

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**федеральное государственное автономное
образовательное учреждение высшего образования
«Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет
им. Н.И. Лобачевского»**

Институт экономики

УТВЕРЖДЕНО

решением Ученого совета ННГУ

протокол № 10 от 02.12.2024 г.

Рабочая программа дисциплины

Стратегическое управление

Уровень высшего образования

Бакалавриат

Направление подготовки / специальность

38.03.01 - Экономика

Направленность образовательной программы

Экономика, международный бизнес и предпринимательство

Форма обучения

очная, очно-заочная

г. Нижний Новгород

2025 год начала подготовки

1. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина Б1.В.26 Стратегическое управление относится к части, формируемой участниками образовательных отношений образовательной программы.

2. Планируемые результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы (компетенциями и индикаторами достижения компетенций)

Формируемые компетенции (код, содержание компетенции)	Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю), в соответствии с индикатором достижения компетенции		Наименование оценочного средства	
	Индикатор достижения компетенции (код, содержание индикатора)	Результаты обучения по дисциплине	Для текущего контроля успеваемости	Для промежуточной аттестации
ПК-2: Способен критически оценивать варианты управленческих решений и разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев эффективности, возможных рисков и социально-экономических последствий	ПК-2.1: Критически оценивает результаты управленческих решений ПК-2.2: Разрабатывает предложения по совершенствованию управленческих решений с учетом критериев эффективности, возможных рисков и социально-экономических последствий	ПК-2.1: Знать основные задачи и методы реализации стратегического плана Уметь вырабатывать стратегию организации Владеть способностью разрабатывать стратегию организации ПК-2.2: Знать принципы формирования управленческих решений по формированию стратегий Уметь разрабатывать управленческие решения по формированию стратегий Владеть навыками подготовки предложений по совершенствованию управленческих решений по формированию стратегий	Тест Практическая задача Кейс-задание Доклад	Курсовая работа Экзамен: Контрольные вопросы Практическая задача
ПК-4: Способен анализировать отчетность предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать результаты анализа для целей стратегического и тактического	ПК-4.1: Анализирует отчетность предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. ПК-4.2: Использует результаты анализа для целей стратегического и тактического планирования деятельности	ПК-4.1: Знать методологические основы проведения анализа системы и среды ее функционирования Уметь проводить комплексное изучение отраслевого рынка Владеть способностью руководить разработкой основных положений стратегии предприятия	Тест Практическая задача Кейс-задание Доклад	Курсовая работа Экзамен: Контрольные вопросы Практическая задача

планирования деятельности		<p>ПК-4.2:</p> <p>Знать сущность экономических показателей деятельности хозяйствующих субъектов</p> <p>Уметь представлять результаты расчетов и выводы в форме докладов или презентаций</p> <p>Владеть навыками интерпретации экономических результатов и их представления</p>		
---------------------------	--	--	--	--

3. Структура и содержание дисциплины

3.1 Трудоемкость дисциплины

	очная	очно-заочная
Общая трудоемкость, з.е.	4	4
Часов по учебному плану	144	144
в том числе		
аудиторные занятия (контактная работа):		
- занятия лекционного типа	16	16
- занятия семинарского типа (практические занятия / лабораторные работы)	16	16
- КСР	3	3
самостоятельная работа	73	73
Промежуточная аттестация	36 Экзамен	36 Экзамен

3.2. Содержание дисциплины

(структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических часов и виды учебных занятий)

Наименование разделов и тем дисциплины	Всего (часы)		в том числе							
			Контактная работа (работа во взаимодействии с преподавателем), часы из них						Самостоятельная работа обучающегося, часы	
			Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа (практические занятия/лабораторные работы), часы	Всего					
	о ф о	о з ф о	о ф о	о з ф о	о ф о	о з ф о	о ф о	о з ф о	о ф о	о з ф о
Тема 1.Формирование миссии, стратегических целей и стратегии	28	28	4	4	4	4	8	8	20	20

Тема 2. Ситуационный анализ	28	28	4	4	4	4	8	8	20	20
Тема 3. Стратегический маркетинг	28	28	4	4	4	4	8	8	20	20
Тема 4. Стратегический потенциал организации	21	21	4	4	4	4	8	8	13	13
Аттестация	36	36								
КСР	3	3					3	3		
Итого	144	144	16	16	16	16	35	35	73	73

Содержание разделов и тем дисциплины

Раздел 1. Стратегические проблемы развития организации, стратегия предприятия, стратегическое управление.

Тема 1. Формирование миссии, стратегических целей и стратегии. Методологические основы стратегического менеджмента. Этапы развития стратегического подхода. Стратегическое планирование как основа стратегического менеджмента. Этапы стратегического планирования. Содержание и взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента. Принципы стратегического менеджмента. Миссия организации. Разработка стратегического видения и миссии организации. Понятие и определение бизнеса. Определение сферы деятельности. Формулирование миссий для функциональных подразделений. Цели организации. Установление целей организации. Управленческая ценность установленных целей. Понятия и виды целей. Направления установления целей. Иерархия целей. Цели роста. Требования к целям. Фазы установления целей. Способы установления целей. Основные понятия стратегии. Изучение стратегических альтернатив. Выбор стратегии. Стратегическая пирамида.

Корпоративная стратегия. Деловая стратегия. Функциональная стратегия. Операционная стратегия. Тема 2. Ситуационный анализ. Анализ внешней среды прямого воздействия: потребители, поставщики, конкуренты. Анализ внешней среды косвенного воздействия: социальные, экономические, политические, международные, технологические факторы. Методы анализа общей ситуации. Основные экономические характеристики отрасли. Анализ конкурентной среды. Движущие силы. Карта стратегических групп. Анализ конкурентов. Ключевые факторы успеха. Привлекательность отрасли. Анализ состояния организации. Управленческое обследование внутренних сильных и слабых сторон. Анализ эффективности действующей стратегии. Сила и слабость организации, возможности и угрозы. Анализ конкурентной позиции организации. Стратегические проблемы организации.

Раздел 2. Основные элементы стратегического управления.

Тема 3. Стратегический маркетинг. Стратегия лидерства по издержкам. Стратегия широкой дифференциации. Стратегия оптимальных издержек. Сфокусированная стратегия. Сформулированная стратегия. Наступательные стратегии. Оборонительные стратегии. Стратегия вертикальной интеграции. Стратегия для конкуренции в новых отраслях. Стратегия для конкуренции в отраслях, находящихся в состоянии стагнации. Стратегия для конкуренции в раздробленных отраслях. Стратегия для конкуренции на международных рынках. Стратегия фирм находящихся на вторых ролях. Стратегия для слабого бизнеса. Корпоративные стратегии диверсификации. Стратегия узкой специализации. Необходимые предпосылки для стратегии диверсификации. Сущность диверсификации. Оценка диверсификации. Стратегии диверсификации. Диверсификация в родственные отрасли. Стратегии диверсификации в не родственные отрасли. Стратегии продажи и ликвидации бизнеса.

Тема 4. Стратегический потенциал организации. Реализация стратегического плана. Основные задачи выполнения стратегии. Управление процессом выполнения стратегии. Создание организации для выполнения стратегии. Процесс управления стратегией и основные управленческие задачи. Стратегические изменения при реализации стратегии. Стратегический контроль и контроллинг. Оценка процесса реализации и корректировка стратегии. Сущность процессов управления стратегией. Прогнозирование сопротивления изменениям в организации. Управление процессом стратегических

изменений. Стратегический выбор организационной структуры. Разработка программы управления процессом стратегических изменений

4. Учебно-методическое обеспечение самостоятельной работы обучающихся

Самостоятельная работа обучающихся включает в себя подготовку к контрольным вопросам и заданиям для текущего контроля и промежуточной аттестации по итогам освоения дисциплины приведенным в п. 5.

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используются:

Электронные курсы, созданные в системе электронного обучения ННГУ:

Стратегическое управление (Захаров В.Я., Лудушкина Е.Н.),
<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4657>.

Иные учебно-методические материалы:

Практические занятия организуются, в том числе в форме практической подготовки, которая предусматривает участие обучающихся в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью.

Практическая подготовка предусматривает: решение прикладной задачи. По теме 1: «Формирование миссии, стратегических целей и стратегии» для принятия управленческих решений. На проведение практических занятий в форме практической подготовки отводится 14 часов.

Практическая подготовка направлена на формирование и развитие:

- практических навыков в соответствии с профилем ОП: организационно-управленческая и аналитическая: обучающиеся осуществляют выбор организации для стратегического анализа. На основании финансово-экономической информации осуществляют стратегический анализ организации, с применением различных методик. На основании полученных данных делают выводы об стратегии, миссии, целях организации. Также предлагают пути выхода из сложившейся ситуации, путем различных стратегических управленческих решений.
- компетенций:
- ПК-2 Способен критически оценивать результаты управленческих решений и разрабатывать предложения по их совершенствованию с учетом критериев эффективности, возможных рисков и социально-экономических последствий.
- ПК-4 Способен анализировать отчетность предприятий различных форм собственности, организаций, ведомств и т.д. и использовать результаты анализа для целей стратегического и тактического планирования деятельности.

Текущий контроль успеваемости реализуется в рамках занятий семинарского типа, групповых или индивидуальных консультаций. Промежуточная аттестация проходит в виде экзамена.

Преподавание учебной дисциплины «Стратегическое управление» строится на сочетании лекций, практических занятий и различных форм самостоятельной работы бакалавров.

Для достижения поставленных целей преподавания дисциплины реализуются следующие средства, способы и организационные мероприятия:

- изучение теоретического материала дисциплины на лекции с использованием компьютерных технологий;

- самостоятельное изучение теоретического материала дисциплины с использованием Internet-ресурсов, информационных баз, методических разработок, специальной и научной литературы;

- закрепление теоретического материала при проведении практических занятий с использованием учебного и научного оборудования, выполнения проблемно-ориентированных, поисковых, творческих заданий.

Самостоятельная работа студентов включает:

1. Изучение учебной литературы по курсу.
2. Решение практических ситуаций и задач
3. Изучение источников управленческой информации
4. Работу с ресурсами Интернет
5. Решение практических ситуаций в виде кейсов
6. Изучение практических материалов деятельности конкретных предприятий
7. Изучение статистикой информации
8. Подготовку к тестированию по темам курсу «Стратегическое управление»
9. Подготовку к экзамену по курсу «Стратегическое управление».

