МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

Смоленский казачий институт промышленных технологий и бизнеса (филиал) федерального государственного бюджетного образовательного учреждения «Московский государственный университет технологий и управления имени К.Г. Разумовского (Первый казачий университет)»

Смоленский казачий институт промышленных технологий и бизнеса (филиал)

УТВЕРЖДАЮ
Директор СКИПТБ (филиал) ФГБОУ ВО
«МГУТУ им. К.Г. Разумовского (ПКУ)
_____ Н.С. Коржикова
«21» апреля 2026 г.

Рабочая программа дисциплины (модуля)

Б1.О.03.08 ОБЩЕПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ МОДУЛЬ Стратегический менеджмент

Кафедра:	Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Направление подготовки:	38.03.02 Менеджмент
Направленность (профиль):	Процессное управление организацией
Квалификация выпускника:	Бакалавр
Форма обучения:	очно-заочная
Год набора:	2026
Общая трудоемкость:	144 часов/4 з.е.

ДОКУМЕНТ ПОДПИСАН ЭЛЕКТРОННОЙ ПОДПИСЬЮ
Сертификат: 00F5 665F CCDB 5046 05DD 6E08 EBCB D00A DC
Действителен: с 21 октября 2025 г. по 14 января 2027 г.
Владелец: Коржикова Надежда Сергеевна
Должность: Директор

Вязьма, 2026 г.

Программу составил(и):
канд. экон. наук. доц. каф. ТППППиЭ Кучерова Е.Н.

Рабочая программа дисциплины (модуля)
"Стратегический менеджмент"
разработана на основании учебного плана, утвержденного ученым советом 26 марта 2026 г. протокол № 9 в соответствии с ФГОС ВО Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - бакалавриат по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 970),

Руководитель ОПОП _____

Рабочая программа обсуждена на заседании обеспечивающей кафедры
Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от 10 апреля 2026 г. № 9
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

СОДЕРЖАНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ И ОБЪЕМ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ПО СЕМЕСТРАМ

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

6. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1.1. Цели:

Целью освоения учебной дисциплины является формирование у обучающихся базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области стратегического управления компанией.

1.2. Задачи:

- освоение приемов оценки внутреннего состояния фирмы; приобретение практических навыков по определению конкурентного положения компании и предвидения возможных негативных изменений во внешней среде;
- получение необходимых знаний для того, чтобы разрабатывать меры по стабилизации и улучшению конкурентных позиций организации;
- овладение навыками по структурированию целей и определению стратегий достижения поставленной цели.

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ) В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ И ОБЪЕМ С РАСПРЕДЕЛЕНИЕМ ПО СЕМЕСТРАМ

Цикл (раздел) ОП: "Стратегический менеджмент"

Дисциплина относится к обязательной части ОПОП и обязательна для освоения.

Связь с последующими дисциплинами (модулями), практиками

№ п/п	Наименование	Семестр	Шифр компетенции
1	Бизнес-планирование	6	ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3
2	Технологическая (проектно-технологическая) практика	6	УК-1.1, УК-1.2, УК-1.3, УК-3.1, УК-3.2, УК-3.3, УК-5.1, УК-5.2, УК-5.3, УК-8.1, УК-8.2, УК-8.3, УК-8.4, УК-8.5, УК-8.6, УК-9.1, УК-9.2, УК-9.3, ОПК-1.1, ОПК-1.2, ОПК-1.3, ОПК-2.1, ОПК-2.2, ОПК-2.3, ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ОПК-5.1, ОПК-5.2, ОПК-5.3, УК-4.4, УК-4.5, УК-4.6, УК-6.1, УК-6.2, УК-6.3

Распределение часов дисциплины

Семестр (<Курс>.<Семестр на курсе>)	5 (3.1)		Итого	
Недель	17 1/6			
Вид занятий	УП	РП	УП	РП
Лекции	12	12	12	12
Практические	12	12	12	12
В том числе электрон.	45	45	45	45
Итого ауд.	24	24	24	24
Контактная работа	24	24	24	24
Сам. работа	84	84	84	84
Часы на контроль	36	36	36	36
Итого	144	144	144	144

Вид промежуточной аттестации:

Экзамен 5 семестр

3. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ), СООТНЕСЕННЫЕ С РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОСНОВНОЙ ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование следующих компетенций и индикаторов их

ОПК-4:Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;

ОПК-4.1: Знает основные методы и подходы к разработке бизнес-планов, создания и развития новых направлений деятельности и организаций

ОПК-4.2: Умеет выявлять и оценивать возможности развития организации с учётом имеющихся ресурсов и компетенций, разрабатывать бизнес-планы проектов и направлений бизнеса

ОПК-4.3: Владеет навыками оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-плана, создания и развития новых направлений деятельности организаций

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Код занятия	Наименования разделов, тем, их краткое содержание и результаты освоения /вид занятия/	Семестр	Часы	Интеракт.	Прак. подг.	Индикаторы достижения компетенции	Виды контроля
	Раздел 1.Раздел 1. Методологические основы стратегического менеджмента						
1.1	**ТЕМА 1. Методологические основы стратегического менеджмента 1.1. Характеристика стратегического управления 1.2. Развитие стратегического менеджмента 1.3. Понятие стратегии 1.4. Виды стратегий 1.5. Стратегические решения Знать: этапы развития стратегического менеджмента, школы стратегического менеджмента, виды стратегий /Лек/**	5	4	0	0	ОПК-4.1	Устный опрос
1.2	**ТЕМА 1. Методологические основы стратегического менеджмента 1.1. Характеристика стратегического управления 1.2. Развитие стратегического менеджмента 1.3. Понятие стратегии 1.4. Виды стратегий 1.5. Стратегические решения Практическая работа 1. Развитие школ стратегического менеджмента Уметь: распознавать стратегии и соотносить их рыночными условиями применения, уметь Владеть: навыками формулировки стратегий в соответствии с рыночными условиями. /Пр/**	5	2	0	0	ОПК-4.2,ОПК-4.3	Отчёт по практической работе, тестирование
1.3	**ТЕМА 1. Методологические основы стратегического менеджмента 1.1. Характеристика стратегического управления 1.2. Развитие стратегического менеджмента 1.3. Понятие стратегии 1.4. Виды стратегий 1.5. Стратегические решения Знать: этапы развития стратегического менеджмента, школы стратегического менеджмента, виды стратегий Уметь: распознавать стратегии и соотносить их рыночными условиями применения, уметь Владеть: навыками формулировки стратегий в соответствии с рыночными условиями. /Ср/**	5	28	0	0	ОПК-4.1,ОПК-4.2,ОПК-4.3	Вопросы для самоподготовки
	Раздел 2.Раздел 2. . Процесс стратегического менеджмента						
2.1	**ТЕМА 2. Процесс стратегического менеджмента 2.1. Этапы стратегического**	5	4	0	0	ОПК-4.1	Устный опрос

	менеджмента **2.2. Анализ среды** **2.3. Формирование миссии и целей** **2.4. Формирование альтернатив и выбор стратегии** **2.5. Реализация стратегии и контроль** **Знать: этапы формирования стратегии, этапы стратегического управления в организации, основные виды анализа внешней и внутренней среды, способы осуществления стратегического контроля.** **/Лек/**						
2.2	**ТЕМА 2. Процесс стратегического менеджмента** **2.1. Этапы стратегического менеджмента** **2.2. Анализ среды** **2.3. Формирование миссии и целей** **2.4. Формирование альтернатив и выбор стратегии** **2.5. Реализация стратегии и контроль** **Практическая работа 2. Анализ КФУ (ключевых факторов успеха организации)** **Практическая работа 3. STEP-анализ** **Практическая работа 4. SNW-анализ** **Практическая работа 5. SWOT-анализ** **Уметь: формулировать миссию, и стратегические цели организации, определять план реализации стратегии, определять КФУ (ключевые факторы успеха организации)** **Владеть: навыками основных видов стратегического анализа (STEP-анализ, SNW-анализ, SWOT-анализ, анализ КФУ (ключевых факторов успеха организации))** **/Пр/**	5	8	0	0	ОПК-4.2,ОПК-4.3	Отчёт по практической работе, тестирование
2.3	**ТЕМА 2. Процесс стратегического менеджмента** **2.1. Этапы стратегического менеджмента** **2.2. Анализ среды** **2.3. Формирование миссии и целей** **2.4. Формирование альтернатив и выбор стратегии** **2.5. Реализация стратегии и контроль** **Знать: этапы формирования стратегии, этапы стратегического управления в организации, основные виды анализа внешней и внутренней среды, способы осуществления стратегического контроля.** **Уметь: формулировать миссию, и стратегические цели организации, определять план реализации стратегии, определять КФУ**	5	28	0	0	ОПК-4.1,ОПК-4.2,ОПК-4.3	Вопросы для самоподготовки

	(ключевые факторы успеха организации) **Владеть: навыками основных видов стратегического анализа (STEP-анализ, SNW-анализ, SWOT-анализ, анализ КФУ (ключевых факторов успеха организации))** **/Ср/**						
	Раздел 3.Раздел 3. Реализация стратегии на основе сбалансированной системы показателей						
3.1	**ТЕМА 3. Реализация стратегии на основе сбалансированной системы показателей** **3.1. Понятие сбалансированной системы показателей** **3.2. Построение ССП** **3.3. Разработка карты стратегии на основе ССП** **3.4. Интеграция ССП с системой вознаграждения сотрудников** **Знать: понятие и составляющие системы сбалансированных показателей** **/Лек/**	5	4	0	0	ОПК-4.1	Устный опрос
3.2	**ТЕМА 3. Реализация стратегии на основе сбалансированной системы показателей** **3.1. Понятие сбалансированной системы показателей** **3.2. Построение ССП** **3.3. Разработка карты стратегии на основе ССП** **3.4. Интеграция ССП с системой вознаграждения сотрудников** **Практическая работа 6.Сбалансированная система показателей (ССП)** **Уметь: строить и интерпретировать стратегические карты развития организации, определять возможный перечень мероприятий, строить сбалансированную систему показателей.** **Владеть: навыками анализа стратегических карт.** **/Пр/**	5	2	0	0	ОПК-4.2,ОПК-4.3	Отчёт по практической работе, тестирование
3.3	**ТЕМА 3. Реализация стратегии на основе сбалансированной системы показателей** **3.1. Понятие сбалансированной системы показателей** **3.2. Построение ССП** **3.3. Разработка карты стратегии на основе ССП** **3.4. Интеграция ССП с системой вознаграждения сотрудников** **Знать: понятие и составляющие системы сбалансированных показателей** **Уметь: строить и интерпретировать стратегические карты развития организации, определять возможный перечень**	5	28	0	0	ОПК-4.1,ОПК-4.2,ОПК-4.3	Вопросы по практической подготовке

	мероприятий, строить сбалансированную систему показателей. Владеть: навыками анализа стратегических карт. /Ср/						
3.4	**Экзамен Знает основные методы и подходы к разработке бизнес-планов, создания и развития новых направлений деятельности и организаций Умеет выявлять и оценивать возможности развития организации с учётом имеющихся ресурсов и компетенций, разрабатывать бизнес -планы проектов и направлений бизнеса Владеет навыками оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-плана, создания и развития новых направлений деятельности организаций /Экзамен/**	5	36	0	0	ОПК-4.1,ОПК-4.2,ОПК-4.3	Вопросы к экзамену, итоговое тестирование

Перечень применяемых активных и интерактивных образовательных технологий:

Информационные технологии

Личностно ориентированная технология, способ организации самостоятельной деятельности учащихся, направленный на решение задачи учебного проекта

Кейс-технология

Технология включает в себя: индивидуальную самостоятельную работу обучаемых с материалами кейса (идентификация проблемы, формулирование ключевых альтернатив, предложение решения или рекомендуемого действия); работу в малых группах по согласованию видения ключевой проблемы и ее решений; презентацию и экспертизу результатов малых групп на общей дискуссии (в рамках учебной группы)

Технологии проведения семинара в форме диалога

В процессе вузовского обучения развитие способностей к рассуждению и размышлению успешно на практических и семинарских занятиях, организованных форме диалога. Диалоговое общение активизирует самостоятельную деятельность субъектов образовательного процесса в процессе усвоения учебного содержания, усиливает эффект совместной работы группе. Обучение в диалоге формирует социально-психологическую готовность к работе в команде, особенно в ситуации поиска эффективных способов решения проблемы, Цель использования различных форм диалогового общения образовательном процессе: 1) для активизации деятельности субъектов образовательного процесса в процессе усвоения учебного содержания; 2) обучения социальным ролям в ходе коллективного принятия решений

Технология организации самостоятельной работы

Организации самостоятельной работы учащихся на более высоком уровне может способствовать применение технологии проектного и проблемного обучения. Методы самостоятельного приобретения знаний основаны на использовании проблемного обучения

Технология поиска информации (Информационная технология)

Информационная технология неотделима от субъектов образовательной деятельности, она является определяющим фактором технологии работы с информацией, применяемой в образовательной практике

Технология развития критического мышления

Технология направлена на развитие ученика, основными показателями которого являются оценочность, открытость новым идеям, собственное мнение и рефлексия собственных суждений

5. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

Самостоятельная (внеаудиторная) работа обучающегося (далее - СРС) – это планируемая учебная, практическая, учебно-исследовательская, научно-исследовательская работа студентов, выполняемая во внеаудиторное время (свободное от аудиторных учебных занятий) по заданию и при методическом руководстве научно-педагогического работника (далее – преподаватель) и (или) лиц, привлекаемых к реализации основных профессиональных образовательных программ на иных условиях, но без их непосредственного участия.

СРС по заданию и при методическом руководстве преподавателя и (или) лиц, привлекаемых к реализации основных профессиональных образовательных программ на иных условиях, реализуется во время групповых консультаций и (или) индивидуальной работы обучающихся с преподавателями Университета и (или) лиц, привлекаемых к реализации образовательных программ на иных условиях (в том числе индивидуальных консультаций), а также во время текущего контроля выполнения заданий, отнесенных к самостоятельной работе обучающихся.

Целью СРС является овладение формирование компетенций через овладение знаниями, умениями и навыками профессиональной деятельности по направлению подготовки (специальности). Самостоятельная работа является обязательной для каждого обучающегося.
Формы самостоятельной работы обучающихся определяются преподавателями кафедр Университета при разработке рабочих программ дисциплин (модулей), рабочих программ практик, программ государственной итоговой (итоговой) аттестации, методических указаний по выполнению практических, лабораторных работ, написанию курсовых работ/проектов и ВКР в соответствии с их содержанием.
В Университете оборудованы специальные помещения для самостоятельной работы обучающихся. Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к информационно -телекоммуникационной сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета.

6. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ

6.1. Перечень компетенций с указанием уровней их сформированности

ОПК-4:Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;

Недостаточный уровень:

Знания основных методов и подходов к разработке бизнес-планов, создания и развития новых направлений деятельности и организаций отсутствуют

Умения выявлять и оценивать возможности развития организации с учётом имеющихся ресурсов и компетенций, разрабатывать бизнес-планы проектов и направлений бизнеса не сформированы

Навыки оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-плана, создания и развития новых направлений деятельности организаций не сформированы

Пороговый уровень:

Сформированы базовые структуры знаний основных методов и подходов к разработке бизнес-планов, создания и развития новых направлений деятельности и организаций

Умения выявлять и оценивать возможности развития организации с учётом имеющихся ресурсов и компетенций, разрабатывать бизнес-планы проектов и направлений бизнеса фрагментарны и носят репродуктивный характер

Демонстрируются отдельные практические навыки оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-плана, создания и развития новых направлений деятельности организаций

Продвинутый уровень:

Знания основных методов и подходов к разработке бизнес-планов, создания и развития новых направлений деятельности и организаций обширные, системные

Умения выявлять и оценивать возможности развития организации с учётом имеющихся ресурсов и компетенций, разрабатывать бизнес-планы проектов и направлений бизнеса носят репродуктивный характер и применяются к решению типовых заданий

Демонстрируется устойчивый практический навык оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-плана, создания и развития новых направлений деятельности организаций

Высокий уровень:

Знания основных методов и подходов к разработке бизнес-планов, создания и развития новых направлений деятельности и организаций твердые, аргументированные, всесторонние

Умения выявлять и оценивать возможности развития организации с учётом имеющихся ресурсов и компетенций, разрабатывать бизнес-планы проектов и направлений бизнеса успешно применяются к решению как типовых, так и нестандартных творческих заданий

Демонстрируется способность адаптировать практический навык оценки новых рыночных возможностей, разработки бизнес-плана, создания и развития новых направлений деятельности организаций к решению как типовых, так и нестандартных заданий

6.2. Описание критериев оценивания успеваемости

НЕДОСТАТОЧНЫЙ УРОВЕНЬ	ПОРОГОВЫЙ УРОВЕНЬ	ПРОДВИНУТЫЙ УРОВЕНЬ	ВЫСОКИЙ УРОВЕНЬ
Обучающийся демонстрирует: - существенные пробелы в знаниях учебного материала; - принципиальные ошибки при ответе на основные вопросы билета, отсутствует знание и понимание основных понятий и категорий; - непонимание сущности дополнительных вопросов в	Обучающийся демонстрирует: - знания теоретического материала; - неполные ответы на основные вопросы, ошибки в ответе, недостаточное понимание сущности излагаемых вопросов; - неуверенные и неточные ответы на дополнительные вопросы;	Обучающийся демонстрирует: - знание и понимание основных вопросов контролируемого объема программного материала; - твердые знания теоретического материала; - способность устанавливать и объяснять связь практики и теории, выявлять противоречия, проблемы и	Обучающийся демонстрирует: - глубокие, всесторонние и аргументированные знания программного материала; - полное понимание сущности и взаимосвязи рассматриваемых процессов и явлений, точное знание основных понятий в рамках обсуждаемых заданий; - способность устанавливать

