

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

**ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**УТВЕРЖДАЮ**

Декан экономического  
факультета

профессор К.Э. Тюпаков  
«23» марта 2020 г.



**Рабочая программа дисциплины**  
**СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

**Направление подготовки**  
38.03.01 Экономика

**Направленность**  
«Экономика предприятий и организаций»  
(программа академического бакалавриата)

**Уровень высшего образования**  
бакалавриат

**Форма обучения**  
очная и заочная

**Краснодар**  
**2020**

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» разработана на основе ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства образования и науки РФ 12 ноября 2015 г. № 1327.

Автор:  
канд. экон. наук, доцент

  
И.И. Саенко

Рабочая программа обсуждена и рекомендована к утверждению решением кафедры управления и маркетинга от 16 марта 2020 г., протокол № 14.

Заведующий кафедрой  
д-р экон. наук, профессор

  
А.В. Толмачев

Рабочая программа одобрена на заседании методической комиссии экономического факультета от 23 марта 2020 г., протокол № 17.

Председатель  
методической комиссии  
д-р экон. наук, профессор

  
А.В. Толмачев

Руководитель  
основной профессиональной  
образовательной программы  
канд. экон. наук, доцент

  
Е.А. Шибанихин

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

**Целью** освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является получение обучающимися систематизированных знаний об области науки и практики управления, предназначением которой является обеспечение долгосрочного развития организации в быстроменяющихся условиях внешней среды, получение систематизированного представления о возникновении, настоящем состоянии и будущих тенденциях развития теории и практики стратегического менеджмента, базирующихся на достижениях и традициях мировой науки и культуры.

**Задачи** дисциплины:

- сформировать у студентов представления о сущности и роли стратегического управления в обеспечении устойчивого функционирования и развития предприятия сферы торговли и услуг;
- обучить будущих бакалавров формировать современные системы управления качеством, затратами, финансами, персоналом и обеспечения конкурентоспособностью организаций;
- обучить студентов критически мыслить, используя современные математические методы и научные подходы к управлению в условиях неполноты информации и постоянных изменений внешней среды;
- сформировать у обучающихся навыки, анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;
- сформировать навыки, находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность.

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

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

ОПК-4 - способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность;

ПК-6 – способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей;

ДПК-8- способность формировать современные системы управления качеством, затратами, финансами, персоналом и обеспечения конкурентоспособностью организаций.

### 3 Место дисциплины в структуре ОПОП ВО

«Стратегический менеджмент» является дисциплиной по выбору вариативной части ОПОП ВО подготовки обучающихся по направлению 38.03.01 Экономика (уровень бакалавриата), направленность «Экономика предприятий и организаций».

### 4 Объем дисциплины (108 часа, 3 зачетные единицы)

Виды учебной работы	Объем, часов	
	Очная	Заочная
<b>Контактная работа</b>	51	11
в том числе:		
— аудиторная по видам учебных занятий	50	10
— лекции	26	4
— практические	24	6
— внеаудиторная	1	1
— зачет	1	1
— экзамен	-	-
— защита курсовых работ (проектов)	-	-
<b>Самостоятельная работа</b>	57	97
в том числе:		
— курсовая работа (проект)	-	-
— прочие виды самостоятельной работы	57	97
<b>Итого по дисциплине</b>	108	108

### 5 Содержание дисциплины

По итогам изучаемого курса студенты сдают зачет.

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

в заочной форме - 5 курс, 9 семестр,

## Содержание и структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	<i>Сущность стратегического менеджмента</i> 1. Общая характеристика стратегического управления. 2. Этапы развития стратегического подхода. 3. Задачи стратегического менеджмента. 4. Сущность и преимущества стратегического мышления. 5. Основные категории стратегического менеджмента.	ОПК-4, ДПК-8	8	2	2	6
2	<i>Миссия и целеполагание в стратегическом управлении</i> 1. Понятие и значение миссии организации. 2. Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. 3. Разработка стратегии компании. 4. Факторы, определяющие стратегию компании. 5. Подходы к формированию стратегии.	ОПК-4, ДПК-8	8	2	2	6
3	<i>Стратегический анализ внутренней и внешней среды организации</i> 1. Управленческий анализ. 2. Анализ положения компании. 3. Анализ макросреды. 4. Анализ непосредственного окружения.	ОПК-4, ДПК-8 ПК-6	8	4	4	6
4	<i>Модели стратегического управления</i> 1. Модель Гарвардской школы бизнеса. 2. Модель И. Ансоффа: финансовая стратегия потреблением и административная стратегия. 3. Модель Г. Стейнера	ОПК-4, ДПК-8 ПК-6	8	2	2	6
5	<i>Школы стратегического менеджмента</i> 1. Школа дизайна. 2. Школа планирования. 3. Школа позиционирования. 4. Школа предпринимательства. 5. Школа предпринимательства. 6. Когнитивная школа. 7. Школа обучения. 8. Школа власти. 9. Школа культуры. 10. Школа внешней среды. 11. Школа конфигурации.	ОПК-4, ДПК-8	8	2	2	6
6	<i>Стратегии организации и их классификация</i> 1. Различные подходы к росту фирмы. 2. Механизм диверсификации. 3. Конкурентное преимущество.	ОПК-4, ДПК-8	8	4	4	6

№ п/ п	Тема. Основные вопросы	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
	4. Пять основных конкурентных стратегий.					
7	<i>Виды стратегического управления</i> 1. Управление путем выбора стратегических позиций. 2. Управление путем ранжирования стратегических задач. 3. Управление по слабым сигналам. 4. Управление в условиях стратегических неожиданностей. 5. Управление стратегическими задачами.	ОПК-4, ДПК-8 ПК-6	8	2	2	6
8	<i>Стратегические альтернативы</i> 1. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор. 2. Типы стратегических альтернатив. 3. Подходы к формированию стратегических альтернатив 4. Роль и значение бенчмаркинга при формировании стратегических альтернатив.	ОПК-4, ДПК-8	8	2	2	6
9	<i>Реализация стратегии и стратегический контроль</i> 1. Организационное обеспечение реализации стратегии. 2. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. 3. Контроль за реализацией стратегии.	ОПК-4, ДПК-8	8	2	2	4
10	<i>Риски в стратегическом управлении</i> 1. Роль и значение рисков в стратегическом управлении. 2. Измерение рисков в процессе стратегического управления. 3. Виды рисков. 4. Проведение стратегического анализа рисков организации.	ОПК-4, ДПК-8 ПК-6	8	4	2	5
<b>Итого</b>				<b>26</b>	<b>24</b>	<b>57</b>

## Содержание и структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
1	<i>Сущность стратегического менеджмента</i> 6. Общая характеристика стратегического управления. 7. Этапы развития стратегического подхода. 8. Задачи стратегического менеджмента. 9. Сущность и преимущества стратегического мышления. 10. Основные категории стратегического менеджмента.	ОПК-4, ДПК-8	9	1	1	8
2	<i>Миссия и целеполагание в стратегическом управлении</i> 6. Понятие и значение миссии организации. 7. Цели организации, приоритеты целей, временные интервалы целей и их измерение. 8. Разработка стратегии компании. 9. Факторы, определяющие стратегию компании. 10. Подходы к формированию стратегии.	ОПК-4, ДПК-8	9	1	1	8
3	<i>Стратегический анализ внутренней и внешней среды организации</i> 5. Управленческий анализ. 6. Анализ положения компании. 7. Анализ макроокружения. 8. Анализ непосредственного окружения.	ОПК-4, ДПК-8 ПК-6	9	2	2	10
4	<i>Модели стратегического управления</i> 4. Модель Гарвардской школы бизнеса. 5. Модель И. Ансоффа: финансовая стратегия потреблением и административная стратегия. 6. Модель Г. Стейнера	ОПК-4, ДПК-8 ПК-6	9	-	-	6
5	<i>Школы стратегического менеджмента</i> 12. Школа дизайна. 13. Школа планирования. 14. Школа позиционирования. 15. Школа предпринимательства. 16. Школа предпринимательства. 17. Когнитивная школа. 18. Школа обучения. 19. Школа власти. 20. Школа культуры. 21. Школа внешней среды. 22. Школа конфигурации.	ОПК-4, ДПК-8	9	-	-	8
6	<i>Стратегии организации и их классификация</i> 5. Различные подходы к росту фирмы. 6. Механизм диверсификации. 7. Конкурентное преимущество. 8. Пять основных конкурентных страте-	ОПК-4, ДПК-8	9	-	2	8

№ п/п	Наименование темы с указанием основных вопросов	Формируемые компетенции	Семестр	Виды учебной работы, включая самостоятельную работу студентов и трудоемкость (в часах)		
				Лекции	Практические занятия	Самостоятельная работа
	гий.					
7	<i>Виды стратегического управления</i> 6. Управление путем выбора стратегических позиций. 7. Управление путем ранжирования стратегических задач. 8. Управление по слабым сигналам. 9. Управление в условиях стратегических неожиданностей. 10. Управление стратегическими задачами.	ОПК-4, ПК-6	9	-	-	8
8	<i>Стратегические альтернативы</i> 5. Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор. 6. Типы стратегических альтернатив. 7. Подходы к формированию стратегических альтернатив 8. Роль и значение бенчмаркинга при формировании стратегических альтернатив.	ОПК-4, ДПК-8	9	-	-	8
9	<i>Реализация стратегии и стратегический контроль</i> 4. Организационное обеспечение реализации стратегии. 5. Типы реакции на изменения и подход к управлению ими. 6. Контроль за реализацией стратегии.	ОПК-4, ДПК-8	9	-	-	8
10	<i>Риски в стратегическом управлении</i> 5. Роль и значение рисков в стратегическом управлении. 6. Измерение рисков в процессе стратегического управления. 7. Виды рисков. 8. Проведение стратегического анализа рисков организации.	ОПК-4, ДПК-8 ПК-6	9	-	-	8
<b>Итого</b>				<b>4</b>	<b>6</b>	<b>97</b>