Для обеспечения самостоятельной работы обучающихся используется электронный курс Стратегическое управление (<https://e-learning.unn.ru/course/view.php?id=4657>), созданный в системе электронного обучения ННГУ - <https://e-learning.unn.ru/>.

Цель самостоятельной работы - подготовка современного компетентного специалиста и формирование способностей и навыков к непрерывному самообразованию и профессиональному совершенствованию.

Самостоятельная работа является наиболее деятельным и творческим процессом, который выполняет ряд дидактических функций: способствует формированию диалектического мышления, вырабатывает высокую культуру умственного труда, совершенствует способы организации познавательной деятельности, воспитывает ответственность, целеустремленность, систематичность и последовательность в работе студентов, развивает у них бережное отношение к своему времени, способность доводить до конца начатое дело.

Изучение понятийного аппарата дисциплины

Вся система индивидуальной самостоятельной работы должна быть подчинена усвоению понятийного аппарата, поскольку одной из важнейших задач подготовки современного грамотного специалиста является овладение и грамотное применение профессиональной терминологии. Лучшему усвоению и пониманию дисциплины помогут различные энциклопедии, словари, справочники и другие материалы, указанные списке литературы.

Изучение тем самостоятельной подготовки по учебно-тематическому плану

Особое место отводится самостоятельной проработке студентами отдельных разделов и тем по изучаемой дисциплине. Такой подход вырабатывает у студентов инициативу, стремление к увеличению объема знаний, выработке умений и навыков всестороннего овладения способами и приемами профессиональной деятельности.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ, раскрытия сущности основных категорий системы валютного регулирования, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

Работа над основной и дополнительной литературой

Изучение рекомендованной литературы следует начинать с учебников и учебных пособий, затем переходить к нормативно-правовым актам, научным монографиям и материалам периодических изданий. Конспектирование – одна из основных форм самостоятельного труда, требующая от студента активно работать с учебной литературой и не ограничиваться

конспектом лекций.

Студент должен уметь самостоятельно подбирать необходимую для учебной и научной работы литературу. При этом следует обращаться к предметным каталогам и библиографическим справочникам, которые имеются в библиотеках.

Для аккумуляции информации по изучаемым темам рекомендуется формировать личный архив, а также каталог используемых источников. При этом если уже на первых курсах обучения студент определяет для себя наиболее интересные сферы для изучения, то подобная работа будет весьма продуктивной с точки зрения формирования библиографии для последующего написания дипломного проекта на выпускном курсе.

Самоподготовка к практическим занятиям

При подготовке к практическому занятию необходимо помнить, что данная дисциплина тесно связана с ранее изучаемыми дисциплинами «Микроэкономика», «Экономика организации», «Экономический анализ», «Экономика инновационной деятельности», «Информационные технологии», «Менеджмента».

На семинарских занятиях студент должен уметь последовательно излагать свои мысли и аргументировано их отстаивать.

Для достижения этой цели необходимо:

- 1) ознакомиться с соответствующей темой программы изучаемой дисциплины;
- 2) осмыслить круг изучаемых вопросов и логику их рассмотрения;
- 3) изучить рекомендованную учебно-методическим комплексом литературу по данной теме;
- 4) тщательно изучить лекционный материал;
- 5) ознакомиться с вопросами очередного семинарского занятия;
- 6) подготовить краткое выступление по каждому из вынесенных на семинарское занятие вопросу.

Изучение вопросов очередной темы требует глубокого усвоения теоретических основ дисциплины, раскрытия сущности основных положений, проблемных аспектов темы и анализа фактического материала.

При презентации материала на семинарском занятии можно воспользоваться следующим алгоритмом изложения темы: определение и характеристика основных категорий, эволюция предмета исследования, оценка его современного состояния, существующие проблемы, перспективы развития. Весьма презентабельным вариантом выступления следует считать его подготовку в среде Power Point, что существенно повышает степень визуализации, а, следовательно, доступности, понятности материала и заинтересованности аудитории к результатам научной работы студента.

Самостоятельная работа студента при подготовке к экзамену.

Контроль выступает формой обратной связи и предусматривает оценку успеваемости студентов и разработку мер по дальнейшему повышению качества подготовки современных менеджеров. Итоговой формой контроля успеваемости студентов по учебной дисциплине «Стратегическое управление» является экзамен.

Бесспорным фактором успешного завершения очередного модуля является кропотливая, систематическая работа студента в течение всего периода изучения дисциплины (семестра). В этом случае подготовка к экзамену будет являться концентрированной систематизацией всех полученных знаний по данной дисциплине.

В начале семестра рекомендуется внимательно изучить перечень вопросов к экзамену по

данной дисциплине, а также использовать в процессе обучения программу, другие методические материалы, разработанные кафедрой по данной дисциплине. Это позволит в процессе изучения тем сформировать более правильное и обобщенное видение студентом существа того или иного вопроса за счет:

- а) уточняющих вопросов преподавателю;
- б) подготовки рефератов по отдельным темам, наиболее заинтересовавшие студента;
- в) самостоятельного уточнения вопросов на смежных дисциплинах;
- г) углубленного изучения вопросов темы по учебным пособиям.

Кроме того, наличие перечня вопросов в период обучения позволит выбрать из предложенных преподавателем учебников наиболее оптимальный для каждого студента, с точки зрения его индивидуального восприятия материала, уровня сложности и стилистики изложения.

После изучения соответствующей тематики рекомендуется проверить наличие и формулировки вопроса по этой теме в перечне вопросов к экзамену, а также попытаться изложить ответ на этот вопрос. Если возникают сложности при раскрытии материала, следует вновь обратиться к лекционному материалу, материалам практических занятий, уточнить терминологический аппарат темы, а также проконсультироваться с преподавателем.

Изучение сайтов по темам дисциплины в сети Интернет

Ресурсы Интернет являются одним из альтернативных источников быстрого поиска требуемой информации. Их использование возможно для получения основных и дополнительных сведений по изучаемым материалам.

5. Фонд оценочных средств для текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации по дисциплине (модулю)

5.1 Типовые задания, необходимые для оценки результатов обучения при проведении текущего контроля успеваемости с указанием критериев их оценивания:

5.1.1 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-2:

Задание 1

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Когда необходима стратегия развития предприятия?

- 1) Стратегия необходима всегда.
- 2) Стратегия нужна в условиях высокой неопределенности внешней среды.
- 3) Стратегия нужна в условиях высокой неопределенности внутренней среды.
- 4) Стратегия, не самом деле, не нужна, она бесполезна.

Ответ:

Задание 2

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

В какой концепции стратегического управления SWOT анализ является ведущим аналитическим инструментом?

1. Школа предпринимательства.
2. Школа стратегического планирования.
3. Школа дизайна.
4. Школа позиционирования.

Ответ:

Задание 3

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Какая из стратегических школ утверждает, что выстраивать стратегии от начала до конца невозможно?

1. Школа трансформации.
2. Школа культуры.
3. Школа власти.
4. Школа обучения.

Ответ:

Задание 4

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Какая из школ стратегического управления утверждает, что самое трудное в реализации стратегии – это изменение сформировавшихся ценностей и убеждений работников?

1. Школа стратегического планирования.
2. Школа культуры
3. Школа конфигурации.
- 4.. Школа дизайна.

Ответ:

Задание 5

Прочитайте текст и установите последовательность

Этапы составления SWOT-анализа:

1. Определение сильных сторон
2. Сбор данных
3. Определение возможностей
4. Определение слабых сторон
5. Определение угроз

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--

Задание 6

Прочитайте текст и запишите правильный ответ

Что такое стратегические инициативы?

Ответ:

Задание 7

Прочитайте текст и запишите правильный ответ

Каково значение корпоративной социальной ответственности в стратегическом управлении?

Ответ:

Задание 8

Прочитайте текст и запишите правильный ответ

Как планировать стратегию выхода на новые рынки?

Ответ:

Задание 9

Прочитайте текст и запишите правильный ответ

Этапы стратегического планирования:

1. Разработка стратегии
2. Реализация стратегии
3. Анализ текущей ситуации
4. Оценка результатов
5. Определение долгосрочных целей

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--

Задание 10

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Что такое стратегическое альянсирование и какую роль оно играет? -

Ответ:

Ключ к оцениванию

№ задания	Верный ответ	Критерии
1	2	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
2	3	1 б – полное правильное соответствие

		0 б – остальные случаи
3	4	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
4	2	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
5	21435	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
6	Стратегические инициативы — это проекты или действия, направленные на достижение стратегических целей и улучшение позиций компании на рынке.	1 балл –полное или частичное (не менее 50%) смысловое соответствие 0 баллов – остальные случаи
7	Корпоративная социальная ответственность способствует укреплению репутации, повышению лояльности потребителей и улучшению отношений с общественностью, что в конечном итоге может привести к повышению конкурентоспособности.	1 балл –полное или частичное (не менее 50%) смысловое соответствие 0 баллов – остальные случаи
8	Планирование выхода на новые рынки включает анализ целевого рынка, оценку конкуренции, определение целевых сегментов, адаптацию продуктов и разработку маркетинговых стратегий.	1 балл –полное или частичное (не менее 50%) смысловое соответствие 0 баллов – остальные случаи
9	35124	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
10	Стратегическое альянсирование — это сотрудничество между компаниями для достижения общих целей. Оно способствует расширению возможностей, обмену ресурсами и снижению рисков	1 балл –полное или частичное (не менее 50%) смысловое соответствие 0 баллов – остальные случаи

5.1.2 Типовые задания (оценочное средство - Тест) для оценки сформированности компетенции ПК-4:

Задание 1

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

В чем состоит парадокс стратегического управления?

1. Топ-менеджерам нужно принимать стратегические решения, но у них это не получается.
2. Нужна ясная информация о будущем для принятия стратегических решений, но нет времени для ее сбора и анализа, изменения происходят быстро.
3. Для реализации стратегических решений необходимы ресурсы, которых сейчас нет.
4. Используемые математические модели ограничивают возможность появления нестандартных решений.

Ответ:

Задание 2

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Верно ли говорить о том, что маркетинговая стратегия – сердцевина любой корпоративной стратегии?

