прокофьева, В. В. Челноков. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 313 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-10451-6. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/517550 (дата обращения: 24.07.2023).

4.3 Дополнительная литература:

1.Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева, И. Г. Кадиев. — 2-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 176 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-06388-2. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/513012 (дата обращения: 24.07.2023).

3.Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 507 с. — (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-2929-4. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/508941 (дата обращения: 24.07.2023).

Абрамов, В. С. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / В. С. Абрамов, С. В. Абрамов ; под редакцией В. С. Абрамова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 444 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-14595-3. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: https://urait.ru/bcode/520203 (дата обращения: 24.08.2023).

4.4.Электронные образовательные ресурсы

ЭОР по дисциплине «Стратегическое планирование развития промышленного предприятия» находится в разработке.

4.5.Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение

1. Программы пакета Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint)

4.6. Современные профессиональные базы данных и информационные справочные системы

1. СПС «КонсультантПлюс: Некоммерческая интернет-версия». - URL: http://www.consultant.ru/online/ (дата обращения: 26.07.2023). – Режим доступа: свободный.

5. Материально-техническое обеспечение

1. Лекционная аудитория.
2. Аудитория для проведения практических занятий.
3. Компьютерный класс с выходом в Интернет.
4. Аудитория для групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации.
5. Аудитория для самостоятельной работы.
6. Библиотека, читальный зал.

6.Методические рекомендации

6.1. Методические рекомендации для преподавателя по организации обучения

Данный раздел настоящей рабочей программы предназначен для начинающих преподавателей и специалистов-практиков, не имеющих опыта преподавательской работы.

Дисциплина «Стратегическое планирование развития промышленного предприятия» формирует у обучающихся компетенцию ПК-1, ПК-2. В условиях конструирования

образовательных систем на принципах компетентностного подхода произошло концептуальное изменение роли преподавателя, который, наряду с традиционной ролью носителя знаний, выполняет функцию организатора научно-поисковой работы обучающегося, консультанта в процедурах выбора, обработки и интерпретации информации, необходимой для практического действия и дальнейшего развития, что должно обязательно учитываться при проведении лекционных и практических занятий по дисциплине «Стратегическое планирование развития промышленного предприятия».

Преподавание теоретического (лекционного) материала по дисциплине «Стратегическое планирование развития промышленного предприятия» осуществляется на основе междисциплинарной интеграции и четких междисциплинарных связей в рамках образовательной программы и учебного плана.

Подробное содержание отдельных тем дисциплины «Стратегическое планирование развития промышленного предприятия» рассматривается в п.3.3 рабочей программы.

Примерные варианты задач и тестовых заданий для текущего контроля и перечень вопросов к экзамену по дисциплине представлены в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

Перечень основной и дополнительной литературы, баз данных и информационных справочных систем, необходимых в ходе преподавания дисциплины «Стратегическое планирование развития промышленного предприятия», приведен в п.4 настоящей рабочей программы.

6,2. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Получение углубленных знаний по дисциплине достигается за счет активной самостоятельной работы обучающихся. Выделяемые часы целесообразно использовать для знакомства с учебной и научной литературой по проблемам дисциплины, анализа научных концепций.

В рамках дисциплины предусмотрены различные формы контроля уровня достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

Формы текущего контроля – активность работы на практических занятиях, тестирование.

Формой промежуточного контроля по дисциплине является экзамен, в ходе которого оценивается уровень достижения обучающимися заявленных индикаторов освоения компетенций.

Методические указания по освоению дисциплины.

Лекционные занятия проводятся в соответствии с содержанием настоящей рабочей программы и представляют собой изложение теоретических основ дисциплины.

Посещение лекционных занятий является обязательным.

Конспектирование лекционного материала допускается как письменным, так и компьютерным способом.

Регулярное повторение материала конспектов лекций по каждому разделу в рамках подготовки к текущим формам аттестации по дисциплине является одним из важнейших видов самостоятельной работы студента в течение семестра, необходимой для качественной подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине.

Проведение практических занятий по дисциплине «Стратегическое планирование развития промышленного предприятия» осуществляется в следующих формах:

– опрос по материалам, рассмотренным на лекциях и изученным самостоятельно по рекомендованной литературе;

– анализ и обсуждение вопросов по темам,

Посещение практических занятий и активное участие в них является обязательным.

Подготовка к практическим занятиям обязательно включает в себя изучение конспектов лекционного материала и рекомендованной литературы для адекватного понимания условия и способа выполнения заданий, запланированных преподавателем на конкретное практическое занятие.

Методические указания по выполнению различных форм внеаудиторной самостоятельной

работы

Изучение основной и дополнительной литературы по дисциплине проводится на регулярной основе в разрезе каждой темы для подготовки к промежуточной аттестации по дисциплине «Стратегическое планирование развития промышленного предприятия». Список основной и дополнительной литературы по дисциплине приведен в п.4 настоящей рабочей программы.

Методические указания по подготовке к промежуточной аттестации

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегическое планирование развития промышленного предприятия» проходит в форме экзамена. Примерный перечень вопросов к экзамену по дисциплине «Стратегическое планирование развития промышленного предприятия» и критерии оценки ответа обучающегося для целей оценки достижения заявленных индикаторов сформированности компетенции приведены в составе ФОС по дисциплине в п.7 настоящей рабочей программы.

Обучающийся допускается к промежуточной аттестации по дисциплине вне зависимости от результатов текущего контроля успеваемости.

7. **Фонд оценочных средств**

7.1. Методы контроля и оценивания результатов обучения

Код и наименование компетенций	**Индикаторы достижения компетенции**	**Методы контроля и оценивания**
ПК -1 Способен проводить сбор, мониторинг и обработку данных для проведения расчетов экономических показателей организации (Тип задач проф.деятельности - аналитический)	ИПК-1.1. Выполняет работы по сбору, обработке и мониторингу исходных данных, необходимых для проведения анализа и планирования показателей производственной, коммерческой и финансово-экономической деятельности организации ИПК -1.2. Выполняет расчеты по материальным, трудовым и финансовым затратам, необходимым для производства и реализации выпускаемой продукции, освоения новых видов продукции,	Промежуточная аттестация:: экзамен Текущий контроль: опрос, решение задач, решение практических ситуаций, тестирование
ПК - 2 Способен рассчитывать и анализировать экономические показатели результатов деятельности организации (Тип задач профессиональной деятельности - расчетно-экономический)	ИПК- 2.1. Обосновывает и применяет статистические, экономико-математические, маркетинговые методы исследования внешней среды и деятельности организации, проводит расчеты финансово-экономических показателей, в т.ч. с использованием типовых методик и нормативно-правовых актов ИПК-2.2. Обосновывает и рассчитывает плановую потребность предприятий и организаций в материальных, трудовых и финансовых ресурсах, необходимых для производства продукции и оказания услуг с учетом прогнозирования социально-экономических процессов и явлений на микро- и макроуровне ИПК- 2.4. Рассчитывает показатели экономической эффективности организации труда, производства продукции, внедрения инновационных	Промежуточная аттестация:: экзамен Текущий контроль: опрос, решение задач, решение практических ситуаций, тестирование

