

**МИНОБРНАУКИ РОССИИ  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ВОРОНЕЖСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ ИНЖЕНЕРНЫХ ТЕХНОЛОГИЙ»**

**УТВЕРЖДАЮ**  
Проректор по учебной работе

\_\_\_\_\_  
(подпись) Василенко В.Н.  
(Ф.И.О.)

"25 " мая 2023 г.

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА  
ДИСЦИПЛИНЫ**

**Стратегическое управление**

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)

Логистика и управление бизнесом в сфере товарного обращения

Квалификация выпускника

**бакалавр**

---

Воронеж

### 1. Цель и задачи дисциплины

1. Целью освоения дисциплины (модуля) «Стратегическое управление» является формирование компетенций обучающегося в области профессиональной деятельности и сфере профессиональной деятельности:

- 08 Финансы и экономика.

Дисциплина направлена на решение задач профессиональной деятельности следующих типов: информационно-аналитический.

Программа составлена в соответствии с требованиями Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень образования - бакалавриат).

### 2. Перечень планируемых результатов обучения, соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

№ п/п	Код компетенции	Наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-2	Способен участвовать в формировании диапазона цен на товары, работы, услуги	ИД2 <sub>ПКв-2</sub> – Использует знания о ценообразовании в формировании диапазона цен на товары работы, услуги

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД2 <sub>ПКв-2</sub> – Использует знания о ценообразовании в формировании диапазона цен на товары работы, услуги	Знает бюджетное законодательство Российской Федерации, порядок составления итоговых документов в сфере прогнозирования и экспертизы цен
	Умеет формировать итоговые документы. архивировать полученные данные и документы
	Владеет навыками формирования прибыли в составе цены на товары, работы, услуги, навыками координации деятельности специалистов более низкого уровня квалификации и контроля исполнения ими поручений в соответствии с компетенцией, предусмотренной трудовым договором (должностной инструкцией)

### 3. Место дисциплины в структуре ОП ВО

Дисциплина «Стратегическое управление» относится к вариативной части Блока 1 «Дисциплины (модуль «Предпринимательский»)» образовательной программы формируемой участниками образовательных отношений по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (уровень образования бакалавриат), направленность/профиль «Логистика и управление бизнесом в сфере товарного обращения».

Изучение дисциплины «Стратегическое управление» основано на знаниях, умениях и навыках, полученных при изучении обучающимися дисциплин: Правовое обеспечение профессиональной деятельности, Маркетинговые исследования рынка, Ценообразование, Бизнес-планирование, Коммерческая деятельность предприятий, Управление продажами, Экономический анализ хозяйственной деятельности.

Дисциплина «Стратегическое управление» является предшествующей для проведения производственной практики: Производственной практики, преддипломной практики и выполнения и защиты выпускной квалификационной работы.

#### 4. Объем дисциплины и виды учебных занятий

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы.

Виды учебной работы	Всего	Семестр 8
	акад. часов	акад. часов
Общая трудоемкость дисциплины	144	144
<b>Контактная работа в т.ч. аудиторные занятия:</b>	51,4	51,4
Лекции	24	24
в том числе в форме практической подготовки	-	-
Практические занятия (ПЗ)	24	24
в том числе в форме практической подготовки	24	24
Консультации текущие	2	2
Консультации перед экзаменом	2	2
<i>Виды аттестации (экзамен)</i>	33,8	
<b>Самостоятельная работа:</b>	58,8	58,8
Проработка материалов по конспекту лекций	7,2	7,2
Проработка материалов по учебнику	35,6	35,6
Подготовка к практическому занятию	6	6
Подготовка реферата	10	10

#### 5. Содержание дисциплины, структурированное по разделам с указанием отведенного на них количества академических часов и видов учебных занятий

##### 5.1 Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Трудоемкость раздела, акад. часы
1.	Основы стратегического управления	Теоретико-методологические основы стратегического управления и прогнозирования Процесс стратегического управления и стратегическое видение	12
2.	Процесс разработки стратегических решений	Стратегический анализ внешней и внутренней среды Общий подход к выработке стратегии Разработка стратегии одиночного бизнеса Разработка стратегии на корпоративном уровне, ее	36

		координация и контроль	
	<b>Консультации текущие</b>		<b>2</b>
	<b>Экзамен</b>		<b>33,8</b>

## 5.2 Разделы дисциплины и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Лекции, академ. час	ПЗ, академ. час	СРО, академ. час
<b>8 семестр</b>				
1.	Основы стратегического управления	<b>6</b>	<b>6</b>	<b>14</b>
2.	Процесс разработки стратегических решений	<b>18</b>	<b>18</b>	<b>44,8</b>
	<b>Консультации текущие</b>			<b>2</b>
	<b>Экзамен</b>			<b>33,8</b>

### 5.2.1 Лекции

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Тематика лекционных занятий	Трудоемкость, академ. час
1.	Основы стратегического управления	Теоретико-методологические основы стратегического управления	<b>2</b>
		Процесс стратегического управления и стратегическое видение	<b>4</b>
2.	Процесс разработки стратегических решений	Стратегический анализ внешней и внутренней среды	<b>6</b>
		Общий подход к выработке стратегии	<b>4</b>
		Разработка стратегии одиночного бизнеса	<b>4</b>
		Разработка стратегии на корпоративном уровне, ее координация и контроль	<b>4</b>