рамках заданий билета; - отсутствие умения выполнять практические задания, предусмотренные программой дисциплины (модуля); - отсутствие готовности (способности) к дискуссии и низкая степень контактности.	- недостаточное владение литературой, рекомендованной программой дисциплины (модуля); - умение без грубых ошибок решать практические задания, которые следует выполнить.	тенденции развития; - правильные и конкретные, без грубых ошибок ответы на поставленные вопросы; - умение решать практические задания, которые следует выполнить; - владение основной литературой, рекомендованной программой дисциплины (модуля); - наличие собственной обоснованной позиции по обсуждаемым вопросам; - незначительные оговорки и неточности в раскрытии отдельных положений вопросов билета, присутствует неуверенность в ответах на дополнительные вопросы.	и объяснять связь практики и теории; - логически последовательные, содержательные, конкретные и исчерпывающие ответы на все задания билета, а также дополнительные вопросы экзаменатора; - умение решать практические задания; - свободное использование в ответах на вопросы материалов рекомендованной основной и дополнительной литературы.
Оценка «незачет», «неудовлетворительно»	**Оценка «зачтено/удовлетворительно», «удовлетворительно»**	**Оценка «зачтено/хорошо», «хорошо»**	**Оценка «зачтено/отлично», «отлично»**

6.3. Оценочные средства текущего контроля

Вопросы для устного опроса

Тема 1. Методологические основы стратегического менеджмента

1. В чем состоят преимущества «стратегического подхода к управлению»?
2. В чем заключается стратегический аспект управления развитием конкретной организации?
3. Каковы предпосылки появления планируемых моделей управления?
4. Каковы основные цели внутреннего анализа?
5. Почему многие авторы работ по стратегическому менеджменту считают, что внутренний анализ намного важнее внешнего анализа?
7. Как определяются наиболее влиятельные заинтересованные лица?
8. В чем заключается разница между плановым и спонтанным подходами к стратегическому менеджменту?
9. Носят ли стратегические цели оперативный характер?
10. В чем отличие стратегического видения от миссии организации?
11. В чем отличие стратегии лидерства по издержкам от стратегии дифференциации?
12. Что понимается под внутренним и внешним ростом организации?
13. Что такое слияние и поглощение?
14. Почему компания вступает в стратегический альянс?
15. Какие стратегии относятся генерическим?
16. Чем отличается стратегический альянс от слияния?
17. Что такое разукрупнение?
18. Какая информация необходима для правильной формулировки стратегии?
19. В чем отличие стратегии предприятия от бизнес-стратегии?
20. Каково значение бюджетирования для оценки реализуемости стратегии?

Тема 2. Процесс стратегического менеджмента

1. Каковы основные цели внутреннего анализа?
2. Что можно считать основными видами деятельности и как они соотносятся со стержневыми компетенциями?
3. Почему человеческие ресурсы важны для организации?
4. Какова цель аудита человеческих ресурсов?
5. Что определяет культуру организации?
6. Какое значение имеет культура для организации?
7. Какие составляющие включают систему сбалансированных показателей?
8. Почему деньги играют важную роль для организации?
9. Что такое экономическая добавляемая стоимость?
10. Какие показатели характеризуют внутренние бизнес – процессы?
11. Какое влияние оказывают различные факторы внешней среды на организацию?
12. Каким образом взаимосвязаны между собой факторы воздействия макроокружения?
13. Что такое демография и почему она важна для макроэкономического анализа?
14. Что означает термин «микросреда»?
15. Какова цель отраслевого анализа?
16. Каковы недостатки 5-факторной модели отраслевого анализа?
17. Каковы основные преимущества ресурсной модели отраслевого анализа?
18. Какие факторы являются движущими силами?

19. Каким образом финансовая сторона деятельности организации зависит от внешнего окружения?
20. Как оценить степень нестабильности внешней среды по И. Ансоффу?
21. Каковы преимущества и недостатки широкого товарного и рыночного портфеля?
22. Каковы преимущества и недостатки матрицы БКГ?
23. Что означает термин «конкурентное преимущество»?
24. Каковы основные задачи стратегического, тактического и операционного контроля?
25. Какие показатели функционирования используются в системе стратегического контроля?
26. Какие изменения в системе управления необходимы для реализации стратегии?
27. На какие области обычно распространяются стратегические изменения?
28. Что представляет собой стратегический выбор?
29. Какие факторы определяют стратегический выбор?
30. Какие можно выделить этапы стратегического выбора?

Тема 3. Реализация стратегии на основе сбалансированной системы показателей
1. Дайте характеристику внутренней составляющей ССП
2. Дайте характеристику перспективе обучения и развития ССП
3. Как взаимосвязаны эти составляющие в организации? Приведите примеры.
4. Чем отличается ССП от управления по целям?
5. В чем сходства и отличия применения ССП для корпоративной структуры и бизнес-подразделения?
6. Дайте характеристику клиентской составляющей ССП
7. Каковы предпосылки для создания ССП?
8. Как связана ССП с оперативной деятельностью организации?
9. Какова технология разработка системы мотивирования персонала внедрении и эксплуатации ССП?
10. Каким образом ССП связывает бюджет организации с реализацией стратегии компании?
11. Что такое обратная связь? Зачем она нужна? Как реализуется? Примеры..
12. Как связана ССП с оперативной деятельностью организации?
13. Какова технология разработка системы мотивирования персонала внедрении и эксплуатации ССП?
14. Каким образом ССП связывает бюджет организации с реализацией стратегии компании?

Аудиторные практические работы (практические работы представлены в приложении)

Тесты
ТЕСТ 1
1. В теории менеджмента слово “стратегия” обозначает:
-процесс управления ресурсами
-правила, которыми руководствуется организация при принятии управленческих решений
-программа решения управленческих задач
-модель действий, необходимых для достижения поставленных целей путем координации и распределения ресурсов организации

2. Важной характерной особенностью структуры процесса стратегического менеджмента является…
-наличие обратных связей
-линейность процесса
-корпоративные связи

3. Выберите важнейшие вопросы, в ответе на которые, по определению В.Д. Марковой и С.А. Кузнецовой, заключается ... (множественный выбор)
- в каком положении предприятие находится в настоящее время
-какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к предприятию
-реальны ли установленные перспективные цели
- в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять
- каким способом достигнуть желаемого положения

4. Выберите правильное продолжение приведенного ниже утверждения. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: ...
-ориентирам
-программам
-целям
-результатам
-проектам

5. Выберите правильное утверждение:
-в стратегическом менеджменте при определении задач работ¬нику важнее указать и на желаемый результат, и на его обязанно¬сти и сферу приложения усилий в комплексе
-в стратегическом менеджменте при определении задач работ¬нику важнее указать его обязанности и сферу приложения уси¬лий, а не желаемый результат
-в стратегическом менеджменте при определении задач работ¬нику важнее указать на желаемый результат, а не на его обязанно¬сти и сферу приложения усилий

-координация

7. Если преобладает ценовая конкуренция, более эффективной будет:
-стратегия дифференциации продукции
-стратегия дифференциации сервиса
-стратегия инноваций
-стратегия лидерства по издержкам

8. Занимает лидирующее положение (большая доля на рынке) в относительно зрелой или сокращающейся отрасли ...
-"звезды"
-"дойные коровы"
-"собаки"
-"трудные дети"

9. Интегрированный рост организации предполагает:
-развитие продукта (его совершенствование или создание но¬вого)
-реализацию технологически новой продукции на существую¬щем рынке
-реализацию технологически новой продукции на новых рынках
-получение в собственность и установление контроля за постав¬щиками, либо за сбытовой сетью

10. Исследование зависимости определенной величины от другой или нескольких других осуществляется в рамках ...
-составления сценариев
-экстраполяции трендов
-регрессионного анализа

11. К стратегиям концентрированного роста относятся:
- стратегия развития рынка
- стратегия развития продукта
-стратегия вертикальной интеграции
-диверсификация

12. К числу стратегических решений НЕЛЬЗЯ отнести:
- реконструкцию предприятия;
- внедрение новой технологии;
-пересмотр условий поставки;
- выход на новые рынки сбыта;
- приобретение, слияние предприятий.

13. Какое из приведенных ниже высказываний верно:
-стратегическое планирование более узкое понятие, чем стра¬тегический менеджмент
-стратегическое планирование — инструмент управления плана¬ми, а стратегический менеджмент — организационный инструмент
-стратегическое планирование — организационный инструмент, стратегический менеджмент — аналитический процесс
-в стратегическом планировании используются экономические и технологические переменные, а в стратегическом менеджменте, кроме этого, учитываются психологические, социологические и политические факторы
-стратегический менеджмент сфокусирован на принятии оптимальных стратегических решений, а стратегическое планирование связано с достижением стратегических результатов

14. Какие из приведенных определений соответствуют понятию «стра¬тегическое планирование»:
-это комплексный план мероприятий, включающих проектирование, строительство, приобретение технологий, оборудования,
-это стратегия обеспечения долгосрочных конкурентных пре¬имуществ хозяйственного подразделения
- это процесс разработки стратегии фирмы с конкретизацией в форме стратегического плана на длительный период времени
- это комплекс решений и действий по разработке стратегии, необходимых для достижения целей фирмы

15. Какие черты не характерны для стратегического управления? (множественный выбор)
- выстраивание детальных планов на основе представлений о стабильности среды
-ориентация на согласование внутренней среды организации и внешнего окружения
- первоочередное внимание внутренним процессам в организации

16. Какими особенностями характеризуются стратегические решения: (множественный выбор)
- инновационные по своей природе
-направлены на задачи
- неопределенны по своей природе
- субъективны по своей природе
-объективны по своей природе

17. Какое определение больше подходит к понятию «стратегия»?
-детально оформленные планы высшего руководства с целью максимизации объема выпуска продукции
-гибко изменяющийся долгосрочный план действий компании с целью достижения конкурентных преимуществ

-управление на основе экстраполяции тенденций
-управление на основе предвидения изменений
- управление на основе гибких экспертных решений
- ранжирование стратегических задач

19. Кто автор следующего определения стратегии организации: «...стра¬тегия есть набор правил для принятия ...:
-А. Томпсон
-Э.А. Уткин
-А.Дж. Стрикленд
-И. Ансофф
-О.С. Виханский

20. Метод прогнозирования, основанный на оптимистическом, пессимистическом и усредненном варианте описания ...
-экспертных оценок
-метода сценариев
-экстраполяции трендов
-метода регрессионного анализа
-экономико-математического моделирования

21. По классификации Р.Акофф базируется на предшествующем опыте и истории развития предприятия и опирается на старые организационные формы и сложившиеся традиции:
-реактивное планирование
-инактивное планирование
-преактивное планирование
-интерактивное планирование

22. По мнению Г. Минцберга, определение положения организации во внешней среде и относительно своих главных конкурентов — это понятие стратегии:
-как плана
-как перспективы
-как «ловкого приема»
-как принципа поведения
- как позиции

23. Поисковое прогнозирование, основанное на гладком непрерывном развитии и являющееся фактически проекцией ...
-интерполяция
-экстраполяция

24. Портфельная матрица Ансоффа «товар — рынок»:
-предлагает ряд стратегий для рынка, находящегося на стадии зрелости
-предлагает стратегии, в зависимости от количества конкурентных преимуществ и способов их реализации
-предлагает ряд стратегий для сегментов матрицы «пат», «объем», «специализация», «фрагментация»
-в качестве одной из стратегий предлагает стратегию совершен¬ствования деятельности

25. При каком виде планирования не считается нужным возвращаться в прошлое или стремиться вперед. Графически оно напоминает букву «Т», поэтому его можно назвать Т-образным планированием .
-инактивном
-реактивном
-преактивном
-интерактивном

26. Стратегии, которые связаны с изменением продукта и/или рынка и не затрагивают отрасль, положение фирмы ...
-стратегиями диверсифицированного роста
-стратегиями концентрированного роста
-стратегиями интегрированного роста

27. Стратегическому управлению соответствует:
-институциональный уровень
-управленческий уровень
-технический уровень

28. Стратегия глобализма основана:
-на стандартизации товара и стандартизации рекламы
-на фрагментарной деятельности предприятий отрасли
-на полностью тождественной стратегии внешнеэкономической деятельности
-на стандартизации товара и использовании мирового марке¬тинга

29. Стратегия для отрасли на этапе спада — это:
-стратегия низких цен для завоевания рынка и быстрого отры¬ва от конкурентов
-стратегия расширения рынка для получения более высокой при¬были
-стратегия «снятия сливок» (установление на новинку в начале высоких цен, а потом их снижение по мере насыщения

30. Стратегия конкурентного поведения последователя за лидером предполагает:
-активную атаку на лидера
-ведение интенсивной конкурентной борьбы
-реализацию стратегии инноваций
-охрану своей доли рынка, удержание своих клиентов

31. Стратегия минимизации издержек (лидерства по издержкам) на¬целена:
-на придание продукту-товару отличительных свойств которые важны для покупателя и которые отличают данный товар от предложений конкурентов
-на наем и тренинг такого персонала, который работает с клиентами более эффективно, чем персонал конкурентов
-на создание более выгодного имиджа организации, рекламной марки продуктов, т.е. бренда
-на обеспечение более низких системных издержек на товар по сравнению с конкурентами

32. Стратегия управления персоналом относится:
-к базовым стратегиям
-к корпоративным стратегиям
-к отраслевым стратегиям
-к функциональным стратегиям

33. Что означает стратегия «центрированной диверсификации»?
-когда фирма производит продукцию на основе различных технологий и продает ее на различных рынках
- когда фирма осуществляет производство нового продукта на основе той же технологии
-когда фирма производит продукцию, отличающуюся технологически от основной продукции, но ориентированную на тех же потребителей

ТЕСТ 2

1. SWOT-анализ — это:
-метод экстраполяции тенденций
-группировка факторов внешней среды на четыре вида\: политические, экономические, социокультурные, технико-технологические
-функционально-стоимостный анализ
-анализ возможностей, угроз внешней среды, сильных и сла¬бых сторон организации
-анализ сильных и слабых сторон организации

2. В анализ непосредственного окружения не входит:
-анализ покупателей
-анализ поставщиков
-анализ конкурентов
-анализ технологической компоненты

3. К производственно-техническим целям не относятся:
-расширения мощностей
-диверсификации производств
-повышения безопасности производства
-модернизации оборудования

4. К составляющим внешней среды относят:
-миниокружение
-микроокружение
-макроокружение
-мегаокружение

5. Какие элементы образуют среду прямого влияния?
-политическая ситуация
- конкуренты
-поставщики
-развитие техники и технологии

6. Какое из восьми ключевых пространств установления целей яв¬ляется решающим:
-положение на рынке
-социальная ответственность
-управленческие аспекты
-доходность (прибыльность)
-инновации

7. Какое из нижеприведенных определений характеризует цель орга¬низации:
-философия и предназначение, смысл существования органи¬зации

-конкретные конечные состояния системы или желаемый ре¬зультат, которого стремится добиться группа, работая вместе

8. Какое определение миссия в узком понимании дает О.С. Виханский:
-это предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике
-это цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является
-это четко выраженная общая цель деятельности организации …
-это сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация...

9. Кто из ниже перечисленных предложил модель пяти сил с целью идентифицировать благоприятные возможности и ...:
-Карлоф
-Портер
-Саймон
-Ансофф

10. На какой рынок ориентирована стратегия дифференциации?