1. Нет, это неверно, потому что стратегии бывают самые разные.
2. Неверно, это придумали маркетологи, чтобы повысить свою значимость и зарплату.
3. Верно, потому что без ориентации на запросы потребителей компания не может развиваться.
4. Верно, потому что в любой компании есть отдел маркетинга.

Ответ:

Задание 3

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Как измеряется ценность товара компании для потребителей?

1. Это цена товара
2. Это доля товара на рынке
3. Это разность между выгодами и издержками для потребителя
4. Это эмоциональное отношение потребителя к товару.

Ответ:

Задание 4

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Как Вы полагаете, стратегический процесс является периодическим или непрерывным?

1. Стратегии разрабатываются и реализуются время от времени, когда это нужно.
2. Стратегии разрабатываются и корректируются постоянно.
3. Это зависит от обстоятельств: бывает и так, и так.
4. Ничего из этого.

Ответ:

Задание 5

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Что называется целями организации?

1. Это желаемые конечные результаты деятельности организации
2. Это видение будущего организации ее владельцами.
- 3.. Это предназначение организации, смысл ее существования.
4. Это то, что можно измерить и проконтролировать.

Ответ:

Задание 6

Прочитайте текст и запишите правильный ответ

Процесс управления изменениями состоит из следующих этапов:

1. Реализация изменений
2. Оценка результатов
3. Подготовка и планирование
4. Определение необходимости изменений
5. Закрепление изменений

Запишите соответствующую последовательность цифр слева направо

--	--	--	--	--

Задание 7

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Какова роль сбалансированной системы показателей в стратегическом управлении?

Ответ:

Задание 8

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Как осуществляется контроль за выполнением стратегии?

Ответ:

Задание 9

Прочитайте текст и выберите правильный ответ

Что такое дифференциация и какова её роль в стратегическом управлении?

Ответ:

Задание 10

Что такое глубокое конкурентное преимущество и как его достичь?

Ответ:

Ключ к оцениванию

№ задания	Верный ответ	Критерии
1	2	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
2	3	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
3	3	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
4	2	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
5	1	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
6	43125	1 б – полное правильное соответствие 0 б – остальные случаи
7	Сбалансированная система показателей — это инструмент, который помогает оценивать эффективность стратегии по нескольким перспективам (финансовой, клиентской, внутренней и обучающей). Используется для мониторинга выполнения стратегических целей.	1 балл –полное или частичное (не менее 5 смысловое соответствие 0 баллов – остальные случаи
8	Контроль осуществляется через регулярные оценки ключевых показателей эффективности (KPI), анализ отклонений от плана и принятие корректирующих мер.	1 балл –полное или частичное (не менее 5 смысловое соответствие 0 баллов – остальные случаи
9	Дифференциация — это стратегия, позволяющая компании выделяться на фоне конкурентов за счет уникальных продуктов или услуг. Она помогает создать лояльность	1 балл –полное или частичное (не менее 5 смысловое соответствие

	клиентов и укрепить рыночные позиции.	0 баллов – остальные случаи
10	Глубокое конкурентное преимущество — это устойчивое преимущество, которое организация может сохранять в длительной перспективе. Достигается путем инновационной деятельности и создания уникальной ценности для клиентов.	1 балл –полное или частичное (не менее 5 смысловое соответствие 0 баллов – остальные случаи

Критерии оценивания (оценочное средство - Тест)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	96-100% правильных ответов
отлично	86-95% правильных ответов
очень хорошо	81-85% правильных ответов
хорошо	66-80% правильных ответов
удовлетворительно	56-65% правильных ответов
неудовлетворительно	46-55% правильных ответов
плохо	45% и меньше правильных ответов

5.1.3 Типовые задания (оценочное средство - Практическая задача) для оценки сформированности компетенции ПК-2:

Задание 1. Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

- 1) Какие четыре исторических этапа выделяют в развитии корпоративного управления?
- 2) Какие основные причины перехода от стратегического планирования к стратегическому управлению и как при этом изменяется ментальность менеджеров?
- 3) Объясните взаимосвязи и различия между долгосрочным планированием, стратегическим планированием и стратегическим управлением?
- 4) Сформулируйте три вопроса, ответы на которые отражают сущность стратегического управления?
- 5) Опишите структуру и основные этапы процесса стратегического управления.
- 6) Какие школы стратегического управления вам известны?
- 7) Как характеризуется факторы нестабильности среды фирмы? Какие виды стратегического управления применяются в условиях высокой нестабильности внешней среды.

Задание 2. Дайте определения и охарактеризуйте следующие понятия:
стратегия;

стратегическое управление;
стратегический менеджмент;
стратегическое планирование;
школы стратегического управления;
виды стратегического управления;
нестабильность внешней среды.

Задание 3. Сформулируйте ответы на следующие вопросы:

- 1) Какие факторы, на Ваш взгляд, определяют необходимость стратегического управления на предприятии – базе практики.
- 2) По каким признакам вы можете установить о наличии или отсутствии системы стратегического управления на предприятии?

Задание 1. Дайте определения следующих понятий:

Видение
Миссия
Стратегические цели
Стратегическая пирамида
Стратегическая бизнес-единица
Стратегическая зона хозяйствования
Стратегия
Портфель стратегий

Задание 2. Ответьте на следующие вопросы и приведите примеры, иллюстрирующие ответ.

Что означает для менеджера «Определить бизнеса», на какие вопросы необходимо для этого ответить?

Какова роль миссии в деятельности компании?

Чьи интересы отражает миссия компании?

Можно ли для формулирования миссии своей организации использовать миссию чужой организации?

Что необходимо знать, чтобы сформулировать миссию компании?

Кто принимает участие в определении миссии?

Как вы считаете, стратегические цели носят субъективный или объективный характер?

В чем отличие видения и стратегической цели?

Какие внешние или внутренние обстоятельства побуждают руководство фирм избирать те или иные стратегические цели организации?

Задание 3. Компания, во всех отношениях благополучная, обладает финансовыми ресурсами и планирует купить перспективное предприятие в смежной отрасли. Следует ли принимать такое решение, если в совете директоров мнения разделились, хотя большинство голосов «за»? Какое значение имеет миссия при принятии решения?

5.1.4 Типовые задания (оценочное средство - Практическая задача) для оценки сформированности компетенции ПК-4:

Цель. Выработка навыков идентификации, классификации и оценки стратегических целей коммерческой организации.

Задание 1. Определить, какие из ниже перечисленных в табл. целей являются стратегическими или тактическими, долгосрочными или краткосрочными? Могут ли стратегические цели носить краткосрочный характер? Объясните, почему вы так считаете.

Таблица

Типы целей

Содержание цели	Стратегическая цель	Тактическая цель
1	2	3
1. За три года увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%		
2. Обеспечить в текущем году рост доходов на 5%		
3. Обеспечить повышение качества продукции		
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за 5 лет		
5. Раз в два года выходить на новый рынок		
6. Достигнуть уровня доходов по акциям 20%		
7. Добиться повышения производительности труда за счет профессиональной подготовки персонала		
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов		
9. Повысить конкурентоспособность фирмы		
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов		
11. Расширить номенклатуру продукции за счет приобретения новых технологий и оборудования		
12. Выделить 80% чистого дохода на выплату дивидендов		
13. Добиться лидерства в области технологий и инноваций		
14. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами в два раза		

15. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет		
16. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании		
17. Увеличить прибыль на вложенный капитал		
18. Добиться увеличения притока денежных средств		
19. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада		
20. Совершать приобретения других фирм, которые могли бы дополнить нашу деятельность		

Задание 2. Определите, какие из названных в табл. целей в наибольшей мере отвечают интересам:

а) акционеров

б) управленческого персонала (менеджеров) в) клиентов.

Обоснуйте, почему вы так считаете.

Задание 3. Проверьте, насколько названные в табл. 2.5 цели соответствуют правилу SMART.

S (Specific) – конкретная цель. M (Measurable)– измеримая цель на языке цифр. A (Achievable/Agreed upon). Достижимая и Согласованная цель. R (Result oriented) – реальная цель, ориентированная на результат. T (Timely) – Цель должна иметь конкретные сроки.

Оцените соответствие каждой цели правилу SMART по трехбалльной системе: 3 – полностью соответствует; 2 – частично соответствует; 1 – не соответствует.

Как бы вы перефразировали несоответствующие требованиям цели, какие изменения в их формулировке следует внести?

Задание 4. Сформулируйте корпоративную стратегическую цель организации базы практики. При выполнении задания ответьте на следующие вопросы:

Какой вы представляете себе организацию через 5 лет и через 10 лет?

Какие события могут помешать продвижению к намеченной стратегической цели, а какие будут этому способствовать?

Какие внутренние стратегические проблемы могут возникнуть при реализации этих стратегических целей.

Задание 5. Выявите основные возможности и угрозы со стороны факторов макросреды и оцените их возможное в будущем воздействие на деятельность предприятия – базы практики.

Порядок выполнения задания.

Составьте бланк для анализа и количественной оценки стратегических факторов макросреды по образцу табл.

Таблица

Результаты анализа внешних стратегических факторов фирмы

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценк (балл)
1	2	3
Возможности (всего)		12
Благоприятная демографическая ситуация	0,0 5	4
Развитие интернет-торговли	0,1 0	2
Государственная поддержка малого бизнеса	0,2 0	5
Экономическая стабилизация	0,1 5	1
Угрозы (всего)		12
Усиление государственного регулирования	0,1 5	4
Конкуренция на внутреннем рынке	0,1 0	4

Критерии оценивания (оценочное средство - Практическая задача)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на

	поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но студент допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), студент дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, студент демонстрирует полное незнание материала

5.1.5 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-2:

Моцарелла

Нельзя просто взять и приготовить моцареллу, сколько бы денег у вас ни было. «Очень сложная технология. Первую прибыль мы получили через девять лет. А за три года до этого я уже было решил закрыть завод, потому что закопал там несколько миллионов евро своих денег. Все, кого я встречал, мне говорили: “Брось это!” И в какой-то момент я решил: хватит, наигрался», — вспоминает основатель компании «Умалат» Алексей Мартыненко. После шести лет дорогих неудач Алексей поставил человека сворачивать производство. И вдруг каким-то чудом появился в его жизни итальянец — один из тех гуру, которые создавали технологию. Он первым начал производить моцареллу промышленным образом в далеком 1971 году. Алексей застал его на Сицилии, наслаждающимся жизнью на заслуженной пенсии. «Это последняя попытка», — решил Мартыненко.

