



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования
«Магнитогорский государственный технический университет им. Г.И. Носова»

УТВЕРЖДАЮ
Директор ИЭиУ
Е.С. Замбрицкая
15.02.2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Направление подготовки (специальность)
38.04.02 Менеджмент

Направленность (профиль/специализация) программы
Управление развитием компании

Уровень высшего образования - магистратура

Форма обучения
очно-заочная

Институт/ факультет	Институт экономики и управления
Кафедра	Менеджмента
Курс	1

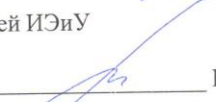
Магнитогорск
2023 год

Рабочая программа составлена на основе ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Менеджмента
07.02.2023, протокол № 6

Зав. кафедрой  Ю.В. Литовская

Рабочая программа одобрена методической комиссией ИЭиУ
13.02.2023 г. протокол № 3

Председатель  Е.С. Замбрицкая

Рабочая программа составлена:
профессор кафедры Менеджмента, д-р пед. наук  Е.В. Романов

Рецензент:
директор ООО "БНЭО" , канд. экон. наук  Ю.Н. Кондрух

Лист актуализации рабочей программы

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от ____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Ю.В. Литовская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от ____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Ю.В. Литовская

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для реализации в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Менеджмента

Протокол от ____ 20__ г. № ____
Зав. кафедрой _____ Ю.В. Литовская

1 Цели освоения дисциплины (модуля)

Формирование глубоких знаний в части владения методами экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде, формирование у будущих магистров теоретических и практических знаний и практических навыков по разработке корпоративной стратегии, программы организационных изменений, навыков использования количественных и качественных методов для проведения прикладных исследований и управления бизнес-процессами, умений готовить аналитические материалы по результатам применения соответствующих методов.

2 Место дисциплины (модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина Стратегическое управление входит в обязательную часть учебного плана образовательной программы.

Для изучения дисциплины необходимы знания (умения, владения), сформированные в результате изучения дисциплин/ практик:

Теория и практика управления

Знания (умения, владения), полученные при изучении данной дисциплины будут необходимы для изучения дисциплин/практик:

Учебная - научно-исследовательская работа

Подготовка к сдаче и сдача государственного экзамена

3 Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины (модуля) и планируемые результаты обучения

В результате освоения дисциплины (модуля) «Стратегическое управление» обучающийся должен обладать следующими компетенциями:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции
ОПК-1	Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;
ОПК-1.1	Решает профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов в управлении
ОПК-1.2	Владеет способами и приемами решения профессиональных задач на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой теории и инновационных подходов в управлении
ОПК-1.3	Применяет знания (на продвинутом уровне) для решения профессиональных задач, обобщения и критического анализа практик управления

4. Структура, объём и содержание дисциплины (модуля)

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единиц 144 акад. часов, в том числе:

- контактная работа – 10,9 акад. часов;
- аудиторная – 8 акад. часов;
- внеаудиторная – 2,9 акад. часов;
- самостоятельная работа – 124,4 акад. часов;
- в форме практической подготовки – 0 акад. час;
- подготовка к экзамену – 8,7 акад. час

Форма аттестации - экзамен

Раздел/ тема дисциплины	Курс	Аудиторная контактная работа (в акад. часах)			Самостоятельная работа студента	Вид самостоятельной работы	Форма текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации	Код компетенции
		Лек.	лаб. зан.	практ. зан.				
1. Введение								
1.1 Предмет стратегического менеджмента. Место курса в системе наук, изучающих сферу материального и духовного производства. Связь курса с другими управленческими дисциплинами. Разработка матрицы решений на основе экспресс SWOT-анализа	1	0,5		0,5	26	Работа с литературой и сетевыми ресурсами;	Текущий контроль успеваемости	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3
Итого по разделу		0,5		0,5	26			
2. Методика «обратного» SWOT-анализа								
2.1 "Обратный" SWOT-анализ: сущность и специфика применения	1	1		1/1И	25	Работа с литературой и сетевыми ресурсами	Текущий контроль успеваемости	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3
Итого по разделу		1		1/1И	25			
3. Матрицы стратегического выбора								

3.1 Матрица «Рост-доля рынка» (матрица БКГ), ее преимущества и недостатки. Матрица Мак-Кинси «Привлекательность отрасли – конкурентная позиция». Модель ADL-LC («Конкурентная позиция – стадии жизненного цикла»). Модель («Состояние отрасли – конкурентное положение»). Принятие стратегических решений на основе матричных моделей.	1	1		1/0,6И	30	Работа с литературой и сетевыми ресурсами	Текущий контроль успеваемости	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3
Итого по разделу		1		1/0,6И	30			
4. Стратегия организационных изменений								
4.1 Взаимосвязь стратегии предприятия и его организационной структуры. Сетевые организационные структуры. Адаптация организационной структуры предприятия к изменениям внешней среды. Организация структуры стратегического менеджмента на предприятиях.	1	1		1	26	Работа с литературой и сетевыми ресурсами	Текущий контроль успеваемости, контрольная работа.	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3
Итого по разделу		1		1	26			
5. Стратегический контроллинг								
5.1 Содержание процесса проектирования системы управления предприятия. Характеристика стадий и методов проектирования. Реорганизация системы управления предприятия. Стратегический контроллинг на предприятии	1	0,5		0,5	17,4	Работа с литературой и сетевыми ресурсами; подготовка к защите контрольной работы	Текущий контроль успеваемости	ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3
Итого по разделу		0,5		0,5	17,4			
Итого за семестр		4		4/1,6И	124,4		экзамен	
Итого по дисциплине		4		4/1,6И	124,4		экзамен	

5 Образовательные технологии

Одной из задач в подготовке будущих магистров является подготовка компетентно-го, конкурентоспособного специалиста, способного к продуктивной профессиональной деятельности в условиях турбулентной внешней среды, умеющего применять полученные знания при решении широкого круга профессиональных задач. Подготовка магистра нацелена на совершенствование системообразующего умения – самостоятельно учиться, «добывать» новые знания и формирование «мягких» социальных навыков (умений сотрудничать и работать в команде и т.д.)