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

Методические указания по дисциплине «Стратегический менеджмент» по проведению практических занятий, организации самостоятельной и научно-исследовательской работы для обучающихся направления подготовки 38.03.01 Экономика, направленность «Экономика предприятий и организаций»

[https://edu.kubsau.ru/file.php/123/Methodichka\\_Strategicheskii\\_menedzhment\\_EN\\_O\\_537858\\_v1\\_.PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/123/Methodichka_Strategicheskii_menedzhment_EN_O_537858_v1_.PDF)

Балыбердин, В.А. Прикладные методы оценки и выбора решений в стратегических задачах инновационного менеджмента : учебное пособие / В.А. Балыбердин, А.М. Белевцев, Г.П. Бендерский. — Москва : Дашков и К, 2017. — 240 с. — ISBN 978-5-394-02361-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система «Лань» : [сайт]. — URL: <https://e.lanbook.com/book/93455>

Базиян, Н. Р. Стратегический менеджмент / Н. Р. Базиян. — Москва : Юриспруденция, 2018. — 510 с. — ISBN 978-5-9516-0819-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>

Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие для вузов / С. В. Левушкина. — Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет, Секвойя, 2017. — 80 с. — ISBN 5-7567-0164-8. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/76122.html>

Менеджмент : практикум / составители М. А. Лоскутова, Н. В. Островская. — Саратов : Вузовское образование, 2020. — 112 с. — ISBN 978-5-4487-0694-3. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/93994.html>

Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/774157>

Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 290 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5950e6701deed8.90422341](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/810318>

Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 290 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5950e6701deed8.90422341](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/952274>

## 7 Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации

### 7.1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы

Номер семестра	Этапы формирования и проверки уровня сформированности компетенций по дисциплинам, практикам в процессе освоения ОПОП
ОПК-4 - способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность	
3	Методы оптимальных решений
3	Право
4	Менеджмент
5	Самоменеджмент
5	Управленческие решения
7	Производственный менеджмент
8	Управление персоналом
8	<i>Стратегический менеджмент</i>
8	Преддипломная практика
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ПК-6 – способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей	
1	Размещение производительных сил
1	Регионалистика
2	Аграрная политика и продовольственная безопасность
2	Современные товарные рынки
4	Статистика
5	Мировая экономика и международные экономические отношения
8	Управление персоналом
8	<i>Стратегический менеджмент</i>
8	Научно-исследовательская работа
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты
ДПК-8- Способность формировать современные системы управления качеством, затратами, финансами, персоналом и обеспечения конкурентоспособностью организаций	
4	Практика по получению профессиональных умений и опыта профессиональной деятельности
5	Коммерческая деятельность предприятия (организации)
6	Управление затратами предприятия (организации)
6	Управление качеством
6	Теория организации
7	Финансовый менеджмент
8	Управление персоналом
8	<i>Стратегический менеджмент</i>
8	Преддипломная практика
8	Защита выпускной квалификационной работы, включая подготовку к защите и процедуру защиты

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

Планируемые результаты освоения компетенции	Уровень освоения				Оценочное средство
	неудовлетворительно (минимальный)	удовлетворительно (пороговый)	хорошо (средний)	отлично (высокий)	
<b>ОПК-4 - способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность</b>					
<b>Знать:</b> роль, функции и задачи стратегического менеджмента в современной организации; сущность стратегических управленческих решений и методы их принятия; ;	фрагментарное представление о роли, функциях и задачи стратегического менеджмента в современной организации; сущности стратегических управленческих решений и методы их принятия;	неполные представления о роли, функциях и задачи стратегического менеджмента в современной организации; сущность стратегических управленческих решений и методы их принятия; ;	сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о роли, функции и задачи стратегического менеджмента в современной организации; сущность стратегических управленческих решений и методы их принятия;	сформированные систематические представления о роли, функции и задачи стратегического менеджмента в современной организации; сущность стратегических управленческих решений и методы их принятия;	Кейс-задания, задания (задачи), вопросы для контрольной работы, реферат, эссе, тест, вопросы и задания для проведения зачета
<b>Уметь:</b> анализировать социально значимые проблемы и процессы; оценивать условия и последствия принимаемых стратегических решений;	Фрагментарное умение анализировать социально значимые проблемы и процессы; оценивать условия и последствия принимаемых стратегических решений;	Несистематическое применение умения анализировать социально значимые проблемы и процессы; оценивать условия и последствия принимаемых стратегических решений;	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умения анализировать социально значимые проблемы и процессы; оценивать условия и последствия принимаемых стратегических решений;	Сформированное умение анализировать социально значимые проблемы и процессы; оценивать условия и последствия принимаемых стратегических решений;	
<b>Владеть:</b> методами принятия стратегических решений в управлении деятельностью организаций; навыками анализа и оценки последствий принимаемых стратегических решений	Не владеет в достаточной мере: способностью методами принятия стратегических решений в управлении деятельностью организаций; навыками анализа и оценки последствий принимаемых стратегических решений	Имеются отдельные пробелы: способности владения методами принятия стратегических решений в управлении деятельностью организаций; навыками анализа и оценки последствий принимаемых стратегических решений	Сформированные в достаточной мере способности владения методами принятия стратегических решений в управлении деятельностью организаций; навыками анализа и оценки последствий принимаемых стратегических решений	Высокий уровень сформированности способностей владения методами принятия стратегических решений в управлении деятельностью организаций; навыками анализа и оценки последствий принимаемых стратегических решений	
<b>ПК-6 – способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей</b>					

<p><b>Знать:</b> основные понятия, методы и инструменты количественного и качественного анализа процессов стратегического управления; основные элементы процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития; источники и структуру информации, необходимой для проведения стратегического анализа;</p>	<p>Фрагментарное представление о основных понятиях, методах и инструментах количественного и качественного анализа процессов стратегического управления; основных элементах процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития; источниках и структуре информации, необходимой для проведения стратегического анализа;</p>	<p>Неполные представления о основных понятиях, методах и инструментах количественного и качественного анализа процессов стратегического управления; основных элементах процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития; источниках и структуре информации, необходимой для проведения стратегического анализа;</p>	<p>Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о основных понятиях, методах и инструментах количественного и качественного анализа процессов стратегического управления; основных элементах процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития; источниках и структуре информации, необходимой для проведения стратегического анализа;</p>	<p>Сформированные систематические представления о основных понятиях, методах и инструментах количественного и качественного анализа процессов стратегического управления; основных элементах процесса стратегического управления и альтернативы стратегий развития; источниках и структуре информации, необходимой для проведения стратегического анализа;</p>	<p>Кейс-задания, задания (задачи), вопросы для контрольной работы, реферат, эссе, тест, вопросы и задания для проведения зачета</p>
<p><b>Уметь:</b> распознавать и идентифицировать методы анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; собирать, оценивать, обрабатывать, проводить анализ и использовать информацию из разных источников; использовать инструменты стратегического анализа организаций;</p>	<p>Фрагментарное умение распознавать и идентифицировать методы анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; собирать, оценивать, обрабатывать, проводить анализ и использовать информацию из разных источников; использовать инструменты стратегического анализа организаций;</p>	<p>Несистематическое применение умений распознавать и идентифицировать методы анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; собирать, оценивать, обрабатывать, проводить анализ и использовать информацию из разных источников; использовать инструменты стратегического анализа организаций;</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умения распознавать и идентифицировать методы анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; собирать, оценивать, обрабатывать, проводить анализ и использовать информацию из разных источников; использовать инструменты стратегического анализа организаций;</p>	<p>Сформированное умение распознавать и идентифицировать методы анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; собирать, оценивать, обрабатывать, проводить анализ и использовать информацию из разных источников; использовать инструменты стратегического анализа организаций;</p>	
<p><b>Владеть:</b> навыками оценки степени пригодности ресурсов и способностей организации для обеспечения устойчивого стратегического преимущества; основами применения методов</p>	<p>Отсутствие навыков оценки степени пригодности ресурсов и способностей организации для обеспечения устойчивого стратегического преимущества; основами применения методов анализа взаимо-</p>	<p>Фрагментарное владение навыками оценки степени пригодности ресурсов и способностей организации для обеспечения устойчивого стратегического преимущества; основами применения методов</p>	<p>В целом успешное, но несистематическое владение навыками оценки степени пригодности ресурсов и способностей организации для обеспечения устойчивого стратегического пре-</p>	<p>Успешное и систематическое владение навыками оценки степени пригодности ресурсов и способностей организации для обеспечения устойчивого стратегического преимущества; основами применения методов анали-</p>	

<p>анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; методами проведения системного стратегического анализа, включающего анализ как внешней, так и внутренней среды организации, учитывая динамику развития; навыками выявления ключевых показателей деятельности функциональных стратегий организаций, с целью построения эффективных бизнес-процессов;</p>	<p>связи между функциональными стратегиями компаний; методами проведения системного стратегического анализа, включающего анализ как внешней, так и внутренней среды организации, учитывая динамику развития; навыками выявления ключевых показателей деятельности функциональных стратегий организаций, с целью построения эффективных бизнес-процессов;</p>	<p>анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; методами проведения системного стратегического анализа, включающего анализ как внешней, так и внутренней среды организации, учитывая динамику развития; навыками выявления ключевых показателей деятельности функциональных стратегий организаций, с целью построения эффективных бизнес-процессов;</p>	<p>имущества; основами применения методов анализа взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; методами проведения системного стратегического анализа, включающего анализ как внешней, так и внутренней среды организации, учитывая динамику развития; навыками выявления ключевых показателей деятельности функциональных стратегий организаций, с целью построения эффективных бизнес-процессов;</p>	<p>за взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний; методами проведения системного стратегического анализа, включающего анализ как внешней, так и внутренней среды организации, учитывая динамику развития; навыками выявления ключевых показателей деятельности функциональных стратегий организаций, с целью построения эффективных бизнес-процессов;</p>	
--	--	--	---	---	--