Сегодня «Умалат» — градообразующее предприятие. Оно обеспечивает городу Севску в Брянской области 93% доходной части бюджета. «У нас была большая текучка — люди не верили в будущее. Они жили одним днем, считали, что раз все предприятия в городе закрылись, то и наше закроется — это лишь вопрос времени. Поэтому действия были тоже такие, временные: оборудование не работает — да и пусть не работает. Мы ввели кружки качества, люди собираются и между собой говорят, что улучшить в процессах, как избежать каких-то ненужных потерь. Мы думали, что приучить людей к европейской культуре невозможно. Но сейчас наши рабочие и бригадиры реально во многих вещах лучше, чем итальянцы. Они ответственные, на них можно положиться. Соблюдают технологию, мозги по-другому работают».

Сегодня у компании несколько брендов: Unagrande, Pretto, «Умалат», натуральное сливочное масло Umalatte. Моцарелла, маскарпоне, рикотта, сулугуни, чечил, творожный сыр, адыгейские сыры (их, кстати, делает технолог из Адыгеи) и прочие лежат на полках сетевых магазинов по всей стране, их используют рестораны и кафе.

Его история

Тринадцать лет назад Алексей, попробовав сулугуни в горах Кавказа, вдруг осознал в себе некую миссию. Решил, что именно он — тот человек, который должен принести людям вкусные сыры. Что делает человек, чувствующий в себе миссию? Покупает завод, учит итальянский язык, находит технолога. Но это итог. Начало же было таким. «Я попробовал дома делать сыры. Обзавелся рН-метром (прибор для измерения активности ионов водорода. — “Эксперт”). Купил сычужный фермент. И научился. Я нашел тогда в интернете рецепты приготовления моцареллы, сулугуни, брынзы. В течение нескольких месяцев делал. Прикольное было время. Приезжают ко мне гости, а у меня свежая моцарелла, я ее всю ночь делал», — вспоминает Мартыненко.

Получалось отлично. Гости были довольны. Поэтому Алексей решил создать заводские линии и попробовать производить сыры уже в промышленных масштабах.

Контроль за контролем

Есть такие вещи, которые начинать с нуля не стоит. И продукт какой-либо местности должен делать человек из этой местности. Это в компании поняли почти сразу. «Сначала мы начали брынзу производить. Потом купили линию для производства моцареллы. У нас был первый опыт сразу с итальянским технологом, но не с гуру. Купили оборудование, запустили процесс. Вроде пошла моцарелла. Итальянец этот уехал — и моцарелла закончилась, просто перестала получаться. Мы его второй раз пригласили. Он вроде снова все наладил. Уехал, а она опять закончилась. И так два года мучались с моцарелльной линией. Никак не могли добиться стабильного вкуса. Мы перестраивали, подкручивали. Расстраивались», — рассказывает Алексей.

И вот, когда было принято решение закрываться, Алексей нашел создателя итальянской промышленной технологии. Уговорил его помочь с сыром в России. Тот заставил предпринимателя научиться самому делать все виды сыра, разобраться во всех нюансах. «Приехали ребята, засучили рукава и давай делать изменения, обучать людей, внедрять систему контроля качества, модернизировать лабораторию, вопросы менеджмента решать», — вспоминает Мартыненко.

«Оказалось, этот процесс даже не просто в технологиях. Это процесс, который во многих вещах. Это вообще культура производства. Если вы что-то не так сделали, молоко не то купили, не того качества, не охладили его правильное время и правильным образом, то оно не созрело правильным образом, и тогда рН неправильный. Надо, чтобы в воде, которая у нас проходит процесс ультрафильтрации, ни одной бактерии не было. Всего порядка ста параметров, которые на разных этапах контролируются. И если их не соблюдать, то ничего не получится».

Контроль тоже должен быть под контролем. «У нас жесточайшая система контроля качества. Сыровар, который делает продукт, записывает каждый свой шаг в специальный журнал каждые пять-десять минут — температуру, время, количество внесенной закваски. Лаборатория параллельно берет пробы, делает анализы на рН, на чистоту оборудования, на соль, на влагу. Идет взаимодействие уже сыроваров с лабораторией. Лаборатория говорит: “Сейчас нужно делать то-то. Потом делать то-то”. Проверяют. И так далее. Дальше мы дегустируем. И если все нормально, проводятся окончательные анализы, и лишь тогда партия отправляется потребителю. Параллельно стоит с чек-листом независимый от всех менеджер по качеству, который подчиняется только мне как генеральному директору, — рассказывает

Мартыненко. — У нас установлено сорок видеокамер — и где бы я ни был, я сам смотрю в эти камеры, слежу, правильно ли люди одеты, правильно ли идут процессы. То есть с помощью камер можно определить, правильно ли вообще люди что-то делают. Итальянский технолог на Сицилии живет и тоже смотрит во все эти сорок камер». И так каждый день, 24 часа в сутки, семь дней в неделю.

Одну лишь моцареллу производить невыгодно. «Получается так, что моцареллу мы делаем из молока. И мы же нормализуем его. Там остается часть жиров. Эти жиры мы пускаем на маскарпоне, на масло. А сыворотку используем для рикотты. Нам необходимо делать и рикотту, и маскарпоне, и моцареллу. Одно без другого производить мы можем, но слишком дорого получится», — говорит Алексей.

Встать на полку

В сети попасть непросто. «Их предложение ограничено полкой, количеством. Допустим, наш продукт продается. Но они могут колбасу на это место положить или рыбу. И они смотрят, что с этой полки лучше уходит. Конечно, было нелегко убедить их, они требуют деньги за входной билет, ретробонусы», — рассказывает предприниматель. Наценка на продукцию «Умалата» на полках — от 70 до 100%. С федеральными сетями компания сейчас контактирует напрямую. Когда через дистрибуторов работали, зачастую получался «испорченный телефон».

Срок годности моцареллы — 25 дней. У рикотты и маскарпоне срок — 90 дней. При этом в продукте нет консервантов. Там вообще лишь три компонента: заквасочная культура, соль и молоко. Сроки хранения увеличиваются за счет жесточайших стерильных условий производства — чтобы бактерий не было, правильной упаковки — вакуумная или с газом, соблюдения температурного режима. Полвека назад так не умели.

И чем длиннее срок годности, тем шире география продаж. Доставить продукт по всей стране не проблема. Сложность в том, как сохранить адекватную стоимость при неадекватно дорогой логистике. «Мы и на Сахалине продаем, и на Камчатке. Проблема в том, что там уже на полке цена очень высокая. Здесь наша моцарелла стоит, скажем, сто рублей, а там уже двести — исключительно из-за дороги. А будет еще дороже. Тем более сейчас сделали “Платон”, платные трассы», — делится опасениями предприниматель.

Пармезан не сможем

Стратегия «Умалата» — сфокусироваться на сегменте свежих сыров и развивать его. Эта идея обеспечивает рост на 30% в год. В 2014-м, когда были введены санкции, спрос увеличился и в какой-то момент, по словам Мартыненко, вдвое превысил предложение. Потребовалось быстро наращивать мощности. В 2016 году, например, в расширение производства было вложено 300 млн рублей.

«Ударит ли отмена санкций по вашему предприятию?» — спрашиваю я Алексея. «В нашем сегменте мы последствий не боимся. Отмена санкций сильнее ударит по производителям твердых сыров. У нас уже есть свой потребитель, у нас есть хорошая, в принципе, цена. Нас знают. И импортная моцарелла ни по цене, ни по качеству не может конкурировать с нами. Но, к сожалению, есть такие продукты, которые мы реально хорошо не сделаем. Моцареллу можно научиться делать, а пармезан — уже нет. И мы не можем сделать “моцареллу буйволину”. У нас нет буйволов, к тому же это зарегистрированная торговая марка. Это

Parmigiano Reggiano и Mozzarella di bufala di campana, зарегистрированные торговые марки, которые правительство Италии продвигает по всему миру, тратит большие деньги на продвижение территорий, где они производится».

Оказаться в голове у покупателя

Можно производить отличный продукт, но не найти покупателя. И за технологиями производства следуют технологии маркетинговые. На один лишь хороший вкус и грубую лобовую рекламу компания полагаться не стала. Заходили на рынок через «образ жизни»:

«Мы придумали Unagrande YogaClub — приложение для смартфона. У нас где-то 60 тысяч пользователей, и мы реально уже самая большая школа йоги. Мы не берем денег, мы показываем рекламу. Мы спонсируем каждое лето День йоги. Тысяча человек занимается в городских парках на наших ковриках, — рассказывает предприниматель. И это первая часть на пути к лояльности: — У нас есть в фейсбуке “Клуб любителей моцареллы”, в инстаграме — “Сочетайзер”. Здесь мы пятые по объему аудитории в России. Мы знакомим с рецептами, как использовать наши сыры. Еще мы работаем над книгой о свежем сыре с итальянскими и русскими шеф-поварами».

Радоваться списанным партиям

«Мы производим где-то четыре тысячи тонн продукции. Примерно 10–15 тонн в год мы отбраковываем. К счастью, у нас нет претензий от сетей. У нас есть претензия — стертая дата на упаковке, чернила плохие. Иногда в жару, если не соблюдали температурный режим, говорят, что продукция вздувается», — делится деталями производства Алексей. Одна тонна стоит 500 тысяч рублей. Списанный с заводской линии продукт — это недополученная прибыль. Но это часть процесса контроля качества. «У меня недавно была ситуация, что отбраковали партию маскарпоне. Причем только одному человеку из дегустационной комиссии вкус показался горьким. Одному человеку из семи. Но мы стали внимательно делать анализы, пробы. И действительно выяснилось, что есть горький вкус. Дальше нашли причину: не была помыта линия. И мы эту партию благополучно утилизировали. Я был очень рад, что это произошло», — говорит Мартыненко.

«Рад», потому что утилизация — это не так страшно. Было бы куда хуже, если бы дефектный продукт ушел на рынок и вернулся в претензиях покупателей. «Никто бы не отравился, но это не того качества продукт, который должен выходить под нашей маркой. Сейчас мы смогли сделать так, чтобы такая продукция с завода не уходила», — рассказывает Алексей.