	технологий и определяет резервы повышения эффективности деятельности организации, направления совершенствования форм организации труда и управления ИПК- 2.6. Готовит бизнес-планы и обосновывает предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности и рисков	

Шкала и критерии оценивания результатов обучения

7.2.1. Критерии оценки ответа на экзамене

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2,; компетенции ПК-2, индикаторы ИПК-2.1, ИПК-2.2, ИПК-2.4, ИИПК-2.6)

«5» (отлично): обучающийся демонстрирует отличные теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью и способность быстро реагировать на уточняющие вопросы.

«4» (хорошо): обучающийся демонстрирует хорошие теоретические знания, практические навыки, владеет терминами, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологической речью, но при этом делает несущественные ошибки, которые быстро исправляет самостоятельно или при незначительной коррекции преподавателем.

«3» (удовлетворительно): обучающийся демонстрирует удовлетворительные теоретические знания, проявляет слабо сформированные навыки анализа явлений и процессов, недостаточное умение делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает не достаточно свободное владение монологической речью, терминами, логичностью и последовательностью изложения, делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся демонстрирует незнание теоретических основ предмета, отсутствие практических навыков, не умеет делать аргументированные выводы и приводить примеры, показывает слабое владение монологической речью, не владеет терминами, проявляет отсутствие логичности и последовательности изложения, делает ошибки, которые не может исправить при коррекции преподавателем, отказывается отвечать на дополнительные вопросы.

7.2.2. Критерии оценки результатов устного опроса

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2,; компетенции ПК-2, индикаторы ИПК-2.1, ИПК-2.2, ИПК-2.4, ИИПК-2.6)

«5» (отлично): полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса; обнаруживает понимание материала, излагает материал последовательно и правильно, может обосновать свои суждения, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные; излагает материал последовательно и правильно.

или: Обучающийся демонстрирует системные теоретические знания, владеет терминологией, делает аргументированные выводы и обобщения, приводит примеры, показывает свободное владение монологиче

«4» (хорошо): лбучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «5», но допускает 1–2 несущественные ошибки, которые сам же исправляет, затрудняется привести самостоятельно составленные примеры; делает выводы, но они требуют дополнительной аргументации.

«3» (удовлетворительно): обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного материала, но: излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил; не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры; излагает материал непоследовательно и делает ошибки, которые может исправить только при коррекции преподавателем.

«2» (неудовлетворительно): не соответствует «удовлетворительно».

7.2.2. Критерии оценки работы обучающегося на практических и лабораторных занятиях

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2,; компетенции ПК-2, индикаторы ИПК-2.1, ИПК-2.2, ИПК-2.4, ИИПК-2.6)

«5» (отлично): выполнены все задания, предусмотренные планом практических занятий, обучающийся четко и без ошибок ответил на все контрольные вопросы, активно работал на практических занятиях.

«4» (хорошо): выполнены все задания, предусмотренные планом практических занятий, обучающийся с корректирующими замечаниями преподавателя ответил на все контрольные вопросы, достаточно активно работал на практических занятиях.

«3» (удовлетворительно): выполнены все задания, предусмотренные планом практических занятий, с замечаниями преподавателя; обучающийся ответил на все контрольные вопросы с замечаниями.

«2» (неудовлетворительно): обучающийся не выполнил или выполнил неправильно практические задания, предусмотренные планом практических занятий; студент ответил на контрольные вопросы с ошибками или не ответил на контрольные вопросы.

7.2.3. Критерии оценки результатов тестирования

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2; компетенции ПК-2, индикаторы ИПК-2.1, ИПК-2.2, ИПК-2.4, ИИПК-2.6)

Тестирование оценивается в соответствии с процентом правильных ответов, данных студентом на вопросы теста.

Стандартная шкала соответствия результатов тестирования выставляемой балльной оценке:

- «отлично» - свыше 85% правильных ответов;
- «хорошо» - от 70,1% до 85% правильных ответов;
- «удовлетворительно» - от 55,1% до 70% правильных ответов;
- от 0 до 55% правильных ответов – «неудовлетворительно»

«5» (отлично): тестируемый демонстрирует отличные теоретические знания, владеет терминами и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

«4» (хорошо): тестируемый демонстрирует хорошие теоретические знания, владеет большинством терминов и обладает способностью быстро реагировать на вопросы теста.

«3» (удовлетворительно): тестируемый демонстрирует удовлетворительные теоретические знания, владеет основными терминами и понятиями.

«2» (неудовлетворительно): теоретические знания у тестируемого отсутствуют, терминологией он не владеет и на вопросы теста реагирует медленно.

7.2.4. Критерии оценки результатов реферирования, докладов

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2; компетенции ПК-2, индикаторы ИПК-2.1, ИПК-2.2, ИПК-2.4, ИИПК-2.6)

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

«4» (хорошо) – основные требования к реферату выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении.

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

«2» (неудовлетворительно) – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат не представлен вовсе.

Оценочные средства

7.3.1. Текущий контроль

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2,; компетенции ПК-2, индикаторы ИПК-2.1, ИПК-2.2, ИПК-2.4, ИПК-2.6)

Пример вопросов для текущего опроса

Тема 1. Процесс стратегического менеджмента
Вопросы для самоконтроля:
1. Каковы этапы становления стратегического менеджмента?
2. Перечислите субъекты и объекты стратегического управления.
3. Каковы уровни формирования и обязательные элементы стратегии (ключевые компетенции, синергизм, создание ценности)?
4. Опишите процесс стратегического управления, схема. 5. Каковы отличия стратегического и оперативного менеджмента?
6. Какие подходы к процессу разработки стратегии развития предприятия существуют?

Тема 2. Стратегическое планирование
Вопросы для самоконтроля:
1. Каковы цели и задачи стратегического планирования?
2. Каковы этапы формирования стратегического плана предприятия?
3. Опишите модели стратегического планирования.
4. Каковы основные этапы и ограничения формирования стратегии?
5. Раскройте понятие и содержание корпоративной, деловой и функциональной стратегий организации.
6. Назовите модели стратегического изменения.
7. Каковы причины сопротивления изменениям и методы его преодоления?
8. Охарактеризуйте стратегии осуществления изменений?

