

Документ подписан простой электронной подписью.
Информация о владельце:
ФИО: Костина Лариса Николаевна
Должность: проректор
Дата подписания: 19.01.2025 00:52:34
Уникальный программный ключ:
1800f7d89cf4ea7507265ba593fe87537eb15a6c

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
"ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ"

Факультет

Государственной службы и управления

Кафедра

Инновационного менеджмента и управления проектами

"УТВЕРЖДАЮ"

Проректор



Л.Н. Костина

27.04.2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

Б1.В.ДВ.01.02

"Стратегическое управление"

Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль "Управление проектами"

Квалификация

МАГИСТР

Форма обучения

очная


Общая трудоемкость

3 ЗЕТ

Год начала подготовки по учебному плану

2023

Составитель(и):
д-р гос. упр, профессор


_____. Е.В. Пономаренко

Рецензент(ы):
канд. гос. упр, доцент


_____. Т.Н. Гладченко
(подпись)

Рабочая программа дисциплины (модуля) "Стратегическое управление" разработана в соответствии с:

Федеральный государственный образовательный стандарт высшего образования - магистратура по направлению подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (приказ Минобрнауки России от 13.08.2020 г. № 1000)

Рабочая программа дисциплины (модуля) составлена на основании учебного плана Направление подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление

Профиль "Управление проектами", утвержденного Ученым советом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС" от 27.04.2023 протокол № 12.

Срок действия программы: 2022-2024

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от 07.02.2023 № 8

Заведующий кафедрой:
канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.



Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2024 - 2025 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " ____ " _____ 2024 г. №__

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2025 - 2026 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " ____ " _____ 2025 г. №__

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2026 - 2027 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " ____ " _____ 2026 г. №__

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

(подпись)

Визирование РПД для исполнения в очередном учебном году**"УТВЕРЖДАЮ"**

Рабочая программа пересмотрена, обсуждена и одобрена для исполнения в 2027 - 2028 учебном году на заседании кафедры Инновационного менеджмента и управления проектами

Протокол от " ____ " _____ 2027 г. №__

Зав. кафедрой канд.гос.упр., доцент, Морозов Е.Л.

(подпись)

РАЗДЕЛ 1. ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЙ

1.1. ЦЕЛИ ДИСЦИПЛИНЫ	
Основная цель дисциплины - создание научно-обоснованного представления и целостного видения системы стратегического управления социальными организованными системами на любых уровнях социальных образований (государство, регион, город, организация) и во всех видах жизнедеятельности общества	
1.2. УЧЕБНЫЕ ЗАДАЧИ ДИСЦИПЛИНЫ	
- освоение понятий, терминов и определений, относящиеся к управлению региональными социальными системами; - изучение методологии стратегического управления социальными системами; - приобретение практических навыков организации реализации стратегических решений.	
1.3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОСНОВНОЙ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ	
Цикл (раздел) ОПОП ВО:	Б1.В.ДВ.01
<i>1.3.1. Дисциплина "Стратегическое управление" опирается на следующие элементы ОПОП ВО:</i>	
Муниципальное управление и местное самоуправление	
<i>1.3.2. Дисциплина "Стратегическое управление" выступает опорой для следующих элементов:</i>	
1.4. РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:	
<i>ПК-3.8: Способен целостно видеть ситуацию, прогнозировать развитие событий, выявлять и обосновывать стратегические приоритеты, выявлять риски и новые возможности</i>	
Знать:	
Уровень 1	понятия, термины и определения, относящиеся к управлению региональными социальными системами
Уровень 2	теорию управления региональными социальными системами
Уровень 3	теорию и методологию управлению региональными социальными системами жизнедеятельности общества на всех уровнях социальных образований (государство, регион, город, организация)
Уметь:	
Уровень 1	проводить анализ динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем
Уровень 2	проводить анализ динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем, участвовать в разработке стратегических действий
Уровень 3	проводить анализ динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем, участвовать в разработке организационных мероприятий и проектов реализации стратегии
Владеть:	
Уровень 1	технологиями анализа динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем, разработки стратегических
Уровень 2	технологиями и методами разработки организационных мероприятий и проектов реализации стратегии на основе анализа динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем
Уровень 3	организационными навыками, технологиями и методами разработки организационных мероприятий и проектов реализации стратегии на основе анализа динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем
В результате освоения дисциплины "Стратегическое управление" обучающийся должен:	
3.1	Знать:
	теорию и методологию управлению региональными социальными системами жизнедеятельности общества на всех уровнях социальных образований (государство, регион, город, организация);
3.2	Уметь:
	проводить анализ динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем, участвовать в разработке организационных мероприятий и проектов реализации стратегии;
3.3	Владеть:
	организационными навыками, технологиями и методами разработки организационных мероприятий и проектов реализации стратегии на основе анализа динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем.
1.5. ФОРМЫ КОНТРОЛЯ	
Текущий контроль успеваемости позволяет оценить уровень сформированности элементов	

компетенций (знаний, умений и приобретенных навыков), компетенций с последующим объединением оценок и проводится в форме: устного опроса на лекционных и семинарских/практических занятиях (фронтальный, индивидуальный, комплексный), письменной проверки (тестовые задания, контроль знаний по разделу, ситуационных заданий и т.п.), оценки активности работы обучающегося на занятии, включая задания для самостоятельной работы.

Промежуточная аттестация

Результаты текущего контроля и промежуточной аттестации формируют рейтинговую оценку работы студента. Распределение баллов при формировании рейтинговой оценки работы студента осуществляется в соответствии с действующим локальным нормативным актом. По дисциплине "Стратегическое управление" видом промежуточной аттестации является Зачет

РАЗДЕЛ 2. СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

2.1. ТРУДОЕМКОСТЬ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Общая трудоёмкость дисциплины "Стратегическое управление" составляет 3 зачётные единицы, 108 часов.

Количество часов, выделяемых на контактную работу с преподавателем и самостоятельную работу обучающегося, определяется учебным планом.