В связи с этим в учебном процессе помимо традиционных форм проведения занятий используются активные и интерактивные формы.

Проектирование технологии преподавания дисциплины «Стратегическое управление» основывается на следующих принципах проектирования технологии обучения:

1. Сочетание фундаментального и прикладного характера знания, представленного в содержании обучения.
2. Оптимальное сочетание вербальных и невербальных средств представления информации на основе ее «сжатия» (свертывания).
3. Сочетание репродуктивных и продуктивных методов деятельности студентов на основе постепенного наращивания проблемности в обучении.
4. Соответствии форм обучения и организации учебного процесса содержанию и ведущему методу обучения.
5. Использование новых информационных технологий в обучении.
6. Повышение объективности оценки учебных достижений студентов на основе сочетания традиционных и тестовых методов контроля.

С целью формирования компетенции, планируется самостоятельное «проектирование» тестовых заданий студентами по изученному курсу. Данная работа позволит систематизировать полученную на занятиях информацию, успешно подготовиться к итоговой аттестации.

Для реализации компетентностного подхода предлагается интегрировать в учебный процесс интерактивные образовательные технологии, включая информационные и коммуникационные технологии (ИКТ), при осуществлении различных видов учебной работы:

- педагогическую технологию «Обучение на ошибках», предполагающую использование в учебном процесса задач с ложной «установкой»;
- мониторинг (взаимное) обучение;
- учебную дискуссию;
- дистанционные (сетевые) технологии.

При проведении практических занятий предлагается использовать «бригадную» форму организации учебного процесса. Работа в команде будет способствовать формированию соответствующих компетенций при выполнении различных ролей: «генератора идей», «технолога», «исполнителя», «критика».

Использование мониторинга (взаимного) обучения позволяет:

- актуализировать и обобщить имеющиеся у студента знания по теме или проблеме;
- вызвать устойчивый интерес к изучаемой теме, мотивировать обучающегося к по-лучению новой информации;
- побудить студента к активной аудиторной и внеаудиторной работе;

Как для «обучаемого», так и для «обучающего» важным представляется этап «педагогической рефлексии», который ставит своей целью:

- целостное осмысление, обобщение полученной информации;
- присвоение нового знания, новой информации студентом;
- формирование у каждого студента собственного отношения к

изучаемому материалу.

Для проведения контрольно-диагностических мероприятий предлагается использовать компьютерные контролирующие тесты. Средством, побуждающим к активному «добыванию» нового знания являются задания на самостоятельное «конструирование» «батареи» тестов по курсу.

Текущий контроль знаний (рейтинг-контроль) осуществляется в виде тестирования или выполнения мини контрольных работ, выполнения практических заданий, размещаемых на образовательном портале.

Консультирование магистрантов по возникающим в процессе освоения курса проблемам возможно посредством Zoom.

6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Представлено в приложении 1.

7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

Представлены в приложении 2.

8 Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

а) Основная литература:

1. Шифрин, М. Б. Стратегический менеджмент : учебник для вузов / М. Б. Шифрин. — 3-е изд., испр. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 321 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03440-0. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/453560>

2. Попов, С. А. Актуальный стратегический менеджмент. Видение - цели - изменения : учебно-практическое пособие / С. А. Попов. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 447 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-01109-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449664>

б) Дополнительная литература:

1. Стратегический маркетинг : учебник и практикум для вузов / Н. А. Пашкус [и др.]. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 225 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-00742-8. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451203>

2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент : учебник и практикум для вузов / Е. П. Голубков. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 290 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-03369-4. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450496>

в) Методические указания:

1. Романов Е.В. Стратегический менеджмент [Текст]: практикум: учеб. пособие/Е.В.Романов, Е.В. Романова. – Магнитогорск: Изд-во Магнитогорск. гос. техн. ун-та им. Г.И. Носова, 2015. – 96 с.

г) Программное обеспечение и Интернет-ресурсы:

Программное обеспечение

Наименование ПО	№ договора	Срок действия лицензии
MS Office 2007 Professional	№ 135 от 17.09.2007	бессрочно

7Zip	свободно распространяемое ПО	бессрочно
FAR Manager	свободно распространяемое ПО	бессрочно

Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Название курса	Ссылка
Федеральное государственное бюджетное учреждение «Федеральный институт промышленной собственности»	URL: http://www1.fips.ru/
Информационная система - Единое окно доступа к информационным ресурсам	URL: http://window.edu.ru/
Поисковая система Академия Google (Google Scholar)	URL: https://scholar.google.ru/
Национальная информационно-аналитическая система – Российский индекс научного цитирования (РИНЦ)	URL: https://elibrary.ru/project_risc.asp
Электронная база периодических изданий East View Information Services, ООО «ИВИС»	https://dlib.eastview.com/

9 Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Материально-техническое обеспечение дисциплины включает:

Учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

Учебные аудитории для проведения практических занятий, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации: Мультимедийные средства хранения, передачи и представления информации.

Комплекс тестовых заданий для проведения промежуточных и рубежных контролей.

Помещения для самостоятельной работы: обучающихся: Персональные компьютеры с пакетом MS Office, выходом в Интернет и с доступом в электронную информационно-образовательную среду университета

Помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: Шкафы для хранения учебно-методической документации, учебного оборудования и учебно-наглядных пособий.

6 Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа предусматривает:

- подготовку к практическим занятиям, изучение необходимых разделов в конспектах, учебных пособиях и методических указаниях;
- разработка «батарей» тестов по курсу (в том числе задачи с ложной «установкой»);

Самостоятельная работа в ходе аудиторных занятий предполагает: изучение и повторение теоретического материала (по конспектам и учебной литературе, методическим указаниям).