Тема 3. Ситуационный анализ.
Вопросы для самоконтроля:
1. Раскройте понятие, суть и основные цели проведения SWOT-анализа.
2. В чем заключается анализ внешней деловой окружающей среды (Система PEST-анализа)?
3. В чем заключается анализ специфической (ближней) окружающей среды?
4. В чем заключается анализ неопределенности организационной среды?
5. Охарактеризуйте стратегии снижения неопределенности внешней среды – внутренние и внешние.
6. В чем заключается анализ ресурсного и операционного потенциала предприятия (внутренних возможностей)?
7. Какова система ценностей по Портеру (цепочка ценностей по М. Портеру)?

8. Как осуществляется оценка возможностей и угроз, исходящих из внешней окружающей среды предприятия?
9. Как определяется сила конкретных возможностей и угроз?
10. Как оценить вероятность возникновения конкретных возможностей и угроз?
11. Как осуществляется оценка силы и слабостей, определяемых ресурсным потенциалом предприятия?
12. Опишите методику формирования оптимального набора стратегических зон хозяйствования.

Тема 4. Портфельный анализ.
Вопросы для самоконтроля:
1. Дайте определение стратегической зоны хозяйствования (стратегическая единица бизнеса), портфеля предприятия.
2. Как определить направления развития хозяйственного портфеля организации: матрица «Бостон консалтинг груп»?
3. Определение направления развития хозяйственного портфеля организации: матрица Mc Kincey – General Electric.

Тема 5. Анализ конкурентной позиции.
Вопросы для самоконтроля:
1. Охарактеризуйте конкурентные стратегии организации по методу сравнительных конкурентных преимуществ (по Фризевинкелю, Юданову).
2. Как применяется матрица конкуренции Портера при формировании стратегии на уровне бизнес-единиц?
3. Как применяется модель пяти сил конкуренции М.Портера при анализе конкурентной позиции организации?

Тема 6. Стратегия развития предприятия.
Вопросы для самоконтроля:
1. Каковы базовые стратегии роста предприятия (матрица Ансоффа)?
2. Охарактеризуйте стратегии концентрированного (интенсивного) роста и их стратегические альтернативы.
3. Охарактеризуйте стратегии интегрированного роста и их разновидности.
4. Охарактеризуйте стратегии сокращения.
5. Охарактеризуйте стратегии диверсифицированного роста.
6. Каковы особенности роста средних организаций?
7. Каковы особенности роста крупных организаций?
8. Каковы особенности роста малых организаций?
9. Какие методы оценки конкурирующих инвестиций с различными сроками жизни можно использовать при формировании инвестиционной стратегии?
10. Как решается задача пространственной и временной оптимизации инвестиционного портфеля при формировании инвестиционной стратегии?

Тема 7. Целеполагание как этап процесса стратегического планирования
Вопросы для самопроверки:
1. Опишите пирамиду ориентиров деятельности организации: идеалы (видение, миссия) и цели организации.
2. Что необходимо учитывать при формулировании миссии предприятия?
3. Каковы ключевые пространства формирования целей и критерии качества целей?
4. Раскройте понятие корпоративной культуры. Каковы её функции, уровни, материальные образы? Чем определяется необходимость её адаптивности?
5. Опишите типы правильных корпоративных культур.

6. Опишите ценности высшего руководства: определяющие факторы, последовательность формирования, соотношение с миссией и целями предприятия, внутренняя и внешняя системы, влияние на выбор стратегии.
7. Охарактеризуйте процесс формирования организационной культуры на предприятии. Каково её влияние на выбор стратегии?
8. Охарактеризуйте коммуникативное поведение предприятия (внешняя и внутренняя коммуникация).

Тема 8. Анализ внутренних возможностей предприятия.
Вопросы для самопроверки:
1. Как осуществляется оценка ресурсов и эффективности предприятия (физические, человеческие, финансовые ресурсы, нематериальные активы)?
2. Как осуществляется финансовый анализ деятельности предприятия, анализ основных технико-экономических показателей?
3. Как осуществляется анализ производственной программы предприятия и её рентабельности и анализ имущественного комплекса?

Тема 9. Разработка стратегии предприятия энергетики
Вопросы для самопроверки:
1. Охарактеризуйте энергетическую компанию как объект стратегического управления.
2. Каковы основные направления возможностей роста энергокомпаний?
3. Как осуществляется формирование базы исходной информации при разработке стратегии развития энергокомпании?
4. Каково влияние глобализации и усложнения условий деятельности на стратегическое планирование?
5. Раскройте понятия глобального рынка и глобального анализа.
6. Дайте характеристику глобальной стратегии: понятие, мотивы разработки, цели.
7. Охарактеризуйте все виды глобальной стратегии.
8. Охарактеризуйте стратегии вхождения на международный рынок.
9. Опишите этапы глобализации деятельности организации.

Примеры тестовых заданий:

1. К элементам стратегического управления относятся:
а. стратегическое прогнозирование и бизнес-план;
б. стратегическое управление и стратегическое планирование;
в. стратегия, маркетинг, управление.
2. Объектами стратегического управления могут быть:
а. только коммерческие организации;
б. НИИ и некоммерческие организации;
в. только некоммерческие организации.
3. Эволюция стратегического управления происходит от:
а. китайских философов;
б. мыслителей;
в. философов древности;
4. Маркетинговый подход в стратегическом управлении предопределяет:
а. ориентацию на партнерство с конкретными клиентами при изготовлении новых видов продукции;
б. осуществление маркетинга как интегрирующей функции управления, реализующей рыночную ориентацию для всех видов деятельности организации, участвующих в цепочке создания ценностей;

в. анализ и прогнозирование сильных и слабых сторон окружающей среды, а также деятельности конкурентов;
г. концентрацию на конкретном потребителе.

5. На практике миссию в организации определяют:
а. линейные руководители;
б. работники предприятия;
в. директор;
г. совет директоров предприятия.

6. Чаще всего собственниками коммерческой организации являются:
а. топ-менеджеры;
б. работники;
в. деловые партнеры;

7. Картина целей в стратегическом управлении включает:
а. реальность, достижимость, измеримость;
б. комплексность, непротиворечивость;
в. стратегичность, долгосрочность, тактичность.