### 5.2.2 Практические занятия

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Наименование практических работ	Трудоемкость, академ. час
1	Основы стратегического управления	Концепция стратегического управления. Понятие, сущность, основные задачи и принципы теории и практики стратегического управления. Функции стратегического управления. Методологические и теоретические основы стратегического управления. Принципы стратегического управления.	<b>2</b>
		Стратегическое видение. Миссия организации. Основные правила построения дерева целей.	<b>4</b>
2		Основные составляющие, типы и факторы внешней среды. Цели и принципы стратегического анализа внутренней среды. Методология выявления сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.	<b>6</b>

Процесс разработки стратегических решений	Методика проведения анализа и построение матрицы SWOT-анализа.	
	Сущность стратегии. Классификация стратегий предприятия. Основные стратегии развития бизнеса. Определение стратегии предприятия	4
	Создание конкурентных преимуществ на уровне стратегических единиц бизнеса. Стратегия лидерства в издержках. Формирование прибыли в составе цены на товары, работы, услуги. Стратегия дифференциации. Стратегии фокусирования. Стратегия первопроходца и синергизма	4
	Роль и оценка преимуществ диверсификации. Стратегия диверсификации. Стратегический анализ диверсифицированной компании: портфельный анализ. Формирование итоговых документов.	4

5.2.3 Лабораторный практикум  
Не предусмотрен

5.2.4 Самостоятельная работа обучающихся (СРО)

№ п/п	Наименование раздела дисциплины	Вид СРО	Трудоемкость, акад. час
1.	Основы стратегического управления	Проработка материалов по учебнику и конспекту лекций	8
		Подготовка реферата	6
2.	Процесс разработки стратегических решений	Проработка материалов по учебнику и конспекту лекций	34,8
		Подготовка к практическому занятию	10

## 6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

### 6.1 Основная литература:

1. Беликова, И. П. Основы стратегического управления : учебное пособие : [16+] / И. П. Беликова, В. А. Ивашова ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Ставропольский государственный аграрный университет (СтГАУ), 2020. – 128 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=614084> (дата обращения: 10.10.2021). – Библиогр.: с. 125-126 – Текст : электронный.

### 6.2 Дополнительная литература:

1. Ларионов, И. К. Стратегическое управление : учебник / И. К. Ларионов. — 2-е изд. — Москва : Дашков и К, 2017. — 234 с. — ISBN 978-5-394-02728-4. — Текст : электронный // Лань: электронно-библиотечная система. — URL:

<http://e.lanbook.com/book/93469> (дата обращения: 31.10.2021). — Режим доступа: для авториз. Пользователей.

### **6.3 Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся**

1. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: методические рекомендации для самостоятельной работы студентов / Уланова Е.М. / ВГУИТ, Кафедра торгового дела и товароведения. – Воронеж, 2021.

### **6.4 Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины**

Наименование ресурса сети «Интернет»	Электронный адрес ресурса
<i>«Российское образование» - федеральный портал</i>	<i><a href="http://www.edu.ru/index.php">http://www.edu.ru/index.php</a></i>
<i>Научная электронная библиотека</i>	<i><a href="http://www.elibrary.ru/defaulttx.asp?">http://www.elibrary.ru/defaulttx.asp?</a></i>
<i>Федеральная университетская компьютерная сеть России</i>	<i><a href="http://www.runnet.ru/">http://www.runnet.ru/</a></i>
<i>Информационная система «Единое окно доступа к образовательным ресурсам»</i>	<i><a href="http://www.window.edu.ru/">http://www.window.edu.ru/</a></i>
<i>Электронная библиотека ВГУИТ</i>	<i><a href="http://biblos.vsuet.ru/megapro/web">http://biblos.vsuet.ru/megapro/web</a></i>
<i>Сайт Министерства науки и высшего образования РФ</i>	<i><a href="http://minobrnauki.gov.ru">http://minobrnauki.gov.ru</a></i>
<i>Портал открытого on-line образования</i>	<i><a href="http://npoed.ru">http://npoed.ru</a></i>
<i>Информационно-коммуникационные технологии в образовании. Система федеральных образовательных порталов</i>	<i><a href="http://www.ict.edu.ru/">http://www.ict.edu.ru/</a></i>
<i>Электронная информационно-образовательная среда ФГБОУ ВО «ВГУИТ»</i>	<i><a href="http://education.vsuet.ru">http://education.vsuet.ru</a></i>
<i>Официальный сайт Росстата</i>	<i><a href="http://rosstat.gov.ru">http://rosstat.gov.ru</a></i>

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

*При изучении дисциплины используется программное обеспечение и информационные справочные системы:*

*информационная среда для дистанционного обучения СЭО «ЗКЛ».*

**При освоении дисциплины используется лицензионное и открытое программное обеспечение – ОС Windows.**

### **7 Материально-техническое обеспечение дисциплины**

Учебные аудитории для проведения лекционных и практических занятий, оснащенные оборудованием и техническими средствами обучения (мультимедийными проекторами, настенными экранами, интерактивными досками, ноутбуками, досками, рабочими местами по количеству обучающихся, рабочим местом преподавателя) – ауд. 407, 426 или иные в соответствии с расписанием.

Допускается использование других аудиторий в соответствии с расписанием учебных занятий и оснащенных соответствующим материально-техническим обеспечением, в соответствии с требованиями, предъявляемыми образовательным стандартом.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся, оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением

доступа к базам данных и электронной информационно-образовательной среде ФГБОУ ВО «ВГУИТ» – ауд. 427а, ресурсный центр ВГУИТ.