- массовый
-рыночный сегмент, нишу

11. Основным инструментом анализа положения предприятия относительно ведущих конкурентов является:
-PEST-анализ
-SWOT-анализ
-SNW-анализ

12. По главной цели создания предприятия выделяют цели
-государственные, муниципальные и частные
-коммерческие и некоммерческие

13. По очередности достижения цели делятся на:
-большие и малые
-конкурирующие, независимые и дополнительные
-краткосрочные, промежуточные и долгосрочные
-экономические и неэкономические

14. Процесс реализации целей осуществляется по принципу:
-от частного к общему
-от общего к частному

15. Процесс целеполагания осуществляется по принципу:
-от частного к общему
-от общего к частному

16. Руководящая философия бизнеса, обоснование существования фирмы, не сама цель, а, скорее, чувство основной ...
-политика
-тактика
-план
-миссия
-видение

17. Снижение налогов, рост доходов населения и предприятий, ослабление позиций конкурентов, развитие ...
-возможности
-угрозы
-сильные стороны
-слабые стороны

18. Снижение покупательной способности населения, рост конкуренции на рынке, ужесточение государственного регулирования – это…
-возможности
-угрозы
-слабые стороны
-сильные стороны

19. Совокупность наиболее существенных взаимосвязей внутри организации или отрасли вы будете выявлять с ...
-Матрицы БКГ
-SWOT-анализа
-Кластерного анализа
-STEP- анализа

20. Уникальные осязаемые и неосязаемые ресурсы, которыми владеет предприятие, которые являются для него стратегически важными и которые позволяют ему побеждать в конкурентной борьбе – это…
-стратегический потенциал

-человеческий капитал
-внутренние возможности
-ноу-хау

21. Функцией чего является неопределенность внешней среды?
-разнообразия факторов, оказывающих влияние на организацию
-недостатка информации для принятия решений

22. Функционально анализ внешней среды деятельности предприятия должен проводиться:
-собранием акционеров
-планово-экономической службой
-генеральным директором
-бухгалтерией
-службой маркетинга

23. Функционально-стоимостный анализ, используемый в процессе выбора одной из нескольких альтернативных ...
-экстраполяция кривой зависимости интересующей величины от времени из прошлого в будущее
-дисконтирование прибыли как интегрального показателя про¬изводственно-хозяйственной деятельности организации
-приведение разновременных затрат по вариантам в сопоставимые условия
-анализ нескольких альтернативных вариантов стратегий на предмет их интегральной эффективности, т.е. с учетом временного фактора

24. Чем отличаются миссия и цели организации?
-содержанием
-степенью конкретизации
-ничем

25. Что из перечисленного НЕ относится к факторам, оказывающим влияние на конкуренцию (по Майклу Портеру):
-размер организации
- угроза вторжения новых конкурентов
- угроза появления субститутов
- конкуренция внутри отрасли
- рыночная власть продавца

26. Установление и взаимоувязка целей по срокам и подразделениям обеспечивает соблюдение:
-требования ранжируемости
-требования непротиворечивости

ТЕСТ 3
1. В вершине ССП представлен блок:
-финансы
-процессы
-персонал
-клиенты

2. В каком разделе стратегического плана рассматриваются вопро¬сы планирования себестоимости, доходов, ...:
-базовая стратегия
-стратегический организационный план
-стратегический план производства
-стратегический финансовый план

3. В каком разделе стратегического плана рассматриваются вопросы жизненного цикла товара, сегментирования ...
-стратегический анализ
-стратегический организационный план
-стратегический план производства
-стратегический план маркетинга
-миссия и стратегические цели предприятий

4. В ССП показатели включаются:
-произвольно
-по определенной иерархии
-в зависимости от специфики деятельности организации

5. Выберите два основных процесса реализации стратегии:
-оперативное управление реализацией стратегии
-управление персоналом
-выполнение основных функций управления реализацией стратегии
-проведение стратегических изменений в организации
-стратегическое управление реализацией стратегического плана

6. Для чего используется в стратегическом менеджменте матрица А. Томпсона и А.Стрикланда?
-для определения рыночной доли
- для выбора варианта стратегии
-для определения этапа жизненного цикла продукта

7. Из скольких блоков состоит ССП:
-2 финансы, процессы
-3 персонал, финансы, процессы
-4 клиенты , процессы, финансы, персонал
-5 клиенты , процессы, финансы, персонал, конкуренты

8. К какой разновидности эталонных стратегий относится создание собственной системы сбыта продукции?
-стратегия концентрированного роста
-стратегия интегрированного роста
-стратегия диверсифицированного роста

9. К какому типу продуктов в матрице БКГ можно применить стратегию сокращения?
-«звезда»
-«дойная корова»
- «собака»
-«знак вопроса»

10. К основным функциям стратегического контроллинга относятся:
-планирование стратегии (множественный выбор)
-мотивация персонала на реализацию стратегии
-контроль процесса реализации общей стратегии
-координация всех этапов стратегического управления
-мониторинг системы стратегических индикаторов

11. Какие показатели включаются в ССП:
-только качественные
-только количественные
-качественные и количественные

12. Кто не относится к категории стейкхолдеров?
-сотрудники
-потребители
-поставщики
- конкуренты

13. На основе ССП возможно:
-построение стратегической карты
-проведение SWOT-анализа
-построение матрицы выбора стратегии

14. Основные стратегические альтернативы включают в себя:
-Неограниченный рост; рост; стабилизация
-Стабилизация; сокращение; ликвидация; сочетание
-Ограниченный рост; рост; сокращение; сочетание
-Рост; ограниченное сокращение; ликвидация; сочетание

15. Основные функции управления реализацией стратегии:
-разработка базовой стратегии
-анализ стратегий
-разработка стратегической программы или плана
-мотивация персонала на осуществление стратегии
-стратегический контроль

16. Предполагаемое описание возможных или желаемых состояний объекта в будущем называют:
-планирование
-прогнозирование
трудовая установка
стратегическое видение

17. При осуществлении стратегических изменений предпочтительнее:
-административный стиль управления
-партисипативный стиль управления
-демократический стиль управления

-комбинация стилей в зависимости от важности и сущности стратегических изменений

18. Процесс выработки стратегии для каждой организации
-стандартизован
-уникален
типовой

19. Разработчиком Системы сбалансированных показателей является
-Ансофф
-Портер
-Нортон
-Каплан

20. ССП (система сбалансированных показателей) имеет общее строение с:
-матрицей Ансоффа
-древом целей
-матрицей БКГ
-сетевым графиком

21. ССП (система сбалансированных показателей)представляет собой
-модифицированную матрицу БКГ
-матрицу выбора стратегии
-способ реализации стратегии

22. Стратегические изменения определяются:
-только внутренними особенностями данной конкретной организации
-системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства
-реальной конкурентной позицией организации
-характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды

23. Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений; реконструкция или модернизация действующих ма¬газинов; формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п. — это:
-маркетинговые цели
-финансово-экономические цели
-инновационные цели
-организационные цели
-инвестиционные цели

24. Что можно сказать о темпах роста и доле рынка квадрата «Собаки» матрицы БКГ?
-Высокая доля рынка, высокие темпы роста рынка
-Высокая доля рынка, низкие темпы роста рынка
-Низкая доля рынка, низкие темпы роста рынка
-Низкая доля рынка, высокие темпы роста рынка

25.Основные принципы ССП не включают
-причинно-следственные связи
-ориентацию компании на полное самофинансирование
-факторы достижения результатов
-взаимосвязь с финансовыми результатами

Вопросы для самоподготовки:

Тема 1 Методологические основы стратегического менеджмента
1. Существует ли разница между стратегическим планированием и стратегическим менеджментом?
2. Существуют ли временные рамки стратегического планирования?
3. Почему необходимо осуществлять стратегическое планирование?
4. Зависит ли значимость стратегического менеджмента от размера организации?
5. Что такое «5 П» стратегии Минцберга?
6. Кто такие заинтересованные лица?
7. Как называется стратегия деятельности подразделения внутри функционального отдела компании?
8. Как называется стратегия компании в целом и в отношении сфер ее деятельности?
9. Как называется стратегия в отношении транспортных перевозок продукции внутри определенного функционального направления компании?
10. Как называется стратегия действий по разработки рекламной кампаний внутри функционального направления компании?
11. Как называется стратегия в отношении усиления конкурентных позиций в существующих сферах деятельности компании?
12. В чем отличие стратегии организации от бизнес-стратегии? Могут ли они совпадать?

16. Каковы особенности управленческих задач высшего руководства организации?
17. Сколько бизнес – стратегий необходимо иметь корпорации?
18. Сколько видов функциональных стратегий необходимо иметь организации?
19. На кого возлагается ответственность за формирование и реализацию функциональной стратегии?
20. Корпоративная стратегия распространяется на всю компанию или на отдельные виды ее деятельности?
21. Могут ли совпадать корпоративная стратегия организации и стратегия диверсифицированной компании?
22. Кто разрабатывает и несет ответственность за реализацию корпоративной стратегии организации?
23. Стратегия какого организационного уровня направлена на достижение и укрепление конкурентоспособности определенного вида бизнеса?
24. Стратегия какого организационного уровня является наиболее конкретной?
25. Главную ответственность операционных стратегий несут руководители высшего или среднего звена?
26. В каких случаях уместно использовать позиционную стратегию?
27. Сколько уровней стратегических решений можно выделить на многопрофильных предприятиях?
28. Как зависит уровень принятия решения (стратегический или оперативный) от временной шкалы, в рамках которой осуществляется менеджмент организации?

Тема 2. Процесс стратегического менеджмента
1. Какие моменты должны быть отражены в миссии организации?
2. Назовите основные характеристики целей организации?
3. Назовите отличие экономических целей от целей, связанных с конкурентным преимуществом.
4. Чем отличается видение от миссии организации?
5. Какое значение имеет для организации формулирование миссии?
6. В чем заключается управленческая ценность правильно сформулированной миссии организации?
7. Какие факторы учитываются при разработке миссии организации?
8. Какие существуют подходы к классификации целей организации?
9. Какова роль стратегических и финансовых целей в деятельности организации?
10. Что такое «цель» и «альтернатива»?
11. Каким критериям должны отвечать цели организации?
12. Какие существуют подходы к классификации стратегий?
13. Что в себя включает процесс разработки стратегии?
14. Сформулируйте понятие «стратегический потенциал».
15. Каковы основные цели внутреннего анализа?
16. Объясните взаимосвязь между понятиями: «ресурсы», «компетенции», «стержневые компетенции»
17. Что подразумевается под ресурсами организации?
18. Какие ресурсы относятся к нематериальным?
19. Какова цель анализа цепочки ценностей?
20. Какими способами можно увеличить ценность продукта?
21. На какие виды М Портер подразделял деятельность внутри цепочки ценностей?
22. Что означает термин «макросреда»?
23. Что такое СТЭП - анализ?
24. С какой целью проводится анализ внешней среды?
25. Какова цель отраслевого анализа?
26. Какие факторы определяют уровень конкуренции внутри отрасли?
27. Каковы недостатки 5 -факторной модели М.Портера?
28. Что такое входные барьеры в отрасль?
29. Какие факторы определяют степень воздействия поставщиков?
30. Какие факторы определяют степень воздействия покупателей?
31. Какие факторы влияют на уровень конкуренции в отрасли?
32. В чем состоит эффект от масштаба производства?
33. Что такое стратегические группы?
34. Что такое движущие силы в отрасли?
35. С какой целью составляются карты стратегических групп?
36. Что в себя включает SWOT-анализ?
37. Что относится к сильным сторонам организации и что к рыночным возможностям?
38. Что относится к слабым сторонам организации и что к угрозам?
39. Как можно оценить взаимозависимость факторов внешней и внутренней среды организации в процессе SWOT-анализа?

Тема 3 Реализация стратегии на основе Сбалансированной Системы Показателей
1. Когда стратегическая оценка и выбор совпадают со стратегическим процессом?
2. Какие критерии применяются при выборе стратегического варианта?
3. Что понимается под реализацией стратегии?
4. Что необходимо для успешной реализации стратегии?
5. В чем заключается деятельность высшего руководства компании по организации выполнения стратегии?
6. Какова роль организационной структуры компании в организации выполнения стратегии?
7. Какова роль персонала в деятельности организаций в современных условиях?
8. Какие факторы повлияли на изменение роли персонала в современных условиях?
9. Как обеспечить эффективную работу каждого сотрудника по реализации стратегии?
10. Какие принципы лежат в основе построения эффективной системы мотивации персонала?

12. Что является причиной возникновения сопротивления изменениям в процессе реализации стратегии?
13. Что необходимо учитывать при разработке подхода к управлению изменениями в отношении персонала?
14. Какие аспекты способствуют минимизации фактора риска при внедрении изменений?
15. С помощью каких способов можно оценить готовность организации к изменениям ?
16. Какие этапы включает процесс управления изменениями?
17. Какие существуют методы управления сопротивлением?
18. Какова роль стратегического контроля в деятельности организации?
19. Какие основные этапы включает в себя система стратегического контроля?
20. По каким показателям проводится оценка реализации стратегии?
21. Какие существуют подходы к построению систем измерения и отслеживания состояния параметров контроля?
22. Каким требованиям должен отвечать эффективный контроль?

6.4. Оценочные средства промежуточной аттестации

ОПК-4: Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций;
ОПК-4.1: Знает основные методы и подходы к разработке бизнес-планов, создания и развития новых направлений деятельности и организаций
Индикатор достижения компетенции "ЗНАТЬ"
1. Задания на установление правильной последовательности (5 заданий)
1.1. Укажите правильную последовательность этапов процесса стратегического менеджмента:
1. Формирование миссии и целей организации
2. Анализ внешней и внутренней среды
3. Формирование альтернатив и выбор стратегии
4. Реализация стратегии
5. Контроль и оценка результатов

1.2. Расположите этапы стратегического планирования в правильном порядке:
1. Написание стратегического плана
2. Разработка системы мониторинга и оценки
3. Формулировка стратегии и определение приоритетов
4. Определение миссии и видения
5. Сбор информации и анализ деятельности

1.3. Установите последовательность этапов реализации стратегии:
1. Организационная перестройка
2. Обеспечение ресурсами
3. Доведение целей и стратегии до сотрудников
4. Контроль и корректировка реализации

1.4. Расположите этапы построения сбалансированной системы показателей (ССП):
1. Определение стратегических целей
2. Интеграция ССП с системой мотивации
3. Разработка карты стратегии
4. Выбор ключевых показателей эффективности

1.5. Укажите правильную последовательность этапов развития стратегического менеджмента:
1. Школа динамических возможностей
2. Классическая школа
3. Школа ресурсного подхода
4. Школа позиционирования

Задания на установление соответствия (5 заданий)
2.1. Установите соответствие между этапами стратегического менеджмента и их описанием:
Этап стратегического менеджмента Описание
1) Анализ среды A) Определение смысла существования организации
2) Формирование миссии и целей B) Сопоставление результатов с планами и корректировка
3) Формирование альтернатив и выбор стратегии C) Оценка внешних и внутренних факторов влияния
4) Реализация стратегии D) Разработка вариантов развития и выбор лучшего
E) Внедрение стратегии в деятельность предприятия

2.2. Установите соответствие между видами стратегий и их характеристиками:
Вид стратегии Характеристика
1) Стратегия роста A) Сокращение деятельности для повышения эффективности
2) Стратегия стабилизации B) Расширение ассортимента продуктов или рынков
3) Стратегия сокращения C) Увеличение доли рынка и расширение производства

2.3. Установите соответствие между школами стратегического менеджмента и их особенностями:
Школа стратегического менеджмента Особенности
1) Классическая школа A) Ориентация на адаптацию и инновации в условиях
изменений
2) Школа позиционирования B) Акцент на внутренних ресурсах и возможностях компании
3) Школа ресурсного подхода C) Акцент на лидерстве и интуиции руководителя
4) Школа динамических возможностей D) Выбор стратегии на основе анализа отрасли и конкурентов
5) Школа предпринимательства E) Фокус на рациональном планировании и анализе
F) Имеет значение только то, как фирма выглядит на рынке

2.4. Установите соответствие между элементами сбалансированной системы показателей (ССП) и их функциями:
Элемент ССП Функция
1) Финансовая перспектива A) Измерение удовлетворенности и удержания клиентов
2) Перспектива клиентов B) Повышение квалификации и инноваций
3) Внутренние бизнес-процессы C) Связь показателей с вознаграждением сотрудников
4) Обучение и развитие D) Оценка финансовых результатов и эффективности
E) Оптимизация и контроль ключевых процессов

2.5. Установите соответствие между этапами контроля реализации стратегии и их действиями:
Этап контроля Действия
1) Установление стандартов A) Обеспечение обратной связи и отчетности
2) Сравнение результатов со стандартами B) Внесение изменений в стратегию при необходимости
3) Определение линии поведения C) Определение показателей эффективности
4) Информирование заинтересованных лиц D) Измерение и анализ фактических данных
E) Выбор мер по устранению отклонений или сохранению курса

ОПК-4.2: Умеет выявлять и оценивать возможности развития организации с учётом имеющихся ресурсов и компетенций, разрабатывать бизнес-планы проектов и направлений бизнеса
Индикатор достижения компетенции "УМЕТЬ"
1. Какой из перечисленных вариантов наиболее полно отражает основные этапы процесса стратегического менеджмента, обеспечивающего успешное достижение долгосрочных целей организации?
а) Определение краткосрочных планов, контроль выполнения, мотивация персонала.
б) Анализ внешней и внутренней среды, формулирование миссии и целей, разработка и выбор стратегии, реализация стратегии, контроль и корректировка.
в) Оперативное управление, координация действий, контроль качества продукции.
г) Планирование бюджета, организация производства, реализация маркетинговых мероприятий.
Ответ: _____
Обоснование: _____
2. Что наиболее полно характеризует понятие стратегии организации и её роль в управлении?
а) Краткосрочный план действий, направленный на решение текущих задач.
б) Набор правил для повседневной работы и распределения обязанностей.
в) Интегрированная модель действий и решений, направленная на достижение долгосрочных целей и конкурентных преимуществ.
г) Описание организационной структуры и функциональных обязанностей сотрудников.
Ответ: _____
Обоснование: _____
3. Какие факторы включает анализ внешней среды в стратегическом менеджменте и почему он важен?
а) Изучение только непосредственных конкурентов и поставщиков.
б) Анализ экономических, политических, социальных и технологических факторов макросреды, а также конкурентов и рыночных тенденций.
в) Оценка только внутренних ресурсов и возможностей организации.
г) Разработка планов по персоналу и обучению.
Ответ: _____
Обоснование: _____
4. Какое определение миссии организации наиболее полно отражает её суть и значение в стратегическом управлении?
а) Конкретная цель, которую организация должна достичь в течение одного года.
б) Основная характеристика продукции или услуг, предлагаемых компанией.
в) Качественно выраженная совокупность основных целей, ценностей и смысла существования организации, определяющая её роль в обществе.
г) Финансовый план и бюджет предприятия на текущий период.
Ответ: _____
Обоснование: _____
5. На каком основании должен приниматься выбор стратегии организации для обеспечения её конкурентоспособности и устойчивого развития?
а) На основе интуиции и личного опыта руководства без глубокого анализа.