**ДПК-8- Способность формировать современные системы управления качеством, затратами, финансами, персоналом и обеспечения конкурентоспособностью организаций**

<p><b>Знать:</b> теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного обеспечения организации; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; сущность стратегического анализа рыночных и отраслевых условий деятельности организации; методы анализа отрасли и конкурентных преимуществ предприятия; современные модели и методы управления стратегическими ресурсами органи-</p>	<p>Фрагментарное представление о теоретических и практических подходах к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного обеспечения организации; содержанию и взаимосвязи основных элементов процесса стратегического управления; сущности стратегического анализа рыночных и отраслевых условий деятельности организации; методах анализа отрасли и конкурентных преимуществ предприятия; современных моделях и методах управления стратегическими ре-</p>	<p>Неполные представления о теоретических и практических подходах к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного обеспечения организации; содержанию и взаимосвязи основных элементов процесса стратегического управления; сущности стратегического анализа рыночных и отраслевых условий деятельности организации; методах анализа отрасли и конкурентных преимуществ предприятия; современных моделях и методах управления стратегическими ре-</p>	<p>Сформированные, но содержащие отдельные пробелы представления о теоретических и практических подходах к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного обеспечения организации; содержанию и взаимосвязи основных элементов процесса стратегического управления; сущности стратегического анализа рыночных и отраслевых условий деятельности организации; методах анализа отрасли и конкурентных преимуществ предприятия;</p>	<p>Сформированные систематические представления о теоретических и практических подходах к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного обеспечения организации; содержанию и взаимосвязи основных элементов процесса стратегического управления; сущности стратегического анализа рыночных и отраслевых условий деятельности организации; методах анализа отрасли и конкурентных преимуществ предприятия; современных моделях и методах управления стратегическими ресур-</p>	<p>Кейс-задания, задания (задачи), вопросы для контрольной работы, реферат, эссе, тест, вопросы и задания для проведения зачета</p>
--	--	---	---	--	---

зации на обеспечение конкурентоспособности;	сурсами организации на обеспечение конкурентоспособности;	ции на обеспечение конкурентоспособности;	приятия; современных моделях и методах управления стратегическими ресурсами организации на обеспечение конкурентоспособности;	на обеспечение конкурентоспособности;	
<b>Уметь:</b> оценивать факторы отраслевой и рыночной среды при разработке стратегии организации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; оценивать организацию с помощью методов анализа отрасли конкурентных преимуществ предприятия; применять методы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Фрагментарное умение оценивать факторы отраслевой и рыночной среды при разработке стратегии организации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; оценивать организацию с помощью методов анализа отрасли конкурентных преимуществ предприятия; применять методы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Несистематическое применение умения оценивать факторы отраслевой и рыночной среды при разработке стратегии организации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; оценивать организацию с помощью методов анализа отрасли конкурентных преимуществ предприятия; применять методы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение оценивать факторы отраслевой и рыночной среды при разработке стратегии организации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; оценивать организацию с помощью методов анализа отрасли конкурентных преимуществ предприятия; применять методы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Сформированное умение оценивать факторы отраслевой и рыночной среды при разработке стратегии организации; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; оценивать организацию с помощью методов анализа отрасли конкурентных преимуществ предприятия; применять методы разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	
<b>Владеть:</b> навыками стратегического анализа отрасли и рынка; навыками анализа конкурентного преимущества организации; методами формулирования и реализации стратегий на уровне предприятия (организации); методами расчета количественных показателей стра-	Не владеет в достаточной мере навыками стратегического анализа отрасли и рынка; навыками анализа конкурентного преимущества организации; методами формулирования и реализации стратегий на уровне предприятия (организации); методами расчета количественных	Имеются отдельные пробелы навыками стратегического анализа отрасли и рынка; навыками анализа конкурентного преимущества организации; методами формулирования и реализации стратегий на уровне предприятия (организации); методами расчета количественных	Сформированные в достаточной мере навыками стратегического анализа отрасли и рынка; навыками анализа конкурентного преимущества организации; методами формулирования и реализации стратегий на уровне предприятия (организации); методами расче-	Высокий уровень сформированности навыками стратегического анализа отрасли и рынка; навыками анализа конкурентного преимущества организации; методами формулирования и реализации стратегий на уровне предприятия (организации); методами расчета количественных показателей страте-	

тегического анализа для разработки проекта конкурентной стратегии организации	показателей стратегического анализа для разработки проекта конкурентной стратегии организации	показателей стратегического анализа для разработки проекта конкурентной стратегии организации	та количественных показателей стратегического анализа для разработки проекта конкурентной стратегии организации	гического анализа для разработки проекта конкурентной стратегии организации	
---	---	---	---	---	--

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

#### **Кейс-задания**

##### **Тема 8. Стратегические альтернативы**

##### **Тема 9. Реализация стратегии и стратегический контроль.**

##### **Кейс-задания 1.**

ОАО «Трикотаж» производит со стороны впечатление рядового предприятия отечественной легкой промышленности – не новые, но опрятные корпуса, обычная проходная с дежурящими бабушками. Впечатление меняется, когдаходишь к отделу сбыта. «Вы куда - здесь очередь!», - раздаются возмущенные голоса оптовых торговцев, приехавших из разных уголков России.

«Это еще ничего. В октябре во дворе ночуют в машинах, ожидая «горячий», прямо с пресса товар, даже перекрывают шоссе», – делится недавними воспоминаниями начальник отдела сбыта Татьяна Борисовна Безручкина. В 2015 г. по сравнению с прошлым годом выпуск продукции ОАО «Трикотаж» увеличился на 50%. В целом за год объем продаж увеличился на 65%. Мы еще больше расширили географию сбыта. Помимо Центрального региона, Поволжья и Западной Сибири, в 2015 г. нам удалось выйти на рынки Восточной Сибири и Дальнего Востока»ит. д.

Вопросы к кейсу.

1. Какой подход к стратегии реализуется на ОАО «Трикотаж» – план, ловкий прием, позиция, перспектива или порядок действий? (Обоснуйте ответ).

2. Насколько свободной (вынужденной) является стратегия ОАО «Трикотаж»? (Приведите причины).

3. В чьих интересах реализуется стратегия ОАО «Трикотаж»? (Рассмотрите с позиций различных заинтересованных лиц).

##### **Кейс-задания 2.**

Компания «Инвакорп» Предыстория Компания «Инвакорп» была основана в декабре 1991 г. с условным капиталом 500 тыс. долл. Первоначально она имела пятерых владельцев. Пытаясь найти свою нишу на рынке, компания многократно пробовала себя в разных сферах торговли и дистрибьюции,

пока в 1992 году руководители не обратили внимание на растущий спрос на лекарства в России и отсутствие лицензионной системы. Компания моментально воспользовалась ситуацией и закрепилась на рынке.

«Инвакорп» – публичная компания, поэтому руководство могло обеспечивать рост путем не только заемного финансирования но и продажи существующих и дополнительно эмитированных акций. У компании не было преимуществ при заключении консигнационных соглашений, и «Инвакорп» осуществлял поставки на обычных коммерческих условиях.

В ноябре 2014 года компания продала 27% акций инвестиционному фонду «Сектор Капитала», а в начале 2015 года – Российско-Американскому фонду и компании «Орифлэйм», получив 5 и 2 млн. долл. соответственно.

Основные поставщики компании – Польша, Венгрия, Австрия, Украина, Швейцария, Франция, Германия, Индия.

Компания получает денежные кредиты от поставщиков с отсрочкой платежа на 60-120 дней (чаще всего 90 дней). Представляются скидки в размере от 3 до 25% (при средней – 15%), зависящие либо от размера заказа, либо условий кредита.

Рост продаж. Объем продаж вырос с 11,78 млн. долл. в 1994 году до 42,24 млн. в 1995 году и 59,5 млн. – в 2014 году.

В течение первых трех кварталов 2015 года продажи уже превзошли уровень всего 2014 года. По предварительным результатам за 2015 год, рост составил 60% (95 млн. долл.).

#### *Дистрибьюторская сеть*

Компания арендует штаб-квартиру в Москве со складами общей площадью 3,8 тыс. кв. м, региональные склады расположены в Саратове, Ярославле, Ростове-на-Дону, Санкт-Петербурге, Барнауле, Воронеже, Казани, Нижнем Новгороде, Владивостоке и Улан-Удэ.

«Инвакорп» оборудована центральной компьютерной сетевой системой, позволяющей отслеживать поставки, платежи и исполнение контрактов.

Средняя стоимость запасов на складах составляет 20 млн. долл. Период от размещения заказа до конечного потребителя не превышает трех месяцев, а средний оборот запасов со склада в дистрибьюторскую сеть – один месяц.

Компания имеет в собственности или арендует автотранспорт, но иногда осуществляет поставки по железной дороге либо по воздуху.

Сейчас в преискуранте компании 2500 наименований. Важно отметить, что с 1992 года по III квартал 2014 года «Инвакорп» распространял только импортные лекарства. С конца 2014 года было добавлено около 1 тыс. препаратов отечественного производства, так как клиенты нуждались в более дешевых аналогах.

Компания отмечает, что российскими поставщиками и производителями очень тяжело работать из-за нерегулярности поставок. Но неоспоримость их ценовых преимуществ и постоянный спрос на рынке привели к тому, что доля отечественных лекарств возросла с 16% в конце 2014 года до нынешнего 32%-го уровня.

#### *Программы улучшений*



Центральный склад компании не отвечает современным требованиям не только из-за ограниченности площадей, но и из-за размещения на разных этажах, что не подходит для накопления заказов.