Самостоятельная работа под контролем преподавателя предполагает выполнение необходимых расчетов по разделам дисциплины.

Внеаудиторная самостоятельная работа студентов предполагает подготовку к практическим занятиям, выполнение практических заданий, подготовку к тестированию; изучение необходимых разделов в конспектах, учебных пособиях и другой литературе; подготовка к выполнению контрольной работы.

По данной дисциплине предусмотрены различные виды контроля результатов обучения: текущий контроль (еженедельная проверка выполнения заданий и работы с учебной литературой), периодический контроль (контрольная работа) по каждой теме дисциплины, итоговый контроль в виде экзамена.

Задания для самостоятельной работы

1. Приведите 2 примера стратегических решений для МГТУ им. Г.И. Носова. Почему они стратегические?
2. Приведите примеры факторов микро- мезосреды для института экономики и управления МГТУ, из влияние на стратегию института.
3. Выделите стратегические группы конкурентов в розничной торговле продуктами питания в г. Магнитогорске.
4. Какие факторы могут рассматриваться как силы и слабости компании?
5. Приведите пример диверсификации имиджа компании.
6. Приведите пример вертикально интегрированной российской компании.
7. Сформулировать ключевые фактора успеха для предприятий, работающих в нефтеперерабатывающей, фармацевтической отраслях, пищевой промышленности, в сфере компьютерных технологий и связи.

Тестовые задания

1. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель?
 - а) Маркетинг
 - б) НИОКР
 - в) Финансы
 - г) Организация и управление
 - д) Персонал
 - е) Производство
2. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Обеспечить условия, необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель?
 - а) Маркетинг
 - б) НИОКР
 - в) Финансы

- г) Организация и управление
- д) Персонал
- е) Производство

3. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж). К какой подсистеме относится данная цель?

- а) Маркетинг
- б) НИОКР
- в) Финансы
- г) Организация и управление
- д) Персонал
- е) Производство

4. В какой концепции (модели) относится данное определение: Основное теоретическое положение модели состоит в том, чтобы в отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться в одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии с этой стадией.

- а) Концепция Бостонской консультативной группы.
- б) Концепция Джерард Электрик/МакКинзи
- в) Концепция Артур де Литтл
- г) Концепция Shell/DPM
- д) Модель (матрица) Hussey
- е) Модель (матрица) Р. Купера
- ж) Трехмерная сема Д. Абеля

5. Какой позиции в матрице БКГ соответствует характеристика: «Довольствоваться своим положением, либо сокращать его, либо ликвидировать данный вид бизнеса в своей организации»

- а) «Собаки»
- б) «Дойный коровы»
- в) «Трудные дети»
- г) «Звезды»

6. Какой позиции в матрице БКГ соответствует характеристика: «Стараться сохранить или увеличить свою долю бизнеса на рынке»

- а) «Собаки»
- б) «Дойный коровы»
- в) «Трудные дети»
- г) «Звезды»

7. Какой позиции в матрице GE/McKinsey характеристика: «Стратегия: очень избирательное инвестирование в очень прибыльные и наименее рискованные мероприятия»?

8. Для какой фазы жизненного цикла по модели ADL/LC справедливо утверждение: На этой стадии продукция отрасли начинает пользоваться спросом у все большего числа покупателей, и конкуренты начинают бороться за получение все больших долей рынка?

9. Составьте и оцените рассматриваемые стратегические зоны хозяйствования (СЗХ), используя матрицу БКГ. Сделайте выбор перспективных СЗХ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

Экономическая характеристика каждой СЗХ представлена в таблице.

Показатели	СЗХ					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	11	21	3	14	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7
Объем реализации, тыс. руб.	22	7	49	32	40	5
Покрытие затрат, тыс. руб.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. руб	5	2	10	2	10	1

Постройте матрицу GE/McKinsey, определите наиболее вероятных конкурентов и оцените стратегические ориентации рассматриваемых предприятий

Определение привлекательности отрасли

Критерий оценки	Удельный вес, %	Оценка в баллах
Рост рынка	30	80
Возможность для изменения цен	20	50
Входные барьеры	20	90
Способность покупателей диктовать условия	10	60

Факторы конкурентной силы

Фактор	Удельный вес, %	Оценка показателя, балл			
		предприятие	Конкурент1	Конкурент2	Конкурент3
Цены	30	80	70	60	90
Доля рынка	30	100	90	70	90
Качество	30	100	80	50	100
Сбытовая сеть	10	80	90	80	60

Выбор стратегии предприятий, производящих соки

По объемам потребления, сок находится на третьем месте после сладких газированных напитков, практически наравне с бутилированной водой. Тем не менее, по нормам потребления сока на человека Россия отстает от США, Австралии и Европы. При этом уровень развития рынка соков в столичном мегаполисе и регионах страны значительно различается: потребление сока на душу населения в регионах далеко от московских показателей. Лидерами продаж в России являются нектары. По своему составу они представляют собой 20-25 процентов пюре, сока или концентрата, а остальное - вода, сахар или мед и подкислители. Сегмент натуральных соков составляет не более 25% рынка.

Финансовый кризис значительно повлиял на развитие рынка соков, спрос на котором начал смещаться в сторону более дешевых товаров-заменителей. Многие потребители

стали покупать соки меньшими объемами, либо теми же объемами, но реже. В настоящее время рынок постепенно восстанавливается.

Крупнейшими компаниями, контролирующими 90% рынка соков в России являются ЗАО «Мултон», ОАО «ВБД Напитки», ОАО «Лебедянский» и «ОАО Нидан соки». За последние 5 лет все они перешли под контроль транснациональных компаний Coca-Cola и PepsiCo.