Ответ: _____
Обоснование: _____
7. Какова основная цель и преимущества использования сбалансированной системы показателей (ССП) в стратегическом управлении?
а) Оценка только финансовых результатов и бухгалтерский учёт.
б) Комплексная оценка деятельности предприятия по финансовым, клиентским, внутренним процессам и обучению, что обеспечивает всесторонний контроль и управление.
в) Контроль только маркетинговых показателей и продаж.
г) Учет только производственных затрат и оптимизация расходов.
Ответ: _____
Обоснование: _____
8. Какое из перечисленных определений наиболее полно отражает суть и роль школы дизайна в стратегическом менеджменте?
а) Школа дизайна рассматривает стратегию как результат случайных решений и интуитивных действий руководства, не опираясь на анализ внешней среды.
б) Школа дизайна представляет формирование стратегии как процесс достижения оптимального соответствия между внутренними возможностями организации и внешними условиями среды, используя инструменты анализа, такие как SWOT.
в) Школа дизайна акцентирует внимание на жестком позиционировании компании в отрасли, игнорируя внутренние ресурсы и возможности.
г) Школа дизайна фокусируется исключительно на политических и культурных факторах внутри организации, не учитывая экономические аспекты.
Ответ: _____
Обоснование: _____
9. В чем заключается основное отличие школы позиционирования от школы планирования в теории стратегического менеджмента?
а) Школа позиционирования рассматривает стратегию как интуитивный процесс, а школа планирования — как случайное следствие внешних факторов.
б) Школа позиционирования акцентирует внимание на аналитическом выборе позиции компании в отрасли на основе конкурентного анализа, в то время как школа планирования фокусируется на формальном и системном процессе разработки стратегий с использованием методик и моделей.
в) Школа позиционирования игнорирует внутренние ресурсы компании, а школа планирования полностью сосредоточена на политических аспектах внутри организации.
г) Школа позиционирования ориентируется на культурные и социальные ценности, а школа планирования — на финансовые показатели.
Ответ: _____
Обоснование: _____
10. Почему интеграция сбалансированной системы показателей (ССП) с системой вознаграждения сотрудников является важным элементом успешной реализации стратегии?
а) Потому что она позволяет упростить бухгалтерский учет и снизить административные расходы.
б) Потому что она связывает вознаграждение сотрудников с достижением стратегических целей, повышая мотивацию и вовлеченность персонала в процесс реализации стратегии.
в) Потому что она гарантирует автоматическое выполнение всех стратегических задач без дополнительного контроля.
г) Потому что она снижает фонд оплаты труда, уменьшая затраты предприятия.
Ответ: _____
Обоснование: _____

Индикатор достижения компетенции "ВЛАДЕТЬ"
Кейс 1 Группой предпринимателей в одном из региональных центров с нуля создается завод осветительных приборов. Подобных производств в регионе не было и нет. Завод планирует выпускать продукцию по 3 направлениям. Получив соответствующую информацию от маркетологов компании о состоянии местного рынка, руководство в общих чертах сформулировало свои производственные и маркетинговые планы: — Уличные светильники, 2 наименования продукции. Ориентир на единственного крупного заказчика МУП Горсвет, внутри региона конкуренции нет, конкуренция предстоит с крупным федеральным производителем, который и выигрывает все аукционы последние годы, объявленные муниципальным заказчиком — Промышленные светильники, 4 наименования продукции. Рынок внутри региона абсолютно бесконкурентный, при этом в региональном центре свыше 30 крупных промышленных предприятий, которые закрывают свои нужды у разных поставщиков по всей территории СН-— Торгово-офисные светильники, ассортиментный план — 20 наименований продукции Региональный рынок можно охарактеризовать как высококонкурентный уже даже за счет количества и предложений местных торговцев, к тому же дополнительно подогреваемый поставками из других регионов. Сам рынок довольно емкий, данный региональный центр один из лидеров по количеству торговых и офисных помещений в соотношении с количеством населения. В оптимистичных планах руководства планируемая доля рынка - 3-5%
Вопросы:
1. Какую бизнес-стратегию по каждому направлению целесообразно предложить руководству?
2. Каким образом заводу наиболее эффективно позиционировать свою продукцию по каждому из направлений?

Кейс 2. Местная компания «АвтоПлан», занимающаяся производством и продажей автомобилей, вышла на рынок в 2014 году. До 2019 года продукция имела средний объем доходов и особо не развивалась, оставаясь на региональном уровне. В 2019 году руководство решилось на реструктуризацию компании и выход на новые рынки продаж в других городах, но такая политика получила довольно отрицательную динамику роста и на протяжении всего года не давала никаких положительных результатов. Рекламные акции и скидки, которые предоставляла компания, результатов также не принесли. Руководство пробовало продвижение через таргетированную рекламу, размещение баннеров и рекламных щитов. Но

1. Какие стратегии развития можно предложить по каждому направлению?
2. Какие меры помогут повысить конкурентоспособность компании?

Кейс 7
Компания «ТехИнновация» занимается разработкой и производством электронных компонентов. Рынок характеризуется высокой конкуренцией и быстрыми технологическими изменениями. Продукция:
— Стандартные компоненты — 10 наименований, высокая конкуренция, низкая маржинальность.
— Инновационные компоненты — 4 наименования, нишевый рынок с высоким спросом на уникальные решения.
— Комплектующие для военной техники — 3 наименования, узкий рынок с высокими требованиями и долгосрочными контрактами.
Вопросы:
1. Какую стратегию выбрать для каждого направления?
2. Как обеспечить устойчивое конкурентное преимущество?

Кейс 8
Сеть кафе «Вкусно и Быстро» работает в нескольких городах и планирует расширение. На рынке общепита высокая конкуренция, меняются предпочтения потребителей в сторону здорового питания и быстрого обслуживания. Компания предлагает:
— Классическое меню фастфуда — 15 позиций, конкуренция высокая.
— Здоровое меню — 8 позиций, растущий сегмент с ограниченным предложением.
— Кофейные напитки и десерты — 10 позиций, высокая маржинальность, но насыщенный рынок.
Вопросы:
1. Какие стратегии целесообразны для каждого направления?
2. Как позиционировать кафе для привлечения разных групп клиентов?

Кейс 9
Компания «СтройТех» занимается производством строительных материалов. В регионе растет спрос на экологичные и энергоэффективные материалы. Продукция:
— Традиционные цементные смеси — 5 наименований, рынок насыщен, конкуренция сильная.
— Энергоэффективные утеплители — 4 наименования, нишевый рынок с высоким потенциалом роста.
— Комплекты для быстровозводимых домов — 3 наименования, новый сегмент с ограниченным предложением.
Вопросы:
1. Какие стратегии развития подходят для каждого направления?
2. Как использовать рыночные тренды для повышения конкурентоспособности?

Кейс 10
Производственная компания «АвтоДеталь» специализируется на выпуске автокомпонентов. Планируется расширение ассортимента и выход на новые рынки. Текущие направления:
— Запчасти для легковых автомобилей — 12 наименований, высокая конкуренция.
— Запчасти для коммерческого транспорта — 7 наименований, стабильный спрос.
— Специализированные комплектующие для электромобилей — 3 наименования, перспективный, но еще небольшой рынок.
Вопросы:
1. Какие стратегии развития рекомендуются для каждого направления?
2. Как обеспечить успешный выход на рынок электромобилей?

Итоговое тестирование
1. Внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка.
а) сегмент хозяйствования
б) стратегическое поле хозяйствования
в) функциональная сфера деятельности
г) стратегическая единица бизнеса
2. Критерий выделения бизнес – единиц:
а) бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение
б) стратегическая единица бизнеса не имеет определенный круг клиентов и заказчиков
в) деятельность бизнес – единиц оценивается на основе SWOT-анализа
г) бизнес-единица выделяется на основе дифференциации уровней стратегий
3. Управление на основе решения стратегических задач:
а) ориентируется на тактическую выживаемость, в основе которой лежит сохранение позиций предприятия в базовых сферах
б) используется в экстренных ситуациях, возникших внезапно
в) заключается в разработке ответной реакции на сигнал, которая может быть растянута во времени и усиливаться по мере нарастания сигнала
г) позволяет разрабатываются планы практических мероприятий при наступлении кризисных ситуаций
4. Согласно управления по слабым сигналам при наличии неточных признаков опасности:
а) принимаются меры к снижению внешней стратегической уязвимости и повышению внутренней гибкости предприятия
б) необходимо постоянное наблюдение за внешней средой и определение относительной силы сигнала
в) необходимо приступать к разработке подготовительных сигналов, технико-экономическому обоснованию проектов или программ, выполнение которых позволит сократить время реализации практических мероприятий

г) единство стратегических планов и программ
7. Для построения матрицы BCG используют две переменные:
а) относительная доля рынка
б) привлекательность отрасли
в) старый рынок
г) темп роста рынка
8. Товар, имеющий низкую долю рынка и не имеющий возможностей роста, т.к. …
а) находится в непривлекательных отраслях
б) товар «трудные дети»
в) товар «звезда»
г) товар «собака»
9. Стратегия, используемая для товара «собака»:
а) анализ: сможет ли бизнес единица подняться до уровня звезды
б) инвестиции для обеспечения высоких темпов роста
в) поддержание прибыльности или инвестиции в другие бизнес единицы
г) ликвидация или «сбор урожая»
10. В матрице BCG товар – «собака» имеет ... денежные потоки.
а) примерно нулевые
б) отрицательные
в) нулевые
г) положительные
11. Оценка эффективности реализации стратегии НЕ проводится по следующему направлению:
а) эффективность работы персонала
б) эффективность работы подразделений
в) степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров
г) степень достижения поставленных стратегических целей
д) эффективность реализации отдельных стратегических программ
12. Выделите характерные черты стратегического планирования:
а) устремлен на краткосрочную перспективу
б) предусматривает альтернативные действия на долгосрочный период
в) содержит совокупность глобальных идей развития фирмы
г) служит основой для любого другого вида планирования
д) не обусловливает изучение внешней и внутренней среды хозяйствования
13. К предпосылкам развития стратегического управления в России не относится:
а) формирование демократического стиля управления
б) диверсификация бизнеса
в) быстрые изменения внешней среды предприятий
г) происходящие интеграционные процессы
д) глобализация бизнеса
14. Для товара «дойная корова» характерны денежные потоки:
а) отрицательные
б) инвестиционные
в) положительные
г) нулевые
15. Что из перечисленного наиболее полно характеризует стратегическую единицу бизнеса (СЕБ)?
а) Внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку и реализацию стратегии в одном или нескольких сегментах рынка, обладающая автономией в принятии решений.
б) Отдел компании, занимающийся только маркетинговыми исследованиями и продвижением продукции.
в) Временная группа специалистов, создаваемая для выполнения разовых проектов.
г) Подразделение, отвечающее исключительно за финансовый учет и контроль затрат.

6.5. Примерная тематика курсовых работ (проектов)
Учебным планом не предусмотрено

6.6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)
Методические рекомендации по подготовке к лекционным занятиям

Просмотрите конспект сразу после занятий. Пометьте материал конспекта лекций, который вызывает затруднения для понимания. Попытайтесь найти ответы на затруднительные вопросы, используя предлагаемую литературу. Если самостоятельно не удалось разобраться в материале, сформулируйте вопросы и обратитесь на текущей консультации или на ближайшей лекции за помощью к преподавателю. Каждую неделю рекомендуется отводить время для повторения пройденного материала, проверяя свои знания, умения и навыки по контрольным вопросам.
Работа с рекомендованной литературой:
При работе с основной и дополнительной литературой целесообразно придерживаться такой последовательности. Сначала прочитать весь заданный текст в быстром темпе. Цель такого чтения заключается в том, чтобы создать общее представление об изучаемом материале, понять общий смысл прочитанного. Затем прочитать вторично, более медленно, чтобы в ходе чтения понять и запомнить смысл каждой фразы, каждого положения и вопроса в целом. Чтение приносит пользу и становится продуктивным, когда сопровождается записями. Это может быть составление плана прочитанного

текста, тезисы или выписки, конспектирование и др. Выбор вида записи зависит от характера изучаемого материала и целей работы с ним. Если содержание материала несложное, легко усваиваемое, можно ограничиться составлением плана. Если материал содержит новую и трудно усваиваемую информацию, целесообразно его законспектировать. План – это схема прочитанного материала, перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Конспект – это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов: - план-конспект – это развернутый детализированный план, в котором по наиболее сложным вопросам даются подробные пояснения, - текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника, - свободный конспект – это четко и кратко изложенные основные положения в результате глубокого изучения материала, могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом, - тематический конспект – составляется на основе изучения ряда источников и дает ответ по изучаемому вопросу. В процессе изучения материала источника и составления конспекта нужно обязательно применять различные выделения, подзаголовки, создавая блочную структуру конспекта. Это делает конспект легко воспринимаемым и удобным для работы.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практические занятия представляют особую форму сочетания теории и практики. Их назначение – углубление проработки теоретического материала предмета путем регулярной и планомерной самостоятельной работы студентов на протяжении всего курса. Процесс подготовки к практическим занятиям включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу. Непосредственное проведение практического занятия предполагает, например:
- индивидуальные выступления студентов с сообщениями по какому-либо вопросу изучаемой темы;
- фронтальное обсуждение рассматриваемой проблемы, обобщения и выводы;
- решение задач и упражнений по образцу;
- решение вариантных задач и упражнений;
- решение ситуационных производственных (профессиональных) задач;
- проектирование и моделирование разных видов и компонентов профессиональной деятельности;
- выполнение контрольных работ;
- работу с тестами.
При подготовке к практическим занятиям студентам рекомендуется: внимательно ознакомиться с тематикой практического занятия; прочесть конспект лекции по теме, изучить рекомендованную литературу; составить краткий план ответа на каждый вопрос практического занятия; проверить свои знания, отвечая на вопросы для самопроверки; если встретятся незнакомые термины, обязательно обратиться к словарю и зафиксировать их в тетради. Все письменные задания выполнять в рабочей тетради. Практические занятия развивают у студентов навыки самостоятельной работы по решению конкретных задач.

Методические рекомендации по подготовке к лабораторным работам

Лабораторные работы представляют одну из форм освоения теоретического материала с одновременным формированием практических навыков в изучаемой дисциплине (модуле). Их назначение – углубление проработки теоретического материала, формирование практических навыков путем регулярной и планомерной самостоятельной работы студентов на протяжении всего курса. Процесс подготовки к лабораторным работам включает изучение нормативных документов, обязательной и дополнительной литературы по рассматриваемому вопросу. Непосредственное проведение лабораторной работы предполагает:
- изучение теоретического материала по теме лабораторной работы (по вопросам изучаемой темы);
- выполнение необходимых расчетов и экспериментов;
- оформление отчета с заполнением необходимых таблиц, построением графиков, подготовкой выводов по проделанным экспериментам и теоретическим расчетам;
- по каждой лабораторной работе проводится контроль: проверяется содержание отчета, проверяется усвоение теоретического материала.
Контроль усвоения теоретического материала является индивидуальным.

Методические указания по выполнению отчёта к лабораторным работам

Основным требованием по выполнению лабораторных и практических работ является полное исчерпывающее описание всей проделанной работы, позволяющее судить о полученных результатах, степени выполнения и профессиональной подготовки студентов.
Методические указания обеспечивают комплексный подход в учебной работе студентов, единство и преемственность требований к оформлению результатов работы на разных этапах обучения. С единых позиций приведены основные требования к структуре, оформлению и содержанию отчета по лабораторным и практическим работам.
Структура отчёта:
- цель работы;
- краткие теоретические сведения;
- ход выполнения работы;
- выводы.
Дополнительные элементы:
- приложения;
- библиографический список.
Требования к содержанию отчёта:
1. Титульный лист

В верхнем поле листа указывают полное наименование учебного заведения.
В среднем поле указывается вид работы, в данном случае лабораторная или практическая работа с указанием курса, по которому она выполнена, и ниже ее название. Название работы приводится без слова "тема" и в кавычки не заключается.
Далее ближе к правому краю титульного листа указывают фамилию, инициалы и группу учащегося, выполнившего работу, а также фамилию, инициалы преподавателя, принявшего работу.
В нижнем поле листа указывается место выполнения работы и год ее написания (без слова год).
2. Цель работы должна отражать тему работы, а также конкретные задачи, поставленные студенту на период выполнения работы. По объему цель работы в зависимости от сложности и многозадачности работы составляет от нескольких строк до 0,5 страницы.
3. Краткие теоретические сведения. В этом разделе излагается краткое теоретическое описание изучаемой в работе темы. Материал раздела не должен копировать содержание методического пособия или учебника по данной теме, а ограничивается изложением основных понятий, требующихся для дальнейшей обработки полученных результатов. Объем литературного обзора не должен превышать 1/3 части всего отчета.
4. Ход выполнения работы. В данном разделе подробно излагается методика выполнения работы, процесс получения данных и способ их обработки. Если используются стандартные пакеты компьютерных программ для обработки экспериментальных результатов, то необходимо обосновать возможность и целесообразность их применения, а также подробности обработки данных с их помощью.
5. Выводы по работе - кратко излагаются результаты работы, полученные в результате выполнения работы, а также краткий анализ полученных результатов.
Отчет по лабораторной работе оформляется на листе формата А4. Допускается оформление отчета по лабораторной работе в электронном виде средствами Microsoft Office. Текст работы должен быть напечатан через полтора интервала шрифтом Times New Roman, кегль – 12. Поля должны оставаться по всем четырем сторонам печатного листа: левое – не менее 30 мм, правое – не менее 10, нижнее – не менее 20 и верхнее – не 15 мм.
Для защиты лабораторной работы студент должен подготовить отчет, провести самостоятельную работу, иметь отметку о проверенном отчете.
Результаты определяются по пятибалльной системе оценок.