Калькулятор

Стартовые вложения пошли на оборудование и покрытие убытков до момента выхода на достаточные объемы производства. В штате «Умалата» 290 человек; большинство из них — рабочие без специального образования, остальные — технологи, маркетологи, менеджеры по продажам, финансисты. Средняя зарплата в компании — 50 тыс. рублей в месяц.

В себестоимости сыра 80% — стоимость молока, 10% — затраты на персонал, 2% — упаковка, 3% — логистика, 1% — энергоносители, 4% — прочие накладные расходы.

Примерно 3% от общей выручки уходит на продвижение.

Средняя динамика роста бизнеса за последние десять лет — 30% в год.

Предприятие приносит прибыль, но до сих пор не приносит дивидендов из-за больших трат, процентов по кредитам и необходимости постоянно вкладываться в наращивание мощностей. «Вложения на сегодняшний день не окупились. И я, акционер, получаю только зарплату, да и то лишь последние два года, как генеральный директор», — говорит предприниматель. Выручка «Умалата» в 2016 году составила около 2 млрд рублей.

Вопросы

1. Какие факторы определили его желание начать производство сыра? Вы бы в самом начале действовали также?
2. Почему, на Ваш взгляд, в начале производства сыра не было успешным, и почему Алексей, несмотря на все трудности, все же не свернул производство моцареллы?
3. Какие открытия в организации производства сделал (какие уроки извлек) для себя Алексей, которые позволили ему превратить свой бизнес в успешный?
4. Как он решал проблемы с логистикой и продажами?
5. Какую стратегию разработал для своего бизнеса Алексей? Почему именно такую? Как он видел сильные и слабые стороны своего бизнеса? Все ли у него получается? Насколько эффективна его стратегия? Что, по Вашему мнению, ему предстоит сделать в ближайшем будущем?

5.1.6 Типовые задания (оценочное средство - Кейс-задание) для оценки сформированности компетенции ПК-4:

Секрет Netflix: как управление контекстом превратило стартап по рассылке DVD в компанию стоимостью \$220 млрд

Как создать одну из самых инновационных, творческих и успешных компаний в мире, научив команду принимать решения и выполнять свои обязанности без постоянного надзора?

Рассказывает основатель Netflix Рид Хастингс

Главное правило Netflix — никаких правил, говорит основатель компании Рид Хастингс. В отличие от многих других компаний, эта ставит во главу угла инновации, а не эффективность и не обременяет свою команду механизмами контроля. Именно эта культура с ее неуклонным вниманием к талантам и готовностью к ситуативным, а не нормативным, решениям позволяет Netflix постоянно расти и меняться, отвечая новым запросам потребителей.

В 2007-м, компания запустила в обиход фразу, с помощью которой в Netflix с тех пор описывают именно то, что делают ее руководители: «Управляй не с помощью контроля, а с помощью контекста». Как в любой другой компании, когда на кону значительные суммы, руководство, конечно же, контролирует процесс. Но административное вмешательство в стиле Netflix разительно отличается от привычной модели. «Руководитель не собирался ничего решать за меня. Но он обрисовал широкий контекст, чтобы я мог исходить из интересов компании. Этот контекст и лег в основу моего решения».

Контроль и контекст

Что такое административный контроль, никому объяснять не надо. Руководитель одобряет и направляет инициативы, проекты и решения своей команды. Иногда он непосредственно вмешивается в рабочий процесс: указывает сотрудникам, что делать, устраивает проверки, лично поправляет все, что сделано не так, как бы ему хотелось. В других случаях он может предоставить подчиненным более широкие полномочия, избегая прямого вмешательства, но взамен учреждая различные процедуры контроля.

Многие руководители используют административные процедуры и механизмы, чтобы дать сотрудникам относительную свободу маневра, но при этом сохранить для себя возможность контролировать, что и когда делается в организации. Так, руководитель может запустить систему управления по целям и установить ключевые показатели эффективности (KPI) для каждого сотрудника; он будет регулярно отслеживать ход рабочего процесса и оценивать вклад сотрудников, ориентируясь на то, удалось ли им выполнить поставленные задачи в отведенный срок и в рамках отведенного бюджета.

Можно контролировать качество работы, принимая меры по предотвращению ошибок: лично дополнительно проверять все заказы до отправки их клиентам или последней подписью утверждать смету расходов. Эти механизмы позволяют руководителю дать подчиненным некоторую степень свободы, не выпуская из рук бразды правления.

Управлять с помощью контекста намного сложнее, сотрудники получают куда большую автономию. Задача руководителя — обеспечить команду всей необходимой информацией, чтобы каждый мог принимать взвешенные решения и выполнять свои обязанности без постоянного надзора.

Главное достоинство такой модели в том, что сотрудник «прокачивает навык» принятия решений и в дальнейшем способен действовать самостоятельно.

Контекстуальная (или ситуативная) модель управления возможна лишь при соблюдении ряда условий.

Первое из них — высокая концентрация таланта. Если вы когда-нибудь кем-нибудь управляли, хотя бы собственными детьми или бригадой, нанятой для ремонта дома, то сразу поймете, о чем речь. Вот почему, выбирая модель управления, нужно первым делом ответить на вопрос о концентрации таланта в коллективе. Если ваш персонал с трудом решает поставленные задачи, придется неусыпно контролировать рабочий процесс и брать ключевые решения на себя. Если у вас подобралась команда из настоящих виртуозов, им наверняка хочется свободы. Таким коллективом лучше управлять с помощью контекста.

Однако концентрация таланта — далеко не единственный критерий. Кроме нее необходимо учесть и специфику отрасли, и цели, которые стоят перед вашей организацией.

Безопасность превыше всего?

Давайте подумаем, какой организации больше подойдет руководство с помощью контроля (например, механизмов предотвращения ошибок), а какой — при наличии высокой концентрации таланта — управление с помощью контекста.

Нефтяной гигант ExxonMobil. Мы будем совершенствовать технику безопасности до тех пор, пока каждая рабочая площадка ExxonMobil не станет территорией, свободной от несчастных случаев.

Розничная сеть Target. В 2019 году бизнес-журнал Fast Company поставил ее на 11-ю строчку в рейтинге инновационных компаний мира. Руководству розничной сети Target удалось подстроиться под запросы современного потребителя. Сейчас у компании более 1800 магазинов различного формата — от огромного SuperTarget до небольших точек в городских районах, ориентированных на специфические нужды своих клиентов; кроме того, бренд систематически развивает онлайн-присутствие.

Второй ключевой вопрос, который нужно задать, выбирая модель управления, связан с целью вашей компании. Что для вас более существенно — предотвращение ошибок или развитие?

Если ваша первоочередная задача — устранить ошибки и неполадки, лучше выбрать контроль. ExxonMobil работает в отрасли, где безопасность превыше всего. На травмоопасном производстве без механизмов контроля не обойтись. Предотвращать ошибки лучше методом контроля.

Но если вы, подобно компании Target, делаете ставку на инновации, ошибка — не самое страшное, что вам грозит. Самое страшное — оказаться в хвосте, потому что ваши сотрудники не подают свежих революционных идей. Десятки ретейлеров выбыли из игры, когда покупатели ушли в интернет, однако команда Target придумала разные способы вернуть их в магазины.

В любом случае, инновации — одна из ваших главных целей. Если у вас подобралась команда настоящих профессионалов, лучше руководить ими с помощью контекста.

Поощряйте нестандартное мышление, не указывайте сотрудникам, что им делать, не навязывайте формальных процедур. Дайте им возможность принимать смелые решения, мечтать, экспериментировать, а заодно и совершать ошибки. Иными словами, управляйте с помощью контекста.

Третье условие, которое необходимо соблюсти, чтобы успешно руководить с помощью контекста. Помимо высокой концентрации таланта (первое условие) и приоритета инновации перед безопасностью (второе условие), вам необходимо работать (вот оно, третье) в системе со «слабым зацеплением».

Сильное или слабое зацепление?

Я — программист. В нашей профессиональной среде существуют термины «сильное зацепление» и «слабое зацепление»: с их помощью мы описываем два типа связи между программными модулями. В системе с сильным зацеплением все компоненты тесно взаимосвязаны. Если вы внесете изменения в один модуль, придется переделывать базу, и тогда изменения повлияют не только на конкретную часть, но и на всю систему. В системе со слабым зацеплением модули, напротив, относительно независимы. Они разработаны таким образом, чтобы каждый можно было адаптировать, не меняя остальные. Вот почему программисты предпочитают слабое зацепление: оно позволяет изменить одну часть системы, не затрагивая работы всех остальных. В результате вся система получается более гибкой.

Структура организации во многом схожа с компьютерной программой. При «сильном зацеплении» все значимые решения принимаются на уровне высшего руководства и спускаются вниз от отдела к отделу, что нередко формирует тесную связь между различными сферами деятельности. Если на уровне одного из отделов возникает проблема, с ней поднимаются обратно к руководителю, который координирует весь рабочий процесс. В компании со «слабым зацеплением модулей» отдельно взятый менеджер и даже рядовой сотрудник может принимать решения и разбираться с возникшими трудностями, зная, что последствия не затронут соседних отделов и не отразятся на других уровнях структуры.

В организациях, где традиционно принято управлять с помощью контроля, естественным образом образуется система с сильным зацеплением. Если вы уже принадлежите к системе с сильным зацеплением, вам, вероятно, придется немало поработать с высшим руководством компании, прежде чем удастся сменить модель управления на нижних уровнях. Не добившись подвижек в этом вопросе, вы едва ли сможете управлять с помощью контекста даже при высокой концентрации таланта и ставке на инновации.

Netflix — система со слабым зацеплением. Ответственность за принятие решений распределена между всеми членами команды; здесь очень мало централизованных процедур и механизмов контроля. Это дает каждому сотруднику широкий простор для действий, обеспечивает всем нашим подразделениям гибкость и маневренность и ускоряет принятие решений на всех уровнях.

Если вы только что открыли свое дело и делаете ставку на гибкость и приспособляемость, постарайтесь децентрализовать процесс принятия решений и отладить автономную работу подразделений, чтобы с самого начала выстроить систему со слабым зацеплением. Потому что изменить сложившуюся структуру обычно бывает намного трудней.