## **8 Оценочные материалы для промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)**

Оценочные материалы (ОМ) для дисциплины (модуля) включают в себя:

- перечень компетенций с указанием индикаторов достижения компетенций, этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы;
- описание шкал оценивания;
- типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков;
- методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.

ОМ представляются отдельным комплектом и входят в состав рабочей программы дисциплины (модуля) в виде Приложения.

Оценочные материалы формируются в соответствии с П ВГУИТ «Положение об оценочных материалах».

**ПРИЛОЖЕНИЕ  
К РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ ДИСЦИПЛИНЫ  
СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

**1. Организационно-методические данные дисциплины для очно-заочной и заочной форм обучения**

**1.1 Объемы различных форм учебной работы и виды контроля в соответствии с учебным планом (очно-заочная форма)**

Общая трудоемкость дисциплины (модуля) составляет 4 зачетные единицы

Виды работ	Всего часов		Общая трудоемкость 9 семестр	
	акад.	астр.	акад.	астр.
Общая трудоемкость	144	108	144	108
<b>Контактная работа, в т.ч. аудиторные занятия:</b>	22,6	16,95	22,6	16,95
Лекции	8	6	8	6
Практические занятия	12	9	12	9
Консультации текущие	0,6	0,45	0,6	0,45
Консультация перед экзаменом	2	1,5	2	1,5
<b>Виды аттестации (экзамен)</b>	33,8	25,35	33,8	25,35
<b>Самостоятельная работа:</b>	87,6	65,7	87,6	65,7
Проработка материалов по конспекту лекций	2,4	1,8	2,4	1,8
Подготовка к практическому занятию	12	9	12	9
Проработка материалов по учебнику	53,2	39,9	53,2	39,9
Подготовка реферата	20	15	20	15

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ  
ДЛЯ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ**

## 1 Перечень компетенций с указанием этапов их формирования

№ п/п	Код компетенции	Наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции
1	ПКв-2	ПКв-2 Способен участвовать в формировании диапазона цен на товары, работы, услуги	ИД2 <sub>ПКв-2</sub> – Использует знания о ценообразовании в формировании диапазона цен на товары работы, услуги

Код и наименование индикатора достижения компетенции	Результаты обучения (показатели оценивания)
ИД2 <sub>ПКв-2</sub> – Использует знания о ценообразовании в формировании диапазона цен на товары работы, услуги	Знает бюджетное законодательство Российской Федерации, порядок составления итоговых документов в сфере прогнозирования и экспертизы цен
	Умеет формировать итоговые документы. архивировать полученные данные и документы
	Владеет навыками формирования прибыли в составе цены на товары, работы, услуги, навыками координации деятельности специалистов более низкого уровня квалификации и контроля исполнения ими поручений в соответствии с компетенцией, предусмотренной трудовым договором (должностной инструкцией)

## 2 Паспорт оценочных материалов по дисциплине

№ п/п	Разделы дисциплины	Индекс контролируемой компетенции (или ее части)	Оценочные материалы		Технология/процедура оценивания (способ контроля)
			наименование	№№ заданий	
1	Основы стратегического управления	ПКв-2	Банк тестовых заданий		Компьютерное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для экзамена)		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Собеседование (вопросы к практическим работам)		Проверка преподавателем (оценка в системе «зачтено-не зачтено»)
			Домашнее задание		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
2	Процесс разработки стратегических решений	ПКв-2	Банк тестовых заданий		Компьютерное тестирование (процентная шкала)
			Собеседование (вопросы для экзамена)		Проверка преподавателем (уровневая шкала)
			Собеседование (вопросы к практическим работам)		Проверка преподавателем (оценка в системе «зачтено-не зачтено»)
			Домашнее задание		Проверка преподавателем (уровневая шкала)

### 3 Оценочные материалы для промежуточной аттестации

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

Аттестация обучающегося по дисциплине проводится в форме тестирования и предусматривает возможность последующего собеседования (зачета, экзамена).

#### 3.1 Банк тестовых заданий

ПКв-2. Способен участвовать в формировании диапазона цен на товары, работы, услуги

№ задания	Тестовое задание
	<b>Выбрать один ответ</b>
1.	Стратегия организации это – а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка); б) практическое использование методологии стратегического управления; <b>в) генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей;</b> г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.
2.	Стратегия управления персоналом организации, производством, финансами и стратегии в других сферах деятельности это – а) функциональная стратегия б) бизнес-стратегия <b>в) корпоративная стратегия</b> г) стратегия
3.	Генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей это – а) функциональная стратегия б) бизнес-стратегия в) корпоративная стратегия <b>г) стратегия</b>
4.	Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования это – <b>а) корпоративная стратегия</b> б) бизнес-стратегия в) функциональная стратегия г) стратегия
5.	Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической организации это – а) функциональная стратегия <b>б) бизнес-стратегия</b> в) корпоративная стратегия г) стратегия
6.	Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «реактивная адаптация, которая наиболее естественна для организации, но требует много времени на осознание неизбежности изменений, выработку новой стратегии и адаптацию к ней системы» а) долгосрочное планирование б) Управление на основе контроля за исполнением в) Управление на основе предвидения изменений <b>г) Управление на основе гибких экстренных решений</b>
7.	Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «начали возникать неожиданные явления и темп изменений ускорился, однако не настолько, чтобы нельзя было вовремя предусмотреть будущие тенденции и определить реакцию на них путем выработки соответствующей стратегии (стратегическое планирование)» а) долгосрочное планирование б) Управление на основе контроля за исполнением <b>в) Управление на основе предвидения изменений</b> г) Управление на основе гибких экстренных решений
8.	Как называется данный этап в развитии методологии стратегического управления: «складывается