2.2. СОДЕРЖАНИЕ РАЗДЕЛОВ ДИСЦИПЛИНЫ

Наименование разделов и тем /вид занятия/	Семестр / Курс	Часов	Компетенции	Литература	Инте ракт.	Примечание
Раздел 1. Основы теории управления региональными социальными системами						
Тема 1.1. Понятие и особенности управления территориальными образованиями как социальными системами /Лек/	3	4	ПК-3.8	Э2	0	
Тема 1.1. Понятие и особенности управления территориальными образованиями как социальными системами /Сем зан/	3	4	ПК-3.8	Э1 Э2	0	
Тема 1.1. Понятие и особенности управления территориальными образованиями как социальными системами /Ср/	3	7	ПК-3.8	Э2	0	
Тема 1.2. Стратегическое управление в социальных системах жизнедеятельности общества /Лек/	3	2	ПК-3.8	Э1 Э2	0	
Тема 1.2. Стратегическое управление в социальных системах жизнедеятельности общества /Сем зан/	3	2	ПК-3.8	Э1 Э2	0	
Тема 1.2. Стратегическое управление в социальных системах жизнедеятельности общества /Ср/	3	6	ПК-3.8	Э2	0	
Тема 1.3. Классификация и видовая специализация стратегического	3	2	ПК-3.8	Э2	0	

управления /Лек/						
Тема 1.3. Классификация и видовая специализация стратегического управления /Сем зан/	3	2	ПК-3.8	Э2	0	
Тема 1.3. Классификация и видовая специализация стратегического управления /Ср/	3	7	ПК-3.8	Э2	0	
Консультация /Конс/	3	2	ПК-3.8	Э1 Э2 Э3	0	
Раздел 2. Методологические основы стратегического управления социальными системами						
Тема 2.1. Понятие развития и динамики социальных организованных систем /Лек/	3	2	ПК-3.8	Э2 Э3	0	
Тема 2.1. Понятие развития и динамики социальных организованных систем /Сем зан/	3	2	ПК-3.8	Э2 Э3	0	
Тема 2.1. Понятие развития и динамики социальных организованных систем /Ср/	3	6	ПК-3.8	Э2 Э3	0	
Тема 2.2. Анализ динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем /Лек/	3	4	ПК-3.8	Э1	0	
Тема 2.2. Анализ динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем /Сем зан/	3	4	ПК-3.8	Э1	0	
Тема 2.2. Анализ динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем /Ср/	3	7	ПК-3.8	Э2 Э3	0	
Тема 2.3. Разработка стратегии динамики социальных организованных систем на основе государственных программ /Лек/	3	2	ПК-3.8	Э2 Э3	0	
Тема 2.3. Разработка стратегии динамики социальных организованных систем на	3	2	ПК-3.8	Э2 Э3	0	

основе государственных программ /Сем зан/						
Тема 2.3. Разработка стратегии динамики социальных организованных систем на основе государственных программ /Ср/	3	6	ПК-3.8	Э2 Э3	0	
Раздел 3. Организация реализации стратегических решений						
Тема 3.1. Разработка организационных мероприятий и проектов реализации стратегии /Лек/	3	4	ПК-3.8	Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.1. Разработка организационных мероприятий и проектов реализации стратегии /Сем зан/	3	4	ПК-3.8	Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.1. Разработка организационных мероприятий и проектов реализации стратегии /Ср/	3	7	ПК-3.8	Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.2. Планирование реализации стратегических действия /Лек/	3	2	ПК-3.8	Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.2. Планирование реализации стратегических действия /Сем зан/	3	2	ПК-3.8	Э2 Э3	0	
Тема 3.2. Планирование реализации стратегических действия /Ср/	3	6	ПК-3.8	Э1 Э2 Э3	0	
Тема 3.3. Оценка стратегии развития и организационной динамики /Лек/	3	2	ПК-3.8	Э2 Э3	0	
Тема 3.3. Оценка стратегии развития и организационной динамики /Сем зан/	3	2	ПК-3.8	Э2 Э3	0	
Тема 3.3. Оценка стратегии развития и организационной динамики /Ср/	3	6	ПК-3.8	Э2 Э3	0	

РАЗДЕЛ 3. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В процессе освоения дисциплины используются следующие образовательные технологии: лекции (Л), семинарские занятия (СЗ), самостоятельная работа студентов (СР) по выполнению различных видов заданий.

В процессе освоения дисциплины используются следующие интерактивные образовательные технологии: проблемная лекция (ПЛ). Лекционный материал представлен в виде слайд-презентации в формате «Power Point». Для наглядности используются материалы различных научных и технических экспериментов, справочных материалов, научных статей т.д. В ходе лекции предусмотрена обратная связь со студентами, активизирующие вопросы, просмотр и обсуждение видеofilмов. При проведении лекций используется проблемно-ориентированный междисциплинарный подход, предполагающий творческие вопросы и создание дискуссионных ситуаций.

При изложении теоретического материала используются такие методы, как: монологический, показательный, диалогический, эвристический, исследовательский, проблемное изложение, а также следующие принципы дидактики высшей школы, такие как: последовательность и систематичность обучения, доступность обучения, принцип научности, принципы взаимосвязи теории и практики, наглядности и др. В конце каждой лекции предусмотрено время для ответов на проблемные вопросы.

Самостоятельная работа предназначена для внеаудиторной работы студентов, связанной с конспектированием источников, учебного материала, изучением дополнительной литературы по дисциплине, подготовкой к текущему и семестровому контролю, а также выполнением индивидуального задания в форме реферата, эссе, презентации, эмпирического исследования.

РАЗДЕЛ 4. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Рекомендуемая литература

4.2. Перечень ресурсов

информационно-телекоммуникационной сети "Интернет"

Э1		Сайт Российского института стратегических исследований – www.riss.ru
Э2	Соловьев В.С. Стратегическое управление : учебное пособие для дистанц. обучения и самостоятельной работы студентов / В.С. Соловьев; СибАГС. - Новосибирск: Изд-во СибАГС, 2008. - 280 с.	https://www.vball5.ru/pub/editor/libr/Metodichki%20new/Novosibirsk/Sibags/Соловьев%20В.С.%20Стратегическое%20управление.pdf
Э3	Берман С.С., Воробьев А.А. Стратегическое государственное управление: учеб. пособие / С.С. Берман, А.А. Воробьев. – Казань: Изд-во Казан. ун-та, 2018. – 172 с.	https://kpfu.ru/staff_files/F314437723/Strategy.pdf

4.3. Перечень программного обеспечения

Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение, в том числе отечественного производства:

Компьютерная техника с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС ГОУ ВПО ДОНАУИГС) и электронно-библиотечную систему (ЭБС IPRbooks), а также возможностью индивидуального неограниченного доступа обучающихся в ЭБС и ЭИОС посредством Wi-Fi с персональных мобильных устройств.