ОАО «Лебедянский» - российское подразделение компании PepsiCo по выпуску соков и нектаров. «Лебедянский» располагает крупнейшим в Восточной Европе современным производственным комплексом и входит в десятку крупнейших производителей сока в мире. Наиболее известные бренды «Лебедянского» - премиальные соки, нектары и морсы «Я», соки и нектары «Тонус», «Фруктовый сад», «Привет», «Долька», обогащённые витаминами и минералами соки «Тонус Актив Плюс», освежающие сокосодержащие напитки «Frustyle», морсы и компоты «Северная ягода». На «Лебедянском» также выпускается всемирно известный сок компании PepsiCo - Tropicana.

Несмотря на то, что лидерами рынка по вкусам являются яблочный, апельсиновый и томатный соки, растущая конкуренция вынуждает производителей искать новые комбинации вкусов для расширения существующих линейных брендов и привлечения потребителей.

Немаловажной здесь является и такая характеристика, как формат упаковки. Соки выпускаются в различных упаковках: от PET-упаковок емкостью 0,25 л до стеклянных бутылок различной емкости. Вид упаковки, помимо всего прочего, также определяет принадлежность продукта к тому или иному ценовому сегменту: так, соки в стеклянных бутылках продаются по цене в несколько раз выше средней и, следовательно, относятся к премиальному сегменту.

Замедление роста рынка увеличивает соперничество и отсекает слабых конкурентов. Вместе с тем и крупным игрокам добиться роста продаж становится все труднее и труднее. Так, Компания «Вимм-Билль-Данн» — лидер рынка молочных продуктов и детского питания в России и один из ведущих игроков рынка безалкогольных напитков в России и странах СНГ. «Вимм-Билль-Данну» принадлежит более 35-ти перерабатывающих заводов в России, на Украине и в Центральной Азии. На этих предприятиях и в торговых филиалах ВБД работают в общей сложности более 18 тыс. человек. Наиболее узнаваемые бренды: «Домик в деревне», «Чудо», «Весёлый молочник», Bio-Max, Imunele и «Ламбер».

Нам принадлежит самый известный российский соковый бренд — J7. Не менее популярны марки «Любимый сад», «Чудо-ягода», «Ессентуки». Наша марка «Агуша» — самый узнаваемый в России бренд детского питания. Миссия компании отражает фундаментальные ценности: *«Вимм-Билль-Данн» помогает людям, радуя их каждый день вкусными и полезными для здоровья всей семьи продуктами питания.* Показатели рентабельности молочного рынка значительно отстают от рентабельности сокового рынка (25 и 40% соответственно). Кроме того, не слишком высоко оценивается потенциал роста молочного рынка. Потребление молока и молочных продуктов, например в молодежной среде, не слишком популярно. Тем не менее ОАО «Вимм-Билль-Данн Продукты Питания» объявил в 2011 г. о запуске крупнейшей за линии (Инвестиции в проект составляют более \$7 миллионов) по производству сухой молочной сыворотки. Молочная сыворотка — это жидкость, побочный продукт, образующийся при производстве сыра, в котором содержится много пищевого белка и других питательных веществ, входящих в состав необработанного молока, а именно: лактозы, витаминов и минеральных веществ. Сухая деминерализованная сыворотка используется для изготовления детского и диетического питания, хлебобулочных изделий, кондитерских изделий и других продуктов. Поиск сфер расширения деятельности иногда ведет к воплощению весьма экзотических идей. Так, совладельцы ВБД в начале 2004 г. вложило \$30 млн в производство специальных капюшонов, которые защищают людей от ядовитых газов. «По статистике, около 80% смертей при пожарах происходит от отравления, поэтому мы решили уделить внимание

разработке индивидуальных средств спасения», – объяснял свое вложение капиталов Д. Якобашвили.

«Лебедянский» в начале 2004 г. решил заработать на коктейлях и запустил бренд «Трах». По прогнозам маркетингового агентства «Бизнес Аналитика», объем рынка слабоалкогольных коктейлей в 2004 г. должен был увеличиться не менее чем на 30%, тогда как рост сокового ожидался на уровне 15%. Было разработано 15 вкусов коктейля. Продукт предназначался потребителям из низкого ценового сегмента, его средняя цена – 18 руб. Во втором полугодии ежемесячный оборот нового коктейля достиг \$1 млн. Однако руководство компании выразило недовольство тем, что к сентябрю напиток завоевал только 0,8% рынка. Опасения по поводу убыточности проекта заставили производителя поднять цену до 25 руб. Это в совокупности с сокращением расходов на рекламу привело к снижению продаж. В результате проект был признан убыточным и через год после старта закрыт. Председатель Совета директоров «Лебедянского» Юрий Борцов признался, что «Лебедянский» потерял на «Трах» 10 млн.

В начале 2006 г. «Лебедянский» решил заняться кислородными коктейлями. Была приобретена за \$1 млн технология производства таких коктейлей, а сам продукт, по словам руководителя нового проекта, выглядит следующим образом: «Упаковка кислородного коктейля содержит небольшой газовый баллон и 16 пакетиков специальной смеси, которая легко разводится в небольшом количестве воды». Позиционировать свой коктейль «Лебедянский» будет в премиальном ценовом сегменте: от 280 до 320 руб. за упаковку. Вскоре у продукта появится и бренд, сейчас разрабатываются фирменный стиль продукта и кампания по его продвижению. А продвигать кислородный коктейль «Лебедянский» планирует не только через продуктовые магазины и аптечные сети, но и через врачей. По мнению специалистов производство детского питания – самая быстрорастущая ниша среди всех сегментов продовольственного рынка. Рынок детского питания растет в среднем на 30% в год, а валовая рентабельность этого бизнеса достигает 40%. Участники рынка детского питания оценивают его емкость в \$200-350 млн. На высокорентабельный рынок детского питания устремилось большинство производителей, включая «Вимм-Билль-Данн». Пока на детское питание в ВБД приходится 6% от выручки, но в холдинге ожидают увеличения продаж в этом сегменте в несколько раз в ближайшие годы.