8. Взаимосвязь и (или) различия между STEP- и SWOT-анализами заключаются:
а. SWOT-анализ позволяет синтезировать результаты STEP-анализа как внешней, так и внутренней среды организации;
б. предметом SWOT-анализа выступает как внешняя, так и внутренняя среда организации, а предметом STEP-анализа – только ее внешняя макросреда;
в. SWOT-анализ представляет собой анализ сил и слабостей организации, а STEP-анализ – ее возможностей и внешних угроз.

9. SWOT–анализ включает в себя:
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.

10. Инвестиционный климат региона важен для:
а. повышения инвестиционной привлекательности региона;
б. наращивания инвестиционного потенциала региона с учетом инвестиционного риска;
в. улучшения экологической среды в регионе.

11. Использование стратегии сегментации имеет место при:
а. организации торговли в регионе;
б. оказании заказных элитных услуг;
в. массовом производстве товаров;
г. реализации единичного продукта.

12. Значимость центральной компетенции состоит в:
а. уникальной способности организации осуществлять различные функции;
б. компетенции топ-менеджеров организации при производстве и реализации продукции;
в. компетенции всех сотрудников фирмы.

13. К факторам усиления стратегии дифференциации относится:
а. дифференциация рыночных ниш сочетается с высокой эластичностью спроса по доходу;
б. массовый спрос;
в. заинтересованность клиента в особых новшествах продукта.

14. Цель управления знаниями в организации является:
а. создание новых ценностей;
б. создание новых конкурентных преимуществ;
в. повышение знаний сотрудников организации.

15. Способы получения права собственности:
а. добровольное соглашение с законным собственником;
б. их количество зависит от общественного строя;
в. за счет своего труда.

16. Отличие портфельной стратегии от конкурентной состоит в том, что:
а. конкурентная стратегия предполагает выбор из нескольких портфельных стратегий той, которая даст наибольшие преимущества в конкуренции;
б. портфельная стратегия, как правило, не конкурентная;
в. конкурентная стратегия — это выбор конкурентного преимущества, а портфельная — выбор объектов инвестирования.

17. Матрица Ансоффа это:
а. матрица, содержащая стратегии организации на базе использования двух векторов роста: новой технологии изготовления товара и рыночной новизны, удовлетворяющей потребности клиента;
б. матрица стратегических целей фирмы в среднесрочной и краткосрочной перспективе с учетом сил и слабостей фирмы;
в. матрица, содержащая стратегию, определяемую двумя факторами: степенью новизны рынка или выпускаемого товара.

18. Жизненный цикл товара это:
а. совокупность фаз внедрения товара на рынке;
б. процесс развития продаж товара и получения прибылей;
в. интервал времени, в котором спрос на сезонный товар проходит все возможные фазы и возвращается к исходной точке.

19. Маркетинговая стратегия предопределяет:
а. анализ поведения предпринимателей на рынке;
б. изучение рынка и формирование ценовой политики;
в. работу маркетологов по формированию новой политики ценностей для захвата максимальной доли рынка.

20. Маркетинговая стратегия организации изменяется при:
а. новых требованиях конкретных клиентов;
б. изменении конъюнктуры спроса на новые товары;
в. появлении новых партнеров фирмы.

21. Различают следующие формы партнерства:
а. горизонтальная интеграция;
б. интеграцией с конкурентами;
в. партнерством с аналогичной организацией.

22. Значимость стратегии низких издержек обосновывается:
а. издержками только из заработной платы;
б. нулевой эластичностью спроса по цене;
в. низкой эластичностью спроса по цене;
г. высокой эластичностью спроса по цене.

23. Взаимосвязь тактического и оперативного плана состоит в том, что:
а. оперативные планы позволяют спланировать крупные операции на рынке, а тактические — достигать отдельных тактических целей;
б. оперативные и тактические планы — это одно и то же;
в. тактический план шире оперативного.

24. Различие между стратегическим и долгосрочным планами состоит в том, что:
а. долгосрочный план — разновидность стратегического плана;
б. стратегический и долгосрочный план — близкие, но в то же время различные понятия;
в. стратегический план шире долгосрочного.

25. В организации стратегический план разрабатывает:
а. плановый отдел;
б. внешние консультанты;
в. топ-менеджеры.

26. Взаимосвязь понятий «программа», «план» и «проект» состоит в том, что:
а. проект — понятие более широкое, в рамках которого может быть несколько программ

б. программа — понятие более широкое, чем план;
в. программа и проект — это, в принципе, одно и то же.

27. В составлении бизнес-плана должен участвовать:
а. квалифицированный консультант;
б. заместитель руководителя;
в. руководитель и консультант.

28. »Резюме» в бизнес-плане – это:
а. итоговая, завершающая часть бизнес-плана;
б. начальная часть бизнес-плана;
в. отдельный текст, специально подготовленный для инвестора.

29. Раздел, который можно исключить из бизнес-плана это:
а. резюме или другие части бизнес-плана;
б. ни один из разделов;
в. план маркетинга.

30. Финансовый план в бизнес-плане организации это:
а. основополагающая часть бизнес-плана;
в. итоговая часть бизнес-плана;
в. отдельный документ.

31. Значимость стратегического планирования холдинга заключается в:
а. подготовке непрофильных бизнесов к развитию;
б. движении в сторону увеличения объемов продаж и конкурентоспособности на внутреннем рынке, а не на внешнем;
в. выстраивании холдинга как компании, как бренда; решении задачи повышения стоимости этой компании, ее рыночной капитализации.

32. Термин «эффективность» характеризует:
а. отношение результата к затратам;
б. отношение затрат к результатам;
в. степень достижения заранее намеченной цели, выраженной в процентах.

33. Бенчмаркетинг нужно использовать в работе:
а. коммерческих организаций;
б. государственных организаций;
в. всех организаций.

34. Дизайн в стратегическом управлении – это стратегия:
а. конкурентоспособности продукта;
б. стратегия привлечения клиентов;
в. формирование философии организации в области качества;
г. уникальность новизны продукта.

35. Значимость компетенций топ-менеджера:
а. профессиональная;
б. социальная;
в. видится ли вам иной ответ?

36. Корпоративная стратегия делится только:
а. на стратегию отдельных бизнес-процессов;
б. корпоративную;
в. маркетинговую;
г. бизнес-единицы.

37. Интеграция ценовой политики характеризуется:
а. увеличением инфляции;
б. отсутствием влияния на ценовую власть покупателей;
в. увеличением ценовой власти покупателей;
г. уменьшением ценовой власти покупателей.

38. Портфельная стратегия предопределяет:

а. использование организацией конкурентных преимуществ;
б. использование технологий по принципу «двойного назначения»;
в. гибкое проявление конкурентных преимуществ организации;
г. опережение конкурентов и поставщиков.