Сервер: AMD FX 8320/32Gb(4x8Gb)/4Tb(2x2Tb). На сервере установлена свободно распространяемая операционная система DEBIAN 10. MS Windows 8.1 (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК), MS Windows XP (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК), MS Windows 7 (Лицензионная версия операционной системы подтверждена сертификатами подлинности системы Windows на корпусе ПК), MS Office 2007 Russian OLP NL AE (лицензии Microsoft № 42638778, № 44250460), MS Office 2010 Russian (лицензии Microsoft № 47556582, № 49048130), MS Office 2013 Russian (лицензии Microsoft № 61536955, № 62509303, № 61787009, № 63397364), Grub loader for ALT Linux (лицензия GNU LGPL v3), Mozilla Firefox (лицензия MPL2.0), Moodle (Modular Object-Oriented Dynamic Learning Environment, лицензия GNU GPL), IncScape (лицензия GPL 3.0+), PhotoScape (лицензия GNU GPL), 1С ERP УП, 1С ЗУП (бес-платные облачные решения для образовательных учреждений от 1Сfresh.com), OnlyOffice 10.0.1 (SaaS, GNU Affero General Public License3).

4.4. Профессиональные базы данных и информационные справочные системы

Профессиональные базы данных и информационно-справочные системы:

Электронный каталог изданий ГОУ ВПО "ДОНАУИГС" - <http://unilib.dsum.internal/>
 Научная электронная библиотека «КИБЕРЛЕНИНКА» - <https://cyberleninka.ru/>
 Донецкая республиканская универсальная научная библиотека им. Н. К. Крупской - <http://www.lib-dpr.ru/>
 Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU - <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
 Электронная библиотека Института проблем рынка РАН Российской академии наук (ИПР РАН) – <http://www.ipr-ras.ru/libr.htm>;
 ГУК "Донецкая республиканская универсальная научная библиотека им. Н.К. Крупской";
 ЧОУ ВО "Курский институт менеджмента, экономики и бизнеса";
 ФГБОУ ВО "Уральский государственный экономический университет".

4.5. Материально-техническое обеспечение дисциплины

Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, текущего контроля и промежуточной аттестации № 604 учебный корпус № 1.

- комплект мультимедийного оборудования: экран для проектора (переносной), мультимедийный проектор (переносной) Epson H311B LCD Projector, ноутбук Samsung RV408 (NP-RV408-A01UA) (Экран 14" (1366x768) LED, глянцевый / Intel Celeron Dual Core T3500 (2.1 ПГц) / RAM 2 ГБ / HDD 250 ГБ / Intel GMA 4500M / DVD Super Multi / LAN / Wi-Fi / веб-камера / DOS) с установленным ПО (Windows 8.1 Professional x86/64 (академическая подписка DreamSpark Premium), LibreOffice 4.3.2.2 (лицензия GNU LGPL v3+ и MPL2.0)), подключением к Интернет и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду ГОУ ВПО «ДОНАУИГС»);

- специализированная мебель: рабочее место преподавателя, рабочие места обучающихся (80), стационарная доска, доска передвижная;

- учебно-наглядные пособия, демонстрационные плакаты.

Помещения для самостоятельной работы с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно образовательную среду организации:

Читальный зал № 1, аудитория 406 учебный корпус № 1. Адрес: г. Донецк, ул. Челюскинцев 163а; Читальный зал № 2, аудитория 323, 324 учебный корпус № 6. Адрес: г. Донецк, ул. Артема 94.

РАЗДЕЛ 5. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

5.1. Контрольные вопросы и задания

1. Дайте пять определений понятия «стратегическое управление».
2. Дайте определение понятию «key performance indicators».
3. Охарактеризуйте понятие и особенности управления территориальными образованиями как социальными системами
4. Перечислите проблемы, которые затрудняют процесс стратегического планирования на региональном уровне.
5. Перечислите основные положения Федерального закона от 28.06.2014 № 172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
6. В чем заключается структура управленческой деятельности в социальных территориальных системах организации жизнедеятельности общества?
7. Поясните разницу в понятиях "стратегия" и "тактика".
8. Охарактеризуйте классификацию стратегического управления социальных организованных систем территориального типа.
9. В чем заключается видовая специализация стратегического управления в территориальных образованиях?
10. Поясните суть динамичности социальных организованных систем как основы их жизнедеятельности?
11. В чем суть понятий "прогресс", "развитие", "функционирование", "регресс"?
12. Назовите процессы динамики жизнедеятельности искусственных социальных систем и их элементов?
13. Назовите методы анализа динамики внутреннего состояния социальных систем.
14. Перечислите методы анализа и прогноза динамики внешней ситуации.
15. Опишите особенности целеполагания социальных организованных систем.
16. Охарактеризуйте методику целеполагания и декомпозиции целей территориальных образований разного уровня.
17. Определите декомпозицию целей урбанизированных поселений и чем она отличается от сельских поселений.
18. Опишите алгоритм разработки стратегии территориальных образований разного уровня.
19. Опишите процесс планирования реализации стратегических решений.
20. Перечислите основные документы стратегического планирования.

5.2. Темы письменных работ

1. Развитие системы стратегического управления.
2. Развитие системы «key performance indicators» на разных уровнях стратегического планирования.

3. Особенности управления территориальными образованиями как социальными системами
4. Процесс стратегического планирования на региональном уровне.
5. Взаимосвязь и взаимообусловленность различных уровней стратегического планирования: проблемы и перспективы их решения.
6. Структура управленческой деятельности в социальных территориальных системах организации жизнедеятельности общества.
7. Взаимосвязь стратегического и тактического управления.
8. Классификация стратегического управления социальных организованных систем территориального типа.
9. Видовая специализация стратегического управления в территориальных образованиях.
10. Динамика социальных организованных систем как основа их жизнедеятельности.
11. Прогрессивное (регрессивное) развитие социальных организованных систем территориального типа.
12. Процессы динамики жизнедеятельности искусственных социальных систем и их элементов.
13. Методы анализа динамики внутреннего состояния социальных систем.
14. Методы анализа и прогноза динамики внешней ситуации социальных систем.
15. Особенности целеполагания социальных организованных систем.
16. Методика целеполагания и декомпозиции целей территориальных образований разного уровня.
17. Декомпозиция целей урбанизированных поселений / сельских поселений.
18. Алгоритм разработки стратегии территориальных образований разного уровня.
19. Процесс планирования реализации стратегических решений.
20. Программирование как основной элемент стратегического планирования.

5.3. Фонд оценочных средств

Фонд оценочных средств дисциплины "Стратегическое управление" разработан в соответствии с локальным нормативным актом ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

Фонд оценочных средств дисциплины "Стратегическое управление" в полном объеме представлен в виде приложения к данному РПД.

5.4. Перечень видов оценочных средств

- устный опрос;
- выполнение ситуационных и практических заданий;
- выполнение тестовых заданий;
- подготовка эссе / реферата.

РАЗДЕЛ 6. СРЕДСТВА АДАПТАЦИИ ПРЕПОДАВАНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ К ПОТРЕБНОСТЯМ ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

В случае необходимости, обучающимся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья (по заявлению обучающегося) могут предлагаться одни из следующих вариантов восприятия информации с учетом их индивидуальных психофизических особенностей:

1) с применением электронного обучения и дистанционных технологий.