О своих планах по завоеванию лидирующих позиций на рынке детского питания объявил и «Лебедянский», производящий детские фруктовые соки и пюре под брендом «Фрутто-няня». В 2004 г. на детское питание приходилось около 7% выручки предприятия, по итогам первого полугодия 2005 г. этот показатель достиг 10%, а в ближайшие два-три года планируется довести его до 15%. «Фрутто-няня» является лидером по росту продаж в портфеле брендов «Лебедянского»: в первом полугодии 2005 г. продажи детского питания выросли на 83% (до \$25 млн) по сравнению с аналогичным периодом прошлого года, тогда как в целом выручка компании увеличилась на 37% в денежном выражении. В конце 2005 г. в продаже появилось мясное пюре под маркой «Фрутто-няня». Консервы по заказу «Лебедянского» производят на новгородском предприятии «Старорусский мясной двор». Консервы позиционируются в среднем ценовом сегменте и стоят в рознице около 30 руб. за 95-граммовую банку, продукция рассчитана на малышей в возрасте от шести месяцев. Вывод зонтичного бренда – путь, по которому идут большинство производителей детского питания.

Компания «Юнимилк», один из лидеров молочного рынка, производит детское молочное питание под брендом «Тема» в Петербурге, Волгограде, Новосибирске, Кемерове и Самаре, проектирует цех детского питания на новом заводе в Ростове-на-Дону. По мнению совладельца «Юнимилка» Андрей Бесхмельницкого, для этого сегмента очень важна полная ассортиментная линейка, поэтому в апреле 2006 г. компания стала дистрибьютором Тихорецкого мясокомбината – крупнейшего и лучшего в стране производителя мясного пюре для детей. Сейчас продукция Тихорецкого мясокомбината

выпускается под брендом «Тема». В ближайшее время начнется выпуск детских соков и фруктовых пюре.

Компания «Нутритек» (молочные смеси, каши и продукты прикорма, фруктовые пюре и соки, вода для детей), самый крупный производитель детского питания в СНГ и странах Балтии, также рассматривает возможность выпуска мясных пюре для детей.

Рынок бутилированной воды имеет очень хорошие показатели рентабельности – 60-70%, он переживает интенсивный рост, и ожидается, что этот рынок будет продолжать расти на 20% ежегодно. Рынок бутилированной воды постоянно пополняется новыми участниками, как местными, так и иностранными. Поскольку на этом рынке нет ярко выраженных лидеров, устойчивых брендов, то он становится интересным как для иностранных производителей, так и для лидеров других субрынков. Растущий рынок привлекает крупные корпорации, они стремятся приобрести компании с целью укрепления конкурентных позиций в притягательных отраслях. Данная тенденция стала особенно актуальной в последние годы. Так, например, еще в 2003 г. компания «Вимм-Билль-Данн» выпустила воду под своим собственным брендом «Заповедник», который занимает в настоящее время 0,3% рынка в стоимостном выражении. А в 2005 г. компания приобрела Ессентукский завод минеральных вод и теперь ей принадлежит известный с советских времен бренд «Ессентуки». Основной конкурент компании «Вимм-Билль-Данн» - ОАО «Лебедянский» заключило в 2005 г. договор на дистрибуцию бренда «Архыз» и одновременно начало производство своего собственного бренда «Липецкий бювет». Компания «Вимм-Билль-Данн» еще в 1998 г. попыталась вывести на рынок свой бренд холодного чая «IceTea». Но в тот период рынок оказался неготовым к этому продукту, поэтому пришлось на некоторое время остановить его производство. Позже, в июле 2003 г. «Вимм-Билль-Данн» вернулась на рынок со своим новым брендом холодного чая «NiceTea». В этом же году крупнейший участник сокового рынка «Лебедянский» выпустил на рынок собственный бренд «FrustyleIceTea». В 2005 г. практически каждый участник рынка безалкогольных напитков вывел на рынок свой бренд холодного чая. «Лебедянский» выпустил бренд «Эдо», «Нидан» – «CapriceTea», «Очаково» – «Bliss», «Троя-Ультра» – «Чай Таун». Производители конкурируют между собой, постоянно выводя новые линейки вкусов, новые продукты. Поэтому сложившуюся в настоящий момент структуру потребления безалкогольных напитков вряд ли стоит оценивать как окончательную.

Вопросы и задания

1. Какие факторы определили современное состояние конкуренции на соковом рынке? К какому типу рыночной структуры относится этот рынок?
2. Какие факторы спроса являются определяющими в кратко- и среднесрочной перспективе развития российского рынка соков?
3. Какими преимуществами и недостатками обладает, по вашему мнению, брендинговая стратегия ОАО «Лебедянский»?
4. Предположим, вас назначили директором по новым проектам ОАО «Лебедянский». При этом вам нужно не только предложить что-то новое, но также и разобраться с уже запущенными проектами. Вам также стало известно, что Совет директоров, в связи с неудачами в реализации ряда проектов, высказал сомнение в целесообразности дальнейшей диверсификации бизнеса. Предложите и обоснуйте свою стратегию развития «Лебедянского».
5. А теперь допустим, что аналогичную должность вам предложили в компании «Вимм-Билль-Данн». Чем будет отличаться стратегия ВБД от стратегии «Лебедянского»?

Примерные практические задания

1. Методика Экспресс SWOT-анализа («прямого» SWOT-анализа)

Задание:

1. Дать характеристику выбранной для анализа организации (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг).
2. Провести PEST–анализ, для трех сценариев развития событий, используя качественное описание влияния факторов на организацию взвешенную оценку влияния факторов среды и метод построения матриц возможностей и угроз.
4. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации.
5. По аналогии провести анализ ближнего окружения и сделать вывод о соотношении возможностей и угроз.
6. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки конкурентоспособности.
7. Используя «переформатированную» матрицу SWOT построить матрицу решений для квадрантов SOW и SOT.