39. Стратегический маркетинг управления состоит в:
а. концентрации исключительно на конкурентном потребителе;
б. управлении по результатам анализа разработки и принятия стратегических решений;
в. ориентации клиентов на новые виды продукции или все продукты;
г. стратегическом развитие организации.

40. Обратный маркетинг это:
а. действия, исключающие отношения партнерства;
б. взаимодействие, осуществляемое организацией с ее поставщиками;
в. направленность не от производителя к потребителю, а от клиента к производителю;
г. партнерство с клиентами и поставщиками.

41. Роль менеджера в сетевой организации проявляется в:
а. нахождение ресурсов для выполнения задач;
б. поиск ослабленных конкурентов и превращение их в зависимых партнеров;
в. организация совместной работы в качестве «играющего тренера»;
г. создании нового партнерства.

42. Преимуществом использования франчайзинга является:
а. обеспечение равноправных долгосрочных партнерских отношений между франчайзером и франчайзи;
б. облегчение использование лизинга;
в. помощь фирме-франчайзи создать собственный бренд;
г. гибкое взаимодействие с конкурентами.

43. В этапы стратегического планирования развития региона входит:
а. определение целей развития;
б. анализ внешней среды развития региона;
в. определение сильных и слабых сторон региона;
г. инвестиционная привлекательность.

44. К функциям агентства развития региона относится:
а. разработка вместе с администрацией стратегии развития региона;
б. привлечение в регион инвесторов;
в. реализация мер регионального маркетинга;
г. стратегическое развитие позиционирования.

45. Организация использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что:
а. внешняя среда не будет изменяться;
б. в окружении не будет происходить изменений;
в. постоянно будут происходить изменения.

46. Выбор стратегии определяется ключевыми факторами:
а. сильные стороны отрасли;
б. сильные стороны организации;
в. цели организации;
г. интересы высшего руководства;
д. квалификация работников;
е. степень зависимости от внешней среды;
ж. все в сочетании факторы.

47. Понимание терминов «угрозы и возможности»:
а. в буквальном смысле;
б. анализ угроз и возможностей – это стандартная процедура в стратегическом управлении;
в. это оценка благоприятных и неблагоприятных тенденций во внешней среде.

48. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:
а. материально-техническое обеспечение;
б. продажи;
в. закупки;
г. управление персоналом;
д. производство;
е. все в сочетании;
ж. маркетинговый аспект.
49. Факторы, определяющие конкурентную силу поставщика организации:
а. уровень специализации поставщика;
б. концентрированность поставщика на работе с конкретными клиентами;
в. темпы инфляции и нормы налогообложения;
г. партнерские отношения.
50. Стратегическое решение – это:
а. анализ конкретной ситуации;
б. стратегические управленческие действия;
в. выбор стратегической альтернативы;
г. понимание стратегической проблемы.
51. Стратегическая потребность – это:
а. понимание физического недостатка чего-либо;
б. ощущение психологического недостатка чего-либо;
в. желание чего-либо;
г. возможно сочетание.
52. Ключевая роль определения стратегических изменений:
а. топ-менеджеров организации;
б. непосредственные исполнители;
в. руководители среднего звена;
г. инженерно-экономические сотрудники.
53. Основная цель бюджета организации определить:
а. необходимые ресурсы и направления их использования;
б. нужные ресурсы;
в. источники поступления финансов;
г. возможен вариант сочетания.
54. Какие аспекты в настоящее время реализуются в вашей организации:
а. ментальная правильность;
б. ситуационность;
в. уникальность;
г. будущая неопределенность;
д. гибкая адаптивность;
е. процессность.
55. Факторы, определяющие эффективность стратегического управления:
а. количественный метод;
б. финансово-стратегический метод;
в. мотивационно-стимулирующий;
г. эффект различных систем оплаты за творчество.
56. К факторам внешней среды прямого действия не относятся:
а. поставщики;
б. политика;
в. потребители;
г. конкуренты.
57. Власть – это:
а. ограниченное право распоряжаться ресурсами;

б. манера поведения в управлении;
в. возможность влиять на других;
г. умение влиять на подчиненных.

58. Стратегический результат деятельности организации – это:

а. производство продукции;
б. предоставление услуг;
в. превышение доходов над расходами;
г. все вместе взятое.

59. Стратегическое планирование – это:

а. набор действий и решений по достижению целей;
б. перспективный план мероприятий;
в. желательное конечное состояние организации;
г. реализация управленческих решений.

60. Теория мотивации в стратегическом управлении – это:

а. удовлетворение только потребностей;
б. получение вознаграждения;
в. осознание потребностей и получение вознаграждения;
г. вариант альтернативы.

61. Структуры организационного построения могут принадлежать к двум классификационным группам: высоким иерархическим и низким органистическим. Классифицируйте формы организации стратегического развития.
Соотнесите элемент соответствующий категории выбрав вариант из списка
1.смешанная форма
2.на основе самоорганизации
3.директивная форма

62. В жестких структурах организации используются вертикальные и горизонтальные связи. Их соотношение в высоких иерархических и низких органистических структурах разное.
Выберите из выпадающего списка правильный ответ

Низким органистическим структурам соответствуют сильные [ ] связи;

высоким иерархическим структурам соответствуют сильные [ ] связи.

1. вертикальные
2.горизоньальные

63. Эффективное использование ресурсов предприятия и максимизация результатов хозяйственной деятельности достигаются при организации стратегического развития [ ].

1. в директивной форме
2. в смешанной форме
3. на основе саморганизации

64.Высокие иерархические и низкие органистические структуры относят к классу жестких структур организации.
Выберите из ниже предложенного списка наиболее характерные свойства мягкой структуры организации, соответствующие каждому виду жесткой структуры.