2) с применением специального оборудования (техники) и программного обеспечения, имеющихся в ФГБОУ ВО "ДОНАУИГС".

В процессе обучения при необходимости для лиц с нарушениями зрения, слуха и опорно-двигательного аппарата предоставляются следующие условия:

- для лиц с нарушениями зрения: учебно-методические материалы в печатной форме увеличенным шрифтом; в форме электронного документа; в форме аудиофайла (перевод учебных материалов в аудиоформат); индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями слуха: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; видеоматериалы с субтитрами; индивидуальные консультации с привлечением сурдопереводчика; индивидуальные задания и консультации.

- для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата: учебно-методические материалы в печатной форме; в форме электронного документа; в форме аудиофайла; индивидуальные задания и консультации.

РАЗДЕЛ 7. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО УСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

Аудиторные занятия по дисциплине проводятся в форме лекций и семинарских занятий.

На лекционных занятиях, согласно учебному плану дисциплины, обучающимся предлагается рассмотреть основные темы курса. Лекция должна быть записана студентом, однако, форма записи может быть любой (конспект, схематичное фиксирование материала, запись узловых моментов лекции, основных терминов и определений). Возможно выделение (подчеркивание, выделение разными цветами) важных понятий, положений. Это поможет обучающимся развить не только слуховую, но и зрительную память.

Не следует записывать все, многие факты, примеры, детали, раскрывающие тему лекции, можно

дополнительно просмотреть в учебной литературе, рекомендуемой преподавателем.

Помимо внимательного прослушивания материала, без переключения на посторонние детали, студенту предлагается участвовать в диалоге с преподавателем, в ходе которого могут обсуждаться моменты, актуальные для его будущей практической деятельности; он может высказать свое мнение после сопоставления разных фактов и разнообразных точек зрения на них.

К числу важнейших умений, являющихся неотъемлемой частью успешного учебного процесса, относится умение работать с различными литературными источниками, содержание которых так или иначе связано с изучаемой дисциплиной.

Подготовку к любой теме курса рекомендуется начинать с изучения конспекта лекций. В лекциях дается систематизированное изложение материала, разъясняется смысл разных терминов в общественно-трудовых правоотношениях и сообщается об изменениях в подходах к изучению тех или иных проблем данного курса.

Самостоятельная работа по дисциплине организована в следующих видах:

поиск и обзор научных публикаций и электронных источников информации, подготовка заключения по обзору;

решение практических заданий и задач;

анализ статистических и фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа;

анализ проблемных ситуаций;

подготовка докладов выступлений на семинарских занятиях, на конференции;

работа с вопросами для самопроверки и тестами.

Результаты самостоятельной работы является написание рефератов и докладов сообщений по конкретной тематике учебной дисциплины, которые контролируются преподавателем и учитываются при текущей аттестации студента.

Самостоятельная работа студентов, изучающих дисциплину «Стратегическое управление» включает в себя не только повторение пройденного материала по конспектам лекций, но и ознакомление с рекомендованной по каждой учебной теме учебной и научной литературой, подготовку рефератов, докладов / сообщений (возможно с дополняющими доклад презентациями) и пр.

Реферат / доклад. Реферат должен содержать основные фактические сведения и выводы по рассматриваемому вопросу.

Содержание реферата обычно включает в себя:

- введение, в котором обосновывается актуальность выбранной темы;

- основную часть, раскрывающую тему через выделение в ней 3-4 аспектов, которые надо сформулировать как отдельные пункты (главы);

- заключение, где подводятся итоги проделанной автором работы;

- список использованных источников, в котором должно быть не менее 8-10 наименований.

При написании реферата необходимо пользоваться учебниками, справочной литературой, а также обязательным является использование книг, статей из периодических изданий. Библиографический поиск следует начать со знакомства с литературой, рекомендованной к теме учебного курса, близкой к выбранной теме контрольной работы. Объем реферата должен составлять 20-25 страниц. Содержание основной части реферата предполагает осмысленное и логичное изложение главных положений и идей, содержащихся в изученной литературе. В тексте обязательны ссылки на первоисточники.

Особая значимость стратегического управления заключается в обладании возможностями ускоренной адаптации к особенностям рынка. Лишь пять процентов всех предприятий применяют в своей деятельности стратегическое планирование и управление. Хотя очевидно, что для того чтобы достичь успеха и получать прибыль необходимо придерживаться правильно выбранной стратегии.

МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
«ДОНЕЦКАЯ АКАДЕМИЯ УПРАВЛЕНИЯ И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ»

Факультет государственной службы и управления
Кафедра инновационного менеджмента и управления проектами

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ

по дисциплине (модулю)

«Стратегическое управление»

Направление подготовки Профиль	38.04.04 Государственное и муниципальное управление Управление проектами
Квалификация Форма обучения	магистр очная

Донецк
2023

Фонд оценочных средств по дисциплине (модулю) «**Стратегическое управление**» для обучающихся 2 курса образовательной программы магистратуры направления подготовки 38.04.04 Государственное и муниципальное управление (профиль «Управление проектами») очной формы обучения

Автор(ы),

разработчик(и):

профессор, д-р гос. упр., профессор Е.В. Пономаренко

должность, ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия

ФОС рассмотрен на заседании
кафедры

Инновационного менеджмента и управления проектами
наименование кафедры

Протокол заседания кафедры от

18.04.2023

11

дата

Заведующий кафедрой



(подпись)

Е.Л. Морозов
(инициалы, фамилия)

РАЗДЕЛ 1.
ПАСПОРТ ФОНДА ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ
по дисциплине (модулю) «Стратегическое управление»

1.1. Основные сведения о дисциплине (модулю)

Таблица 1

Характеристика дисциплины (модуля)

Образовательная программа	магистратуры
Направление подготовки	38.04.04 Государственное и муниципальное управление
Профиль	Управление проектами
Количество разделов учебной дисциплины	2
Часть образовательной программы	Часть учебного плана, формируемая участниками образовательных отношений
Формы текущего контроля	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, решение задач, подготовка эссе (рефератов), контроль знаний по разделам в форме выполнения тестовых заданий
<i>Показатели</i>	Очная форма обучения
Количество зачетных единиц (кредитов)	3
Семестр	3
Общая трудоемкость (академ. часов)	108
Аудиторная контактная работа:	48
Лекционные занятия	24
Семинарские занятия	24
Самостоятельная работа	60
Контроль	-
<i>Форма промежуточной аттестации</i>	зачет

1.2. Перечень компетенций с указанием этапов формирования в процессе освоения образовательной программы