В настоящий момент в процессе строительства находится новый центральный комплекс в Москве общей площадью 13,5 тыс. кв. м, стоимостью 10 млн. долл., включающий здание конторы и склады. Новое помещение будет иметь лучшую складскую систему с современным загрузочным модулем и контролем запасов. Финансирование комплекса осуществляется из сумм пятилетнего займа.

Продукция реализуется в основном в Москве, Московской области, Северо-западном регионе, Поволжье, на Урале, Дальнем Востоке, Западной Сибири.

### *Стратегия*

Для расширения сети в 2016 году планируется открыть 20 новых филиалов. Рост продаж будет происходить за счет новых рынков, причем будет увеличиваться доля дешевых лекарств. Компания планирует продавать 50% импортных и 50% отечественных лекарств. Вполне вероятно, что возрастет количество препаратов, так как, моделируя компанию по американскому образцу, руководители «Инвакорп» стремятся довести свой прейскурант до 10 тыс. наименований.

Вопросы и задания к кейсу:

1. Оцените позицию фирмы «Инвакорп» на рынке России в середине 90-х годов.
2. С какими трудностями может столкнуться фирма, реализующая фармацевтические препараты, в настоящее время? Определите возможные пути их преодоления.
3. Примените метод Р.Гранта для данной ситуации.
4. Перечислите недостатки метода Р.Гранта. Что можно рекомендовать для совершенствования данного метода?

### **Задачи.**

#### **Тема 10. Риски в стратегическом управлении**

##### **Задание 1.**

По фактическим и плановым данным предприятия общественного питания составить «Отчет о финансовых результатах». Рассчитать суммы выручки от продаж, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, сумму налога на прибыль (условного расхода по налогу на прибыль), и чистую прибыль отчетного периода. Решение изложить в таблице и дать оценку полученным результатам:

##### **Отчет о финансовых результатах**

<b>Наименование показателей</b>	<b>План отчет. года</b>	<b>За отчет. период</b>	<b>За аналог. период прош. года</b>
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции,			

работ, услуг			
Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	6510	6470	7100
Коммерческие расходы			
Управленческие расходы			
Прибыль (убыток) от продаж			
Проценты к получению	-	100	80
Проценты к уплате	-	310	-
Доходы от участия в других организациях	-	213	-
Прочие доходы	1500	2536	1310
Прочие расходы	900	1786	1237
Прибыль (убыток) до налогообложения			
Налог на прибыль (20%)			
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода			

### Задание 2.

По данным отчета о финансовых результатах предприятия общественного питания рассчитать влияние факторов на динамику прибыли от продаж. Сделать вывод.

Показатели	Предыдущий год (базис.)	По отчету в ценах и затратах базис. года	Факт отчетный год	Отклонения (т.р.)	
				От пр. года	От пересчета
1. Производственная себестоимость		6739			
2. Коммерческие расходы		1021			
3. Полная себестоимость		7760			
4. НДС полученный		1610			
5. Выручка от продаж (без НДС)		10603			
6. Прибыль от продаж		2843			

Расчет факторов, влияющих на изменение прибыли от продаж. Сделать вывод.

Факторы	Сумма, тыс.руб.	Формула расчета
1. Изменение производственной себестоимости		$s$ $\Delta \Pi_p = S_1 - S_y$
2. Изменение коммерческих расходов		$k$ $\Delta \Pi_p = K_1 - K_y$
3. Изменение НДС		$H$ $\Delta \Pi_p = H_1 - H_y$
4. Изменение объема реализации продукции		$vBy$ ; 1) $J = B_0$ $vv$

		2) $Pr = P_0 \times J - P_0$
5. Изменение цен		$C$ $\Delta \Pi p = B_1 - B_y$
6. Изменение ассортимента и структуры		$A$ $\Delta \Pi p = (B_y - B_0) \times B_y$
ИТОГО:		Сумма всех факторов

### Тематика рефератов

1. Современные проблемы стратегического развития организаций
2. Развитие научных взглядов на стратегическое управление организацией
3. Эволюция условий и задач предпринимательской деятельности
4. Этапы становления науки управления
5. Выбор системных решений в соответствии с изменчивостью внешней среды.
6. Стратегическое управление в системе управления современной организации
7. Взаимосвязь стратегического менеджмента и тактического управления
8. Практика применения российскими предприятиями принципов стратегического управления
9. Концептуальные особенности стратегического маркетинга как подхода к управлению организацией
10. Современный инструментарий, используемый при разработке маркетинговой стратегии организации
11. Маркетинговые стратегии, реализуемые российскими и зарубежными предприятиями
12. Современные особенности стратегических целей организации
13. Место и роль ситуационного анализа в развитии современной организации
14. Современные инструменты ситуационного анализа
15. Современные методики анализа внутренней среды организации
16. Техническая и технологическая политика современной организации
17. Взаимосвязь технической политики со стратегическим управлением
18. Анализ внешней среды организации на основе PEST-анализа
19. Установление баланса между сильными и слабыми сторонами деятельности торговой организации на основе совершенствования технической политики
20. Организация и ее стратегия внешнеэкономической деятельности в современных условиях глобализации
21. Практика применения организациями стратегий выбора и проникновения на внешние рынки
22. Использование наступательных конкурентных стратегий для создания конкурентного преимущества.
23. Неудачные конкурентные стратегии

24. Преимущества и недостатки основных конкурентных стратегий
25. Конкурентные преимущества современной организации и их источники
26. Конкурентоспособность российских предприятий на мировом рынке
27. Стратегическое управление в бизнесе
28. Бизнес-модели и стратегии в Internet-экономике
29. Бизнес-модели и стратегии в электронной коммерции
30. Бизнес-модели и стратегии для поставщиков коммуникационных услуг.
31. Бизнес-модели и стратегии для производителей компьютерной техники
32. Бизнес-модели и стратегии для разработчиков программного обеспечения
33. Бизнес-модели и стратегии для электронных розничных торговцев
34. Бизнес-модели и стратегии для поставщиков услуг электронной коммерции
35. Бизнес-модели и стратегии для медийных компаний и контент-провайдеров
36. Бизнес-модели и стратегии для поставщиков коммуникационных услуг.
37. Разработка стратегии с учетом специфики отрасли и ситуации

### **Эссе.**

1. Аутсорсинг как стратегия сужения деятельности, применяемая предприятиями аграрного бизнеса.
2. Франчайзинг как стратегия расширения деятельности предприятий аграрного бизнеса.
3. Конкурентные стратегии, основанные на доле рынка предприятия. Стратегии лидера рынка. Стратегии «бросающего вызов». Стратегии «следующего за лидером». Стратегия «специалиста».
4. Причины спада в отрасли или организации: внешние и внутренние.
5. Методологические подходы к разработке стратегии организации
6. Семь факторов, влияющих на ситуацию в отрасли
7. Воздействие прямых и косвенных методов на стратегическое развитие аграрного сектора.
8. Практика применения организациями стратегий выбора и проникновения на внешние рынки
9. Использование наступательных конкурентных стратегий для создания конкурентного преимущества.
10. Современные организационные структуры, ориентированные на решение стратегических проблем развития организации
11. Неудачные конкурентные стратегии

- 12.Преимущества и недостатки основных конкурентных стратегий
- 13.Соответствие некоторых типов структур стратегиям развития компании
- 14.Составляющие стратегического потенциала современной организации
- 15.Инструментарий оценки стратегического потенциала организации

### ***Вопросы для контрольной работы***

1. Моделирование проблемной ситуации
2. Матрица организационных проблем
3. Анализ проблемной ситуации
4. Целеобразование в организациях
5. Стратегическая система целей
6. Перемены как проблема менеджмента организации
7. Типология концепций стратегических перемен
8. Сопротивления изменениям в организациях
9. Управленческие команды в решении стратегических проблем
10. Методы обработки экспертной информации
11. Выбор и разработка стратегии организации
12. Реализации стратегии организации
13. Стратегия управления конфликтами в организации
14. Стратегические изменения организационной структуры
15. Контроль и оценка реализации стратегии организации
16. Антикризисные стратегии организации
17. Стратегическая пирамида организации
18. Стратегия как план
19. Стратегия как позиция.
20. Стратегия как ловкий прием
21. Стратегия как перспектива
22. Стратегия как паттерн
23. Предназначение функциональной стратегии.
24. Определение функциональных стратегий фирмы
25. Маркетинговая стратегия фирмы
26. Стратегичность трансформационных процессов.
27. Четыре уровня корпоративной стратегии.
28. Типология стратегий по Портеру.
29. Типология стратегий по Томпсону и Стрикленду
30. Стратегии развития бизнеса по Котлеру.
31. Типология, основанная на компетентном/ресурсном подходе.
32. Типология стратегий, основанная на модели «продукт-рынок» И. Ансоффа.
33. Анализ «GAP».
34. Матрица БКГ.
35. Конфигуратор методов разработки стратегий.
36. Традиционные методы разработки стратегий.
37. Общая схема разработки стратегии

38. Методические основы формирования стратегии организации.
39. Метод SWOT-анализа.
40. ТРИМ анализ.
41. Анализ внешней среды организации.
42. Матрица решений как результат SWOT-анализа.
43. Принципы оценки развития организации.
44. Проблемы действующей стратегии.
45. Конкурентоспособность цен и издержек.
46. Прочность конкурентной позиции.
47. Стратегические проблемы.
48. Политики, или фундаментальные стратегии.
49. Проект, или черный ящик.
50. Программа как модель состава.
51. Типология конкурентов.
52. Стратегические направления конкуренции.
53. Характеристика типовых конкурентных стратегий.
54. Ресурсная школа стратегий.
55. Стратегия конкурентного преимущества.
56. Конкурентоспособность российских предприятий на мировом рынке
57. Практика применения принципа взаимообусловленности стратегических целей, системы и структуры управления организации
58. Модели организационных изменений К. Левина и Вайсборда.
59. Особенности применения метода управления сопротивлением при внедрении стратегических изменений.
60. Индивидуальное и групповое сопротивление изменениям.
61. Управление сопротивлением.
62. Бизнес-процессы стратегического управления
63. Особенности управления стратегическим развитием компании
64. Стратегическое управление ресурсами
65. Стратегия управления как часть работы предприятия.