Методические рекомендации по выполнению реферата

Реферат – письменная работа объемом 8–10 страниц. Это краткое и точное изложение сущности какого-либо вопроса, темы. Тему реферата студент выбирает из предложенных преподавателем или может предложить свой вариант. В реферате нужны развернутые аргументы, рассуждения, сравнения. Содержание темы излагается объективно от имени автора. Функции реферата: информативная, поисковая, справочная, сигнальная, коммуникативная. Степень выполнения этих функций зависит от содержательных и формальных качеств реферата и для каких целей их использует. Требования к языку реферата: должен отличаться точностью, краткостью, ясностью и простотой.
Структура реферата:
1. Титульный лист
2. Оглавление (на отдельной странице). Указываются названия всех разделов (пунктов плана) реферата и номера страниц, указывающие начало этих разделов в тексте реферата.
3. Введение. Аргументируется актуальность исследования, т.е. выявляется практическое и теоретическое значение данного исследования. Далее констатируется, что сделано в данной области предшественниками, перечисляются положения, которые должны быть обоснованы. Обязательно формулируются цель и задачи реферата.
4. Основная часть. Подчиняется собственному плану, что отражается в разделении текста на главы, параграфы, пункты. План основной части может быть составлен с использованием различных методов группировки материала. В случае если используется чья-либо неординарная мысль, идея, то обязательно нужно сделать ссылку на того автора, у кого взят данный материал.
5. Заключение. Последняя часть научного текста. В краткой и сжатой форме излагаются полученные результаты, представляющие собой ответ на главный вопрос исследования.
6. Приложение. Может включать графики, таблицы, расчеты.
7. Библиография (список литературы). Указывается реально использованная для написания реферата литература. Названия книг располагаются по алфавиту с указанием их выходных данных. Общие требования к построению, содержанию и оформлению».
При проверке реферата оцениваются:
- знание фактического материала, усвоение общих представлений, понятий, идей;
- характеристика реализации цели и задач исследования;
- степень обоснованности аргументов и обобщений;
- качество и ценность полученных результатов;
- использование литературных источников;
- культура письменного изложения материала;
- культура оформления материалов работы.
Правила написания научных текстов (реферат):
Здесь приводятся рекомендации по консультированию студентов относительно данного вида самостоятельной работы. Во время консультаций руководителю следует предложить к обсуждению следующие вопросы.
• Какова истинная цель Вашего научного текста – это поможет Вам разумно распределить свои силы и время.
• Важно разобраться, кто будет «читателем» Вашей работы.
• Начинать писать серьезную работу следует не раньше, чем возникнет ощущение, что по работе с источниками появились идеи, которыми можно поделиться.
• Должна быть идея, а для этого нужно научиться либо относиться к разным явлениям и фактам несколько критически (своя идея – как иная точка зрения), либо научиться увлекаться какими-то известными идеями, которые нуждаются в

доработке (идея – как оптимистическая позиция и направленность на дальнейшее совершенствование уже известного).
• Писать следует ясно и понятно, стараясь основные положения формулировать четко и недвусмысленно, а также стремясь структурировать свой текст.
• Объем текста и различные оформительские требования во многом зависят от принятых в конкретном учебном заведении порядков.

Методические рекомендации по выполнению контрольных работ

Контрольная работа выполняется по вариантам. На бланке указывается факультет, курс, группа, ФИО студента. Вопросы строятся на основе тестовых и ситуативных заданий. В тестовых заданиях, выбирается правильный(ые) ответ(ы). При решении ситуативных заданий выбирается правильная последовательность действий в рассматриваемой ситуации. Проверка контрольной работы позволяет выявить и исправить допущенные студентами ошибки, указать, какие вопросы дисциплины (модуля) ими недостаточно усвоены и требуют доработки. Студент должен внимательно ознакомиться с письменными замечаниями преподавателя и приступить к их исправлению, для чего еще раз повторить соответствующий материал.

Методические рекомендации по подготовке к коллоквиуму

Коллоквиумом называется собеседование преподавателя и студента по заранее определенным контрольным вопросам. Целью коллоквиума является формирование у студента навыков анализа теоретических проблем на основе самостоятельного изучения учебной и научной литературы. На коллоквиум выносятся крупные, проблемные, нередко спорные теоретические вопросы. Упор делается на монографические работы профессора-автора данного спецкурса. От студента требуется:
- владение изученным в ходе учебного процесса материалом, относящимся к рассматриваемой проблеме;
- знание разных точек зрения, высказанных в научной литературе по соответствующей проблеме, умение сопоставлять их между собой;
- наличие собственного мнения по обсуждаемым вопросам и умение его аргументировать.
Коллоквиум - это не только форма контроля, но и метод углубления, закрепления знаний студентов, так как в ходе собеседования преподаватель разъясняет сложные вопросы, возникающие у студента в процессе изучения данного источника. Однако коллоквиум не консультация и не экзамен. Его задача добиться глубокого изучения отобранного материала, пробудить у студента стремление к чтению дополнительной социологической литературы. Подготовка к коллоквиуму начинается с установочной консультации преподавателя, на которой он разъясняет развернутую тематику проблемы, рекомендует литературу для изучения и объясняет процедуру проведения коллоквиума. Как правило, на самостоятельную подготовку к коллоквиуму студенту отводится 3-4 недели. Методические указания состоят из рекомендаций по изучению источников и литературы, вопросов для самопроверки и кратких конспектов ответа с перечислением основных фактов и событий, относящихся к пунктам плана каждой темы. Это должно помочь студентам целенаправленно организовать работу по овладению материалом и его запоминанию. При подготовке к коллоквиуму следует, прежде всего, просмотреть конспекты лекций и практических занятий и отметить в них имеющиеся вопросы коллоквиума. Если какие-то вопросы вынесены преподавателем на самостоятельное изучение, следует обратиться к учебной литературе, рекомендованной преподавателем в качестве источника сведений.
Коллоквиум проводится в форме индивидуальной беседы преподавателя с каждым студентом или беседы в небольших группах (2-3 человека). Обычно преподаватель задает несколько кратких конкретных вопросов, позволяющих выяснить степень добросовестности работы с литературой, проверяет конспект. Далее более подробно обсуждается какая-либо сторона проблемы, что позволяет оценить уровень понимания. По итогам коллоквиума выставляется дифференцированная оценка по пятибалльной системе.

Методические рекомендации по устному опросу/самоподготовке

После изучения определенной темы по записям в конспекте и учебнику, а также решения достаточного количества соответствующих задач на практических занятиях и самостоятельно студенту рекомендуется, используя лист опорных сигналов,
воспроизвести по памяти определения, выводы формул, формулировки основных положений и доказательств. В случае необходимости следует рекомендовать еще раз внимательно разобраться в материале. Иногда недостаточность усвоения того или иного вопроса выясняется только при изучении дальнейшего материала. В этом случае надо вернуться назад и повторить плохо усвоенный материал. Важный критерий усвоения теоретического материала – умение решать задачи или пройти тестирование по пройденному материалу. Однако преподавателю следует помнить, что правильное решение задачи может получиться в результате применения механически заученных формул без понимания сущности теоретических положений.

Методические рекомендации по подготовке к семинарским занятиям

Одним из видов внеаудиторной самостоятельной работы является подготовка к семинарским занятиям. Семинар – форма учебно-практических занятий, при которой студенты обсуждают сообщения, доклады и рефераты, выполненные ими по результатам учебных или научных исследований под руководством преподавателя. Преподаватель в этом случае является координатором обсуждений темы семинара, подготовка к которому является обязательной. Поэтому тема семинара и основные источники обсуждения предъявляются до обсуждения для детального ознакомления, изучения. Цели обсуждений направлены на формирование навыков профессиональной полемики и закрепление обсуждаемого материала. Семинар – это такая форма организации обучения, при которой на этапе подготовки доминирует самостоятельная работа учащихся с учебной литературой и другими дидактическими средствами над серией вопросов, проблем и задач, а в процессе семинара

идут активное обсуждение, дискуссии и выступления учащихся, где они под руководством преподавателя делают обобщающие выводы и заключения. Семинар предназначен для углубленного изучения дисциплины, овладения методологией научного познания, то главная цель семинарских занятий – обеспечить студентам возможность овладеть навыками и умениями использования теоретического знания применительно к особенностям изучаемой отрасли.

Методические рекомендации по подготовке к эссе

Одним из видов самостоятельной работы студентов является написание творческой работы по заданной либо согласованной с преподавателем теме. Творческая работа (эссе) представляет собой оригинальное произведение объемом 500-700 слов, посвященное какой-либо значимой классической либо современной проблеме в определенной теоретической и практической области. Творческая работа не является рефератом и не должна носить описательный характер, большое место в ней должно быть уделено аргументированному представлению своей точки зрения студентами, критической оценке рассматриваемого материала и проблематики, что должно способствовать раскрытию творческих и аналитических способностей. Цели написания эссе – научиться логически верно и аргументировано строить устную и письменную речь; работать над углублением и систематизацией своих философских знаний; овладеть способностью использовать основы знаний для формирования мировоззренческой позиции. Приступая к написанию эссе, изложите в одном предложении, что именно вы будете утверждать и доказывать (свой тезис).

Методические рекомендации по подготовке к докладу

Для подготовки доклада необходимо выбрать актуальную тему. Желательно, чтобы тема была интересна докладчику и вызывала желание качественно подготовить материалы. Подготовка доклада предполагает: определение цели доклада; подбор необходимого материала, определяющего содержание доклада; составление плана доклада, распределение собранного материала в необходимой логической последовательности.
Композиция доклада имеет вступление, основную часть и заключение.
Вступление должно содержать: название доклада; сообщение основной идеи; современную оценку предмета изложения; краткое перечисление рассматриваемых вопросов; интересную для слушателей форму изложения. Основная часть, в которой необходимо раскрыть суть темы, обычно строится по принципу отчёта. Задача основной части: представить достаточно данных для того, чтобы слушатели заинтересовались темой.
Заключение – чёткое обобщение и краткие выводы по излагаемой теме.

Методические рекомендации по подготовке к собеседованию

Собеседование – средство контроля, организованное как специальная беседа преподавателя с обучающимся на темы, связанные с изучаемой дисциплиной, и рассчитанное на выяснение объема знаний обучающегося по определенному разделу, теме, проблеме и т.п.
Цель собеседования: проверка усвоения знаний; умений применять знания; сформированности профессионально значимых личностных качеств.
Подготовка к собеседованию предполагает повторение пройденного материала и приобретение навыка свободного владения терминологией и фактическими данными по определенному разделу дисциплины (модуля).

Методические рекомендации по подготовке к тестированию/ итоговому тестированию

Тестирование/итоговое тестирование – это система стандартизированных заданий, определенного содержания и упорядоченных в рамках определенной стратегии предъявления, позволяющая качественно оценить структуру и эффективно измерить уровень знаний, умений и навыков по дисциплине (модулю). Тестирование позволяет оценить у студентов уровень знаний фактического материала, умения логически мыслить, способности к рефлексии и творческому подходу к решению поставленной задачи на каждом этапе их обучения.
При самостоятельной подготовке к тестированию студенту необходимо:
- четко выяснить все условия тестирования заранее (сколько тестов будет предложено, сколько времени отводится на тестирование, какова система оценки результатов);
- проконсультироваться с преподавателем по вопросу выбора учебной литературы;
- проработать информационный материал по разделу дисциплине;
- конспективно выписать из соответствующих разделов учебной дисциплины основные понятия, ключевые идеи, теоретические концепции и подходы;
- повторить теоретический материал лекций, самостоятельно изученной учебной и научной литературы, семинарских занятий.
При выполнении тестовых заданий рекомендуется:
- внимательно полностью прочитать вопрос и предлагаемые варианты ответов, выбрать правильные из них (их может быть несколько);
- при затруднении при ответе на сложный для студента вопрос целесообразно переходить к другим вопросам теста. По завершению ответов на все последующие вопросы теста необходимо вернуться к трудному вопросу и дать на него продуманный ответ;
- по окончании тестирования следует проверить правильность данных ответов на вопросы теста, чтобы избежать механических ошибок.

Методические рекомендации по подготовке к экзамену

Изучение многих общепрофессиональных и специальных дисциплин завершается экзаменом. Подготовка к экзамену

способствует закреплению, углублению и обобщению знаний, получаемых, в процессе обучения, а также применению их к решению практических задач. Готовясь к экзамену, студент ликвидирует имеющиеся пробелы в знаниях, углубляет, систематизирует и упорядочивает свои знания. На экзамене студент демонстрирует то, что он приобрел в процессе обучения по конкретной дисциплине (модулю). Экзаменационная сессия – это серия экзаменов, установленных учебным планом. Между экзаменами интервал 2-4 дня, в течение студент систематизирует уже имеющиеся знания. На консультации перед экзаменом студенты должны быть ознакомлены с основными требованиями и получить ответы на возникающие в процессе подготовки
вопросы. Необходимо ориентировать студентов на систематическую подготовку к занятиям в течение семестра, что позволит использовать время экзаменационной сессии для
систематизации знаний.

Методические рекомендации по подготовке к зачету/зачету с оценкой

В ходе подготовки к зачету/зачету с оценкой студент, в первую очередь, должен систематизировать знания, полученные в ходе изучения дисциплины. К зачету/зачету с оценкой необходимо готовиться целенаправленно, регулярно, систематически и с первых дней обучения по данной дисциплине (модулю). В самом начале учебного курса познакомьтесь со следующей учебно-методической документацией:
- программой дисциплины (модуля);
- перечнем знаний, умений и навыков, которыми студент должен владеть;
- тематическими планами лекций, семинарских занятий;
- учебниками, учебными пособиями по дисциплине, а также электронными ресурсами;
- перечнем вопросов к зачету/зачету с оценкой.
После этого у обучающихся должно сформироваться четкое представление об объеме и характере знаний и умений, которыми надо будет овладеть по дисциплине (модулю). Систематическое выполнение учебной работы на лекциях и лабораторных занятиях позволит успешно освоить дисциплину (модуль) и создать хорошую базу для сдачи зачета/зачета с оценкой.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

7.1. Рекомендуемая литература	
7.1.1. Основная литература	
Л.1.1	Акмаева Р.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:Учебное пособие. - Москва: Русайнс, 2023. - 251 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/947223
Л.1.2	Ларионов И. К., Герасин А. Н., Герасина О. Н., Герасина Ю. А., Гуреева М. А., Ларионов И. К. Стратегическое управление [Электронный ресурс]:учебник. - Москва: Дашков и К°, 2022. - 234 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621940
Л.1.3	Абдулов Р.Э., Медведева Ю.М., Носова С.С. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:Учебно-методическое пособие. - Москва: Русайнс, 2023. - 179 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/945248
Л.1.4	Дресвянников В.А., Шестопал Ю.Т., Шмелева А.Н., Щетинина Н.Ю., Дорофеев В.Д. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:Учебное пособие. - Москва: КноРус, 2023. - 310 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/947265
Л.1.5	Коляда А. А. Следующий уровень: стратегический менеджмент новой эпохи [Электронный ресурс]:практическое пособие. - Москва: Альпина ПРО, 2023. - 616 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=707924
Л.1.6	Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:учебник. - Москва: Дашков и К°, 2023. - 467 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=710016
7.1.2. Дополнительная литература	
Л.2.1	Семенова А.А., Кузина М.Н., Лозик Н.Ф., Царегородцев Д.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:Учебное пособие. - Москва: Русайнс, 2023. - 150 с. – Режим доступа: https://book.ru/book/947228
Л.2.2	Фомичев А. Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]:учебник. - Москва: Дашков и К°, 2021. - 468 с. – Режим доступа: https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621638
7.2. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение в том числе отечественного производства	
7.2.1	Kaspersky Endpoint Security для бизнеса – Расширенный Russian Edition
7.2.2	Microsoft Windows 10 Pro
7.2.3	Microsoft Office 2013 Pro Plus
7.3. Перечень профессиональных баз данных, информационных справочных систем и ресурсов сети Интернет	
7.3.1	Электронно-библиотечная система "Лань". Режим доступа: https://e.lanbook.com/
7.3.2	Электронно-библиотечная система "Университетская библиотека онлайн". Режим доступа: https://biblioclub.ru/
7.3.3	Электронно-библиотечная система "BOOK.ru". Режим доступа: https://book.ru/
7.3.4	ПЛАТФОРМА ОНЛАЙН-ОБРАЗОВАНИЯ «РАЗУМ». Режим доступа: https://razoom.mgutm.ru/
7.3.5	Федеральный центр информационно-образовательных ресурсов. Режим доступа: http://fcior.edu.ru/
7.3.6	Федеральный образовательный портал "Экономика. Социология. Менеджмент". Режим доступа: http://ecsocman.hse.ru/
7.3.7	Сайт журнала "Экономический анализ: теория и практика". Режим доступа: http://www.fin-izdat.ru/journal/analiz/