	<p>в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)»</p> <p>а) долгосрочное планирование  <b>б) Управление на основе контроля за исполнением</b>  в) Управление на основе предвидения изменений  г) Управление на основе гибких экстренных решений</p>
9.	<p>Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это –</p> <p>а) стратегическое планирование  б) среднесрочное планирование  <b>в) долгосрочное планирование</b>  г) другой ответ</p>
10.	<p>Эволюционное развитие из стратегического планирования, которое составляет его сущностную основу, это –</p> <p>а) стратегическое планирование  б) среднесрочное планирование  в) долгосрочное планирование  <b>г) стратегическое управление</b></p>
	<b>Выбрать несколько ответов</b>
11.	<p>Результаты исследования Т. Питерса и Р. Уотермана определили новые приоритеты управления, среди которых доминировали _____, и дали импульс развитию стратегического мышления руководителей.</p> <p><b>а) развитие демократизации</b>  б) обучение и рост  в) предпринимательство  <b>г) инновации</b>  д) организационная культура</p>
12.	<p>Стратегии корпоративного уровня включают решения по...</p> <p>а) использованию основного конкурентного подхода  <b>б) расширению хозяйственного портфеля</b>  <b>в) размещению инвестиций между сферами деятельности</b>  г) сохранению конкурентных преимуществ в отрасли  д) производственной деятельности бизнес-единиц</p>
13.	<p>Ключевая роль в проведении стратегических изменений и мобилизации потенциала организации принадлежит...</p> <p><b>а) топ-менеджменту компании</b>  б) менеджерам среднего звена  в) всем сотрудникам в равной степени  г) консалтинговым компаниям  <b>д) собственникам компании</b></p>
14.	<p>Сфокусированные конкурентные стратегии ориентированы на обслуживание выбранных сегментов рынка с использованием одного из двух конкурентных подходов...</p> <p>а) эффекта освоения  <b>б) низких издержек</b>  <b>в) дифференциации</b>  г) синергетического эффекта  д) вертикальной интеграции</p>
15.	<p>Количественными критериями оценки стратегии являются...</p> <p><b>а) текучесть кадров</b>  б) углубление знаний рынка  <b>в) курс акций</b>  г) способность привлечь высококвалифицированных менеджеров  д) расширение объема услуг</p>
16.	<p>Впервые основные концепции стратегического менеджмента публично изложили...</p> <p>а) Х. Эмерсон  <b>б) Д. Шендел и К. Хаттек</b>  <b>в) И. Ансофф</b>  г) М. Портер  д) Г. Минцберг</p>
17.	<p>Стратегическими целями компании в области положения компании на рынке являются...</p> <p><b>а) поддержание лояльности клиентов</b></p>

	б) внедрение новых технологий в) сохранение финансовой устойчивости <b>г) увеличение доли рынка</b> д) рост прибыли																
18.	К признакам проявления стратегических неожиданностей относятся ситуации, когда... а) проблема ставит перед руководителем известные по прошлому опыту задачи б) неумение принять контрмеры вовремя гарантированно не вызовет ухудшения ситуации <b>в) проблема возникает внезапно и вопреки ожиданиям</b> г) контрмеры могут быть приняты в долгосрочной перспективе и тщательно спланированы <b>д) неумение принять контрмеры приводит к крупному финансовому ущербу</b>																
19.	Сильными сторонами диверсификации являются... а) концентрация внимания на нуждах сегмента б) возможность повышения производительности труда в) снижение издержек <b>г) страхование риска неудачи деятельности в одной отрасли</b> <b>д) возможность получения синергетического эффекта в результате взаимодействия бизнес-единиц компании</b>																
<b>Сопоставить</b>																	
20.	Установите соответствие между объектом и методом его анализа: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 30%;">Макросреда организации</td> <td style="width: 5%;">А</td> <td style="width: 60%;">STEP-анализ</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Внутренняя среда организации</td> <td>Б</td> <td>модель М. Портера</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Отраслевое окружение</td> <td>В</td> <td>матрица БКГ</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Г</td> <td>SNW-анализ</td> </tr> </table> <b>Ответ: 1 - а, 2 - г, 3 - б.</b>	1	Макросреда организации	А	STEP-анализ	2	Внутренняя среда организации	Б	модель М. Портера	3	Отраслевое окружение	В	матрица БКГ			Г	SNW-анализ
1	Макросреда организации	А	STEP-анализ														
2	Внутренняя среда организации	Б	модель М. Портера														
3	Отраслевое окружение	В	матрица БКГ														
		Г	SNW-анализ														
21.	Установите соответствие между видом внутреннего потенциала организации и характеризующим его показателем: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 5%;">1</td> <td style="width: 30%;">Научный потенциал</td> <td style="width: 5%;">А</td> <td style="width: 60%;">наличие и использование имеющегося оборудования и технологий</td> </tr> <tr> <td>2</td> <td>Производственный потенциал</td> <td>Б</td> <td>наличие инструментов продвижения новой технологической продукции на рынок</td> </tr> <tr> <td>3</td> <td>Рыночный потенциал</td> <td>В</td> <td>наличие успешного менеджмента проекта и сплоченной проектной команды</td> </tr> <tr> <td></td> <td></td> <td>Г</td> <td>накопленные научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки</td> </tr> </table> <b>Ответ: 1 – г, 2 – а, 3 – б.</b>	1	Научный потенциал	А	наличие и использование имеющегося оборудования и технологий	2	Производственный потенциал	Б	наличие инструментов продвижения новой технологической продукции на рынок	3	Рыночный потенциал	В	наличие успешного менеджмента проекта и сплоченной проектной команды			Г	накопленные научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки
1	Научный потенциал	А	наличие и использование имеющегося оборудования и технологий														
2	Производственный потенциал	Б	наличие инструментов продвижения новой технологической продукции на рынок														
3	Рыночный потенциал	В	наличие успешного менеджмента проекта и сплоченной проектной команды														
		Г	накопленные научно-исследовательские и опытно-конструкторские разработки														
<b>Расположить в правильном порядке</b>																	
22.	Установите правильную последовательность этапов формирования стратегии диверсифицированной организации в рамках портфельного метода. а) выделение показателей позиционирования, которые используются в матричном анализе, и выбор переменных, по которым проводится анализ делового портфеля б) принятие решения относительно стратегии развития каждой бизнес-единицы и распределение между ними ресурсов организации с целью создания портфеля, максимизирующего выручку и прибыль в) установление иерархии уровней матричного анализа, начиная с нижнего уровня – отдельных продуктов, и заканчивая верхним – деловой стратегией г) построение матрицы делового портфеля организации, дающей представление о текущем и перспективном его состоянии <b>Ответ: 1 – в, 2 – а, 3 – г, 4 – б.</b>																
23.	Установите правильную последовательность этапов принятия решений о передаче компанией каких-либо операций в аутсорсинг (современная форма деловой стратегии). а) оценка собственных возможностей компании б) оценка возможностей поставщиков в) принятие решений г) подготовка решения <b>Ответ: 1 – а, 2 – б, 3 – г, 4 – в.</b>																
24.	Установите правильную последовательность этапа оценки и выбора стратегии организации в соответствии с моделью Гарвардской школы бизнеса. а) уяснение текущей стратегии организации																