Соотнесите элемент соответствующий категории выбрав вариант из списка
Руководитель является «инфраструктурой» исполнителя:
1.Горизонтальные органистические

2.Высокие иерархические

Высокая мотивация к самосовершенствованию в профессии
Горизонтальные органистические
Высокие иерархические

Жесткая дисциплина
Горизонтальные органистические
Высокие иерархические

Высокая степень автономии
Горизонтальные органистические
Высокие иерархические

Вознаграждение зависит от результата
Горизонтальные органистические
Высокие иерархические

Вознаграждение зависит от четкого исполнения заданий, регламентов, режима
Горизонтальные органистические
Высокие иерархические

65. Что входит в корпоративную культуру организации?
Выберите все правильные ответы (один или несколько)

- ☐ Традиции
- ☐ Обязанности
- ☐ Шаблоны
- ☐ Ценности
- ☐ Стереотипы
- ☐ Регламент

66.Зона ответственности руководителя шире в организационных структурах [ ] вида.
Выберите из выпадающего списка правильный ответ
1. Высокого
2. Среднего
3. Низкого

67.Соотнесите элемент организационной культуры с его характеристикой.
Соедините элементы попарно

Поддержка	степень ответственности, независимости и возможностей выражения инициативы в организации
Индивидуальная автономность	уровень помощи, оказываемой руководителями своим подчиненным
Структура	взаимодействие органов и лиц, действующих правил, прямого руководства и контроля

Идентифицированность	степень отождествления работников с организацией в целом
Вознаграждение	степень зависимости вознаграждения от результатов труда

68.Организация стратегического развития предполагает пространственный и временной аспект реализации. Проектировщик создал план размещения оборудования в цехе, при этом реализован [ ] аспект ОСР.
1.пространственный
2.социальный
3.временный

69. Постоянный контроль за соответствием фактического состояния стратегических показателей развития организации их плановой величине в контрольном временно́м интервале — это стратегический:
Выберите один правильный ответ

- аудит
- мониторинг
- контроллинг

70.Отметьте функции стратегического аудита развития стратегического потенциала предприятия:
Выберите все правильные ответы (один или несколько)

- Учёт
- Прогноз
- Анализ
- Контроль
- Кодирование

71. Фиксация управленческой проблемы, а также её определение происходят в процессе реализации функции [ ] при организации стратегического развития.
Выберите из выпадающего списка правильный ответ
1. контроля
2.. учета
3. анализа

72. Организация находится на завершающем этапе стадии «зрелости» своего ЖЦ. Организация находится на [ ] уровне организационной энтропии.
1. Высокого
2. Среднего
3. Низкого

74.Сбалансированный рост является основной целью организации на стадии [ ] в классической модели жизненного цикла.

75. Рост организации осуществляется, как правило, несистематично, рывками на стадии _____ организации в классической модели жизненного цикла.

77. Развитие перспективных видов деятельности обеспечивает организационная структура фирмы _____ характера.

1.правильного

2.функционального

3.рефлексивного

78. С нарастанием эффекта упущенной выгоды фирмы тесно связан кризис _____.

1.автономии

2.контроля

3.лидерства

79. Все сотрудники устают от работы как единая команда при кризисе _____ в развитии организации.

1. доверия
2. границ
3. автономии
4. лидерства

80. Теория мотивации в стратегическом управлении – это:

а. удовлетворение только потребностей;
б. получение вознаграждения;
в. осознание потребностей и получение вознаграждения;
г. вариант альтернативы.

Примеры практических задач, практических ситуаций

Практическая ситуация № 1
Использование *креативного* потенциала работников
на *ООО «КЗ «Ростсельмаш»«*

Когда топ-менеджеры ООО «КЗ «Ростсельмаш»« осознали, что сильно отстают в *эффективности производства* от зарубежных компаний, то приняли решение вложить *десять миллионов долларов* **в новейшие** высокоавтоматизированные производственные линии. При установке, наладке и запуске этого оборудования компания улучшила экономические показатели на основе политики ***непрерывного*** *совершенствования* и *предложений работников цехов* по более эффективному выполнению отдельных операций, что позволило *увеличить производительность труда*, сэкономить время, материалы и *новую* ***культуру*** *производства*.

Это стратегия ведущей компании, которая ежедневно осуществляет постоянные улучшения во всех подразделениях для эффективности производственного процесса. Это происходит в рамках новых подходов к организации управления производством с применением ***бригадной*** организации труда, где многие решения принимаются по предложениям рабочих: ***система «Три НЕ»***, что повышает качество продукции.

Широко поощряется рационализаторское движение. ***Система «Пуск»*** – на одного работника приходится 3 рацпредложения с экономическим эффектом, из которых 95% внедряются. За счет постоянных улучшений в компании была ***снижена*** на **2%** *себестоимость* изготовления моделей.

Раскройте *необходимость* стратегических подходов топ-менеджеров компании.

Практическая ситуация №2

Внутрифирменная подготовка специалистов в обучающемся центре на ооо «кз «Ростсельмаш»«

Новичок получает нужные знания в ***центре обучения*** и *на участке*, где он будет работать, так как от него требуется **ежедневная** *творческая* работа. При прохождении ***практики*** *новичок* приобретает *новые знания* по выполнению станции (операции) в производственном процессе и знакомится с *новыми* разработками. Так он достигает *нужного* уровня развития, когда сам повышает знания из других источников.

2. *Программные обучения помимо работы это:*

- **программы** технико-экономического образования, которые разрабатываются по запросам подразделений. Их *цель* – передача *новых знаний*, накопленных за время работы фирмы, молодым специалистам и ознакомление с *новыми технологическими разработками* в лице наставников обучения из своей среды. *Учебные программы* помогают работникам *самореализоваться* для стимулирования их *творческой работы*.

Ваши ***креативные идеи*** *по эффективности* этого процесса изложить и *устно* доложите на семинаре.

Практическая ситуация №3

Атакующая стратегия корпорации

Компания ООО «КЗ «Ростсельмаш»« действует уже 84 года. К созданию комбайнов она приступила в 1936г. В 1972г. выпущена *модель* **»Нива»** – самоходный комбайн, завоевавший ***золотую медаль*** на ярмарке **в Париже**. Для формирования портфеля новых моделей комбайнов ушло около 12 лет, что позволило ООО «КЗ «Ростсельмаш»« создать комбайн «Дон-1500» и обеспечить себе **ниши** на *российском* и *мировом рынках* не только за счет *качества* и *надежности* продукции, но и за счет постоянного внедрения радикальной модели-новинки – **Vector**. Главное при создании спроса – *привитие потребителю* стремления к совершенству, т.к. ***каждая*** *новая модель* комбайна должна потребителю облегчить труд, жизнь и обеспечить ему эффективность.

На формирование портфеля моделей компания тратит около 1 млн. долл. в год, имеет свой исследовательский центр (ТЦ), в котором работают более 150 человек. Новые технико-технологичские достижения *оценивают клиенты*, а компания внедряет их по мере «*клиентской готовности*» к новой модели.

ООО «КЗ «Ростсельмаш»« последовательно повышает качество моделей машин, и создает их с различным набором услуг. *Адаптеры моделей* постоянно унифицируются, обретая *новое качество* и поднимая модели *на новый* технический *уровень*, с высокой надежностью и проще в управлении при обслуживании, что улучшает качество зерна и экологичность, что способствует ***пониманию*** *клиентами новой миссии*.