## **Тесты**

### **Тема 6. Стратегии организации и их классификация**

1. Главной задачей стратегического менеджмента является:
  - а) анализ внешней и внутренней среды
  - б) разработка и реализация стратегии
  - в) разработка эффективной инновационной политики
  - г) разработка стратегии
2. Согласно матрице SWOT-анализа к внешним благоприятным возможностям предприятия торговли следует отнести:
  - а) успешная реклама, компетентный персонал, возможность привлечения дополнительных ресурсов
  - б) появление новых технологий, наличие ценовых конкурентных преимуществ, четко сформулированная стратегия

в) рост доходов населения, снижение торговых барьеров, ослабление позиций конкурентов

г) ослабление конкуренции, расширение доли рынка, компетентный персонал

**3.** Выработка долгосрочных целей организации, прогнозирование и перспективное планирование являются составными частями:

а) оперативного управления

б) стратегического планирования

в) процесса принятия решений

г) стратегического управления

**4.** Принципиальной характеристикой стратегического маркетинга является:

а) расширение деятельности по реализации товаров и услуг

б) разработка маркетинговых программ

в) опережающее реагирование на изменение рыночных потребностей

г) выявление и удовлетворение спроса покупателей

**5.** Стратегия «гонка за лидером» характеризует поведение организации по отношению к:

а) рыночной доле

б) цене

в) конкуренту

г) клиентам

**6.** Осуществление стратегии диверсификации предполагает:

а) освоение принципиально нового ассортимента товаров и услуг

б) проникновение в новые сегменты рынка

в) осуществление новых видов деятельности

г) все вышеперечисленное

**7.** Основными современными тенденциями развития потребительского рынка являются:

а) углубление сегментации рынка внутри отдельных товарных групп и дифференциация потребительского спроса

б) повышение требований потребителей к качеству товаров и услуг

в) увеличение объема продаж потребительских товаров

г) увеличение размеров розничной торговой сети и перечня оказываемых услуг

**Вопросы и задания для проведения промежуточного контроля (зачета)**

*Компетенция ОПК-4 - способность находить организационно-управленческие решения в профессиональной деятельности и готовность нести за них ответственность.*

*Вопросы к зачету*

1. Стратегическое управление: сущность, цели и задачи.

2. Миссия организации: сущность, задачи, цели и критерии оценки.

3. Формирование стратегических целей и критерии их оценки.

4. Разработке стратегии организации: основные подходы, цели и задачи

5. Повышение конкурентоспособности предприятия

6. Стратегическое планирование: сущность, задачи, формы
7. Стратегия и формирование организационной структуры
8. Риски в стратегическом управлении
9. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента.
10. Стратегический менеджмент как концепция и аспект управления.
11. Анализ текущего стратегического профиля компании (действующих стратегий).
12. Цели организации; сферы установления целей. Понятие «дерева целей».
13. Внешняя среда косвенного воздействия: понятие, элементы.
14. Анализ ближайших конкурентов.
15. Предписывающие школы стратегического менеджмента
16. Описывающие школы стратегического менеджмента
17. Стратегическая пирамида организации: состав и особенности стратегий на различных организационных уровнях.
18. Понятие внешней среды организации, ее структура внешней среды и характеристики.
19. Составляющие стратегического управления.
20. Структура и особенности процесса стратегического управления.
21. Понятие и направления анализа внутренней среды организации.
22. Анализ инновационного потенциала организации.
23. Анализ производственного аспекта внутренней среды организации.
24. Анализ кадрового аспекта внутренней среды и кадрового потенциала организации
25. Внутренняя среда организации: элементы, структура, методы оценки
26. Анализ финансового аспекта внутренней среды организации.
27. Анализ организационной культуры как элемента внутренней среды организации.

*Задания (практические задания для проведения зачета)*

**Задание 1.**

На основании данных таблицы определите взвешенную оценку конкурентной силы предприятия, предварительно установив числовые оценки для выбранных факторов. Определите конкурентную позицию и предложите рекомендации для разработки конкурентной стратегии предприятия.

Таблица - Данные для оценки конкурентной силы

Характеристики	Вес	Значение характеристик			
		Конкуренты			Предприятие
		1	2	3	
Качество товара	0,1	хорошо	Удовлетворительно	отлично	Очень плохо
Репутация	0,1	хорошо	Скорее хорошо	отлично	Очень плохо



Производственные возможности	0,1	плохо	отлично	Не вполне удовлетворительно	удовлетворительно
Технологические новинки	0,05	отлично	Очень плохо	Скорее хорошо	Скорее плохо
Сбытовая сеть	0,05	отлично	Не вполне удовлетворительно	отлично	удовлетворительно
Маркетинг	0,05	отлично	Не вполне удовлетворительно	отлично	удовлетворительно
Финансовое положение	0,1	удовлетворительно	отлично	Скорее хорошо	Скорее плохо
Издержки относительные	0,3	удовлетворительно	отлично	Скорее плохо	Очень плохо
Обслуживание клиентов	0,15	удовлетворительно	Скорее хорошо	отлично	Очень плохо
Итого	1				

### Задание 2.

На основании данных таблицы постройте 3-4 карты стратегических групп конкурентов- металлоторговых компании. Сделайте выводы.

Таблица - Данные для построения карт стратегических групп конкурентов

Показатели	конкурент					фирма
	1	2	3	4	5	
Объём продаж, т/мес	33500	8700	6000	6300	4400	2300
Рыночная доля	17,0%	6,8%	7,8%	7,5%	5,2%	3,0%
Год создания	1990	1992	1991	1993	1996	2005
Емкость склада, т	3 склада, общий объём 120 000	3 склада, общая емкость складов 70 000	60000	80000	40000	60000
Услуги склада	Резка газом, резка абразивным кругом, размотка бухт и резка арматуры, высокоточная	Резка газом, рубка на станке, размотка прутков, упаковка листа в	Резка, рубка в размер арматуры и листов, гибка арматуры и листов, размотка бухто-	Резка, рубка в размер листов, разбивка пачек, комплектация сборных	Газовая резка, упаковка, комплектация сборных вагонов, увязка	Упаковка, увязка, хранение металлопроката, сборность вагонов

	резка и рубка металла по современным мировым технологиям	пачки металлической лентой, разбивка пачек	вой арматуры и рулонов, сверление, цинкование, окраска до сложных заказов под индивидуальный проект заказчика	вагонов, упаковка, увязка		
Ценовая политика	ниже	средний	ниже	ниже	ниже	ниже
Скидки	нет	2%	нет	нет	нет	1%
Кол-во позиций в прайсе	954	680	1084	1087	979	219

### Задание 3.

На основании данных таблицы постройте многоугольник конкурентоспособности, предварительно определив сопоставимые оценки и, в случае необходимости, введите обобщенные факторы, объединяющие сразу несколько схожих позиций. Заметим, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирма имеет одинаковые положения с конкурентами.

Дайте оценку конкурентной позиции фирмы и предложите рекомендации для разработки конкурентной стратегии предприятия.

Таблица - Данные для построения многоугольника конкурентоспособности

Характеристики	Значение показателей			
	конкретны			фирма
	1	2	3	
Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
Полезный эффект (интегрального качества) товара, ед. полезного эффекта	1250	1100	1300	1400
Цена товара, ден. ед	340	320	310	350
Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед	4200	4150	5300	3200
Интегральный показатель качества сервиса	0,95	0,96	0,93	0,9
Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5

Месторасположение	удобное	среднее	среднее	удобное
Товарная марка фирмы	известное	известное	неизвестная	неизвестная
Наличный капитал, млн ден. ед	150	60	110	140

#### Задание 4.

Проанализируйте информацию о непосредственном окружении фирмы и определите источники силы а) клиентов; б) поставщиков:

- на рынке доминирует один покупатель;
- выпуск фирмой стандартной, однородной продукции;
- длительное сотрудничество с одним поставщиком;
- наличие товаров-заменителей;
- наличие выбора продавца;
- большие затраты фирмы по переключению на другого контрагента;
- информационная осведомленность;
- наличие опыта в системе закупок;
- высокая значимость поставок для фирмы.

#### Задание 5.

Разработать ценовую политику для изделий, представленных в таблице.

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

#### Задание 6.

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации, тыс. руб.		Емкость рынка в 2019г.	Объем продаж конкурента в 2019г.	Доля рынка в 2019г., %	
	2018г.	2019г.			Организации	Сильнейшего конкурента
А	3800	3000	14706	2500		
Б	1180	1298	3933	826		
В	180	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	960	850	5973	1597		

а) Рассчитать показатели:

1. Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции
2. Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции
3. Долю продукции в общем объеме продаж

б) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу:

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

В			
Г			
Д			

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

**Задание 7.**

На основе данных, представленных в таблице, дайте оценку вероятности наступления риска неоплаты или несвоевременной оплаты услуг фирмы с помощью контент-анализа:

Таблица 1 – Сведения о фактической оплате стоимости услуг по договорам

№ договора	% оплаты	№ договора	% оплаты	№ договора	% оплаты	№ договора	% оплаты
1.	100	27.	100	53.	25	79.	100
2.	20	28.	100	54.	20	80.	100
3.	20	29.	100	55.	100	81.	100
4.	100	30.	100	56.	100	82.	100
5.	25	31.	100	57.	100	83.	100
6.	25	32.	100	58.	100	84.	20
7.	100	33.	100	59.	100	85.	100
8.	25	34.	100	60.	100	86.	100
9.	100	35.	100	61.	100	87.	100
10.	100	36.	100	62.	100	88.	100
11.	100	37.	100	63.	100	89.	25
12.	100	38.	100	64.	100	90.	100
13.	40	39.	100	65.	100	91.	100
14.	100	40.	100	66.	100	92.	100
15.	100	41.	30	67.	100	93.	100
16.	20	42.	100	68.	100	94.	100
17.	100	43.	100	69.	100	95.	100
18.	100	44.	40	70.	100	96.	100
19.	100	45.	100	71.	100	97.	100
20.	100	46.	100	72.	30	98.	100
21.	100	47.	100	73.	100	99.	100
22.	100	48.	100	74.	40	100.	100
23.	100	49.	100	75.	100	101.	100
24.	100	50.	100	76.	100		
25.	100	51.	100	77.	100		
26.	100	52.	20	78.	100		

**Задание 8.**

В соответствии с методологией PEST сгруппируйте и оцените влияние факторов внешней среды по шкале от -10 до +10 на деятельность предприятия, выпускающего электротехническую продукцию.