	<p>б) разработка вариантов стратегии и их оценка  в) проведение анализа портфеля продукции  г) выбор наиболее оптимального варианта стратегии организации  <b>Ответ: 1 – а, 2 – в, 3 – б, 4 – г.</b></p>
25.	<p>Установите правильную последовательность факторов в формуле среднегодовой выработки продукции одним работающим:  а) объем производства (выручка) предприятия  б) трудовой показатель  в) среднечасовая выработка одного рабочего  <b>Ответ: 1 – в, 2 – а, 3 – б.</b></p>
	<b>Вставить пропущенное слово или число</b>
26.	<p>_____ - это заранее спланированная реакция организации на изменение внешней среды, линия ее поведения, выбранная для достижения желаемого результата. Ответ введите с заглавной буквы.  <b>Ответ: Стратегия</b></p>
27.	<p>Сущность _____ состоит в формировании и реализации стратегии развития организации на основе непрерывного контроля и оценки происходящих изменений в ее деятельности с целью поддержания способности к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды. Ответ введите в родительном падеже с маленькой буквы.  <b>Ответ: стратегического управления</b></p>
28.	<p>_____ считает, что стратегия это: стратегия – план действий; стратегия – прикрытие, т.е. действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников; стратегия – порядок действий, т.е. план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае; стратегия – позиция в окружающей среде, т.е. связь со своим окружением; стратегия – перспектива, т.е. видение того состояния, к которому надо стремиться. Ответ введите с заглавной буквы.  <b>Ответ: Минцеберг</b></p>
29.	<p>Планирование стратегии предполагает выполнение таких подфункций, как прогнозирование, разработка стратегии и _____. Ответ введите с маленькой буквы.  <b>Ответ: бюджетирование</b></p>
30.	<p>Научность в сочетании с элементами искусства, целенаправленность стратегического управления, гибкость стратегического управления являются основными _____ стратегического управления. Ответ введите в творительном падеже с маленькой буквы, во множественном числе.  <b>Ответ: принципами</b></p>
	<b>Решить задачи</b>
31.	<p>В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, и поскольку от этого зависит успех в бизнесе, в практике встречаются следующие варианты.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо.</li> <li>2. Руководитель принимает решение и сообщает, почему он его принял.</li> <li>3. Руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, приветствует их вопросы, получая, таким образом, возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения.</li> <li>4. Руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку.</li> <li>5. Руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения.</li> <li>6. Руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждение варианта.</li> <li>7. Руководитель излагает проблему и принимает решение группы. Какой из предложенных вариантов Вы считаете предпочтительным? Обоснуйте свою позицию.</li> </ol> <p><b>Решение:</b>  В данном условии приведена классификация стилей принятия решения Р. Таненбаума и В. Шмидта. Они разработали "континуум управленческого поведения", включающую данные семь моделей руководства. Эти модели различаются степенью власти, используется руководителем, и степенью свободы, которая доступна подчиненным.  Наиболее предпочтительный пятый вариант - руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения и, выслушав их, принимает решения. При данном стиле руководитель оставляет за собой право принятия решения, в то же время получает максимальное количество вариантов решения. В то же время, данный стиль наиболее эффективен при достаточно компетентном руководителе. Это стиль, характеризующийся максимальной заинтересованностью в людях при максимальной направленности на задачу, задает приоритет инновационной</p>