7.3.8	Российский портал открытого образования. Режим доступа: https://openedu.ru/
7.3.9	Научная электронная библиотека "eLIBRARY.RU". Режим доступа: https://www.elibrary.ru/
7.3.10	Научная электронная библиотека "КиберЛенинка". Режим доступа: https://cyberleninka.ru/
7.3.11	Библиотека Гумер - гуманитарные науки. Режим доступа: http://www.gumer.info/
7.3.12	Аналитический еженедельник «КоммерсантЪ-Власть». Режим доступа: http://www.kommersant.ru/vlast
7.3.13	"Электронная библиотека учебников" . Режим доступа: http://studentam.net/

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1310 - Лаборатория Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа, лабораторных и практических занятий; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска; 15 рабочих мест обучающихся оснащенные ПЭВМ с подключением к сети интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду; Ноутбук переносной; Переносной проектор; Переносной экран; Учебно-наглядные пособия
8.2	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1302 - Лаборатория Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа, лабораторных и практических занятий; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочее место преподавателя; маркерная доска; 10 рабочих мест обучающихся, оснащенных ПЭВМ с подключением к сети интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду;
8.3	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1311 - Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска; Учебно-наглядные пособия
8.4	Адрес: 215119, Смоленская область, Вяземский район, город Вязьма, ул. Ленина, д. 77: аудитория 18-1216 - Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа; занятий семинарского типа; для курсового проектирования (выполнения курсовых работ); для проведения групповых и индивидуальных консультаций; для текущего контроля и промежуточной аттестации : Рабочие места обучающихся; Рабочее место преподавателя; Классная доска

9. ОРГАНИЗАЦИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА ДЛЯ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Организация образовательного процесса для лиц с ограниченными возможностями здоровья осуществляется в соответствии с «Методическими рекомендациями по организации образовательного процесса для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья в образовательных организациях высшего образования, в том числе оснащенности образовательного процесса» Министерства образования и науки РФ от 08.04.2014г. № АК-44/05вн. В образовательном процессе используются социально-активные и рефлексивные методы обучения, технологии социокультурной реабилитации с целью оказания помощи в установлении полноценных межличностных отношений с другими студентами, создании комфортного психологического климата в студенческой группе. Студенты с ограниченными возможностями здоровья, в отличие от остальных студентов, имеют свои специфические особенности восприятия, переработки материала. Подбор и разработка учебных материалов производится с учетом индивидуальных особенностей. Предусмотрена возможность обучения по индивидуальному графику, при составлении которого возможны различные варианты проведения занятий: в академической группе и индивидуально, на дому с использованием дистанционных образовательных технологий.

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и

Руководитель ОПОП

_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры

Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики

Протокол от __ _____ 2027 г. № __

Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры

Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики

Протокол от __ _____ 2027 г. № __

Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и

Руководитель ОПОП

_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры

Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики

Протокол от __ _____ 2028 г. № __

Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры

Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики

Протокол от __ _____ 2028 г. № __

Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и

Руководитель ОПОП

_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры

Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики

Протокол от __ _____ 2029 г. № __

Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры

Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики

Протокол от __ _____ 2029 г. № __

Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

==========

Актуализация с учетом развития науки, техники, культуры, экономики, техники, технологий и

Руководитель ОПОП

_____

Рабочая программа актуализирована, обсуждена и одобрена на заседании обеспечивающей кафедры

Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики

Протокол от __ _____ 2030 г. № __

Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна_____

Рабочая программа согласована на заседании выпускающей кафедры

Технологии продуктов питания, предпринимательства и экономики
Протокол от __ _____ 2030 г. № __
Зав. кафедрой Степаненкова Людмила Николаевна _____

Исходные данные и методические материалы для выполнения работы

Описание предприятия

ООО ресторан «Тироль» – это юридическое лицо, действующее на основе устава Общества с ограниченной ответственностью», зарегистрировано администрацией Центрального района города Смоленска.

Свою деятельность ресторан реализует согласно положениям устава. Предметом деятельности общества является наиболее полное удовлетворение потребностей в разнообразных услугах, товарах и получения прибыли. Целью создания общества является развитие предпринимательской деятельности по производству и реализации высококачественной продукции и услуг общественного питания.

ООО ресторан «Тироль» имеет штамп, печать со своими наименованиями, расчетный и иные счета в банке, другие реквизиты, необходимые для хозяйственной деятельности на принципах самоуправляемости, ведет бухгалтерский учет и статистическую отчетность, имеет самостоятельный баланс. Предприятие начало свою деятельность в 2003 году. В течение года проводились строительные работы и 2 декабря 2004 года ресторан начало свою работу.

ООО ресторан «Тироль» – это общедоступное ресторан, которое находится в Центральном районе г. Смоленска по адресу: ул. Маршала Жукова, 9., в центре города. В ресторан можно добраться любым видом транспорта (трамваем, троллейбусом, маршрутным такси) из любого района города. Это является его преимуществом перед конкурентами. Рядом также расположено большое количество офисов, магазинов, а также, большой поток проходящих обеспечен пересечением общественного транспорта. Это очень важное условие для успешной работы предприятия. При входе находится вывеска с названием, выполненная накладными буквами и табличка с режимом работы. Ресторан работает с 11:00 до 23:00 ночи. Над входом выносной козырек. Это один из признаков заботы о гостях. В дождливую или снежную погоду под ним можно отряхнуть зонт и привести в порядок обувь.

В ООО ресторан «Тироль» 90 посадочных мест. За один день ресторан реализует примерно 480 блюд. С 12 до 14 часов загруженность ресторана самая большая. Всего за день ресторана посещает в среднем 140 человек. По характеру обслуживаемого контингента – это предприятие общедоступное. Уровень цен не высокий. Это делает «Тироль» востребованным у посетителей с разным уровнем достатка. Стоимость среднего чека составляет 750 рублей.

Меню ресторана очень разнообразное. Ассортимент блюд довольно широк. В кухне применяются самые щадящие режимы приготовление пищи, а значит самые здоровые для организма человека. Рациональные с точки зрения современной науки о питании сочетания различных продуктов, позволяют считать кухню ресторана Тироль современной, способной удовлетворять любые, даже самые изысканные вкусы. Ресторан предлагает полный ассортимент горячих блюд (первых и вторых), холодных блюд (закусок, гарниров, салатов и соусов), широкий перечень блюд из мяса, птицы и рыбы, имеет ряд фирменных блюд и десертов. Кроме того в ресторан разработана коктейльная карта. В меню представлены как экзотические блюда, так и блюда из домашней кухни.

Под структурой ассортимента понимается соотношение удельного веса ассортиментных позиций в общем объёме выпускаемой продукции. Удельный вес ассортиментных групп в структуре выпускаемой продукции ООО ресторан «Тироль»

отражен в таблице 1.

Таблица 1

.Структура ассортимента продукции ООО ресторан «Тироль»

Группы блюд	Количество по видам	Удельный вес, %
Первые блюда	8	7,48
Вторые горячие блюда	35	32,71
Гарниры	5	4,67
Соусы	14	13,08
Салаты	10	9,35
Холодные закуски	16	14,95
Мучные изделия	10	9,35
Десерты	9	8,41
Всего	107	100

Таким образом, самыми крупными ассортиментными группами в ассортименте блюд являются вторые горячие блюда (32,71%), соусы (13,08%), холодные закуски (14,95%), салаты и мучные изделия – по 9,35% (рисунок 1):

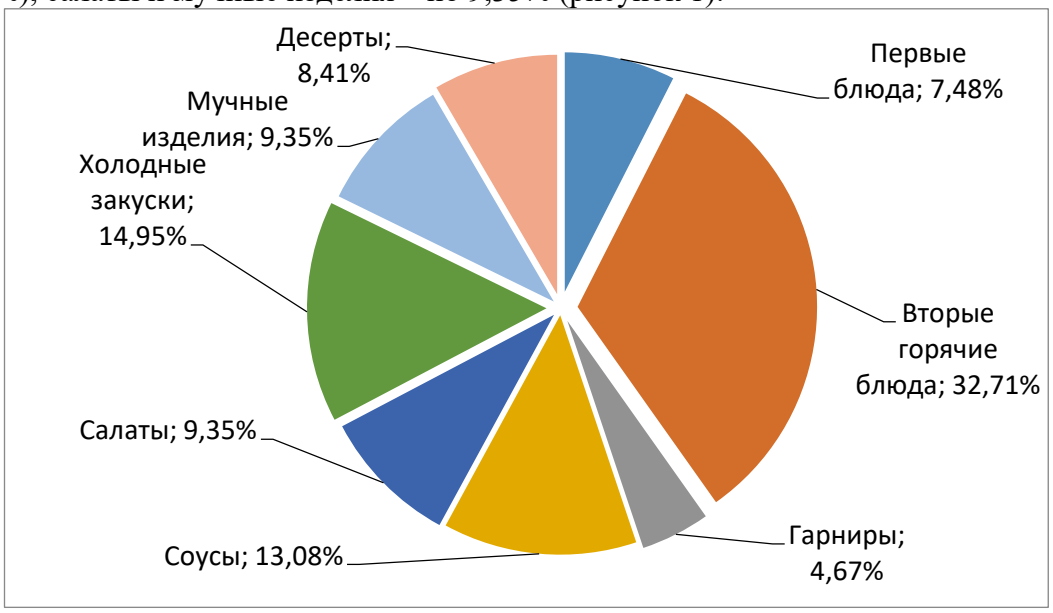


Рисунок 1. - Удельный вес ассортиментных групп в структуре выпускаемой продукции ООО ресторан «Тироль»

Для приготовления используют полуфабрикаты и сырье, требующее дополнительную обработку. Все продукты высокого качества. Блюда готовятся без добавок.

В обеденное время с 12 до 16 часов ресторан предлагает меню бизнес-ланча. Меню содержит несколько вариантов предложенных блюд, за небольшую сумму денег. По меню бизнес-ланча питается весь персонал ресторан. Но в отличие от всех посетителей оплата за заказанные блюда минимальная, по себестоимости продуктов.

В 19 часов в первом зале начинается развлекательная программа. Вход в ресторане с этого времени платный.

В качестве дополнительных можно выделить следующие услуги:

– услуги по организации музыкального обслуживания, шоу-программ, концертов, детских мероприятий;

– организация и обслуживание торжеств, банкетов, корпоративных мероприятий, семейных обедов и ритуальных мероприятий;

– выездное обслуживание;

– доставка продукции на дом;

– бронирование мест в зале;

– вызов такси по заказу потребителя.

Удельный вес дополнительных услуг в общем объеме реализации составляет порядка 21%.

На следующем этапе необходимо проанализировать ценовую политику ООО ресторан «Тироль».

Средние цены:

Холодные блюда и закуски – 195 руб.

Салаты – 220 руб.

Первые блюда – 104 руб.

Вторые горячие блюда – 349 руб.

Гарниры – 550 руб.

Десерты – 108 руб.

По результатам анализа исследуемый ресторан можно отнести к ресторанам высокоценового сегмента. Средняя стоимость счета в ресторане: 800-1200р. Вместе с тем предприятие проводит очень гибкую ценовую политику, используя различные системы скидок:

– комплексные обеды предлагаются за 125 рублей;
– ежедневно с 11:00 до 16:00 скидка 10% на основное меню;
– именинникам скидки 10%.

Указанные скидки являются очень эффективным инструментом стимулирования сбыта ресторана. Таким образом, ценовая политика ресторана «Тироль» ориентирована, прежде всего, на клиентов.

Несмотря на большую конкуренцию между предприятиями, ООО ресторан «Тироль» не бывают пустыми. Часто в ресторане организуется прием туристов. Меню для туристов составляется работниками ресторана, с учетом их пожеланий.

В результате обработки данных были получены следующие результаты. Анализ по половому признаку показал, что большая часть аудитории ресторана – мужчины 62% (рисунок 2).

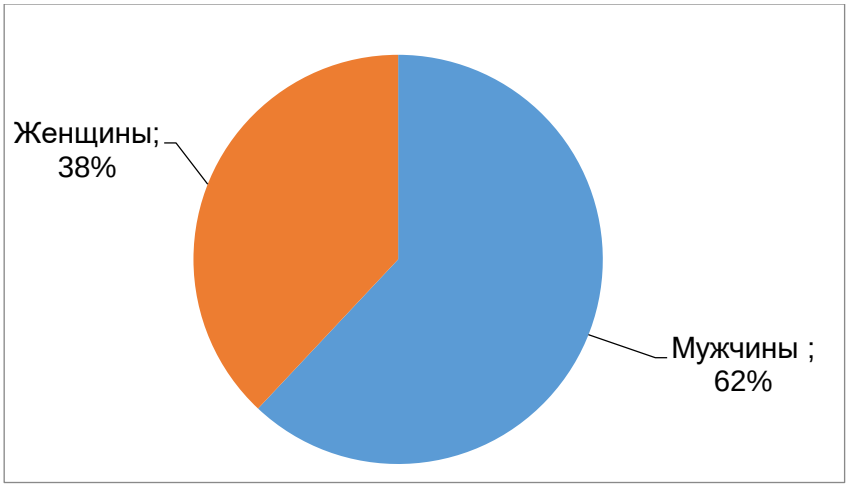


Рисунок 2- Структура клиентской базы по полу

Их возраст в основном составляет от 30 до 45 лет (47%), респондентов в возрасте до 30 лет значительно меньше (21%), и совсем малочисленна группа старше 55 лет – всего 6% (рисунок 3).

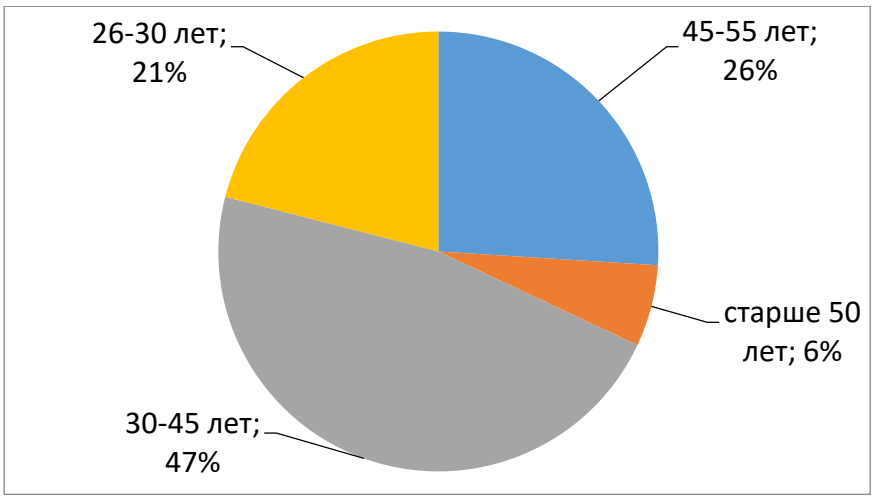


Рисунок 3 - Структура клиентской базы по возрасту

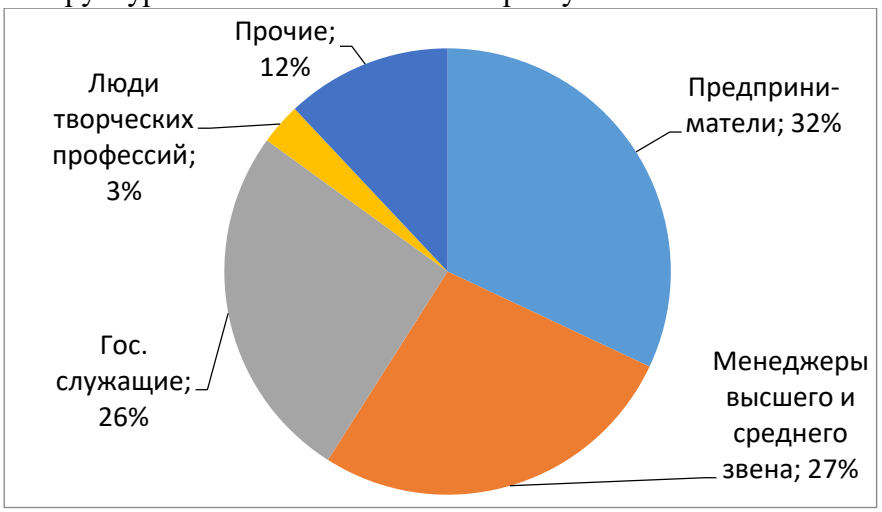


Рисунок 4 - Сегменты потребителей по виду деятельности

По роду деятельности клиенты ресторана распределились следующим образом: предприниматели –32%, госслужащие – 26%менеджеры среднего звена–27%, люди творческих профессий - 2%, прочие (студенты, рабочие, работники сферы обслуживания, работники бюджетных учреждений)- 12%.