Изложите **какие** стратегии применили топ-менеджеры компании и *устно* доложите на семинаре.

Практическая ситуация № 4

На практике в своей деятельности *инновационная организация* учитывает факторы, определяющие корректировку инновационной стратегии:

***Источники, изменяющие знания*:**

- ***клиенты:***

– ***ценность*** покупателя;

– ***какой*** нужен сервис;
– ***какое*** партнерство взаимовыгодно;
– ***какой*** имидж организации должен быть;
– ***какова*** инвестиционная способность покупателя?

- ***продукт (услуга):***

– ***кто*** будет покупать;
– ***почему*** будет покупать;
– ***сколько*** нужно инвестиций;
– ***нужны*** ли сейчас и
– ***сколько*** в будущем?

- ***конкуренты:***

– ***какая*** стратегия будущего;
– ***что*** продают сейчас;
– ***что*** планируют;
– ***каков*** уровень позицирования;
– ***нужно*** ли партнерство?

- ***персонал:***

– ***каков*** уровень интеллекта;
– ***какие*** особые знания нужны;
– ***какая*** степень креативности;
– ***каков*** уровень компетенций руководителей;
– ***какое*** обучение нужно?

- ***инвестиции:***

– ***как*** привлечь стратегического инвестора;
– ***когда*** нужен венчур;
– ***какова*** инвестиционная направленность;
– ***каков*** аспект ликвидности?

- ***технологии:***

– ***какова*** степень прорывности;
– ***каков*** уровень сочетаемости;
– ***какова*** эффективность и надежность;
– ***какова*** должна быть взаимозаменяемость?

Практическая ситуация № 5

Статегический маркетинг – аспект сочетания сегментации и креативного взаимодействия

Корпоративная стратегия гиганта комбайновой индустрии ООО «КЗ «Ростсельмаш»« *предопределилась* изменившимися *демографической* и *социальной средами*, а так же *в связи* с *глобализацией экономики*, что заставило ее топ-менеджеров ***искать*** *статегические методы* и *формы* сегментации. Атакующая корпоративная политика в этом направлении определилась применением технологических изменений во всех производственных подразделениях, что позволило создать стратегическую *продуктовую модель* комбайнов, где в каждом *новом продукте* учитывалась ***конкретная*** *ниша* с учетом *климата* и *географического* расположения региона. Фактически применяется *корпоративная стратегия* – творческого взаимодействия с клиентами.

Такой подход – *уникальный аспект* ***опережения*** конкурентов на основе новаторско-креативного партнерства их отношений с клиентами и поставщиками.

Изложите Ваши предложения по улучшению эффективности деятельности организации при сочетании стратегий сегментации с диверсификацией и *устно* доложите на семинаре.

Практическая ситуация № 6 Умение выбрать и реализовать корпоративную стратегию компании ООО «КЗ «Ростсельмаш»«

Адаптироваться к новым изменениям в экономике *в период* ***кризиса*** предопределяет топ-менеджеров компании на выбор *стратегии продаж* с разноплановостью:
– *участие клиентов* в создании новых моделей комбайнов с учетом их будущих пожеланий;
– *применение неценовой* новой политики в системе реализации продукции;
– создание СП в регионах по сборке комбайнов;
– региональные дилеры применяют принцип % скидок.
Это предопределило применение агрессивной *линии* – локальной инновационной подстратегии:
– конкретная помощь клиентам по их заявке;
– бесплатные услуги при эксплуатации моделей;
– электронная система анализа и оценок сервиса в регионах, то есть
сервис – сейчас:
– партнерские взаимовыгодные отношения с клиентами региона;
– уникальность инновационной культуры – креативное понимание персоналом создания новых моделей.
Задание:
– *какие* стратегии применяли топ-менеджеры в разнонаправленной деятельности?
– *нужно* ли было применять агрессивную стратегию?
– *какую* стратегию должны выбрать топ-менеджеры по отношению к немецкой компании «CLAAS»?
– *каковы* успехи и недостатки в деятельности компании?
– *почему* компания не *нашла* стратегию в *кризисной ситуации* (не продано 1200 комбайнов)?

Практическая ситуация №7
Развитие ООО «КЗ «Ростсельмаш»« в технологически передовую компанию
Начало 2000-х годов было *критическим* моментом в истории ОАО «Ростсельмаш», так как государственное финансирование резко сократилось, а *заказчики* на комбайны во всех регионах были на *уровне банкротства*.
Указ о *приватизации* с различной направленностью: сами или кто-то со стороны
ОАО «Ростсельмаш» приватизировалось само и превратилось в сообщество малых собственников, из-за чего было потеряно около 25% акций, так как их *начали скупать* у рабочих завода и *неизвестно* **кто**. Однако контрольный пакет акций был в руках у руководства завода.
В это же время *резко упал спрос* на комбайны *во всех регионах* из-за отсутствия инвестиций, а государство отказалось помочь выходу завода из кризиса. руководство занялось *поисками стратегического инвестора*. Так холдинг «Новое содружество» стал владельцем завода, превратив его в ООО «КЗ «Ростсельмаш»« с 2000 года, поставив руководить компанией своих топ-менеджеров, обязавшись погасить все долги и вывести из кризиса, что было сделано постепенно, применив разнонаправленные стратегии *диверсификации* в сочетании с реализацией различных инновационных проектов:
– *создание* внутренних бизнес-единиц;
– *проведение* кардинальной *реструктуризации* заводов-филиалов в бизнес-единицы – *центры прибыли* с самостоятельной оргструктурой;
– *компьютеризация* всех бизнес-процессов во всех бизнес-единицах и на всех уровнях управления;
– реализация реинжиниринга процессов в конструировании, технологии, планировании, тотальное переобучение персонала на основе *новой философии бизнеса* и *культуры*;
– были выделены средства на приобретение *лазерных линий* и *нового* различного оборудования;
– введена и реализована новая логистика производства;
– *стратегический маркетинговый аспект* главнейший ресурс на уровне новационного развития.

Задание:
– стратегическая деятельность – где стала решающей?
– предложите свои варианты выхода из кризиса;

– во всех бизнес-процессах нужен был реинжиниринг?
– оправдана необходимость создания бизнес-единиц?
– нужна ли *диверсификация* всего производства и на всех уровнях?