	<p>деятельности при равной ориентации на средства как формальной, так и неформальной организации. Р. Блэйк и Д. Моутон исходили из того, что это самый эффективный стиль руководства. По их мнению, такой руководитель сочетает в себе высокую степень внимания к своим подчиненным и такое же внимание к производительности труда. Они отмечают, что есть множество видов деятельности, где трудно четко и однозначно выявить стиль руководства, но считают, что профессиональная подготовка и сознательное отношение к целям позволяет всем руководителям приближаться к данному стилю, тем самым повышая эффективность своей работы.</p>
32.	<p>На основании данных полноты ассортимента и коэффициента полноты ассортимента молока и хлебобулочных изделий в магазине «Магнит», предложить управленческое решение по расширению или оптимизации ассортимента товара данных категорий. В ассортименте представлены к продаже:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 10 наименований молока с жирностью 1,5%;</li> <li>• 15 наименований сдобных изделий.</li> </ul> <p>Коэффициент полноты ассортимента:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 1) Молока - <math>K_p = \frac{Пд}{Пб} \times 100\% = \frac{10}{15} \times 100\% = 66,6\%</math></li> <li>• 2) Хлебобулочных изделий - <math>K_p = \frac{Пд}{Пб} \times 100\% = \frac{15}{23} \times 100\% = 65,2\%</math></li> </ul> <p><b>Решение:</b> Коэффициент полноты ассортимента молока и хлебобулочных изделий в магазине «Магнит» достаточно рационален и может удовлетворить потребительский спрос на данный товар. Соответственно, нет необходимости расширять ассортимент товара в данных категориях.</p>
33.	<p>Предприятие, принимает стратегическое решение о значительном увеличении их производства с целью расширения внешних рынков сбыта. Были разработаны и начали реализовываться планы по увеличению выпуска конкретного вида продукции, заключены договоры на поставку необходимого сырья, а самое главное, заключены контракты на длительную поставку продукции зарубежным предприятиям. Примерно в это же время руководству предприятия поступило предложение со стороны предпринимателей одной из восточных стран о продаже им ноу-хау производства производимой продукции за 3 млн. долларов. Руководство предприятия, испытывавшее временные финансовые трудности, приняло предложение и заключило контракт на продажу ноу-хау.</p> <p>Оцените действия руководства предприятия, принявшего решение о продаже ноу-хау производства продукции зарубежным предпринимателям. Как, с вашей точки зрения, следовало бы поступить руководству?</p> <p><b>Решение:</b> Изначально необходимо выполнить план продажи уже заключённых контрактов, так как если гнаться за прибылью можно не успеть выполнить производственный план остальным заказчикам и не получить ожидаемую прибыль от них.</p>
34.	<p>Сколько единиц продукции (А) нужно продать, чтобы достичь уровня безубыточности (все затраты покрыты, прибыли нет), если в акционерном обществе производятся комплекты мебели при постоянных затратах на весь объем выпуска — 120 000 тыс. руб.? Имеются данные для единицы продукции: вклад в покрытие на единицу продукции — 20 тыс. руб.</p> <p><i>Решение</i> Точка безубыточности определяется как отношение постоянных затрат и маржинальной прибыли. <math>120\ 000\ \text{тыс. руб.} : 20\ \text{тыс. руб.} = 6000\ \text{ед.}</math> Уровень безубыточности будет достигнут, если предприятие продаст 6000 ед. продукции. В точке безубыточности вклад в покрытие равен постоянным затратам.</p>
<b>Выполнить ситуационное задание</b>	
35.	<p>Проанализируйте предлагаемую управленческую ситуацию и дайте обоснованные ответы на предложенные вопросы. На предприятии, не отличавшемся высокой эффективностью производства, одним из слабых звеньев управления была невысокая исполнительская дисциплина. Руководство предприятия приняло решение о реорганизации системы управления и введении более эффективной системы контроля исполнения. Какая система контроля исполнения может быть наиболее эффективной? Какова технология контроля исполнения, которую стоило бы внедрить на предприятии?</p> <p><b>Решение:</b> Процесс исполнения решения существенно отличается от его принятия. Если принятие решения</p>