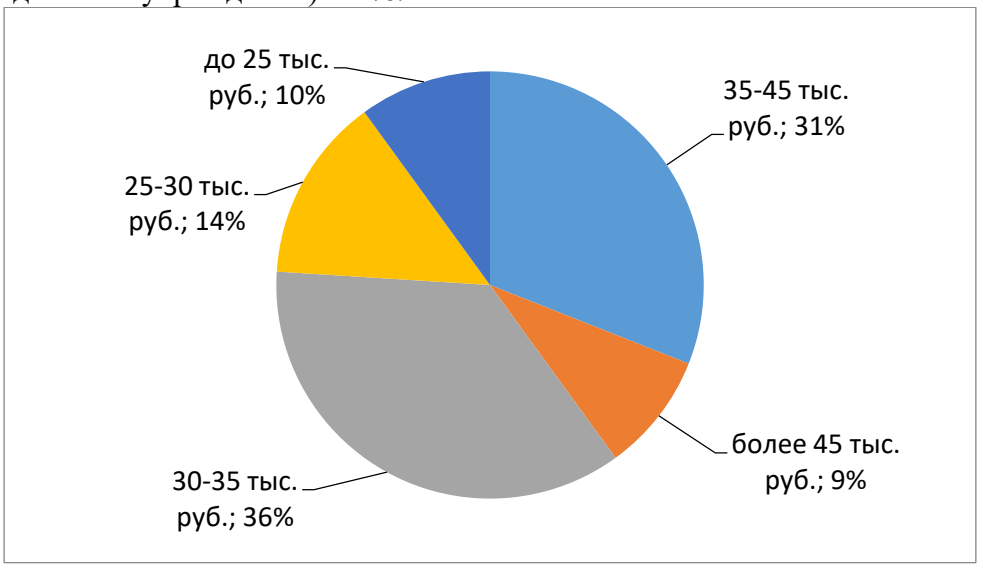


Рисунок 5 - Сегменты потребителей по уровню доходов

В зависимости от уровня ежемесячного дохода респонденты составили следующие группы: 50% из них имеют доход от 25 до 25 тыс. руб., 31% – от 35 до 45тыс. руб., более 45 тыс. руб. -9%., только и 10% люди с достатком до 25 тыс. руб., те, кто посещает ресторан

не регулярно, а в связи с каким-либо событием.

Таким образом, основу целевой аудитории ООО ресторан «Тироль» составляют преимущественно руководители, бизнесмены и служащие в возрасте от 30 до 55 лет с высоким уровнем доходов (от 30 тыс. руб. и выше). Следующим этапом исследований явилось установление особенностей спроса на услуги питания у выявленного сегмента потребителей. Так, меню - главный критерий при выборе ресторана в данном сегменте (рисунок 6).



Рисунок 6- Критерии выбора ресторана

Цена находится на третьем месте, а значит, посетители не являются « ценоориентированными». Они заранее знают, какого уровня услуги и по какой цене могут быть предоставлены в ресторанах данного сегмента, и делают выбор, исходя из своих кулинарных предпочтений.

Посетители ООО ресторан «Тироль» – в большинстве своем мужчины, которые предпочитает кавказскую кухню, мясо, пряности, острые соусы, крепкие спиртные напитки, пиво. Женщины больше предпочитают овощи, зелень, салаты и десерты, кавказские вина.

Все потребители предъявляют повышенный спрос на развлекательные услуги (шоу-программы, живую музыку). Из недостатков ресторана клиенты в основном называют только один – слишком продолжительное время ожидания заказа.

Характеристика услуг

Бизнес в сфере общественного питания отличается от всех остальных видов бизнеса. Это предприятие, которое объединяет в себе искусство и традиции, механизмы деятельности и опыт маркетологов, философию обслуживания и концепцию формирования потенциальной аудитории. Из года в год бизнес общественного питания стремительно развивается. Идет серьезная конкурентная борьба за посетителей.

Эффективная работа ресторана зависит от нескольких факторов. Как и любая сложная система, ресторан начинается с замысла его основателей и заканчивается контролем функционирования учреждения. Главную роль в этом выполняет практическая философия его владельца. Ее раскрывает подход к ведению бизнеса, который определяет этические и моральные ценности, что реализуются в процессе функционирования предприятия.

Главная идея основателей ресторана определяет его кредо, и призвана максимально удовлетворять посетителей. Услуги оказываются во всех предприятиях общественного питания в соответствии с правилами оказания услуг общественного питания, которые

утверждены постановлением Правительства РФ от 15.08.97, а так же с Общероссийским классификатором услуг населению ОК 022-93 и ГОСТ Р 50764-99.

Таблица 2

Услуги, предоставляемые в ресторане «Тироль»

Код	Наименование
12200	Услуги общественного питания
122101	Услуга питания ресторана
122200	Услуги по изготовлению кулинарной продукции и кондитерских изделий
122201	Изготовление кулинарной продукции и кондитерских изделий по заказам потребителей, в том числе в сложном исполнении и с дополнительным оформлением на предприятиях общественного питания
122300	Услуги по организации потребления и обслуживания
122303	Организация и обслуживание торжеств, семейных обедов и ритуальных мероприятий
122310	Бронирование мест в зале предприятий общественного питания
122313	Организация рационального комплексного питания
122500	Услуги по организации досуга
122501	Услуги по организации музыкального обслуживания
122502	Организация проведения концертов, программ варьете и видеопрограмм
122600	Информационно-консультативные услуги
122603	Организация обучения кулинарному мастерству
122700	Прочие услуги общественного питания
122704	Гарантированное хранение ценностей потребителей
122705	Вызов такси по заказу потребителя (посетителя предприятия общественного питания)
122706	Парковка личных автомобилей потребителя на организованную стоянку у предприятия общественного питания

Для развлечения гостей в ресторан предусмотрена караоке-система, плазменные панели с телевизионными программами, музыкальное оборудование, танцпол. В дни государственных праздников проводятся тематические мероприятия, например в честь Нового года в ресторане проводилась вечеринка с участием Деда Мороза и Снегурочки. Работа предприятия постоянно совершенствуется и обновляется, с целью создания удобств для гостей.

Практическая работа 1. Развитие школ стратегического менеджмента

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по теории современных подходов в стратегическом менеджменте: вклад каких школ в науку стратегического управления.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, составляют отчёт по практической работе.

Задание 1. Объяснить принципиальные отличия модели школы стратегического планирования от школы дизайна. В чем преимущества и недостатки формального подхода при разработке стратегии?

Задание 2. Сформулировать 10 различных вариантов стратегий позиционирования и обосновать организационный механизм их реализации на примере отечественных предприятий химико-лесного комплекса.

Задание 3. Обосновать возможные варианты стратегий и организационный механизм их реализации в соответствии с позициями школы предпринимательства, власти,

обучения, культуры, внешней среды и конфигурации

Задание 4. Дайте определения и охарактеризуйте следующие понятия:

- стратегия;
- стратегическое управление;
- стратегический менеджмент;
- стратегическое планирование;
- школы стратегического менеджмента;
- виды стратегического менеджмента;
- нестабильность внешней среды

Задание 5.

Определите сферы наиболее эффективного применения каждой из 10 школ стратегического менеджмента для анализа деятельности позиции компаний и проектирования стратегических изменений: 1) «традиционные» отрасли; 2) инновационные отрасли бизнеса; 3) некоммерческие организации; 4) организации государственного и муниципального управления. Обоснуйте свое решение.

Дизайна/ Формирование стратегии как процесса осмысления/ Сфера применения?

Планирования/ Формирование стратегии как формальный процесс/ Сфера применения?

Позиционирования/ Формирование стратегии аналитический процесс/ Сфера применения?

Предпринимательства/ Формирование стратегии как процесс предвидения/ Сфера применения?

Когнитивная (познания)/ Формирование стратегии ментальный процесс/ Сфера применения?

Обучения/ Формирование стратегии развивающийся процесс/ Сфера применения?

Власти/ Формирование стратегии как процесс ведения переговоров/ Сфера применения?

Организационной культуры/ Формирование стратегии как коллективный процесс/ Сфера применения?

Внешней среды/ Формирование стратегии как реактивный процесс/ Сфера применения?

Конфигурации/ Формирование стратегии как процесс трансформации/ Сфера применения?

Практическая работа 2. Анализ КФУ (ключевых факторов успеха организации)

Цель практической работы – закрепление полученных знаний по конкуренции на рынке, конкурентным преимуществам, ключевым факторам успеха, на которые организация может опираться для достижения успеха на рынке.

Порядок проведения практической работы (2 часа): студенты знакомятся с предлагаемым материалом и самостоятельно, используя собственные знания и справочный материал, составляют отчёт по практической работе.

Задание: Провести анализ КФУ (ключевых факторов успех- организации, и сделать выводы

1. Определите основных конкурентов.
2. Экспертным путём определите КФУ(ключевые факторы успеха организации)
3. Экспертным путём определите значимость каждого из этих факторов (Р) для успешной работы на данном рынке.

Таблица 3

Весовые коэффициенты ключевых факторов успеха

КФУ	Весовой коэффициент (Р)
Итого	**1**

4. Определите уровень каждого из факторов в данной организации и у основных конкурентов.

Таблица 4

Критерии для сравнительного анализа сравнения ключевых факторов успеха

Ключевые факторы успеха	Критерии оценки	Оценка
1	2	3
Цена		0-10 (чем ниже цена, тем выше балл)
		0-10
		0-10
		0-10
		0-10

5. Определите общий вес ключевых факторов успеха у каждого из участников рынка.

Весовой коэффициент (Р) - параметр, отражающий значимость, относительную важность, «вес» данного фактора, показателя в сравнении с другими факторами (определяется экспертным путём),

Q – уровень показателя по десятибалльной шкале (определяется экспертным путём)

При помощи показателей (Р) и (Q) определяется итоговый вес конкретного фактора успеха: $С_{итог.}$- Р Q. Та организация, чей показатель Ситог. будет выше, и обладает максимальными конкурентными преимуществами.*

Таблица 5

Анализ ключевых факторов успеха ООО ресторан «Тироль»

КФУ	Весовой коэффициент (Р)	Орхидея Смоленск, ул. Шевченко, 69а		Ресторан Виктория Смоленск, ул. Николаева, 12а		Ресторан Смоленская крепость Смоленск, ул. Студенческая, 4		Ресторан «Тироль», Смоленск по адресу: ул. Маршала Жукова, 9.	
		Q	$C_{итог.}$	Q	$C_{итог.}$	Q	$C_{итог.}$	Q	$C_{итог.}$
Итого									

Практическая работа 3. STEP-АНАЛИЗ

Задание. Провести STEP-анализ, и сделать выводы

Анализ внешней среды предполагает изучение двух ее составляющих: макроокружения или макросреды (среда косвенного воздействия) и непосредственного окружения — микроокружения или микросреды (среда прямого воздействия).

Факторы макросреды являются внешними факторами, или т. н. неконтролируемыми переменными. Основными факторами макросреды являются социокультурные (социальные), технологические и природные (технологические), экономические и конкурентные (экономические), а также политико-правовые (политические) факторы (таблица 1).

STEP является аббревиатурой названия таких факторов:

- социальных (S – social),
- технологических (T – technological),
- экономических (E – economic),
- политических (P – political).

Иногда STEP-анализ еще называют PEST-анализом, но по сути – это одно и то же.

Таблица 6

Примеры факторов макросреды по группам факторов

Социальные факторы	Технологические факторы
– демографические изменения; – система ценностей общества; – вкусы и предпочтения общества; – уровень образования; – образ жизни и культурное развитие.	– альтернативные способы предоставления услуг и производства товаров; – государственные приоритеты развития науки и техники; – новые открытия; – изменения коммуникационных технологий.
Экономические факторы	Политические факторы
– динамика ВВП, ВНП и чистого дохода населения; – процентные ставки и уровень инфляции; – соотношение расходов и доходов местных и федерального бюджетов; – уровень безработицы и ставок налогов; – цены на энергоносители.	– влияние правительства на экономику; – трудовое, налоговое, экологическое законодательство; – лоббирование политическими группами; – правовая культура страны; – уровень государственного регулирования и политика правительства в отношениях собственности.

Для результативного изучения этих компонент макроокружения на фирме создается специальная система отслеживания внешней среды. Данная система проводит сбор и анализ материалов, специальные наблюдения и исследования. Собранные данные подвергаются анализу для выявления тенденций их изменения и влияния на фирму.

Часто для анализа макросреды применяется методика STEP-анализа. Термин «STEP» означает анализ маркетинговой макросреды, основывающийся на изучении социальных, технологических, экономических и политических факторов. В зависимости от приоритетности учета тех или иных групп факторов различают варианты этой методики:

- STEP-анализ: приоритетными считаются социальные и технологические факторы. Применим для стран с развитой экономикой и стабильной политической системой.

- PEST-анализ: приоритетны экономические и политические факторы. Применим для стран со слаборазвитой экономикой или экономикой в переходные периоды. Рассмотрим пошаговую методику STEP-анализа с использованием табличного формата.

1-й этап: определение объекта анализа: предприятие в целом, отдельные подразделения

или безнес-единицы.

2-й и 3-й шаги: отбор экспертов, которые будут проводить анализ и выбор формата занесения результатов и итоговой формы анализа.

4-й шаг: заполнение формата STEP-анализа. Существует 2 формата таблица STEP-анализа.

Таблица 7

Табличная форма для проведения STEP-анализа.

Фактор среды	Важность для отрасли	Влияние на организацию	Направление влияния	Степень фактора
1	2	3	4	5
1. Социальные факторы				
1				
…				
2. Технологические факторы				
1				
…				
3. Экономические факторы				
1				
…				
4. Политические факторы				
1				
…				

Колонка 1: записываются по группам значимые факторы макросреды и важные события, которые могут повлиять на фирму.

Затем каждому фактору экспертным путем присваивается количественная оценка: колонка 2 — важность для отрасли (от 1 до 3); колонка 3 — важной для организации (от 0 до 3) и колонка 4 — направление влияния (+1 при положительном влиянии, -1 — при отрицательном). Итоговая оценка влияния фактора рассчитывается путем умножения значений колонок 2—4.

Практическая работа 4. SNW-анализ

Задание 1. Провести SNW-анализ, и сделать выводы

Анализ конкурентного положения предприятия может быть проведен по двум направлениям:

– анализ положения относительно усредненного рыночного конкурента, проводимый с целью позиционирования компании на рынке;

– анализ относительно ведущего конкурента с целью определения первоочередных мероприятий по совершенствованию деятельности компании. Таким конкурентом компании определено ООО «….».

Таблица 8

SNW-анализ ООО ресторан «Тироль» относительно ООО «….»

Параметр сравнения	Позиция предприятия		
	S - сильная	**N - нейтральная**	**W- слабая**
1. Известность на рынке			*
2. Репутация как работодателя			
3. Репутация как контрагента			
4. Ценовая стратегия			
5. Система скидок			
6. Система каналов продвижения товаров			
7. Системы стимулирования сбыта			
8. Известность торговой марки			
9. Оценка маркетинговой стратегии в целом			
10. Качественные характеристики товара			
11. Применяемое оборудование			
12. Квалификационный уровень персонала			
13. Системы кадрового менеджмента			
14. Финансовое положение			
15. Насыщенность ассортимента			
16. Система стратегического развития			
17. Доля рынка			
Итоговая оценка			

Сделайте выводы по результатам анализа

Практическая работа 5. SWOT-анализ

Задание. Составить матрицу свот-анализа, и сделать выводы

SWOT-анализ — метод стратегического планирования, заключающийся в выявлении факторов внутренней и внешней среды организации и разделении их на четыре категории: Strengths (сильные стороны), Weaknesses (слабые стороны), Opportunities (возможности) и Threats (угрозы).

Смысл и назначение SWOT-анализа – поиск конкурентных преимуществ организации, позволяющих повысить не только качество продукции (услуг), но и конкурентоспособность организации в целом. Выявленные преимущества позволят сформулировать миссию, определить целевые ориентиры и обосновать выбор стратегии развития организации.

Методология SWOT предполагает сначала выявление сильных и слабых сторон, а также угроз и возможностей, а далее – установление цепочек связей между ними, которые в дальнейшем могут быть использованы для формулирования стратегии организации.

Примерный перечень сильных и слабых сторон, возможностей и угроз:

Сильные стороны:

• репутация солидной, надежной, финансово-устойчивой организации;
• гибкость реагирования на изменения;
• лидерство руководителя;

Слабые стороны:

• отсутствие связей во властных структурах;

Возможности:

• привлечение дополнительного капитала;
• наличие рынка высококвалифицированной рабочей силы.

Угрозы:

• сильные конкуренты;
• ограниченная покупательная способность населения;
• инфляция с мало прогнозируемыми темпами;
• текучесть кадров;

Составление матрицы SWOT.

После того, как составлен конкретный список слабых и сильных сторон организации, а также угроз и возможностей, полученные данные заносятся в специальную таблицу в соответствующие ячейки, которые выделены цветом (рисунок 1).

	Возможности: 1.... 2.... 3.... 4....	**Угрозы:** 1.... 2.... 3.... 4....
Сильные стороны: 1.... 2.... 3.... 4....	**Сектор 1** Силы и возможности	**Сектор 2** Силы и угрозы
Слабые стороны: 1.... 2.... 3.... 4....	**Сектор 3** Слабость и возможности	**Сектор 4** Слабость и угрозы

Рисунок 1 – Матрица SWOT - анализа

В последнюю очередь заполняются ячейки «Сектор 1», «Сектор 2», «Сектор 3», «Сектор 4».