2. Методика «обратного» SWOT-анализа

Задание:

1. На основе результатов «прямого» SWOT -анализа выявить возможные «стратегические разрывы».
2. Для реалистичного варианта развития события смоделировать состояние ресурсного потенциала (как совокупности сильных и слабых сторон), обеспечивающее гарантированное достижение стратегических целей (и их превышение).
3. Разработать план достижения модельного состояния ресурсного потенциала.

3. Матрицы стратегического выбора

Задание:

1. Построить для своей организации модель *McKinsey* и определить набор стратегических инициатив в соответствии с привлекательностью отрасли и занимаемой конкурентной позицией.
2. Построить для своей организации матрицу *ADL* и определить возможный набор инициатив в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли и конкурентной позицией.
3. Сравнить результаты выбора стратегических инициатив, полученных с помощью данных моделей.
4. В соответствии с полученными данными, и с учетом матрицы решений разработанной на основе *SWOT*-анализа скорректировать для своей организации стратегию развития, стратегию конкуренции и стратегию действий.

4. Разработка продуктово-маркетинговой стратегии организации

Задание:

1. Для своей организации разработать продуктово-маркетинговую стратегию, опираясь на информацию, полученную по результатам стратегического анализа организации.
2. Разработать продуктово-маркетинговую программу для наиболее приоритетных продуктов организации.

5. Разработка стратегии управления персоналом организации

Задание:

1. Провести *SWOT* –анализ по персоналу, опираясь на результаты стратегического анализа организации.
2. Разработать матрицу решений по персоналу.
3. Сопоставить матрицу решений по персоналу с матрицей решений для организации в целом с целью выявления противоречий и расхождений и их устранения.

6. Разработка финансовой стратегии организации

Задание:

1. На основе результатов финансового анализа выявить сильные и слабые стороны реализуемой финансовой стратегии организации.
2. На основе анализа возможностей и угроз, сильных и слабых сторон разработать матрицу стратегических альтернатив реализуемой финансовой стратегии.
3. Сопоставить матрицу решений по реализации финансовой стратегии с матрицей решений для организации в целом с целью выявления противоречий и рассогласований и их устранения.

7. Разработка производственной стратегии организации

Задание:

1. Провести *SWOT* –анализ производственных подразделений организации, опираясь на результаты стратегического анализа организации.
2. Разработать матрицу решений в части совершенствования производственной стратегии.
3. Сопоставить матрицу решений с матрицей решений для организации в целом с целью выявления противоречий и рассогласований и их устранения.

8. Анализ миссии стратегических целей организации

Задание:

1. Проанализировать существующую миссию организации, ее соответствие результатам стратегического анализа и отдельных функциональных стратегий.
2. Провести анализ стратегических целей организации, их соответствия требованиям к стратегическим целям.
3. Предложить новый вариант миссии организации.
4. Разработать дерево целей на основе результатов стратегического анализа и подходов к разработке отдельных функциональных стратегий.

Вопросы для проведения экзамена по дисциплине «СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ»:

1. Эволюция стратегического управления. Китайская, европейская и американские школы стратегического управления.
2. Стратегический подход к управлению организацией. Проблемы и перспективы использования стратегического управления на российских предприятиях.
3. Основные этапы и функции стратегического управления в условиях турбулентности политической и экономической среды.
4. Моделирование как методологический инструмент построения прообраза организации.
5. Определение бизнеса и миссии организации.
6. Использование системного подхода и системного анализа в прогнозировании тенденций развития организации.
7. Функциональный подход к формированию вариантов развития организации.
8. Процессный подход разработки вариантов развития организации.
9. Организация как объект стратегического менеджмента. Определение целей организации.
10. Понятие модели организации. Типологические особенности, закономерности и тенденции развития организации. Виды моделей организаций, их сильные и слабые стороны.

11. Модель организации, функционирующей на принципах классической научной школы менеджмента.
12. Модель организации, функционирующей на принципах бихевиористской научной школы менеджмента.
13. Модель организации, функционирующей на принципах теории систем.
14. Модель организации, функционирующей на принципах корпоративного менеджмента.
15. Особенности PEST-анализа в условиях высокой неопределенности внешней среды.
16. Особенности проведения анализа «ближнего окружения» в условиях неопределенности.
17. Стратегический анализ внутренней среды организации и комплексная оценка конкурентоспособности. «Конкурентная разведка».
18. Матрица решений как результат SWOT-анализа.
19. Технология «обратного» SWOT-анализа.
20. Стратегические изменения. Этика и стратегические организационные изменения.
21. Стратегический контроллинг и его функции.
22. Факторы, влияющие на выбор стратегии.
23. Особенности стратегии малых, средних и крупных организаций.
24. Методы управления организационными изменениями.
25. Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивости объекта хозяйствования в кризисной отрасли.
26. Управленческий консалтинг в сфере стратегического управления как основа антикризисного управления.
27. Диагностика и консультирование при реализации стратегии развития.
28. Управленческое консультирование в сфере общего и стратегического управления.
29. Трехмерная матрица BCG. Модифицированная модель BCG.
30. Модель GE-McKinsey, предложенная Дэйем.
31. Модель GE-McKinsey, предложенная Мониесоном.
32. Модель GE-McKinsey по Нейлору.
33. Матрица «товар/рынок» Ансоффа. Модифицированная матрица Ансоффа.
34. Модель «продукт-рынок» А.Дж. Стейнера. Матрица Hussey. Матрица Р. Купера.
35. Матрица оценки проектов новых товаров.
36. Матрица конкурентных стратегий М.Портера.
37. Матрица обоснования диверсификации.
38. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком.