Факторы:

- 1) неблагоприятные изменения в торговой политике иностранных государств;
- 2) увеличение таможенных пошлин;
- 3) ожидаемый рост рынка в связи с предполагаемым оживлением российской экономики;
- 4) возможный спад в российской промышленности и замедление роста рынка;
- 5) неблагоприятные изменения в обменных курсах валют;
- 6) возросшие требования к качеству продукции;
- 7) рост количества «суррогатов» продукции.

### **Задание 9.**

Согласно методике портфельного анализа определите стратегические единицы бизнеса туристической компании. Фирма N- крупный туроператор, прочно заняла ведущее место в чартерных программах на средиземноморский регион, основным видом туризма стал массовый заезд туристов на морские курорты (Анталия, Кипр, Египет). Компания также осуществляет познавательные туры (классическая Италия), экзотические туры в южные туристические регионы (Таиланд). Фирма Nпредлагает состоятельным клиентам индивидуальное обслуживание. По заказу клиента может быть спроектирован и заказан тур в любые регионы и страны мира. Организуется оформление загранпаспортов, получение виз и выдача разрешений в иностранных консульствах.

### **Задание 10.**

Используя экономико-статистический метод, определите планируемый размер прибыли предприятия в 2019 г. Исходные данные представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Исходные данные

Показатель	год										
	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
Рентабельность пред-я, т.р.	45	46	45	47	47	46	47	47	48	43	

*Компетенция: ПК-6 – способность анализировать и интерпретировать данные отечественной и зарубежной статистики о социально-*

*экономических процессах и явлениях, выявлять тенденции изменения социально-экономических показателей*

*Вопросы к зачету*

1. Интегральный анализ конкурентов.
2. Анализ общего внешнего окружения (макросреды) организации: задачи и порядок проведения.
3. Анализ среды ближайшего окружения (микросреды) организации: задачи и порядок проведения.
4. Цель и порядок выявления сильных и слабых сторон организации. Задачи и сущность SWOT-анализа.
5. Сущность PEST-анализа.
6. Базовые стратегии компании в развивающихся отраслях: наступательные, оборонительные, имитационные.
7. Стратегические альтернативы конкурентного поведения компаний в период отраслевого спада.
8. Виды корпоративных (эталонных) стратегий развития.
9. Стратегии поведения фирмы на рынке (стратегия бизнеса) и условия их реализации.
10. Виды и характеристика конкурентных стратегий.
11. Методика оценки конкурентоспособности персонала.
12. Условия применения и риски стратегии лидерства по издержкам.
13. Условия применения и риски стратегии дифференциации.
14. Назначение и сущность модели «привлекательность отрасли/конкурентные преимущества».
15. Понятие стратегии 5 «П» (Г. Минцберга)
16. Общая характеристика функциональной стратегии. Ее соотношение со стратегией БЕ.
17. Подход к определению стратегии на основе анализа динамики рынка и конкурентной позиции (Томпсон и Стрикленд)
18. Подход к определению стратегии на основе анализа конкурентных преимуществ и масштабов рынка (М. Портер)
19. Характеристика стратегий лидерства (М. Портер)
20. Характеристика стратегий фокусирования (М. Портер)

*Задания (практические задания для проведения зачета)*

***Задание 1.***

В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающий по несколько «звезд», «во просительных знаков», «дойных коров» и «собак». Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов СЕВ.

***Задание 2.***

В основе стратегии фирмы — проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не

стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения. Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля. Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

### ***Задание 3.***

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление — «звезда» в прошлом — в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление и дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.

### ***Задание 4.***

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции. Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

### ***Задание 5.***

Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход. Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

### ***Задание 6.***

Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но, занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств, приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на

нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке. Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

**Задание 7.**

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

**Задание 8.**

Проанализируйте реальную ситуацию деятельности предприятия с целью разработки предложений по его стратегическому развитию. При анализе ситуации следует выделить ключевые элементы, влияющие на конкурентоспособность и устойчивость деятельности предприятия, отбросив несущественные и второстепенные из них. Затем на основе анализа необходимо выявить иерархию проблем и соотнести с ними соответствующие выделенные ключевые элементы. Завершается работа выработкой альтернативных вариантов стратегий развития предприятия и их оценкой по принятым критериям.

**Задание 9.**

Рассчитайте долю (в %) каждого вида продукции в общем объеме реализации предприятия. Все рассчитанные данные рекомендуется представить в виде таблицы 4.

Таблица 4 - Исходные данные для построения матрицы БКГ

Показатель	Виды продукции							
	А	Б	В	Г	Д	Е	Ж	ЗИ
Темпы роста рынка	0,86							
Относительная доля рынка	2							
Доля продукции в общем объеме реализации предприятия, %	32,6							

**Задание 10.**

Определите, насколько выросла производительность труда на заводе? Если за два года средняя годовая выработка цемента на заводе в расчете на одного работающего возросла с 48 до 56 тыс. тонн.



*Компетенция: ДПК-8 - способность формировать современные системы управления качеством, затратами, финансами, персоналом и обеспечения конкурентоспособностью организаций.*

*Вопросы к зачету*

1. Ключевые факторы успеха отрасли.
2. Оценка перспектив развития отрасли
3. Общая оценка привлекательности отрасли.
4. Основные положения стратегического управления
5. Синергетический эффект в практике стратегического менеджмента.
6. Общая характеристика стратегии бизнес-единицы (БЕ). Понятие «стратегическая бизнес-единица».
7. Характеристика обобщенной модели стратегического управления.
8. Стратегический потенциал организации: сущность, компоненты и пути повышения
9. Виды корпоративных (эталонных) стратегий развития.
10. Необходимость и виды анализа стратегических факторов.
11. Система стратегических факторов.
12. Подход к определению стратегии на основе анализа новизны рынка и продукта И. Ансоффа
13. Модель формирования стратегического плана по Г. Стейнеру

*Задания (практические задания для проведения зачета)*

**Задание 1**

Провести SWOT-анализ фирмы и оценить стратегию ее развития. ООО «Кондитер» и ее конкуренты имеют следующие показатели деятельности (таблица). Необходимо провести SWOT-анализ фирмы и подготовить предложения к формированию портфеля новшеств и инноваций, стратегии развития фирмы на ближайшие пять лет. Следует иметь ввиду, что по показателям, отсутствующим в таблице, фирмы находятся примерно в одинаковом положении.

Таблица – Показатели деятельности организаций

Показатели по конкретному товару данной группы	Значения показателей			
	Конкуренты			ООО «Кондитер»
	1	2	3	
Число патентов, полученных по конструкции товара	1	-	1	4
Полезный эффект (интегрального качества товара, ед. полезного эффекта)	1250	1100	1300	1400
Цена товара, ден. ед.	340	320	310	350
Затраты на техническое обслуживание и ремонт товара за срок его службы, ден. ед.	4200	4150	5300	3200
Интегральный показатель качества серви-	0,95	0,96	0,93	0,9

са продукции				
Удельный вес прогрессивной технологии	0,3	0,45	0,25	0,7
Средний возраст основных производственных фондов, лет	5,5	8,3	6,4	4,5
Удельный вес высококвалифицированных кадров	0,3	0,42	0,35	0,5
Количество конкурентов на входе системы менеджмента	4	8	5	9
Количество конкурентов на выходе системы менеджмента	5	6	6	8
Географическое расположение	удобное	среднее	среднее	удобное
Товарная марка фирмы	известная	известная	известная	неизвестная
Угроза налоговых изменений	отсутствует	отсутствует	отсутствует	отсутствует
Угроза повышения цен на сырье и материалы	отсутствует	имеется	отсутствует	имеется
Наличный капитал фирм, млн ден. ед.	150	60	110	140

### **Задание 2.**

Компания «Альфа» работает в области розничной торговли книгами. Необходимо провести анализ внешних стратегических факторов, и сделать выводы о влиянии факторов внешней среды:

1. Выставить оценки влияния факторов
2. определить взвешенные оценки по каждому фактору и суммарную оценку.
3. Сделать вывод, на основе проведенных расчетов.