Но и у системы с сильным зацеплением имеется большой плюс: в ней легко координировать любые стратегические изменения. Если, допустим, глава компании хочет перевести производство на экологически чистые материалы, ему достаточно принять волевое решение и проследить, чтобы его исполняли на всех уровнях.

В системах со слабым зацеплением велик риск разночтений. Если одно из подразделений поставит экономию средств выше защиты окружающей среды, то с пути собьется вся организация. А если у руководителя подразделения есть отличный план перехода на новую стратегию, но сотрудники сами возьмутся решать, за какие проекты браться, то с большой вероятностью каждый при этом начнет тянуть в свою сторону. И вряд ли грандиозный план начальника осуществится в обозримом будущем.

Это подводит нас к четвертому и последнему условию, необходимому для успешного внедрения «контекстной» модели руководства.

Как у вас со слаженностью работы?

Чтобы слабое зацепление работало успешно и серьезные решения могли приниматься на индивидуальном уровне, руководитель и сотрудники должны слаженно двигаться к общей цели. Слабое зацепление эффективно лишь в том случае, если лидер и команда одинаково ясно представляют себе контекст любой операции. Согласованность контекста помогает сотрудникам принимать решения, которые поддерживают и развивают общую стратегию

организации. Вот почему в Netflix есть девиз: Четкая координация, слабое зацепление.

Далее мы рассмотрим, как можно эффективно задать общий контекст на разных уровнях организации, если все лидеры стремятся к слаженной работе коллектива. Контекст первого уровня задает генеральный директор, CEO, поэтому мы начнем с того, как поступает Рид.

Курс на Полярную звезду

Чтобы обеспечить сотрудникам необходимый контекст, используются разные методы, но главный канал коммуникации — это встречи высшего руководства и квартальные отчетные собрания.

Главная цель этих встреч — удостовериться, что все наши лидеры «держат курс на Полярную звезду», то есть что мы движемся в одном направлении. Как именно добираться до цели, каждое подразделение определяет самостоятельно, но общий вектор движению задавать все равно необходимо.

Мы выкладываем в открытый доступ десятки документов в Google Docs, поясняя контекст, заданный в ходе встреч. Эти документы читают не только участники собрания, но и сотрудники всех уровней, включая административно-хозяйственный персонал, координаторов по маркетингу и т. д. В течение квартала генеральный регулярно встречается нижестоящими руководителями лично, чтобы проверить, насколько слаженно идет рабочий процесс, и узнать, кому и где не хватает контекста.

Такие встречи помогают мне лучше понять контекст, в котором работают наши сотрудники, и выявить сферы, где координация оставляет желать лучшего — так что на следующем квартальном собрании я могу включить в повестку дня соответствующие пункты. Когда один из ваших сотрудников делает глупость, не спешите его обвинять. Сначала спросите себя — какие пробелы в контексте вы допустили? Достаточно ли четко вы обговорили цели и задачи? Удалось ли вам вдохновить команду и прояснить все приемы, которые позволяют сделать рискованный, но потенциально удачный выбор? Одинаково ли вы с сотрудниками представляете себе дальнейшие перспективы?

Мы почти всегда предпочитаем доплатить за опцию, которая обеспечивает нам надлежащую гибкость: в нашей отрасли невозможно, да и не нужно заглядывать на годы вперед.

Разумеется, ситуации бывают разные и совсем без планирования нельзя обойтись ни в одном деле. В ходе собраний мы обсуждаем, как далеко можно зайти, чтобы сохранить гибкость. Я рассылал команде материалы, которые наглядно показывали, что в прошлом нам редко удавалось достоверно спрогнозировать темпы роста и что лучшие возможности попросту не поддаются математическому вычислению. Мы обсудили предыдущие случаи, когда мы стояли перед выбором: заплатить больше за опцию, которая дала бы нам широкий простор для маневра, или сэкономить, но эта опция ограничила бы нашу свободу. Мы долго спорили, какая степень гибкости нужна для успеха в нашей отрасли и сколько за нее не жалко отдать денег.

Но все эти беседы не помогли нам прийти к однозначным выводам или разработать четкую систему правил. Зато все руководители Netflix усвоили, что предотвращение ошибок или экономия средств не есть наша первейшая задача. Наша цель — построить компанию, которая способна быстро подстроиться под любое изменение делового климата и отреагировать на

любую неожиданную возможность.

Разумеется, глава организации задает лишь первый, базовый уровень контекста. В Netflix каждому руководителю необходимо научиться управлять с помощью контекста.

Мелисса Кобб из команды Теда Сарандоса привела пример, который наглядно поясняет, как задается контекст на каждой ступени корпоративной иерархии.

Координация рабочего процесса: пирамида или дерево?

Чтобы новые менеджеры, приходящие в ее команду, могли уяснить разницу между традиционной моделью управления и той, что практикуется в Netflix, используются две метафоры — пирамиды и дерева.

Пирамиду можно увидеть в большинстве организаций, независимо от сферы, профиля деятельности и местонахождения. Либо главный начальник принимает решение и спускает директиву сверху вниз для исполнения, либо мелкие вопросы решаются на нижних уровнях пирамиды, но все серьезные шаги нужно согласовывать с вышестоящими.

В Netflix миссия руководителя — задать рамки и параметры, которые помогут членам команды сделать оптимальный выбор. Если обрисовать всю систему управления от главы компании до каждого отдельно взятого «капитана», получится не пирамида, а скорее дерево: СЕО в самом низу, у корней, а сотрудник со своими решениями — на верхних ветвях.

Будьте готовы делать крупные, рискованные ставки в странах с наибольшим потенциалом — таких, как Индия и Бразилия, чтобы мы могли как следует изучить их рынок. Нам нужны победы, но еще больше нам нужны крупные, громкие поражения, на которых мы сможем учиться. Надо готовиться к тому, что часть ставок не сыграет — главное, чтобы из неудач можно было извлечь ценные уроки. В итоге нередко принимается решение: мы опробуем новую стратегию и посмотрим, чему она нас научит.

В организации со слабым зацеплением и высокой концентрацией таланта, где ставки делаются в первую очередь на инновации, традиционная модель руководства не особо эффективна. Вместо того чтобы защищаться от ошибок с помощью контрольных механизмов, постарайтесь предельно ясно задать контекст, отладить каналы связи между руководителем и командой и предоставить сотрудникам максимальную свободу для принятия решений.

В компании упразднили более десятка административных механизмов, привычных для большинства организаций:

- Жесткий график отпусков.
- Согласование решений.
- Смету корпоративных расходов.
- План по улучшению результатов.
- KPI.
- Фонд повышения зарплаты.
- Диапазон окладов.

- Управление по целям.
- Смету дорожных расходов.
- Коллективное принятие решений.
- Согласование договоров.
- Поощрительные выплаты.

Перечисленные процедуры предназначены для того, чтобы контролировать вашу команду, а не вдохновлять. Отказавшись от подобных механизмов, нелегко избежать хаоса и анархии, но если вы сумеете воспитать в сотрудниках самодисциплину и чувство ответственности, поможете им приобрести необходимые знания и отладите каналы обратной связи, чтобы ускорить процесс обучения, вы удивитесь тому, как эффективно может работать ваша организация.

Так, некоторые пункты приведенного списка тормозят процесс инноваций. Фиксированный график отпусков, жесткая политика контроля расходов и т. п. создают бюрократизированную среду, которая подавляет творческие импульсы и отпугивает большинство нестандартно мыслящих сотрудников.

Другие пункты замедляют рабочий процесс как таковой. Сложные процедуры согласования и одобрения, необходимость проводить каждый документ через многочисленные инстанции — все это возводит на пути ваших сотрудников труднопреодолимые препятствия.

Многие пункты списка не позволяют организации быстро перестроиться при изменении делового климата. Поощрительные выплаты по итогам отчетного периода, управление по целям и ключевые показатели эффективности заставляют строго придерживаться заданного русла, не позволяют быстро заморозить один проект и бросить все силы на другой. Планы по улучшению результатов (вместе с процедурами найма и увольнения сотрудников) затрудняют быстрое обновление штата при изменении ситуации на рынке.

Если ваша цель — построить динамичную, гибкую, инновационную компанию, постарайтесь создать все необходимые предпосылки к формированию культуры свободы и ответственности, чтобы в подходящий момент можно было отказаться от тормозящих развитие процедур.

Вопросы.

1. На каких ценностях основывается стратегия компании и система управление ею? Как Вы думаете, почему?
2. Чем отличается управление с помощью контекста (контекстуальная модель управления) от административных процедур и механизмов? В чем ее достоинства и ограничения?
3. При соблюдении каких условий эффективна контекстуальная (ситуативная) модель управления? Вы полностью согласны в этом с менеджментом компании или в чем-то согласны, а в чем-то нет?
4. Как строятся каналы коммуникации при контекстуальной модели

управления?

5. Почему новую модель управления ее авторы сравнивают с деревом, а не пирамидой?

6. От каких административных механизмов отказались в компании и почему?

Критерии оценивания (оценочное средство - Кейс-задание)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но студент допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), студент дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, студент демонстрирует полное незнание материала

5.1.7 Типовые задания (оценочное средство - Доклад) для оценки сформированности компетенции ПК-2:

Сущность стратегии и ее отличие от оперативного управления

Стратегии Минцберга

Основные школы стратегического управления (по Минцбергу)

Элементы стратегии

Принятие решений на основе стратегии

Стратегические цели организации. Дерево целей
Сущность и особенность целевого подхода
Система сбалансированных показателей

5.1.8 Типовые задания (оценочное средство - Доклад) для оценки сформированности компетенции ПК-4:

Стратегический анализ
Внешний анализ. Среда непосредственного воздействия. Среда косвенного воздействия
Внутренний анализ
PEST-анализ
SWOT-анализ
Анализ ценностной цепочки
Отраслевой анализ Портера
Формирование стратегического портфеля
Стратегия лидерства в снижении издержек
Иерархия стратегии предприятия
Разновидности инновационных стратегий
Разновидности маркетинговых стратегий

Критерии оценивания (оценочное средство - Доклад)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Материал изложен полно, даны правильные определения основных понятий. Обнаружено понимание материала, обучающийся обосновывает свои суждения, применяет знания на практике, приводит примеры не только из учебника, но и самостоятельно сформулированные. Материал изложен последовательно и грамотно с точки зрения норм литературного языка.
отлично	Материал изложен полно. Обнаружено понимание материала. Материал изложен последовательно и грамотно с точки зрения норм литературного языка.
очень хорошо	Ответ удовлетворяет тем же требованиям, что и для отметки «отлично», но обучающийся допускает 1-2 ошибки, которые способен исправить.
хорошо	Ответ удовлетворяет тем же требованиям, что и для отметки «очень хорошо», но обучающийся допускает 1-2 ошибки, которые способен исправить, и 1-2 недочета в последовательности и языковом оформлении излагаемого материала.
удовлетворительно	Обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но: 1) материал изложен неполно, допущены неточности в определении понятий или в формулировках правил; 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести примеры; 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении ответа.