7 Оценочные средства для проведения промежуточной аттестации

а) Планируемые результаты обучения и оценочные средства для проведения промежуточной аттестации:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
ОПК-1 Способен решать профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов, обобщения и критического анализа практик управления;		
ОПК-1.1	Решает профессиональные задачи на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной и управленческой теории, инновационных подходов в управлении	Перечень теоретических вопросов к экзамену: 1. Эволюция стратегического управления. Китайская, европейская и американские школы стратегического управления. 2. Стратегический подход к управлению организацией. Проблемы и перспективы использования стратегического управления на российских предприятиях. 3. Основные этапы и функции стратегического управления в условиях турбулентности политической и экономической среды. 4. Моделирование как методологический инструментарий построения прообраза организации. 5. Определение бизнеса и миссии организации. 6. Использование системного подхода и системного анализа в прогнозировании тенденций развития организации. 7. Функциональный подход к формированию вариантов развития организации. 8. Процессный подход разработки вариантов развития организации. 9. Организация как объект стратегического менеджмента. Определение целей организации. 10. Понятие модели организации. Типологические особенности, закономерности и тенденции развития организации. Виды моделей организаций, их сильные и слабые стороны. 11. Модель организации, функционирующей на принципах классической научной школы менеджмента. 12. Модель организации, функционирующей на принципах бихевиористской научной школы менеджмента. 13. Модель организации, функционирующей на принципах теории систем. 14. Модель организации, функционирующей на принципах корпоративного менеджмента. 15. Особенности PEST-анализа в условиях высокой неопределенности внешней среды. 16. Особенности проведения анализа «ближнего окружения» в условиях неопределенности.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		17. Стратегический анализ внутренней среды организации и комплексная оценка конкурентоспособности. «Конкурентная разведка». 18. Матрица решений как результат SWOT-анализа. 19. Технология «обратного» SWOT-анализа. 20. Стратегические изменения. Этика и стратегические организационные изменения. 21. Стратегический контроллинг и его функции. 22. Факторы, влияющие на выбор стратегии. 23. Особенности стратегии малых, средних и крупных организаций. 24. Методы управления организационными изменениями. 25. Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивости объекта хозяйствования в кризисной отрасли. 26. Управленческий консалтинг в сфере стратегического управления как основа антикризисного управления. 27. Диагностика и консультирование при реализации стратегии развития. 28. Управленческое консультирование в сфере общего и стратегического управления. 29. Трехмерная матрица BCG. Модифицированная модель BCG. 30. Модель GE-McKinsey, предложенная Дэйем. 31. Модель GE-McKinsey, предложенная Мониесоном. 32. Модель GE-McKinsey по Нейлору. 33. Матрица «товар/рынок» Ансоффа. Модифицированная матрица Ансоффа. 34. Модель «продукт-рынок» А.Дж. Стейнера. Матрица Hussey. Матрица Р. Купера. 35. Матрица оценки проектов новых товаров. 36. Матрица конкурентных стратегий М.Портера. 37. Матрица обоснования диверсификации. 38. MACS: корпоративная стратегия, активированная рынком. Примерные практические задания: 1. Методика Экспресс SWOT-анализа («прямого» SWOT-анализа) 1. Дать характеристику выбранной для анализа организации (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг).

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		2. Провести PEST–анализ, для трех сценариев развития событий, используя качественное описание влияния факторов на организацию взвешенную оценку влияния факторов среды и метод построения матриц возможностей и угроз. 4. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации. 5. По аналогии провести анализ ближнего окружения и сделать вывод о соотношении возможностей и угроз. 6. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки конкурентоспособности. 7. Используя «переформатированную» матрицу SWOT построить матрицу решений для квадрантов SOW и SOT. 2. Методика «обратного» SWOT-анализа Задание: 1. На основе результатов «прямого» SWOT -анализа выявить возможные «стратегические разрывы». 2. Для реалистичного варианта развития события смоделировать состояние ресурсного потенциала (как совокупности сильных и слабых сторон), обеспечивающее гарантированное достижение стратегических целей (и их превышение). 3. Разработать план достижения модельного состояния ресурсного потенциала.
ОПК-1.2	Владеет способами и приемами решения профессиональных задач на основе знания (на продвинутом уровне) экономической, организационной, управленческой теории и инновационных подходов в управлении	Примерные тестовые задания: 1. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Определить критические области управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель? а) Маркетинг б) НИОКР в) Финансы г) Организация и управление д) Персонал е) Производство 2. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Обеспечить условия,

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		необходимые для развития творческого потенциала работников в повышении уровня удовлетворенности и заинтересованности в работе. К какой подсистеме относится данная цель? а) Маркетинг б) НИОКР в) Финансы г) Организация и управление д) Персонал е) Производство 3. Пример ключевой цели организации (промышленного предприятия). Завоевать лидерские позиции по вводу новых видов продукции (услуг), используя на исследования и разработки определенный процент доходов от объема реализации (продаж). К какой подсистеме относится данная цель? а) Маркетинг б) НИОКР в) Финансы г) Организация и управление д) Персонал е) Производство 4. В какой концепции (модели) относится данное определение: Основное теоретическое положение модели состоит в том, чтобы в отдельно взятый вид бизнеса любой организации может находиться в одной из указанных стадий жизненного цикла, и, следовательно, его нужно анализировать в соответствии с этой стадией. а) Концепция Бостонской консультативной группы. б) Концепция Джерард Электрик/МакКинзи в) Концепция Артур де Литтл г) Концепция Shell/DPM д) Модель (матрица) Hussey е) Модель (матрица) Р. Купера ж) Трехмерная сема Д. Абея

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		5. Стратегия организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка) – это: а) Функциональная стратегия б) Бизнес-стратегия в) Корпоративная стратегия г) Операциональная стратегия 6. Стратегия подразделения по производству бытовых холодильников многоотраслевой электротехнической компании – это: а) Функциональная стратегия б) Бизнес-стратегия в) Корпоративная стратегия г) Операциональная стратегия 7. Как называется данный этап развития 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» а) Долгосрочное планирование б) Управление на основе контроля за исполнением в) Управление на основе предвидения изменений г) Управление на основе гибких экстренных решений 8. Как называется данный этап развития методологии стратегического управления: «складывается в настоящее время, в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть (стратегическое управление в реальном масштабе времени)» а) Долгосрочное планирование б) Управление на основе контроля за исполнением