Таблица - Анализ внешних стратегических факторов

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<b>Возможности</b>			
Благоприятная демографическая ситуация	0,15		
Развитие розничной сети	0,05		
Государственная поддержка малого бизнеса	0,05		
Экономическая стабилизация	0,15		
<b>Угрозы</b>			
Усиление государственного регулирования	0,10		
Конкуренция на внутреннем рынке	0,25		
Новые технологии	0,15		
Снижение активности потребителей	0,10		
Суммарная оценка	1		

### **Задание 3.**

Предприятие производит товар А, реализуя 400 шт. в месяц по цене 250 тыс. руб. (без НДС). Переменные издержки составляют 150 тыс. руб./шт., постоянные издержки предприятия — 35 000 тыс. руб. в месяц. Выберите и обоснуйте вариант действий руководства предприятия: - Увеличить расходы на рекламу на 10 000 тыс. руб. в месяц, что должно дать прирост ежемесячной выручки от реализации на 30 000 тыс. руб. - Использовать более дешевые материалы, позволяющие экономить на переменных издержках по 25

тыс. руб. на каждую единицу продукции. Однако это приведет к снижению качества изделия и может вызвать снижение объема реализации до 350 шт. в месяц. - Снизить цену реализации на 20 тыс. руб. и одновременно довести расходы на рекламу до 15 000 тыс. в месяц. Отдел маркетинга прогнозирует в этом случае увеличение объема реализации на 50%. - Перевести сотрудников отдела сбыта с окладов (суммарный месячный фонд оплаты 6000 тыс. руб.) на комиссионное вознаграждение 15 тыс. руб. с каждой проданной плиты. Предполагается, что объем продаж вырастет на 15%. - Снизить отпускную оптовую цену, чтобы стимулировать сбыт и довести увеличение ежемесячного объема оптовых продаж на 150 плит. Какую следует назначить оптовую цену, чтобы прибыль возросла на 3000 тыс. руб.?

#### **Задание 4.**

Определите емкость рынка, используя коэффициент адаптации. В январе-июне 2019 г. темп увеличения оборота розничной торговли по сравнению с соответствующим периодом 2018 г. в сопоставимых ценах в Краснодаре и Краснодарском крае Российской Федерации составил соответственно 7,2 и 12,2 %. Стоимость фиксированного набора потребительских товаров и услуг в июне 2019 г. в городе и крае - соответственно 5318,1 и 2957,6 рублей. Среднемесячная номинальная начисленная заработная плата в июне 2019 г. в городе и крае составляла соответственно 7559,2 и 3319,7 рублей. Темп увеличения реальных денежных доходов населения по сравнению с первым полугодием 2018 г. в городе и крае - соответственно 18,9 и 6,1 %. В 2019 г. среднестатистический житель города израсходовал на «быструю еду» в среднем 870 рублей, а в 2018 г. - 1400 рублей

Население края, по предварительным данным переписи, на конец 2018 г. составляло 1382,3 тыс. чел. Естественная убыль населения за 6 мес. 2019 г. зарегистрирована 8,6 чел. на 1000 чел. населения, или 11,9 тыс. чел. В абсолютном значении.

Определить прогнозируемую емкость рынка общественного питания области в 2012 г. (на основании данных о городском рынке общественного питания и при использовании коэффициента адаптации для расчета емкости рынка общественного питания области).

#### **Задание 5.**

Построить матрицу жизненного цикла товара. Разработать стратегии для каждого продукта

Таблица - Показатели развития отрасли и фирмы в ней

Показатель	A	B	C	D
Общий объем продаж в 2018 году, тыс. руб.	2175	4110	1010	6100
Общий объем продаж в 2019 году, тыс. руб.	2280	3811	3000	4000
Объем продаж фирмы в 2018 году, тыс. руб.	740	900	600	2000
Объем продаж фирмы в 2010 году, тыс. руб.	810	800	1800	900

#### **Задание 6.**

В отрасли наблюдаются изменения в долгосрочных тенденциях экономического роста. Увеличение темпов роста отрасли повлияло на соотношение спроса и предложения, на легкость проникновения фирм на рынок и ухода с него и на рост объема продаж. Постоянный рост спроса, сохраняющийся в течение долгого времени, привлек на рынок новые фирмы и стимулировал инвестиции фирм, уже действующих на рынке.

Определите, какое отношение к фирме имеет характер происходящих в отрасли изменений.

### **Задание 7.**

Определите, какой из видов деятельности является более рискованным, если известны данные о рентабельности каждого вида деятельности за ряд лет (см. таблицу 1).

Таблица 1 - Рентабельность видов деятельности А и Б

год		2015	2016	2017	2018	2019
Рен. А		0,25	0,27	0,3	0,25	0,3
Рен. Б		0,4	0,42	0,1	0,1	0,51

### **Задание 8.**

Фирма имеет переменные затраты 14 рублей на одно изделие и продажную цену 28 рублей за одно изделие. Постоянные затраты составляют 310 тысяч рублей. Текущий объем выпуска 30 тысяч изделий. Фирма может существенно улучшить качество товара, увеличив переменные затраты до 16,8 рублей, резко возрастет выпуск продукции (до 50 тысяч изделий высокого качества. Все это будет способствовать повышению конкурентоспособности организации. Найти прибыль, рентабельность, точку безубыточности в первом и во втором случае и на этой основе принять решения должна ли фирма вносить коррективы в имеющийся стратегический план. Измениться ли ответ на данный вопрос, если переменные издержки во втором случае возрастут до 20 рублей на одно изделие.

### **Задание 9.**

По фактическим и плановым данным предприятия общественного питания составить «Отчет о финансовых результатах». Рассчитать суммы выручки от продаж, прибыль от продаж, прибыль до налогообложения, сумму налога на прибыль (условного расхода по налогу на прибыль), и чистую прибыль отчетного периода. Решение изложить в таблице и дать оценку полученным результатам:

#### **Отчет о финансовых результатах**

Наименование показателей	План отчет. года	За отчет. период	За аналог. период прош. года
Выручка (нетто) от продажи товаров, продукции,			

работ, услуг			
Себестоимость реализации товаров, продукции, работ, услуг	6510	6470	7100
Коммерческие расходы			
Управленческие расходы			
Прибыль (убыток) от продаж			
Проценты к получению	-	100	80
Проценты к уплате	-	310	-
Доходы от участия в других организациях	-	213	-
Прочие доходы	1500	2536	1310
Прочие расходы	900	1786	1237
Прибыль (убыток) до налогообложения			
Налог на прибыль (20%)			
Чистая прибыль (убыток) отчетного периода			

### **Задание 10.**

По данным отчета о финансовых результатах предприятия общественного питания рассчитать влияние факторов на динамику прибыли от продаж. Сделать вывод.

Показатели	Предыдущий год (базис.)	По отчету в ценах и затратах базис. года	Факт отчетный год	Отклонения (т.р.)	
				От пр. года	От пересчета
1. Производственная себестоимость		6739			
2. Коммерческие расходы		1021			
3. Полная себестоимость		7760			
4. НДС полученный		1610			
5. Выручка от продаж (без НДС)		10603			
6. Прибыль от продаж		2843			

Расчет факторов, влияющих на изменение прибыли от продаж. Сделать вывод.

Факторы	Сумма, тыс.руб.
1. Изменение производственной себестоимости	
2. Изменение коммерческих расходов	
3. Изменение НДС	
4. Изменение объема реализации продукции	
5. Изменение цен	
6. Изменение ассортимента и структуры	
ИТОГО:	

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

Контроль освоения дисциплины и оценка знаний обучающихся на зачете производится в соответствии с ПЛКубГАУ 2.5.1 – 2016 «Текущий контроль и успеваемости и промежуточной аттестации студентов», версия 1.0.

### **Критерии оценивания выполнения кейс-заданий**

Результат выполнения кейс-задания оценивается с учетом следующих критериев:

- полнота проработки ситуации;
- полнота выполнения задания;
- новизна и неординарность представленного материала и решений;
- перспективность и универсальность решений;
- умение аргументировано обосновать выбранный вариант решения.

Если результат выполнения кейс-задания соответствует обозначенному критерию студенту присваивается один балл (за каждый критерий по 1 баллу).

Оценка «**отлично**» – при наборе в 5 баллов.

Оценка «**хорошо**» – при наборе в 4 балла.

Оценка «**удовлетворительно**» – при наборе в 3 балла.

Оценка «**неудовлетворительно**» – при наборе в 2 балла.

### **Критерии оценивания выполнения задач**

Отметка «**отлично**» – задание выполнено в полном объеме с соблюдением необходимой последовательности действий; в ответе правильно и аккуратно выполняет все записи, таблицы, рисунки, чертежи, графики, вычисления; правильно выполняет анализ ошибок.

Отметка «**хорошо**» – задание выполнено правильно с учетом 1-2 мелких погрешностей или 2-3 недочетов, исправленных самостоятельно по требованию преподавателя.

Отметка «**удовлетворительно**» – задание выполнено правильно не менее чем наполовину, допущены 1-2 погрешности или одна грубая ошибка.

Отметка «**неудовлетворительно**» – допущены две (и более) грубые ошибки в ходе работы, которые обучающийся не может исправить даже по требованию преподавателя или задание не решено полностью.

### **Критерии оценивания выполнения эссе**

Оценка «**отлично**» – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов эссе и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка **«хорошо»** – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе эссе некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка **«удовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых в тематику эссе, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка **«удовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания рассматриваемых проблем, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при выполнении эссе.

### **Критерии оценки знаний при написании контрольной работы**

Оценка **«отлично»** – выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов контрольной работы и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка **«хорошо»** – выставляется обучающемуся, если он твердо знает материал, грамотно и по существу излагает его, умеет применять полученные знания на практике, но допускает в ответе или в решении задач некоторые неточности, которые может устранить с помощью дополнительных вопросов преподавателя.

Оценка **«удовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, показавшему фрагментарный, разрозненный характер знаний, недостаточно правильные формулировки базовых понятий, нарушения логической последовательности в изложении программного материала, но при этом он владеет основными понятиями выносимых на контрольную работу тем, необходимыми для дальнейшего обучения и может применять полученные знания по образцу в стандартной ситуации.

Оценка **«неудовлетворительно»** – выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания выносимых на контрольную работу вопросов тем дисциплины, допускает грубые ошибки в формулировках основных понятий и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

**Критериями оценки доклада, реферата** являются: качество текста, обоснованность выбора источников литературы, степень раскрытия сущности вопроса, соблюдения требований к оформлению и представлению результатов.

Оценка **«отлично»** — выполнены все требования к написанию реферата, представлению доклада обозначена проблема и обоснована её актуаль-

ность; сделан анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция; сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём; соблюдены требования к внешнему оформлению.