Оценка	Критерии оценивания
неудовлетворительно	Обучающийся обнаруживает незнание большей части ответа соответствующего вопроса, допускает ошибки в формулировке определений и правил, искажающие их смысл, непоследовательно и неуверенно излагает материал.
плохо	Обучающийся обнаруживает незнание ответа соответствующего вопроса.

5.2. Описание шкал оценивания результатов обучения по дисциплине при промежуточной аттестации

Шкала оценивания сформированности компетенций

Уровень сформированности компетенций (индикатора достижения компетенций)	плохо	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	очень хорошо	отлично	превосходно
	не зачтено			зачтено			
<u>Знания</u>	Отсутствие знаний теоретического материала. Невозможность оценить полноту знаний вследствие отказа обучающегося от ответа	Уровень знаний ниже минимальных требований. Имели место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний. Допущено много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Допущено несколько несущественных ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки. Ошибок нет.	Уровень знаний в объеме, превышающем программу подготовки.
<u>Умения</u>	Отсутствие минимальных умений. Невозможность оценить наличие умений вследствие отказа обучающегося от ответа	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения. Имели место грубые ошибки	Продemonстрированы основные умения. Решены типовые задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания, но не в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с негрубыми ошибками. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами.	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме	Продemonстрированы все основные умения. Решены все основные задачи. Выполнены все задания, в полном объеме без недочетов
<u>Навыки</u>	Отсутствие базовых навыков.	При решении стандартных задач не	Имеется минимальный набор	Продemonстрированы базовые	Продemonстрированы базовые	Продemonстрированы навыки	Продemonстрирован творческий

	Невозможность оценить наличие навыков вследствие отказа обучающегося от ответа	продемонстрированы базовые навыки. Имели место грубые ошибки	навыков для решения стандартных задач с некоторым и недочетами	навыки при решении стандартных задач с некоторым и недочетами	навыки при решении стандартных задач без ошибок и недочетов	при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов	подход к решению нестандартных задач
--	--	--	--	---	---	--	--------------------------------------

Шкала оценивания при промежуточной аттестации

Оценка		Уровень подготовки
зачтено	превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне выше предусмотренного программой
	отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично».
	очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо»
	хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо».
	удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
не зачтено	неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно».
	плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

5.3 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки результатов обучения на промежуточной аттестации с указанием критериев их оценивания:

5.3.1 Типовые задания (оценочное средство - Практическая задача) для оценки сформированности компетенции ПК-2

Стратегические цели

Задание 1. Определите, какие из приведенных в таблице 1 целей являются стратегическими, а какие - или тактическими? Объясните, почему Вы так считаете.

Таблица 1

Содержание цели	Стратегическая цель	Тактическая цель
1	2	3

1. За три года увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%		
2. Обеспечить в текущем году рост доходов на 5%		
3. Обеспечить повышение качества продукции		
4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за 5 лет		
5. Раз в два года выходить на новый рынок		
6. Достигнуть уровня доходов по акциям 20%		
7. Добиться повышения производительности труда за счет профессиональной подготовки персонала		
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов		
9. Повысить конкурентоспособность фирмы		
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов		

Задание 2. Определите, какие из приведенных в таблице 2 целей являются долгосрочными, а какие - краткосрочными? Объясните, почему Вы так считаете.

Таблица 2

Содержание цели	Стратегическая цель	Тактическая цель
1. Расширить номенклатуру продукции за счет приобретения новых технологий и оборудования		
2. Выделить 80% чистого дохода на выплату		

дивидендов		
3. Добиться лидерства в области технологий и инноваций		
4. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами в два раза		
5. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет		
6. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании		
7. Увеличить прибыль на вложенный капитал		
8. Добиться увеличения притока денежных средств		
9. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада		
10. Совершать приобретения других фирм, которые могли бы дополнить нашу деятельность		

Задание 3. Скажите, насколько показанные в таблице 3 цели соответствуют правилу SMART.

Оцените соответствие каждой цели правилу SMART по трехбалльной системе: 3 – полностью соответствует; 2 – частично соответствует; 1 – не соответствует.

Как бы Вы перефразировали несоответствующие требованиям цели, какие изменения в их формулировке следует внести?

Таблица 3

Содержание цели
1
1. За три года увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%
2. Обеспечить в текущем году рост доходов на 5%
3. Обеспечить повышение качества продукции

4. Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за 5 лет
5. Раз в два года выходить на новый рынок
6. Достигнуть уровня доходов по акциям 20%
7. Добиться повышения производительности труда за счет профессиональной подготовки персонала
8. Повысить репутацию фирмы среди клиентов
9. Повысить конкурентоспособность фирмы
10. Добиться 100%-ного уровня удовлетворения запросов клиентов

Задание 4. Скажите, насколько названные в таблице 4 цели соответствуют правилу SMART. Оцените соответствие каждой цели правилу SMART по трехбалльной системе: 3 – полностью соответствует; 2 – частично соответствует; 1 – не соответствует.

Как бы Вы перефразировали несоответствующие требованиям цели, какие изменения в их формулировке следует внести?

Таблица 4

1. Расширить номенклатуру продукции за счет приобретения новых технологий и оборудования
2. Выделить 80% чистого дохода на выплату дивидендов
3. Добиться лидерства в области технологий и инноваций
4. Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами в два раза
5. 30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет
6. Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании
7. Увеличить прибыль на вложенный капитал
8. Добиться увеличения притока денежных средств
9. Обеспечить стабильный доход в период экономического спада
10. Совершать приобретения других фирм, которые могли бы дополнить нашу

5.3.2 Типовые задания (оценочное средство - Практическая задача) для оценки сформированности компетенции ПК-4

Плоская организационная структура - опыт мирового лидера

Компания Sei Investments оказывает услуги по управлению активами и выработке решений относительно инвестиционных технологий.

Состоит из 140 постоянных и временных самоуправляемых команд численностью от 2 до 30 человек.

Здесь нет ни офисов, ни иерархии, ни даже деловых костюмов.

Столбы на колесиках сдвигаются так, как в данный момент нужно группе, с потолка свисают разноцветные кабели для подключения разнообразной техники и выхода в Интернет.

Люди, работающие в такой раскованной обстановке, проводят в день инвестиционные транзакции на 1,5 трлн. долл. и управляют 257 млрд. долл. в активах.

Их организация - мировой лидер в своей области.

Вопросы

1. Какие факторы, на Ваш взгляд, сделали возможной и эффективной такую организационную структуру?

2. Каковы, как Вам кажется, сильные и слабые стороны такой организационной структуры?

2. Что, на Ваш взгляд, Вы бы сделали по-другому в организационной структуре, если были бы руководителем этой компании, и почему?

3. Какие, по Вашему мнению, перспективы у такого рода организационных структур?

Критерии оценивания (оценочное средство - Практическая задача)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного и дополнительного материала.

Оценка	Критерии оценивания
отлично	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание основного материала
очень хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, студент отвечает четко и последовательно, показывает глубокое знание материала, допущено не более 2 неточностей не принципиального характера
хорошо	Задание выполнено в полном объеме (все поставленные задачи решены), ответ логичен и обоснован, допущены неточности не принципиального характера, но студент показывает систему знаний по теме своими ответами на поставленные вопросы
удовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено более 50% поставленных задач), но студент допускает ошибки, нарушена последовательность ответа, но в целом раскрывает содержание основного материала
неудовлетворительно	Задание выполнено не в полном объеме (решено менее 50% поставленных задач), студент дает неверную информацию при ответе на поставленные задачи, допускает грубые ошибки при толковании материала, демонстрирует незнание основных терминов и понятий.
плохо	Задание не выполнено, студент демонстрирует полное незнание материала

5.3.3 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-2

Вопрос
Анализ преимуществ стратегического управления
Отличия стратегического, оперативного и долгосрочного управления
Основные этапы развития стратегического управления
Школы стратегического менеджмента, представители и основные концепции
Анализ подходов к разработке стратегии в организациях
Анализ взаимосвязей внутренней и внешней среды организации в стратегическом менеджменте
Методы анализа общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней

Методы анализа состояния организации в стратегическом управлении
Анализ ситуации в конкурентной среде (внешней среде компании)
Анализ состояния организации (внутренней среды)
Оценка конкурентной силы предприятия
Составление карты стратегических групп

5.3.4 Типовые задания (оценочное средство - Контрольные вопросы) для оценки сформированности компетенции ПК-4

Вопрос
SWOT-анализ
Оценка конкурентов на основе модели основных конкурентных сил Портера
Определение сферы деятельности организации на основе анализа показателей отрасли, оценки ее привлекательности и перспективности
Разработка миссии организации
Установление стратегических целей организации
Разработка стратегии организации на различных организационных уровнях
Анализ соответствия стратегии организации ключевым факторам успеха в зависимости от специфики отрасли
Создание конкурентного преимущества как основы стратегии компании
Реализация стратегического плана
Процесс управления стратегией и основные управленческие задачи
Стратегические изменения при реализации стратегии
Стратегический контроль и контроллинг
Прогнозирование сопротивления изменениям в организации

Разработка программы управления процессом стратегических изменений
--

Критерии оценивания (оценочное средство - Контрольные вопросы)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «превосходно», продемонстрированы знания, умения, владения по соответствующим компетенциям на уровне, выше предусмотренного программой
отлично	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «отлично», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «отлично»
очень хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «очень хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «очень хорошо»
хорошо	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «хорошо», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «хорошо»
удовлетворительно	Все компетенции (части компетенций), на формирование которых направлена дисциплина, сформированы на уровне не ниже «удовлетворительно», при этом хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «удовлетворительно»
неудовлетворительно	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «неудовлетворительно», ни одна из компетенций не сформирована на уровне «плохо»
плохо	Хотя бы одна компетенция сформирована на уровне «плохо»

Примерный перечень тем оценочного средства – Курсовая работа:

1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
2. Оценка и контроль выполнения стратегии.
3. Определение миссий и целей стратегического управления.
4. Анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
5. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
6. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
7. Организационной культуры в реализации стратегии.
8. Позиционирование фирмы на рынке.
9. Эффективность стратегического управления и лидеры стратегических изменений.
10. Корпоративная стратегия.
11. Стратегии маркетинга и роста фирмы.
12. Особенности стратегии роста организаций.