	<p>сводится к целеполаганию (прогнозирование, программирование и планирование), то исполнение решения — к целедостижению. Исполнение решения — финал управленческого действия, образно говоря, момент истины для управляющего субъекта. Основное в исполнении — практическое достижение запланированного, соответствующей цели, результата. Контроль исполнения решений — одна из главных функций управления. Система контроля — неотъемлемая часть любой управляющей организации. Контроль в конечном итоге устанавливает, насколько изменение объекта доведено до его запланированного состояния. Иными словами, насколько достигнутый результат соответствует цели, выраженной в проекте. Следует иметь в виду, что контрольные мероприятия проводимые спонтанно, бессистемно не дадут положительных результатов. В рамках всего комплекса деятельности предприятия следует придерживаться принципа систематичности и всесторонности контроля за выполнением решений. На предприятии не должно быть неприкосновенных для контроля зон или участков работы. Для нашего предприятия характерна слабая исполнительская дисциплина. Исполнительская дисциплина - предполагает исполнение плановых заданий, предписаний, приказов, постановлений и решений в установленные сроки. Основным критерием оценки исполнительской дисциплины является выполнение утвержденного личного плана работы персонала, а именно - соблюдение сроков исполнения, качества работы, объема. Таким образом, слабая исполнительская дисциплина свидетельствует о наличии одного или нескольких фактов из нижеприведенного списка: несвоевременное выполнение работ, поручений, обязанностей; отказ от выполнения работ, их саботаж; низкое качество выполненных работ. Для организации, низкая исполнительская дисциплина сотрудников, будет выражаться в размерах штрафов, уплаты неустоек из-за срывов поставок по договорам, просроченных обязательствах, а также упущенных возможностях и затраченных человеческих ресурсах руководителей. Таким образом, необходимо контролировать: сам факт выполнения работы; своевременность выполнения; точность выполнения; качество выполнения.</p>
36.	<p>Напишите кратко основные задачи стратегического управления и приведите примеры задач стратегического управления современной отечественной практике.</p> <p><b>Решение:</b></p> <p>Цель стратегического менеджмента состоит в том, чтобы обеспечить компании конкурентоспособность в нестабильных рыночных условиях. Ради ее достижения, в ходе стратегического управления, используют анализ, развитие и контроль организации.</p> <p>В задачи стратегического управления организацией входят: определение сферы деятельности компании и связанной с ней миссии превращение стратегии и миссии в конкретные задачи для работы выполнение стратегического анализа среды для работы компании разработка стратегии для достижения целей оценка выполненных работ и корректировка планов долгосрочного развития компании соответственно последним тенденциям, условиям, идеям и возможностям.</p>
37.	<p>Изложите вклад в развитие научного менеджмента М. Вебера.</p> <p><b>Решение:</b></p> <p>Макс Вебер - крупнейшая фигура в немецкой и мировой гуманитарно-социальной мысли XX в. На протяжении долгого времени концепции Вебера считались наиболее серьезной альтернативой марксизму Именно Вебер впервые обратил внимание на организацию, как на оптимальный способ получения дешевого и массового продукта, независимо от существующего в данном обществе характера собственности на средства производства Макс Вебер создал одну из наиболее стройных и обоснованных концепций типов социального действия. Изучая историю и особенности различных хозяйственных систем, Вебер задавался целью понять смысл, который придает субъект своему поведению. Организация - разновидность социальной группы со всеми присущими ей чертами и характеристиками, поэтому поведение человека в организации также есть социальное поведение По крайней мере, оно обусловлено социальными факторами в такой же степени, как поведение человека в социуме в целом. Разный уровень и характер этих систем, характерные модели взаимодействия (организация - трудовой коллектив), накладывают отпечаток на мотивы и внешние проявления деятельности. И классификация типов социального поведения, рассматриваемая в трудах М. Вебера, ценна именно с точки зрения проблем современного общества, характерной чертой которого является рациональность и расширение сферы целерационального поведения. Отдельно следует упомянуть о его исследованиях типов господства, на результаты которых опираются многие современные исследователи организационного лидерства и иерархических организационных отношений Один из типов господства, исследованных Вебером - рационально-легальный, при котором средства создаются для достижения конкретных целей (рациональность) и который основан на системе правил и процедур, исполняемых работниками Для структуры, в которой доминирует такой тип власти, Вебер использовал термин «бюрократия», отнюдь не вкладывая в него никакого негатива. Вебер считал ее наиболее эффективной формой организации, уподобляя ее отлаженной машине, в</p>

	<p>которой каждая деталь (работник) занимает свое место и функционирует при этом максимально точно, быстро и с минимальными потерями. Вебер сформулировал ряд характеристик идеальной бюрократии, которые отражают ее суть. Во многом благодаря своей теории бюрократии Макс Вебер по праву считается отцом современной теории организации. Достаточно сказать, что подавляющее большинство современных государственных, муниципальных, образовательных, да и хозяйственных организаций строятся на принципах, которые Макс Вебер называл принципами «рациональной бюрократии».</p>
38.	<p>Дать определение понятия "лидерство" в коллективе. Объяснить, как следует учитывать наличие в коллективе неформальных лидеров.</p> <p><b>Решение:</b></p> <p>Лидерство - способность вдохновлять уверенность и обеспечивать поддержку людей, необходимых для достижения определенных целей. Чтобы наладить эффективное взаимодействие между руководством и коллективом путем привлечения на свою сторону неформальных лидеров, всегда стоит обращать внимание на коммуникации. Внутренняя коммуникация в компании — это поток информации интеллектуального или эмоционального содержания, цель которой — ослабление негативных моментов во взаимоотношениях руководства и служащих, а также усиление и поддержание позитивных. Другими словами, внутренние коммуникации предполагают установление добропорядочных отношений между сотрудниками, между сотрудниками и руководителем, а также способствуют обеспечению условий эффективного и эмоционального соучастия. Понять тонкости управления коллективом хорошо помогают наработки в области управления толпой. Как ни странно, (все-таки трудовой коллектив — это организованная структура, а не толпа), эмоциональные тенденции, которые зачастую определяют климат в коллективе, те же. И как единственный способ быстро перехватить управление толпой — выделить лидеров и манипулировать ими, так и в коллективе это весьма эффективный метод.</p>
40.	<p>Разработать производственную ситуацию по постановке задачи руководителем подчиненным с использованием мотивационных социально-психологических методов управления (третий уровень «пирамиды Маслоу»).</p> <p><b>Решение:</b></p> <p>Пример постановки задачи руководителем для менеджера по продажам: «Сегодня к концу дня я жду выполнения задачи по приобретению двух новых клиентов. Критерием приобретения клиента является сделанный заказ по двум позициям «Х» и «У». В случае если клиент сделает заказ только по одной позиции, то задача не считается выполненной. Выполнением поставленной задачи считается только сделанный заказ двух новых клиентов по двум позициям «Х» и «У». За выполнение задачи предоставляется отгул продолжительностью 4 часа». Данный метод постановки задачи наиболее оправдан, так как содержит четкие критерии выполнения задачи и временные рамки.</p>