В каждом из данных секторов исследователь должен *рассмотреть все возможные парные комбинации и оставить наиболее существенные*, которые следует учесть при разработке стратегии поведения организации и определении целей в области управления качеством.

Матрица предназначена для формулирования на каждом ее поле парных характеристик, свидетельствующих о фактическом положении организации.

Обработка и интерпретация результатов.

После того, как в каждом из секторов остались наиболее существенные комбинации, для них составляется стратегия управления и тезисно записывается под матрицей SWOT – анализа.

Сектор 1. (Силы и возможности). Для пар, которые были оставлены в этом секторе разрабатывается *стратегия по использованию сильных сторон организации* для того, чтобы получить отдачу от возможностей, которые появились во внешней среде.

Сектор 2. (Силы и угрозы). Для тех пар, которые оказались в этом секторе, стратегия должна быть построена таким образом, чтобы *за счет появившихся возможностей попытаться преодолеть имеющиеся в организации слабости*.

Сектор 3 (Слабость и возможности). Если пара находится в секторе 3, то стратегия должна предполагать *использование силы организации для устранения угроз.*

Сектор 4 (Слабость и угрозы)**.** Для пар, находящихся в секторе 4, организация должна выработать такую стратегию, которая позволила бы ей как *избавиться от слабости*, так и *попытаться предотвратить нависшую над ней угрозу.*

Практическая работа 6.Сбалансированная система показателей (ССП)

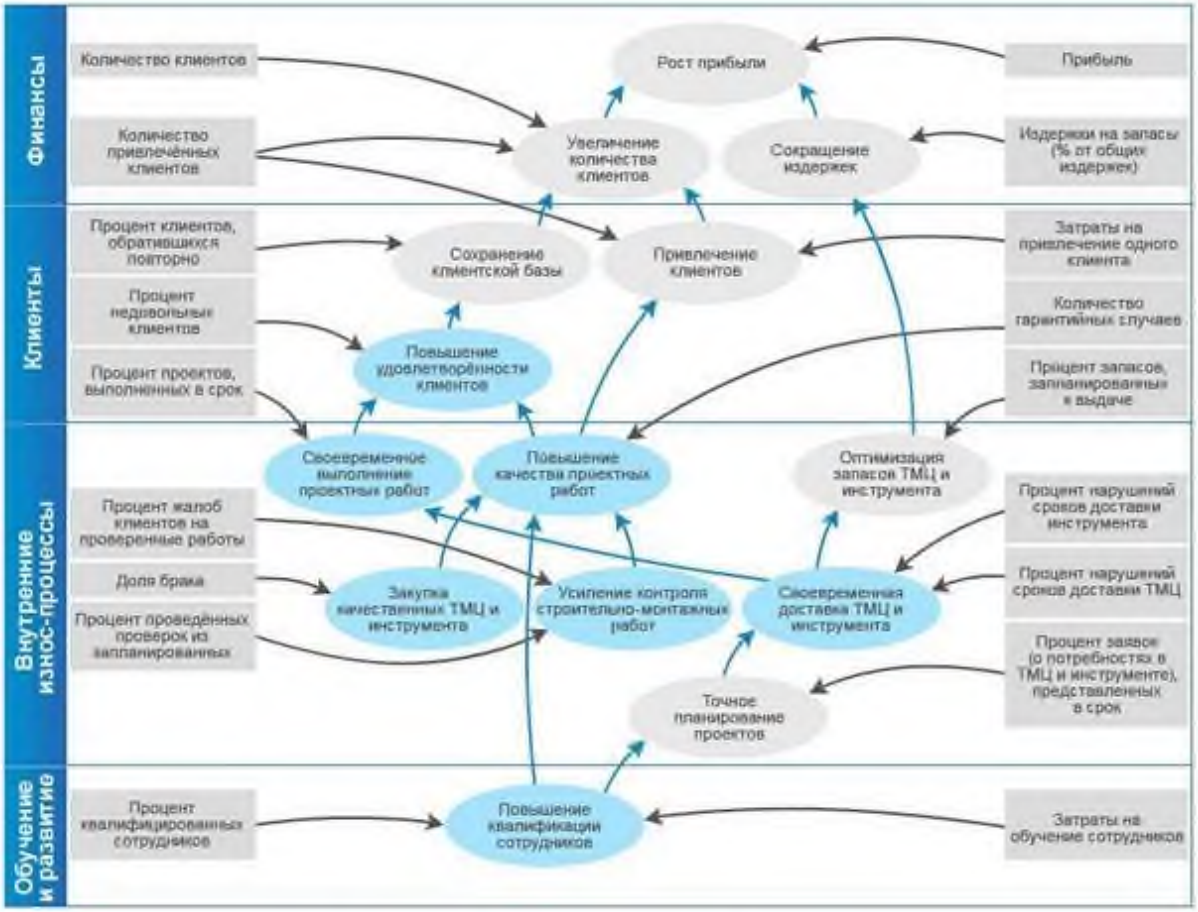
Задание 1.

На основе фрагмента стратегической карты, приведенного на рисунке для вашего варианта, определите стратегические цели предприятия и составьте систему сбалансированных показателей в табличной форме по образцу, представленному в таблице 1. В перечне мероприятий укажите мероприятия, которые вы считаете целесообразными предложить для достижения стратегической цели. Если на стратегической карте не указаны KPI, то необходимо их предложить самостоятельно.

Таблица 9

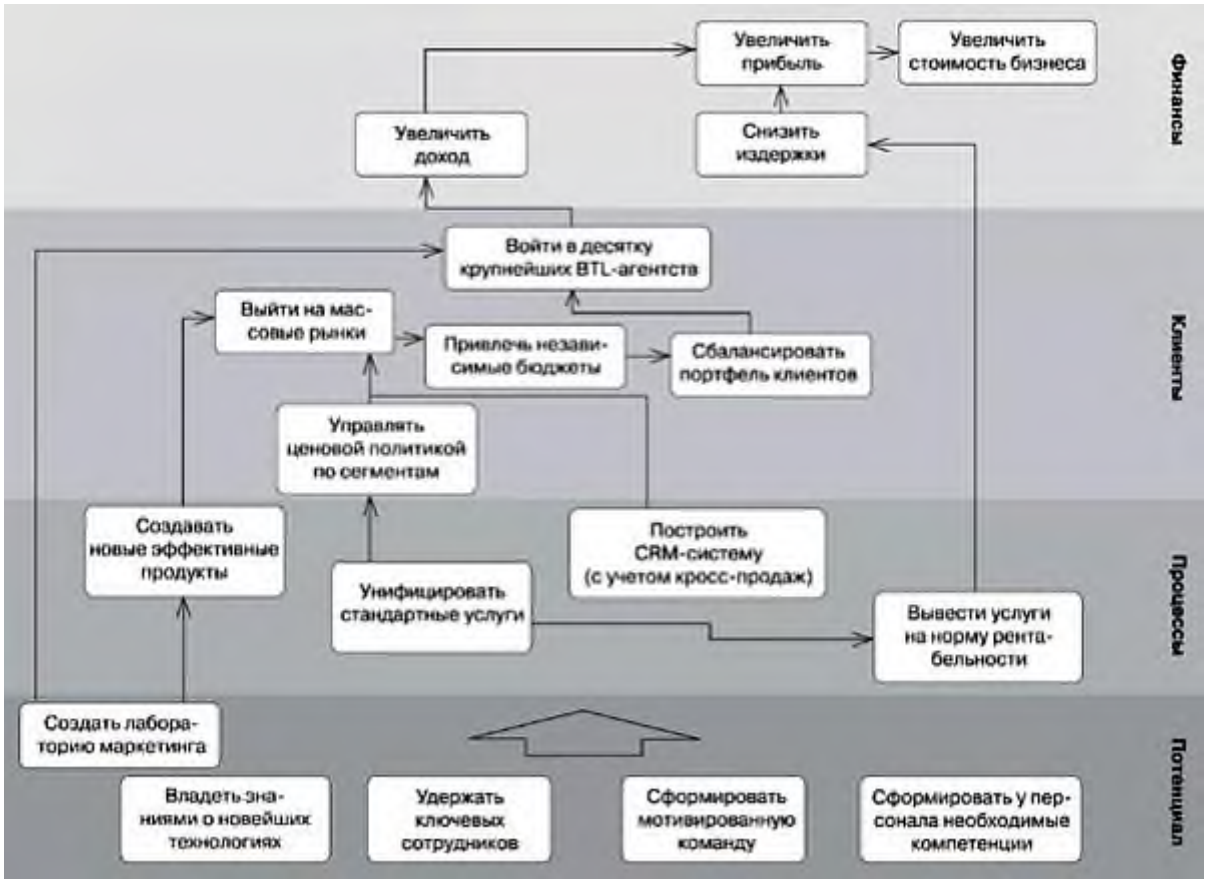
Перспектива	**Стратегическая цель**	**KPI**	**Возможный перечень мероприятий**

Вариант №1

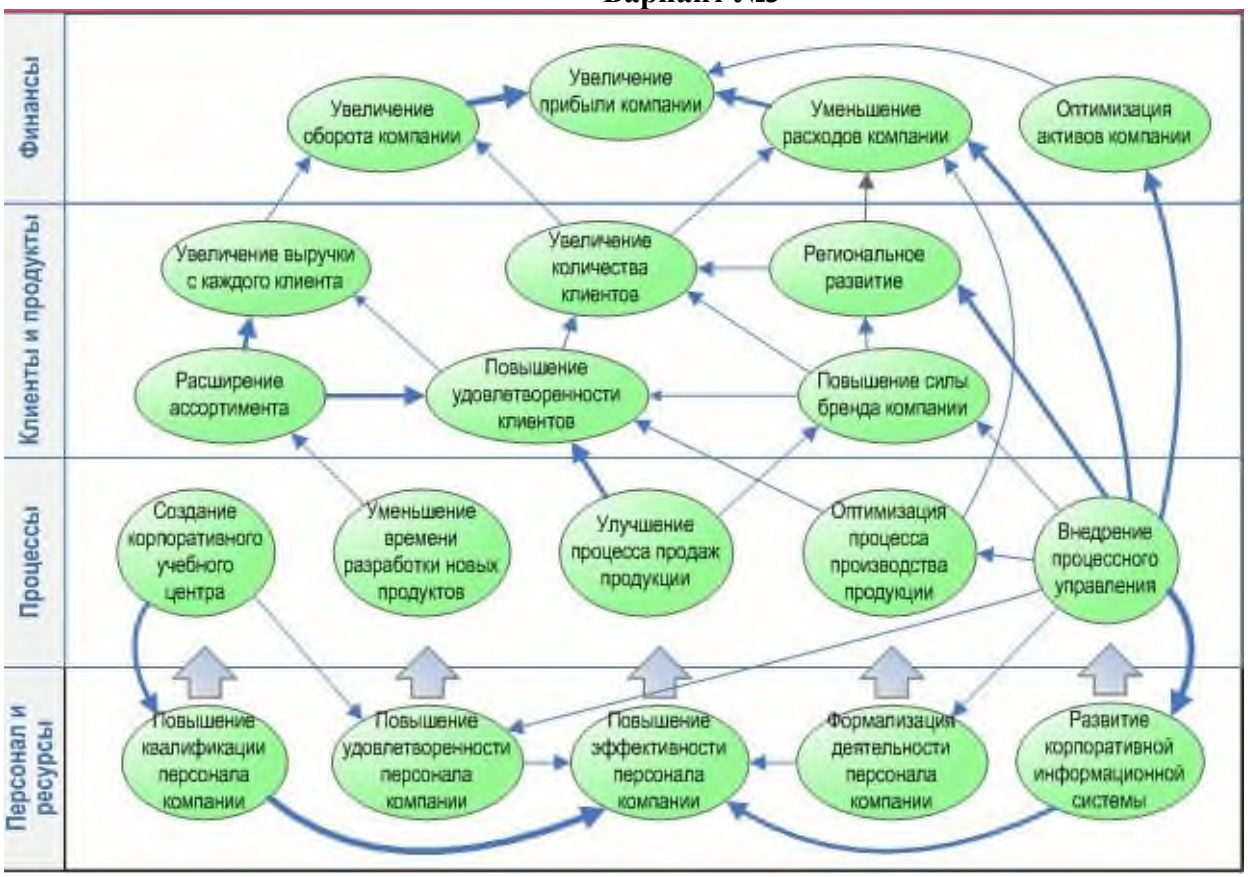


Фрагмент стратегической карты

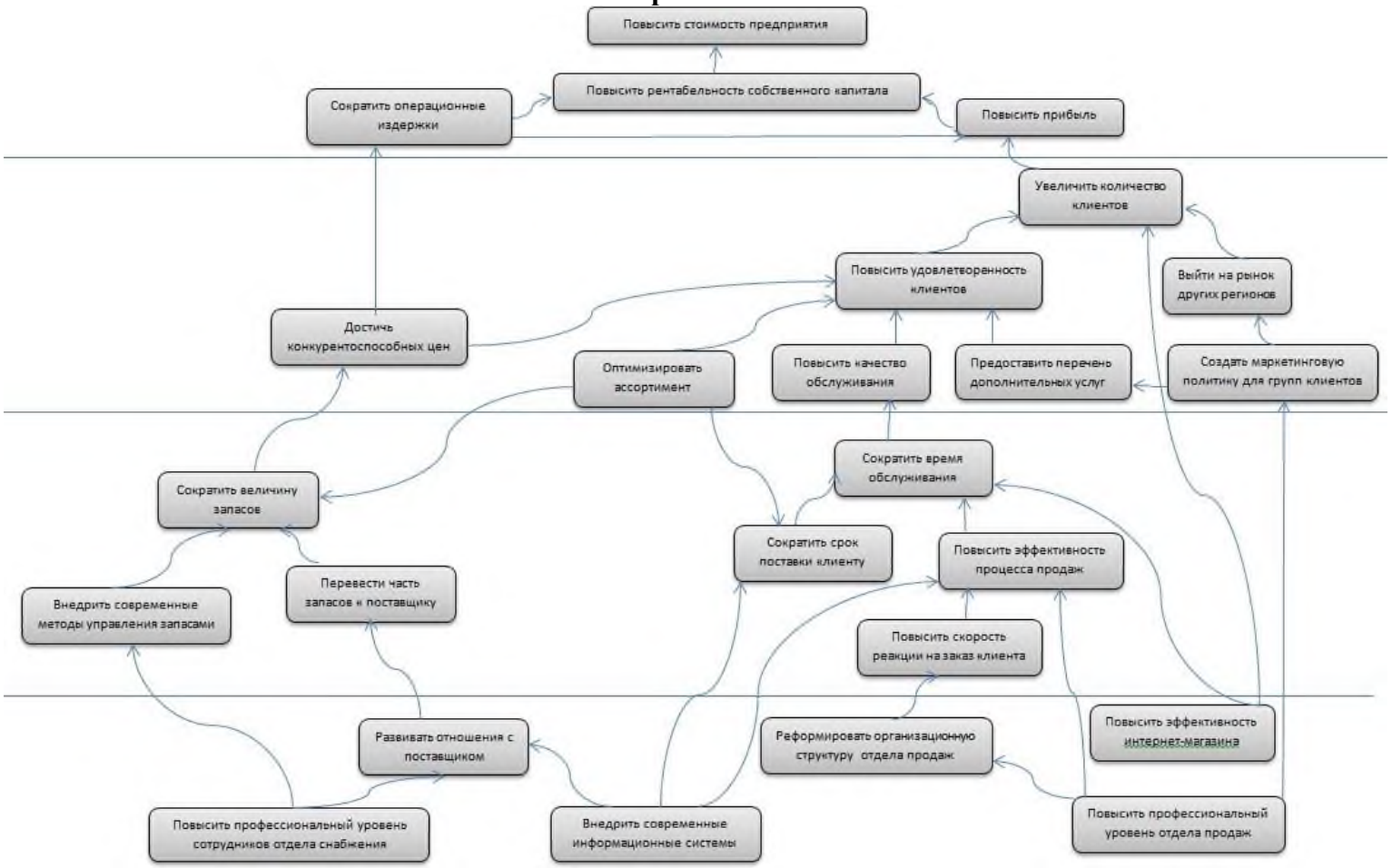
Вариант №2



Вариант №3



Вариант №4


Повысить стоимость предприятия
Повысить рентабельность собственного капитала
Сократить операционные издержки
Повысить прибыль
Увеличить количество клиентов
Повысить удовлетворенность клиентов
Выйти на рынок других регионов
Достичь конкурентоспособных цен
Оптимизировать ассортимент
Повысить качество обслуживания
Предоставить перечень дополнительных услуг
Создать маркетинговую политику для групп клиентов
Сократить время обслуживания
Сократить величину запасов
Сократить срок поставки клиенту
Повысить эффективность процесса продаж
Внедрить современные методы управления запасами
Перевести часть запасов к поставщику
Повысить скорость реакции на заказ клиента
Развивать отношения с поставщиком
Реформировать организационную структуру отдела продаж
Повысить эффективность интернет-магазина
Повысить профессиональный уровень сотрудников отдела снабжения
Внедрить современные информационные системы
Повысить профессиональный уровень отдела продаж