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		в) Управление на основе предвидения изменений г) Управление на основе гибких экстренных решений 9. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это: а) Долгосрочное планирование б) Стратегическое планирование в) Среднесрочное планирование г) другой ответ..... 10. . Если важное место отводится анализу потенциала организации, выяснение угроз, возможностей, чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это: а) Долгосрочное планирование б) Стратегическое планирование в) Среднесрочное планирование г) другой ответ.....
ОПК-1.3	Применяет знания (на продвинутом уровне) для решения профессиональных задач, обобщения и критического анализа практик управления	Примерные практические задания 1. Методика Экспресс SWOT-анализа («прямого» SWOT-анализа) Задание: 1. Дать характеристику выбранной для анализа организации (спектр выполняемых работ, выпускаемых товаров, услуг). 2. Провести PEST–анализ, для трех сценариев развития событий, используя качественное описание влияния факторов на организацию взвешенную оценку влияния факторов среды и метод построения матриц возможностей и угроз. 4. Выявить наиболее значимые возможности и угрозы для деятельности организации. 5. По аналогии провести анализ ближнего окружения и сделать вывод о соотношении возможностей и угроз. 6. Уточнить перечень сильных и слабых сторон организации на основе комплексной оценки конкурентоспособности.

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		7. Используя «переформатированную» матрицу SWOT построить матрицу решений для квадрантов SOW и SOT. 2. Методика «обратного» SWOT-анализа Задание: 1. На основе результатов «прямого» SWOT -анализа выявить возможные «стратегические разрывы». 2. Для реалистичного варианта развития события смоделировать состояние ресурсного потенциала (как совокупности сильных и слабых сторон), обеспечивающее гарантированное достижение стратегических целей (и их превышение). 3. Разработать план достижения модельного состояния ресурсного потенциала. 3. Матрицы стратегического выбора Задание: 1. Построить для своей организации модель <i>McKinsey</i> и определить набор стратегических инициатив в соответствии с привлекательностью отрасли и занимаемой конкурентной позицией. 2. Построить для своей организации матрицу <i>ADL</i> и определить возможный набор инициатив в соответствии со стадией жизненного цикла отрасли и конкурентной позицией. 3. Сравнить результаты выбора стратегических инициатив, полученных с помощью данных моделей. 4. В соответствии с полученными данными, и с учетом матрицы решений разработанной на основе SWOT-анализа скорректировать для своей организации стратегию развития, стратегию конкуренции и стратегию действий. 4. Разработка продуктово-маркетинговой стратегии организации Задание: 1. Для своей организации разработать продуктово-маркетинговую стратегию, опираясь на информацию, полученную по результатам стратегического анализа организации. 2. Разработать продуктово-маркетинговую программу для наиболее приоритетных продуктов организации. 5. Разработка стратегии управления персоналом организации

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		Задание: 1. Провести <i>SWOT</i> –анализ по персоналу, опираясь на результаты стратегического анализа организации. 2. Разработать матрицу решений по персоналу. 3. Сопоставить матрицу решений по персоналу с матрицей решений для организации в целом с целью выявления противоречий и рассогласований и их устранения. 6. Разработка финансовой стратегии организации Задание: 1. На основе результатов финансового анализа выявить сильные и слабые стороны реализуемой финансовой стратегии организации. 2. На основе анализа возможностей и угроз, сильных и слабых сторон разработать матрицу стратегических альтернатив реализуемой финансовой стратегии. 3. Сопоставить матрицу решений по реализации финансовой стратегии с матрицей решений для организации в целом с целью выявления противоречий и рассогласований и их устранения. 7. Разработка производственной стратегии организации Задание: 1. Провести <i>SWOT</i> –анализ производственных подразделений организации, опираясь на результаты стратегического анализа организации. 2. Разработать матрицу решений в части совершенствования производственной стратегии. 3. Сопоставить матрицу решений с матрицей решений для организации в целом с целью выявления противоречий и рассогласований и их устранения. 8. Анализ миссии стратегических целей организации Задание:

Код индикатора	Индикатор достижения компетенции	Оценочные средства
		1. Проанализировать существующую миссию организации, ее соответствие результатам стратегического анализа и отдельных функциональных стратегий. 2. Провести анализ стратегических целей организации, их соответствия требованиям к стратегическим целям. 3. Предложить новый вариант миссии организации. 4. Разработать дерево целей на основе результатов стратегического анализа и подходов к разработке отдельных функциональных стратегий.

б) Порядок проведения промежуточной аттестации, показатели и критерии оценивания:

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегическое управление» включает теоретические вопросы, позволяющие оценить уровень усвоения обучающимися знаний, и практические задания, выявляющие степень сформированности умений и владений, проводится в форме экзамена.

Показатели и критерии оценивания:

– на оценку **«отлично»** (5 баллов) – обучающийся показывает высокий уровень знаний не только на уровне воспроизведения и объяснения информации, но и интеллектуальные навыки решения проблем и задач, нахождения уникальных ответов к проблемам, оценки и вынесения критических суждений. Уровень усвоения знаний умений и навыков не ниже 0,9.

– на оценку **«хорошо»** (4 балла) – обучающийся демонстрирует знания не только на уровне воспроизведения и объяснения информации, но и интеллектуальные навыки решения проблем и задач, нахождения уникальных ответов к проблемам. Уровень усвоения знаний умений и навыков – 0,8-0,9.

– на оценку **«удовлетворительно»** (3 балла) – обучающийся показывает знания на уровне воспроизведения и объяснения информации, интеллектуальные навыки решения простых задач. Уровень усвоения знаний умений и навыков – 0,7-0,8.

– на оценку **«неудовлетворительно»** (2 балла) – задание преподавателя выполнено частично, в процессе защиты работы обучающийся допускает существенные ошибки, не может показать интеллектуальные навыки решения поставленной задачи.