Таблица 2

Перечень компетенций и их элементов

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
<i>ПК-3</i> Способен осуществлять проектную деятельность на разных уровнях исполнительной власти	<i>ПК-3.8</i> Способен целостно видеть ситуацию, прогнозировать развитие событий, выявлять и обосновывать стратегически	Знать:	
		- понятия, термины и определения, относящиеся к управлению региональными социальными системами;	ПК-1.6, 3-1
		- теорию управления региональными социальными системами;	ПК-1.6, 3-2
		- теорию и методологию управлению региональными социальными системами жизнедеятельности общества на всех уровнях социальных образований (государство, регион, город, организация);	ПК-1.6, 3-3

Компетенция	Индикатор компетенции и его формулировка	Элементы индикатора компетенции	Индекс элемента
	<i>е приоритеты, выявлять риски и новые возможности</i>	Уметь:	
		- проводить анализ динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем;	ПК-1.6, У-1
		- проводить анализ динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем, участвовать в разработке стратегических действий;	ПК-1.6, У-2
		- проводить анализ динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем, участвовать в разработке организационных мероприятий и проектов реализации стратегии ;	ПК-1.6, У-3
		Владеть:	
		- технологиями анализа динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем, разработки стратегических;	ПК-1.6, В-1
		- технологиями и методами разработки организационных мероприятий и проектов реализации стратегии на основе анализа динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем;	ПК-1.6, В-2
- организационными навыками, технологиями и методами разработки организационных мероприятий и проектов реализации стратегии на основе анализа динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем.	ПК-1.6, В-3		

Таблица 3

Этапы формирования компетенций в процессе освоения основной образовательной программы

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Этапы формирования компетенций (номер семестра)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
Раздел 1. Основы теории управления региональными социальными системами				
1.	Тема 1.1. Понятие и особенности управления территориальными образованиями как социальными системами	7	ПК-3.8	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
2.	Тема 1.2. Стратегическое управление в социальных системах жизнедеятельности общества			Устный опрос, выполнение практических заданий
3.	Тема 1.3. Классификация и видовая специализация стратегического управления			Устный опрос, выполнение ситуационных заданий, контроль знаний по разделу 1 (тестовые задания)
Раздел 2. Методологические основы стратегического управления социальными системами				

№ п/п	Контролируемые разделы (темы) учебной дисциплины	Этапы формирования компетенций (номер семестра)	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства*
5.	Тема 2.1. Понятие развития и динамики социальных организованных систем	7	ПК-3.8	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
6.	Тема 2.2. Анализ динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
7.	Тема 2.3. Разработка стратегии динамики социальных организованных систем на основе государственных программ			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, контроль знаний по разделу 2 (тестовые задания)
Раздел 3. Организация реализации стратегических решений				
1.	Тема 3.1. Разработка организационных мероприятий и проектов реализации стратегии	7	ПК-3.8	Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий
2.	Тема 3.2. Планирование реализации стратегических действия			Устный опрос, выполнение ситуационных заданий
3.	Тема 3.3. Оценка стратегии развития и организационной динамики			Устный опрос, выполнение ситуационных и практических заданий, контроль знаний по разделу 3 (тестовые задания)

РАЗДЕЛ 2.
ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ ПО ДИСЦИПЛИНЕ (МОДУЛЮ)
«Стратегическое управление»

Текущий контроль знаний используется для оперативного и регулярного управления учебной деятельностью (в том числе самостоятельной работой) обучающихся.

В условиях балльно-рейтинговой системы контроля результаты текущего оценивания обучающегося используются как показатель его текущего рейтинга. Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, в ходе повседневной учебной работы по индивидуальной инициативе преподавателя. Данный вид контроля стимулирует у обучающегося стремление к систематической самостоятельной работе по изучению дисциплины (модуля).

Таблица 2.1

Распределение баллов по видам учебной деятельности
(балльно-рейтинговая система)

Наименование Раздела/Темы	Вид задания						
	ЛЗ	ПЗ / СЗ			Всего за тему	КЗР (ТЗ)	ИЗ
		УО	СЗ	ПЗ			
Р.1. Т.1.1		2	3	4	9	8	5
Р.1. Т.1.2		2		5	7		
Р.1. Т.1.3		2	3		5		
Р.2. Т.2.1		2	3	5	10	8	
Р.2. Т.2.2		2	3	5	10		
Р.2. Т.2.3		2	3	5	10		
Р.3. Т.3.1		2	3	5	10	8	
Р.3. Т.3.2		2	3		5		
Р.3. Т.3.3		2	3	3	8		
Итого: 1006	0	18	24	32	74	24	5

ЛЗ – лекционное занятие;

УО – устный опрос;

ТЗ – тестовое задание;

РЗ – ситуационное или практическое задание;

ПЗ – практическое занятие;

СЗ – семинарское занятие;

КЗР – контроль знаний по Разделу;

ИЗ (Э) – индивидуальное задание (эссе, компьютерная презентация).

2.1. Рекомендации по оцениванию устных ответов обучающихся

С целью контроля и подготовки обучающихся к изучению новой темы вначале каждой практического занятия преподавателем проводится индивидуальный или фронтальный устный опрос по выполненным заданиям предыдущей темы.

Критерии оценки:

Оценка «отлично» ставится, если обучающийся:

- 1) полно и аргументировано отвечает по содержанию вопроса;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры;
- 3) излагает материал последовательно и правильно, с соблюдением исторической и хронологической последовательности;

Оценка «хорошо» – ставится, если обучающийся дает ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для оценки «отлично», но допускает одна-две ошибки, которые сам же исправляет.

Оценка «удовлетворительно» – ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данного задания, но:

1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий или формулировке правил;

2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;

3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки.

ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ ОБУЧАЮЩИХСЯ

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</i>
Раздел 1. Основы теории управления региональными социальными системами	
Тема 1.1. Понятие и особенности управления территориальными образованиями как социальными системами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Дайте пять определений понятия «стратегическое управление». 2. Дайте определение понятию «key performance indicators». 3. Охарактеризуйте понятие и особенности управления территориальными образованиями как социальными системами 4. Перечислите проблемы, которые затрудняют процесс стратегического планирования на региональном уровне. 5. Перечислите основные положения Федерального закона от 28.06.2014 № 172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
Тема 1.2. Стратегическое управление в социальных системах жизнедеятельности общества	<ol style="list-style-type: none"> 1. В чем заключается структура управленческой деятельности в социальных территориальных системах организации жизнедеятельности общества? 2. Поясните разницу в понятиях "стратегия" и "тактика".
Тема 1.3. Классификация и видовая специализация стратегического управления	<ol style="list-style-type: none"> 1. Охарактеризуйте классификацию стратегического управления социальных организованных систем территориального типа. 2. В чем заключается видовая специализация стратегического управления в территориальных образованиях?
Раздел 2. Методологические основы стратегического управления социальными системами	
Тема 2.1. Понятие развития и динамики социальных организованных систем	<ol style="list-style-type: none"> 1. Поясните суть динамичности социальных организованных систем как основы их жизнедеятельности? 2. В чем суть понятий "прогресс", "развитие", "функционирование", "регресс"? 3. Назовите процессы динамики жизнедеятельности искусственных социальных систем и их элементов.
Тема 2.2. Анализ динамики внешней ситуации и внутреннего состояния социальных систем	<ol style="list-style-type: none"> 1. Назовите методы анализа динамики внутреннего состояния социальных систем. 2. Перечислите методы анализа и прогноза динамики внешней ситуации.
Тема 2.3. Разработка стратегии динамики социальных организованных систем на основе государственных программ	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опишите особенности целеполагания социальных организованных систем. 2. Охарактеризуйте методику целеполагания и декомпозиции целей территориальных образований разного уровня. 3. Определите декомпозицию целей урбанизированных поселений и чем она отличается от сельских поселений.
Раздел 3. Организация реализации стратегических решений	
Тема 3.1. Разработка организационных	<ol style="list-style-type: none"> 1. Опишите алгоритм разработки стратегии территориальных образований разного уровня.

<i>Контролируемые разделы (темы) дисциплины (модуля)</i>	<i>Вопросы для подготовки к индивидуальному / фронтальному устному / письменному опросу по темам дисциплины (модуля)</i>
мероприятий и проектов реализации стратегии	
Тема 3.2. Планирование реализации стратегических действия	1. Опишите процесс планирования реализации стратегический решений. 2. Перечислите основные документы стратегического планирования.
Тема 3.3. Оценка стратегии развития и организационной динамики	1. Назовите основные критерии оценки стратегии 2. Какие структуры могут проводить оценку стратегии

2.2. Рекомендации по оцениванию результатов тестирования обучающихся

В завершении изучения каждого раздела дисциплины (модуля) может проводиться тестирование (контроль знаний по разделу, рубежный контроль).

Критерии оценивания. Уровень выполнения текущих тестовых заданий оценивается в баллах. Максимальное количество баллов по тестовым заданиям определяется преподавателям и представлено в таблице 2.1.

Тестовые задания представлены в виде оценочных средств и в полном объеме представлены в банке тестовых заданий в электронном виде. В фонде оценочных средств представлены типовые тестовые задания, разработанные для изучения дисциплины «Проектный анализ».

ТИПОВЫЕ ТЕСТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ

Уровень 1

Выбрать правильный вариант ответа

1. *Стратегический план развития территории – это ...*
 - a. комплексный документ, содержащий пошаговое достижение среднесрочных целей развития территории
 - b. короткий документ, сконцентрированный на перспективах развития территории и в каждой сфере выявляющий главные, ключевые факторы развития
 - c. комплексный план, определяющий развитие лишь в наиболее важных, приоритетных для территории областях с учетом внутренних факторов развития
2. *Территориальное стратегическое планирование в России получило наибольшее развития ... 20-го века*
 - a. в 60-е гг.
 - b. в 70-е гг.
 - c. в 80-е гг.
 - d. с середины 90-х гг.
3. *Индикативное планирование носит ... характер*
 - a. директивный (обязательный)
 - b. стратегический
 - c. рекомендательный
4. *Стратегическое планирование – это ...*
 - a. среднесрочное планирование
 - b. текущее планирование
 - c. долгосрочное планирование
 - d. долгосрочное планирование с учетом изменений внешней и внутренней среды организации

5. Стратегическое планирование социально-экономического развития территории – это систематический процесс, с помощью которого местные сообщества ...

- a. создают картину своего будущего и определяют этапы его достижения, исходя из местных ресурсов
- b. создают отраслевые целевые программы развития территории
- c. решают текущие проблемы развития территории

6. Определите цифрами очередность стадий стратегического планирования:

- a. анализ внешней среды
- b. анализ альтернатив и выбор стратегии
- c. миссия и цели
- d. анализ сильных и слабых сторон
- e. управление реализацией стратегии
- f. оценка стратегии

7. Стратегия ограниченного роста:

- a. Применяется в динамично развивающихся отраслях с быстро меняющейся технологией, устанавливает ежегодное значительное превышение уровня развития над уровнем предыдущего года
- b. Применяется в сложившихся отраслях со стабильной технологией, устанавливает цели развития «от достигнутого» и корректирует на изменяющиеся условия
- c. Устанавливает цели ниже уровня, достигнутого в прошлом, когда показатели деятельности организации приобретают устойчивую тенденцию к ухудшению и никакие меры не изменяют ее
- d. Придерживаются крупные компании, которые активно функционируют в нескольких отраслях

Уровень 2

Соотнести фактор, обозначенный цифрой, с направлением SWOT-анализа, обозначенным буквой

№ п/п	ФАКТОР	БУКВА	НАПРАВЛЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА
1	Неблагоприятные демографические изменения	S	Потенциальные внутренние сильные стороны
2	Создание новых технологий	W	Потенциальные внутренние слабые стороны
3	Лидирующая позиция на кривой опыта	O	Потенциальные внешние возможности
4	Более высокие общие удельные издержки, чем у конкурентов	T	Потенциальные внешние угрозы
5	Невозможность финансирования необходимых изменений в стратегии		
6	Появление нового конкурента с низкими издержками		
7	Хорошие отношения с фирмами-конкурентами		
8	Возможности использования эффекта масштаба		

2.3 Рекомендации по оцениванию результатов ситуационных и практических заданий

Максимальное количество баллов	Правильность (ошибочность) решения
Отлично	Полные верные ответы. В логичном рассуждении при ответах нет ошибок, задание полностью выполнено. Получены правильные ответы, ясно прописанные во всех строках заданий и таблиц
Хорошо	Верные ответы, но имеются небольшие неточности, в целом не влияющие на последовательность событий, такие как небольшие пропуски, не связанные с основным содержанием изложения. Задание оформлено не вполне аккуратно, но это не мешает пониманию вопроса
Удовлетворительно	Ответы в целом верные. В работе присутствуют несущественная хронологическая или историческая ошибки, механическая ошибка или описка, несколько исказившие логическую последовательность ответа
	Допущены более трех ошибок в логическом рассуждении, последовательности событий и установлении дат. При объяснении исторических событий и явлений указаны не все существенные факты
Неудовлетворительно	Ответы неверные или отсутствуют

ТИПОВЫЕ СИТУАЦИОННЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

Практическое задание 1

Система документов стратегического планирования регионального развития, существовавшая до принятия 172-ФЗ включала:

на федеральном уровне:

- концепцию долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 года;

- прогноз долгосрочного социально-экономического развития на долго-срочный период до 2030 года;

- отраслевые документы стратегического планирования (порядка 80);

- схемы территориального планирования (транспорт, энергетика, здравоохранение, образование);

- стратегии социально-экономического развития федеральных округов, в т. ч. Стратегия развития арктической зоны РФ и обеспечения национальной безопасности на период до 2020 года;

- основные направления деятельности Правительства РФ;

- государственные программы РФ (40) и ФЦП (48);

на региональном уровне:

- стратегии социально-экономического развития субъектов РФ (разработано 85 документов, утверждено 75);

- схемы территориального планирования;

- программы и прогнозы социально-экономического развития на среднесрочный период;

- государственные программы субъектов РФ.