Оценка «хорошо» — основные требования к реферату, докладу выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата. доклада; имеются нарушения в оформлении.

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

Оценка «неудовлетворительно» — тема реферата, доклада не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы или реферат, доклад не представлен вовсе.

### Оценочный лист реферата (доклада)

ФИО обучающегося \_\_\_\_\_

Группа \_\_\_\_\_ преподаватель \_\_\_\_\_

Дата \_\_\_\_\_

Наименование показателя	Выявленные недостатки и замечания	Оценка
<b>Качество</b>		
1. Соответствие содержания заданию		
2. Грамотность изложения и качество оформления		
3. Самостоятельность выполнения,		
1. Глубина проработки материала,		
2. Использование рекомендованной и справочной литературы		
6. Обоснованность и доказательность выводов		
<i>Общая оценка качества выполнения</i>		
<b>Защита реферата (Представление доклада)</b>		
1. Свободное владение профессиональной терминологией		
2. Способность формулирования цели и основных результатов при публичном представлении результатов		
3. Качество изложения материала (презентации)		



<i>Общая оценка за защиту реферата</i>		
<b>Ответы на дополнительные вопросы</b>		
Вопрос 1.		
Вопрос 2.		
Вопрос 3.		
<i>Общая оценка за ответы на вопросы</i>		
<b>Итоговая оценка</b>		

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

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

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

Оценка «**удовлетворительно**» выставляется при условии правильного ответа студента не менее чем на 51 %;

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

Результаты текущего контроля используются при проведении промежуточной аттестации.

**Зачет** - форма проверки успешного выполнения студентами лабораторных работ, усвоения учебного материала дисциплины в ходе лабораторных занятий, самостоятельной работы.

Вопросы, выносимые на зачет, доводятся до сведения студентов за месяц до сдачи зачета.

Контрольные требования и задания соответствуют требуемому уровню усвоения дисциплины и отражают ее основное содержание.

### **Критерии оценки зачёта:**

Оценка «**зачтено**» — выставляется обучающемуся, показавшему всесторонние, систематизированные, глубокие знания вопросов и умение уверенно применять их на практике при решении конкретных задач, свободное и правильное обоснование принятых решений.

Оценка «**не зачтено**» — выставляется обучающемуся, который не знает большей части основного содержания рассматриваемых теоретических положений и тем дисциплины, допускает грубые ошибки и не умеет использовать полученные знания при решении типовых практических задач.

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

### **Основная учебная литература**

1. Родионова В.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / В.Н. Родионова. — 3-е изд., испр. и перераб. — М. : РИОР : ИНФРА-М, 2017. — 106 с. — (ВО: Бакалавриат). — <https://doi.org/10.12737/22564>. - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/774157>

2. Стратегический менеджмент: Учебник / Н.А. Казакова, А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева; Под ред. проф. Н.А. Казаковой. - Москва: НИЦ Инфра-М, 2020. - 320 с.: - (Высшее образование). - ISBN 978-5-16-005028-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1059310> – Режим доступа: по подписке.

3. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2018. — 290 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5950e6701deed8.90422341](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/952274>

### Дополнительная учебная литература

1. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. - М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017.— 623 с. - ISBN 978-5-238-01209-4. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1028939> – Режим доступа: по подписке.

2. Грушенко, В. И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: Учебное пособие / В.И. Грушенко. - М.: ИНФРА-М, 2019. - 288 с. (Высшее образование). ISBN 978-5-16-004559-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1002365>

3. Стратегический менеджмент : учебник / А.П. Егоршин, И.В. Гуськова. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 290 с. — (Высшее образование: Бакалавриат). — [www.dx.doi.org/10.12737/textbook\\_5950e6701deed8.90422341](http://www.dx.doi.org/10.12737/textbook_5950e6701deed8.90422341). - Режим доступа: <http://znanium.com/catalog/product/810318>

4. Стратегический менеджмент: шпаргалка. — Москва : РИОР. — 79 с. - ISBN 978-5-369-00658-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/614820> (дата обращения: 17.09.2020). – Режим доступа: по подписке.

5. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / А. Н. Фомичев. - 2-е изд. — Москва : Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2020. - 466 с. - ISBN 978-5-394-03480-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1093665> – Режим доступа: по подписке.

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

### Перечень ЭБС

№	Наименование	Тематика
1	Znanium.com	Универсальная
2	IPRbook	Универсальная

3	Образовательный портал КубГАУ	Универсальная
---	-------------------------------	---------------

Перечень Интернет сайтов:

1. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс]: Режим доступа: <https://ru.wikipedia.org/wiki/>.
2. Журнал «Экономика региона»  
[http://www.uiec.ru/zhurnal\\_yekonomika\\_regiona/o\\_zhurnale/](http://www.uiec.ru/zhurnal_yekonomika_regiona/o_zhurnale/);
3. Журнал «ЭкспертЮГ» <http://expertsouth.ru/magazine/>;
4. Информационно-правовой портал «Гарант» [Электронный ресурс]: Режим доступа: <http://www.garant.ru/>.
5. Научная электронная библиотека - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>;
6. Научная электронная библиотека [www.eLIBRARY.RU](http://www.eLIBRARY.RU);
7. Публичная Электронная Библиотека (области знания: гуманитарные и естественнонаучные) - <http://lib.walla.ru/>;
8. Электронная библиотека IQlib (образовательные издания, электронные учебники, справочные и учебные пособия) - <http://www.iqlib.ru/>;
9. Электронная библиотека Санкт-Петербургского государственного политехнического университета (методическая и учебная литература, создаваемая в электронном виде авторами СПбГТУ по профилю образовательной и научной деятельности университета) - <http://www.unilib.neva.ru/rus/lib/resources/elib/>.

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

Стратегический менеджмент : метод. указания / сост. А. В. Толмачев, И.И. Саенко. – Краснодар : КубГАУ, 2019. – 77 с.  
[https://edu.kubsau.ru/file.php/123/Metodichka\\_Strategicheskii\\_menedzhment\\_EN\\_O\\_537858\\_v1\\_.PDF](https://edu.kubsau.ru/file.php/123/Metodichka_Strategicheskii_menedzhment_EN_O_537858_v1_.PDF)

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

Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса по дисциплине, позволяют:

- обеспечить взаимодействие между участниками образовательного процесса, в том числе синхронное и (или) асинхронное взаимодействие посредством сети «Интернет»;

- фиксировать ход образовательного процесса, результатов промежуточной аттестации по дисциплине и результатов освоения образовательной программы;

- организовать процесс образования путем визуализации изучаемой информации посредством использования презентаций, учебных фильмов;

- контролировать результаты обучения на основе компьютерного тестирования.

### Перечень лицензионного ПО

№	Наименование	Краткое описание
1	Microsoft Windows	Операционная система
3	Microsoft Office (включает Word, Excel, PowerPoint)	Пакет офисных приложений

### Перечень профессиональных баз данных и информационных справочных систем

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

## 12 Материально-техническое обеспечение для обучения по дисциплине

Планируемые помещения для проведения всех видов учебной деятельности

№ п/п	Наименование учебных предметов, курсов, дисциплин (модулей), практики, иных видов учебной деятельности, предусмотренных учебным планом образовательной программы	Наименование помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом, в том числе помещения для самостоятельной работы, с указанием перечня основного оборудования, учебно-наглядных пособий и используемого программного обеспечения	Адрес (местоположение) помещений для проведения всех видов учебной деятельности, предусмотренной учебным планом (в случае реализации образовательной программы в сетевой форме дополнительно указывается наименование организации, с которой заключен договор)
1	Стратегический менеджмент	<p>Помещение №402 ЭК, посадочных мест — 50; площадь — 60,8кв.м.; учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации .</p> <p>специализированная мебель(учебная доска, учебная мебель);</p> <p>технические средства обучения, наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий (ноутбук, проектор, экран);</p> <p>программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №305 ЭК, посадочных мест — 30; площадь — 41,7м<sup>2</sup>; Лаборатория ме-</p>	350044, Краснодарский край, г. Краснодар, ул. им. Калинина, 13

		<p>неджмента и маркетинга.  технические средства обучения  (компьютер персональный — 4 шт.);  специализированная мебель(учебная доска,  учебная мебель).</p> <p>Помещение №306 ЭК, посадочных мест —  30; площадь — 40,8кв.м.; учебная аудитория  для проведения занятий лекционного типа,  занятий семинарского типа, курсового про-  ектирования (выполнения курсовых работ),  групповых и индивидуальных консультаций,  текущего контроля и промежуточной атте-  стации .  специализированная мебель(учебная доска,  учебная мебель);  технические средства обучения, наборы де-  монстрационного оборудования и учебно-  наглядных пособий (ноутбук, проектор, эк-  ран);  программное обеспечение: Windows, Office.</p> <p>Помещение №211 НОТ, площадь —  19,3кв.м.; помещение для хранения и профи-  лактического обслуживания учебного обору-  дования.  сплит-система — 1 шт.;  холодильник — 1 шт.;  технические средства обучения  (мфу — 1 шт.;  проектор — 1 шт.;  компьютер персональный — 2 шт.).</p> <p>Помещение №211а НОТ, посадочных мест  — 30; площадь — 47,1кв.м.; помещение для  самостоятельной работы.  технические средства обучения  (принтер — 2 шт.;  экран — 1 шт.;  проектор — 1 шт.;  сетевое оборудование — 1 шт.;  ибп — 1 шт.;  компьютер персональный — 6 шт.);  доступ к сети «Интернет»;  доступ в электронную информационно-  образовательную среду университета;  специализированная мебель(учебная ме-  бель).</p> <p>Программное обеспечение: Windows, Office,  специализированное лицензионное и сво-  бодно распространяемое программное обес-  печение, предусмотренное в рабочей про-  грамме</p>	
--	--	--	--