### 3.2 Собеседование (вопросы для экзамена)

#### 3.2.1 Вопросы для экзамена

**ПКв-2.** Способен участвовать в формировании диапазона цен на товары, работы, услуги

№ задания	Формулировка вопроса
39.	Основные элементы стратегического управления и их особенности.
40.	Анализ внутренней сферы предприятия как один из этапов стратегического менеджмента: цель, объекты, методы
41.	Понятие «стратегия развития фирмы»
42.	«Стратегическая пирамида» фирмы
43.	Логика разработки стратегии развития предприятия
44.	Использование SWOT-анализа для выработки стратегии развития фирмы
45.	Портфельная стратегия фирмы и методология ее разработки
46.	Стратегический синергизм и пути его достижения
47.	Конкурентные преимущества фирмы и факторы, его определяющие
48.	Базовые конкурентные стратегии по М. Портеру
49.	Особенности, факторы выбора и риски применения стратегии
50.	Особенности, факторы выбора и риски применения стратегии дифференциации
51.	Особенности, факторы выбора и риски применения стратегии фокусирования
52.	Взаимосвязь ролевой функции предприятия с его поведением в конкурентной борьбе
53.	Наступательные и оборонительные стратегии поведения предприятий в конкурентной борьбе

54.	Система планов предприятия, обеспечивающая реализацию стратегии развития
55.	Организационная структура фирмы, ориентированная на стратегическое управление «лидерство в издержках»
56.	Концепция стратегических хозяйственных подразделений и ее использование для построения структуры организации

#### **4. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций**

Процедуры оценивания в ходе изучения дисциплины знаний, умений и навыков, характеризующих этапы формирования компетенций, регламентируются положениями:

П ВГУИТ 2.4.03 Положение о курсовых, экзаменах и зачетах

П ВГУИТ 4.1.02 Положение о рейтинговой оценке текущей успеваемости

Для оценки знаний, умений, навыков обучающихся по дисциплине применяется рейтинговая система. Итоговая оценка по дисциплине определяется на основании определения среднеарифметического значения баллов по каждому заданию.

**5. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания для каждого результата обучения по дисциплине**

Результаты обучения по этапам формирования компетенций	Предмет оценки (продукт или процесс)	Показатель оценивания	Критерии оценивания сформированности компетенций	Шкала оценивания	
				Академическая оценка или баллы	Уровень освоения компетенции
<b>ПКв-2. Способен участвовать в формировании диапазона цен на товары, работы, услуги</b>					
<b>Знает</b>	Бюджетное законодательство Российской Федерации, порядок составления итоговых документов в сфере прогнозирования и экспертизы цен	Результаты тестирования	Обучающимся даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Обучающимся даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающимся даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающимся даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена / повышенный
		Собеседование (экзамен)	Обучающийся обладает частичными и разрозненными знаниями, только некоторые из которых может связывать между собой	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Обучающийся обладает минимальным набором знаний, необходимым для системного взгляда на изучаемый объект	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающийся обладает набором знаний, достаточным для системного взгляда на изучаемый объект	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающийся обладает системным взглядом на изучаемый объект	Отлично	Освоена / повышенный
<b>Умеет</b>	формировать итоговые документы. архивировать полученные данные и документы	Собеседование (вопросы к практикам работам)	Обучающимся даны правильные ответы менее чем на 59,99 % всех тестовых вопросов	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный
			Обучающимся даны правильные ответы на 60-74,99% всех тестовых вопросов	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			Обучающимся даны правильные ответы на 75-84,99% всех тестовых вопросов	Хорошо	Освоена / повышенный
			Обучающимся даны правильные ответы на 85-100% всех тестовых вопросов	Отлично	Освоена / повышенный
<b>Владеет</b>	навыками формирования прибыли в составе цены на товары, работы, услуги, навыками координации деятельности	Домашнее задание	обучающийся не может (не умеет) записать алгоритм выполнения работы, не может выбрать методику для проведения расчетов, не представляет результаты работы в виде аналитического отчета; не демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Неудовлетворительно	Не освоена / недостаточный

	специалистов более низкого уровня квалификации и контроля исполнения ими поручений в соответствии с компетенцией, предусмотренной трудовым договором (должностной инструкцией)		запись алгоритма решения задания у обучающегося вызывает затруднения (алгоритм решения записан с ошибками), представляет результаты работы в виде аналитического отчета, в котором допускает неверное оформление; демонстрирует минимальный набор навыков, предусмотренных планируемыми результатами обучения	Удовлетворительно	Освоена / базовый
			обучающийся решает задания, используя верный алгоритм решения, при решении допускает незначительные ошибки, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Хорошо	Освоена / повышенный
			обучающийся решает задания, используя верный алгоритм решения, при решении не допускает ошибок, представляет результаты работы в виде правильно оформленного аналитического отчета; демонстрирует навыки, предусмотренные планируемыми результатами обучения	Отлично	Освоена / повышенный