172-ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации» ввел следующую систему документов планирования:

- стратегия пространственного развития РФ;

- стратегия развития макрорегионов;

- стратегия развития субъектов РФ;
- долгосрочные и среднесрочные прогнозы развития субъектов РФ;
- план мероприятий по реализации стратегии развития субъекта РФ;
- государственные программы субъекта РФ;
- документы муниципального стратегического планирования.

Задание:

1. Проведите анализ изменений законодательства в сфере стратегического планирования, выделите тренды. Ответ обоснуйте.

2. Используя 172-ФЗ «О стратегическом планировании в российской Федерации», опишите участников стратегического планирования на федеральном, региональном и муниципальном уровне.

3. Определите, какие виды взаимодействия осуществляются между органами исполнительной власти и органами местного самоуправления региона в сфере стратегического планирования.

4. Предложите механизмы методической поддержки регионам для совершенствования системы стратегического планирования.

5. Источниками данных, которые могут быть использованы для мониторинга стратегий, являются:

- Федеральное статистическое наблюдение (РОССТАТ);
- Данные исполнительных органов государственной власти субъектов РФ и МСУ;
- Результаты социологических опросов профильных организаций (ФСО, Ромир, Левада, РАН и т. д.);
- Публикации в СМИ;
- Данные научно-исследовательских работ;
- Международные и российские рейтинги.

Практическое задание 2

1. На основе описанной ситуации провести конкурентный анализ в рамках модели «5 сил» М. Портера.

1) Угроза появления новых конкурентов. (Определение барьеров для входа в отрасль (5–7 барьеров))

2) Рыночная власть покупателей. (Каким образом покупатели оказывают давление на деятельность компании?)

3) Рыночная власть поставщиков. (Каким образом поставщики оказывают давление на деятельность компании?)

4) Опасность появления товаров-заменителей. (Поиск новых альтернатив, их плюсы и минусы.)

5) Уровень конкурентной борьбы или внутриотраслевая конкуренция. (Определение основных конкурентов и их преимуществ.)

2. На основе проведенного конкурентного анализа выбрать и обосновать конкурентную стратегию по М. Портеру из предложенных вариантов:

1) Конкурентная стратегия лидерства в продукте. (Создание уникального товара в отрасли.)

2) Конкурентная стратегия лидерства в издержках. (Ценовое лидерство, низкие издержки на производство продукции.)

3) Конкурентная стратегия фокусирования лидерства в продукте. (Производство нового типа продукции ориентированной для определенной группы потребителей.)

4) Конкурентная стратегия фокусирования лидерства в издержках (Производство продукции с учетом минимизации издержек, ориентированной для определенной группы потребителей.)

Описание ситуации на рынке производства автомобилей Toyota, Volkswagen, General Motors, Daimler и Ford

Основными игроками на рынке автомобильного производства являются концерны Toyota, Volkswagen и General Motors. А замыкают пятерку лидеров Daimler и Ford. Выручка компании Toyota Motor в 2012 году составила около \$272,76 млрд., продажи Volkswagen достигли отметки \$254,03 млрд., а General Motors смогла выручить от продажи автомобилей в 2012 году примерно \$152,25 млрд.

Топ-10 компаний-производителей автомобилей в 2012 гг., ед.

Компания	Страна	2012 год	2012/2011
Volkswagen	Германия	9 255 384	9%
General Motors	США	9 212 014	2,9%
Toyota	Япония	7 435 000	3,7%
Ford	США	5 666 000	-0,5%
Nissan	Япония	4 889 379	5,5%
Honda	Япония	4 111 191	41,3%
PSA Peugeot	Франция	2 965 000	-16,5%
Hyundai	Южная Корея	2 499 098	14,4%
Daimler	Германия	2 198 029	4,1%
BMW	Германия	1 845 186	15,3%

По итогам 2012 года первые три места по производству автомобилей поделили между собой три крупнейших мировых автоконцерна – Volkswagen, GM и Toyota. При этом число автомобилей, произведенных Volkswagen в 2012 году, выросло на 9,0 % г/г, а General Motors и Toyota в 2012 году произвели на 2,9 % и 3,7 % автомобилей больше по сравнению с предыдущим годом. Наибольший рост производства наблюдался на заводах компании Honda – 41,3 % г/г. Существенное падение продаж автомобилей во Франции в 2012 году сопровождалось и значительным падением числа произведённых автомобилей главным автомобильным гигантом страны – PSA. Peugeot в 2012 году произвела на 16,5 % меньше автомобилей, чем годом ранее.

Среди всех автопроизводителей особое место занимают крупнейшие автоконцерны ToyotaMotor, Volkswagen и General Motors.

Компания Toyota основана в 1937 году в Японии. Корпорация выпускает пассажирские, грузовые автомобили и автобусы под брендами Toyota, Lexus, Scion, Daihatsu и Hino. В 2012 выручка компании остановилась на отметке \$272,76 млрд., а её рост год к году составил 18,7 %. Чистая прибыль компании за 2012 год увеличилась на 239,3 % г/г и достигла отметки в \$10,53 млрд. В 2012 году было продано около 7,44 млн. автомобилей под маркой Toyota. Данный показатель превосходит результат 2011 года на почти 3,7 %. Toyota является одним из лидеров в области применения гибридных технологий. С 1997 года корпорация запустила массовое производство модели Toyota Prius. Немного позже гибридные модификации появились и у модели Camry, а также некоторых моделей Lexus. К 2030 году компания планирует перевести всю свою линейку автомобилей на технологию гибридных и электродвигателей.