13. Стратегии разработки новых товаров.
14. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
15. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
16. Стратегическое видение и предвидение.
17. Стратегические типы фирм отрасли.
18. Анализ и диагностика внутренней среды.
19. Стратегия следования за лидером.
20. Концепция продукта в стратегическом управлении.
21. Стратегическое и оперативное маневрирование фирмы в меняющейся обстановке.
22. Стратегический контроллинг.
23. Мотивация стратегических изменений.
24. Формирование стратегических целей и стратегии предприятий.
25. Стратегия и техническая политика предприятия.
26. Стратегический потенциал организации.

Задачами написания курсовой работы по дисциплине являются:

закрепление полученных знаний по изучаемой дисциплине;

наработка навыков по самостоятельному анализу литературных источников, статистического материала, умение делать практические выводы и рекомендации;

закрепление навыков работы с литературными источниками, законодательными и нормативными актами, систематизации и обобщению материала, правильное оформление текста курсовой работы.

Курсовая работа включает в себя текстовую часть, содержащую следующие элементы:

титульный лист;

содержание;

введение;

основная часть;

заключение;

список использованных источников;

приложения.

Все элементы перечислены в порядке их включения в работу.

Титульный лист. Титульный лист является первым листом курсовой работы. Он содержит следующие реквизиты:

название учебного заведения;

тип работы (в данном случае, курсовая работа);

название дисциплины;

тема курсовой работы;

данные автора работы;

данные преподавателя;

город и год написания работы.

Содержание. Содержание включает введение, наименование всех разделов, подразделов, пунктов, заключение, список использованных источников и наименование приложений с указанием номеров страниц, с которых начинаются эти элементы курсовой работы.

Введение. Во введении указывается актуальность темы, отражается современное состояние рассматриваемой проблемы, указываются цель и задачи курсовой работы. Рекомендуемый объем – 2-3 страницы.

Основная часть курсовой работы. Учитывая специфику курсовой работы, основная часть

должна состоять не менее чем из двух разделов, в которых раскрывается содержание темы. Вначале необходимо дать краткий теоретический анализ или обзор основных теоретических подходов по данной проблеме. Затем анализируются положения действующего законодательства, его влияние на экономическую практику, рассчитываются основные показатели плана. На основе проведенного анализа делаются предложения по совершенствованию действующего уровня хозяйственной деятельности, намечаются возможные пути разрешения проблемы. Объем – 20-25 страниц.

Заключение. В заключении отражаются краткие выводы по результатам выполненной работы и оценка полноты решений поставленных задач. Рекомендуемый объем – 2-3 страницы.

Список использованных источников. Он должен включать только те источники, которыми пользовался студент, и на которые имеются ссылки в тексте курсовой работы. Список источников должен быть не менее 20.

Приложения. Приложения включают в себя иллюстрации и статистические данные, не помещенные в основной текст работы.

Объем курсовой работы составляет 25-30 страниц, выполненных с применением компьютерной техники. Оформление курсовой работы осуществляется в соответствии с требованиями, предъявляемыми к курсовым работам.

Руководителем работы является преподаватель, ведущий данную дисциплину. Тема и план курсовой работы согласуются с руководителем.

Обучающийся работает самостоятельно над текстом курсовой работы. В случае необходимости (затруднений) обучающийся может обратиться за консультацией к преподавателю. График консультаций предварительно согласуется.

Перед защитой, курсовая работа сдается на предварительную проверку преподавателю. На этом этапе преподаватель выносит решение о допуске работы к защите. Если работа не прошла предварительную проверку, то она возвращается на доработку.

На допущенную к защите работу обучающийся готовит ответы на указанные замечания преподавателя.

Защита курсовой работы предполагает выявление глубины знаний студента по избранной теме. Защита состоит в кратком изложении основных положений работы. В конце своего сообщения обучающийся отвечает на замечания и вопросы руководителя.

Каждая курсовая работа с учетом ее содержания и ответа обучающийся оценивается по семибалльной шкале.

При оценке курсовой работы учитываются степень разработки темы, полнота охвата научной литературы, использование нормативных актов, самостоятельность и творческий подход к написанию курсовой работы, правильность и научная обоснованность выводов, стиль изложения, наличие наглядно-иллюстративного материала; использование информационных технологий, аккуратность оформления курсовой работы.

Работа, которую преподаватель признал неудовлетворительной, возвращается для переработки с учетом высказанных замечаний.

Критерии оценивания (оценочное средство - Курсовая работа)

Оценка	Критерии оценивания
превосходно	Высокий уровень подготовки, безупречное владение теоретическим материалом, обучающийся демонстрирует творческий подход к решению нестандартных ситуаций. Обучающийся дал полный и развернутый ответ на

Оценка	Критерии оценивания
	все теоретические вопросы, подтверждая теоретический материал практическими примерами из практики.
отлично	Высокий уровень подготовки с незначительными ошибками. Обучающийся дал полный и развернутый ответ на все теоретические вопросы, подтверждает теоретический материал практическими примерами из практики.
очень хорошо	Хорошая подготовка. Обучающийся дает ответ на все теоретические вопросы, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п.
хорошо	В целом хорошая подготовка с заметными ошибками или недочетами. Обучающийся дает полный ответ на все теоретические вопросы, но имеются неточности в определениях понятий, процессов и т.п. Допускаются ошибки при ответах на дополнительные и уточняющие вопросы.
удовлетворительно	Минимально достаточный уровень подготовки. Обучающийся показывает минимальный уровень теоретических знаний, делает существенные ошибки при характеристике нормативно-правовой базы предприятия, но при ответах на наводящие вопросы, может правильно сориентироваться и в общих чертах дать правильный ответ.
неудовлетворительно	Подготовка недостаточная и требует дополнительного изучения материала. Обучающийся дает ошибочные ответы, как на теоретические вопросы, так и на наводящие и дополнительные вопросы.
плохо	Подготовка абсолютно недостаточная. Обучающийся не отвечает на поставленные вопросы и не имеет работы.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины (модуля)

Основная литература:

1. Романов Е. В. Стратегическое управление : учебник для вузов / Романов Е. В., Романова Е. В.; Романова Е. В. - 2-е изд., перераб. и доп. - Санкт-Петербург : Лань, 2025. - 360 с. - Книга из коллекции Лань - Экономика и менеджмент. - ISBN 978-5-507-51579-0., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=931166&idb=0>.
2. Ларионов И.К. Стратегическое управление : учебник / Ларионов И.К. - Москва : Дашков и К, 2023. - 234 с. - ISBN 978-5-394-05325-2., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=935284&idb=0>.

Дополнительная литература:

1. Лапыгин Юрий Николаевич. Стратегический менеджмент : Учебное пособие / Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, Владимирский ф-л.

- 2. - Москва : ООО "Научно-издательский центр ИНФРА-М", 2022. - 208 с. - ВО - Бакалавриат. - ISBN 978-5-16-006592-2. - ISBN 978-5-16-100118-9., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=835023&idb=0>.
2. Малюк В. И. Стратегический менеджмент. Организация стратегического развития / Малюк В. И. - Москва : Юрайт, 2022. - 361 с. - (Высшее образование). - URL: <https://urait.ru/bcode/489578> (дата обращения: 05.01.2022). - ISBN 978-5-534-03338-0 : 1119.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=785870&idb=0>.
3. Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент : учебник для бакалавров / Б. Г. Литвак. - Москва : Юрайт, 2022. - 507 с. - (Бакалавр. Академический курс). - URL: <https://urait.ru/bcode/508941> (дата обращения: 14.08.2022). - ISBN 978-5-9916-2929-4 : 1539.00. - Текст : электронный // ЭБС "Юрайт"., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=819567&idb=0>.
4. Стратегическое управление : Учебник / Московский политехнический университет. - 6. - Москва : Издательско-торговая корпорация "Дашков и К", 2023. - 234 с. - ВО - Магистратура. - ISBN 978-5-394-05325-2., <https://e-lib.unn.ru/MegaPro/UserEntry?Action=FindDocs&ids=875615&idb=0>.

Программное обеспечение и Интернет-ресурсы (в соответствии с содержанием дисциплины):

1. www.gks.ru / Федеральная служба государственной статистики.
2. <http://www.economicus.ru/> Сайт, посвященный экономике.
3. <http://www.rbc.ru/> РосБизнесКонсалтинг.
4. <http://expert.ru/> Эксперт on-line.
5. <http://www.cbr.ru/> - сайт Центрального банка РФ
6. Операционная система Microsoft Windows
7. Прикладное программное обеспечение Microsoft Office
8. Справочно-правовая система «КонсультантПлюс»

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)

Учебные аудитории для проведения учебных занятий, предусмотренных образовательной программой, оснащены мультимедийным оборудованием (проектор, экран), техническими средствами обучения.

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду.

Программа составлена в соответствии с требованиями ОС ННГУ по направлению подготовки/специальности 38.03.01 - Экономика.

Автор(ы): Захаров Владимир Яковлевич, доктор экономических наук, профессор
Стрелкова Людмила Валериевна, доктор экономических наук, профессор
Лудушкина Елена Николаевна, кандидат экономических наук, доцент
Макушева Юлия Андреевна, кандидат экономических наук, доцент
Фролов Владислав Генрихович, кандидат экономических наук, доцент.

Заведующий кафедрой: Плехова Юлия Олеговна, доктор экономических наук.

Программа одобрена на заседании методической комиссии от 12.11.2024, протокол № №5.