Практическая ситуация № 8

Динамика основных экономических показателей
национальной экономики РФ

Год	Индекс промышленного производства, % к предыдущему году	В том числе машиностроительного производства	Износ основных фондов, %	Индекс инвестиций в основные фонды, % к предыдущему году
1	**2**	**3**	**4**	**5**
1997	***102***	***103,6***	***51,6***	***95***
1998	**94,8**	**91,4**	**52,9**	**88**
2000	111	117,4	51,9	105,3
2010	111,9	119,9	51,3	117,4
2011	104,9	107,1	51,9	110
2012	103,7	101,9	52,9	102,8
2013	107	109,2	52,7	112,8
2014	106,1	110,2	52,8	110,9
2021	102,1	103,5	53,2	102,5
2022	**102,4**	**103,0**	**54,0**	**100,0**

Задание:

– установите *корреляционную* зависимость между данными столбцов 5, 2 и 3;
– какие видите предпосылки улучшения?
– нужна ли модернизация экономики?
– ВТО будет способствовать улучшению?
– какова должна быть направленность инновационной политики государства и регионов?

Практическая ситуация № 9

Определите
взаимодействие уровней ответственности

№ п/п	Направленность принадлежности	Источник ответственности	Уровень
1	Федеральный интеллектуальный центр науки		
2	Технополис		

3	Наукоград		
4	Технопарк		
5	Инновационный центр		

Изложите ваши решения в таблице и *устно* доложите на семинаре.

Практическая ситуация № 10

Каждая организация в своей деятельности применяет различные стратегии или их *сочетание*, обеспечивающие ей стратегическое преимущество перед конкурентами и динамичное развитие.
Стратегия сокращения (divestiture strategy) – продажа хозяйственного подразделения или выделения его в самостоятельную структурную единицу с определенным уровнем контроля.
Вам необходимо проанализировать и *доказательно предложить* вариант дальнейшего развития организации.
P.S. *Письменно* на одной странице (А4) ***эссе*** изложить свое понимание и *устно* (*не читая*) доложить на семинаре

Примеры тем докладов (рефератов)

1. Роль стратегического управления в новой экономике.
2. Конкурентоспособность организации — важнейший приоритет стратегического развития.
3. Стратегическое планирование как элемент стратегического управления.
4. Анализ внешней среды организации.
5. Анализ внутренней среды организации.
6. Суть и методика сценарно-сетевого планирования.
7. Миссия, цели, стратегические целевые перспективы организации.
8. Разработка стратегий отдельных бизнес-единиц.
9. Управление стратегическими изменениями.
10. Стратегический контроллинг.
11. Конкурентные преимущества и базовые конкурентные стратегии.
12. Разработка стратегий функциональных подсистем.
13. Выработка стратегий организации.
14. Взаимодействие человека и организации.
15. Концепция продукта в стратегическом управлении.
16. Выполнение и контроль стратегии.
17. Индивид и группа — вектор развития.
18. Продуктовая динамика — гибкий аспект стратегического управления.
19. Маркетинг взаимодействия в стратегическом управлении.
20. Продуктовая стратегия фирмы.
21. Значимость мониторинга продвижения товара.
22. Характеристика циклов (этапов) стратегического управления.
23. Синергия и сущность синергетического портфеля для организации, и значимость матрицы И. Ансоффа.
24. Уровень иерархии следующих показателей товара: сохраняемость, качество, конкурентоспособность, надежность и эффективность.
25. Приоритеты показателей товара: цена, жизненный цикл, дизайн, затраты у потребителя при использовании товара.
26. SWOT- и PEST-анализы. Характерные черты и отличия.

27. Связь между входом и выходом системы стратегического управления и основные фазы воспроизводственного цикла товара.

28. Корпоративная культура – стратегический ресурс управления.

29. Конкурентные стратегии в современных условиях глобализации и перехода к новому индустриальному обществу.

30. Управление новыми знаниями как радикальная стратегия организации.

31. Сравнительные преимущества, отличие и сочетание использования в стратегическом управлении матриц Ансоффа, Абеля, Портера, Минцберга и Мак-Кинси.

32. Анализ конкурентоспособности, ее измерение и позиционирование.

33. Принципы партнерства в стратегическом управлении: сущность и формы партнерства организации с работниками, обществом, клиентами, поставщиками и конкурентами.

34. Динамика распределения функций в бизнес-партнерстве: государства, регионов бизнеса и общества.

35. Стратегия минимизации ресурсосбережения в деятельности организации в современных условиях.

36. Психология развития личности в стратегическом управлении.

37. Личность – ее самореализация в условиях становления новой экономики.

38. Стратегический маркетинг – инструмент конкурентоспособности организации.

39. Корпоративная стратегия – вектор достижения стратегических целей.

40.Стратегическое планирование – аспект реализации корпоративной стратегии.

41. Организационные изменения, сопротивления им и их уменьшение.

42. Критерии различия маркетинговых стратегий: стратегии имиджа привлекательности, инфраструктуры и персонала.

43. Концепция и функции стратегического маркетинга.

7.3.2. Промежуточная аттестация

(формирование компетенции ПК-1, индикаторы ИПК-1.1, ИПК-1.2, компетенции ПК-2, индикаторы ИПК-2.1, ИПК-2.2, ИПК-2.4, ИПК-2.6,)

Вопросы к экзамену

1. Стратегическое планирование.
2. Понятие и сущность стратегии.
3. Варианты определений понятия «стратегия» разных школ.
4. Ядро стратегии.
5. Уровни управления компании.
6. Управляющие верхнего уровня (стратегический уровень).
7. Управляющие среднего звена (тактический уровень).
8. Управляющие нижнего уровеня управления (оперативный уровень).
9. Уровни разработки стратегий.
10. Корпоративная стратегия.
11. Задачи компании в корпоративной стратегии.
12. Корпоративное развитие.
13. Деловая стратегия.
14. Функциональная стратегия.
15. Разработка функциональной стратегии.
16. Операционные стратегии.
17. Разделение задачи разработки стратегии по уровням иерархии.
18. Целеполагание
19. Концепция дерева целей
20. Целевая ориентация компонентов для достижения стратегической цели компании

21. Портфельный анализ
22. Классические модели, инструменты оценки портфеля бизнеса компании
23. Анализ продуктового портфеля по методу Boston Consulting Group
24. Анализ продуктового портфеля по методу General Electric / McKinsey
25. Анализ продуктового портфеля по методу McKinsey
26. Матрица Ансоффа
27. Модель матрицы ArthurD.Little / LifeCicle
28. Стратегические решения по матрице ADL\LC
29. Базовые стратегии компании
30. Стратегия стабильности 31. Стратегии диверсифицированного роста
32. Стратегия сокращения
33. Задачи реализации стратегии
34. Стратегические изменения
35. Оценка и контроль реализации стратегии
36 Сущность стратегического планирования
37 Стратегия роста