Вторым крупнейшим концерном является немецкая компания Volkswagen Group. Как и Toyota, корпорация Volkswagen была основана в 1937 году. VW Group состоит примерно из 350 компаний, занимающихся производством автомобилей и связанными с этим комплектующих. К Volkswagen относятся такие бренды как Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini, Scania AB, MAN AG, Porsche. Выручка концерна в 2012 году возросла до \$254,03 млрд., показав рост на 21,2 % г/г. При этом чистая прибыль составила примерно \$28,63 млрд., в то время как годом ранее данный показатель равнялся примерно \$19,84 млрд., тем самым чистая прибыль выросла на 44,3% г/г. А вот продажи автомобилей

выросли в 2012 году на 9,0 %. За полный 2012 год компания продала около 9,26 млн. автомобилей.

Замыкает тройку автопроизводителей концерн General Motors. Компания начала свою работу намного раньше конкурентов, еще в 1908 году. В настоящее время корпорации принадлежат такие автомобильные марки как Cadillac, Chevrolet, GMC, Opel, Vauxhall. При этом компания активно сотрудничает с другими производителями, а именно, разрабатывает совместные автомобили и двигатели с Fiat, Alfa Romeo, Ferrari, Maserati. Интересно, что одним из основных держателей акций GM является Министерство Финансов США, которое владеет почти 36,4 % акций компании. Дело в том, что правительство США спасало GM от банкротства в 2009 году, после чего основная часть управления корпорацией перешла в руки правительственной организации. В 2012 году выручка GM достигла отметки \$152,25 млрд., рост год к году составил 1,3 %. При этом корпорация в 2012 году зафиксировала чистую прибыль в размере \$6,19 млрд. по сравнению с \$9,19 млрд. годом ранее. Таким образом, чистая прибыль упала на 32,7 % г/г. В 2012 году компания продала 9,20 млн. автомобилей, что на 2,9 % лучше, чем годом ранее.

Среди китайских производителей автомобилей следует выделить компании FAW, Chery, Geely и Great Wall. Стоит отметить, что большинство автомобилей, выпускаемых в Китае, производится по лицензии мировых брендов, например Volkswagen и GM. Так, 10 заводов компании GM находятся в Азиатском регионе. Volkswagen AG имеет 13 заводов по производству автомобилей и комплектующих к ним в Азии. Основным преимуществом китайской продукции является частое обновление модельного ряда и низкая стоимость продукции по сравнению с японскими и южнокорейскими автомобилями. Однако разговоры о том, что качество китайских автомобилей значительно ниже, чем у соседей, часто бывает правдой. Вместе с этим, в последние годы заметны тенденции улучшения качества китайской продукции. Свидетельством этому может служить повышение спроса покупателей на автомобили из Поднебесной – в 2012 году каждый четвертый автомобиль в мире был произведен в Китае.

Тенденции и перспективы автомобильного сектора

К концу 2012 года общемировые продажи автомобилей с электродвигателями с начала производства данных автомобилей составляли примерно 190 тысяч, что составляет примерно 0,02 % от общего числа автомобилей на планете. К 2020 году, по прогнозам, число электромобилей увеличится до 20 миллионов штук, а их доля в общем числе автомобилей достигнет 2 %. В 2012 году продажи авто с электродвигателями составили 113 тыс., в то время как аналогичный показатель в 2011 году равнялся всего лишь 45 тыс., тем самым рост продаж год к году составил 151,1 %. Малая доля электромобилей на рынке на данный момент связана прежде всего с тем, что срок зарядки аккумуляторных батарей в большинстве случаев очень мал и позволяет проехать на одной зарядке всего 100 км., после которых понадобится не меньше пары часов на его полную зарядку. Однако уже сейчас известны случаи, когда электромобили становятся более практичными. Так Tesla Model S способна проехать на одной зарядке аккумулятора около 480 км. на скорости до 90 км/ч. Для дальнейшего внедрения электромобилей и их повсеместного использования в жизни потребуются не только существенные изменения производства на заводах автомобильных компаний, но и развитие инфраструктуры, а именно, создание «заправочных» электрических станций.

Ещё одним минусом автомобилей с электрическими двигателями является их цена. На данный момент средняя стоимость автомобиля с электрическим двигателем составляет \$42,177, в то время как автомобиль, работающий на бензине, в среднем стоит \$19,170. Таким образом, пока электромобиль обходится почти на 120,0 % дороже, чем его бензиновый аналог.

В США в 2012 году было продано около 439 тысяч автомобилей

с гибридными двигателями, в то время как продажи в 2011 году составляли примерно 250 тысяч гибридов, то есть рост составил 75,6 %. На гибридные автомобили пришлось примерно 10,7 % от всех продаж в США в 2012 году. Пока данный сегмент автомобильной

промышленности выглядит наиболее перспективно, так как обеспечивает хорошее соотношение удобства, цены и экологичности.

Налоговые сборы, таможенные пошлины и экологические нормы, регулирующие сектор

Налоговые сборы

В разных странах мира действуют свои законы и нормы, регулирующие сектор автомобильного строения. Так, в США не существует Федерального транспортного налога, однако во всех штатах установлен ежегодный сбор на регистрацию транспортных средств. Некоторые штаты облагают автовладельцев дополнительными налогами, которые зависят от нынешней стоимости автомобиля или от его массы. В России действует многоуровневая система налогов, которыми облагается владение автомобильным средством. Если в 2011 году за каждую лошадиную силу автомобиля мощностью менее 200 л. с. автовладельцу приходилось платить в среднем 25,00 руб., то в 2013 году данная сумма составит 30,67 руб., то есть налог увеличится на 22,7 % г/г. При этом данные налоговые пошлины могут быть увеличены в десятки раз в разных субъектах Российской Федерации. Несомненно, увеличение налоговых сборов приведёт к увеличению стоимости автомобилей для покупателей, что может негативно отразиться на динамике продаж.

Стоит отметить, что с начала 2012 года Китай ведёт упорную таможенную войну с США. Ставка таможенных пошлин до конца 2014 года на производимые в США автомобили будет варьироваться от 2,0 % до 21,5 % от стоимости ввозимого автомобиля. При этом наивысшая ставка грозит продукции небольших корпораций из США, которые производят дорогие спортивные автомобили. А вот минимальные ставки будут применяться к американским подразделениям европейских и азиатских компаний, таких как BMW и Honda. По прогнозам такие таможенные тарифы приведут к увеличению стоимости продукции GM в Китае на 8,8–12,9 %. Китайское правительство предполагает, что такие меры приведут к тому, что американские концерны будут вынуждены строить свои заводы на территории Поднебесной, что положительно скажется на экономике Китая.

В России с 1 сентября 2012 года введен утилизационный сбор на ввозимые из-за границы автомобили. Базовая величина сбора составит 20 тысяч рублей, однако, например, для автомобилей, с момента выпуска которых прошло более трёх лет и объем двигателя которых больше 3500 кубических сантиметров, величина сбора может достигать 700 тыс. рублей. Данные меры приняты для того, чтобы российские производители могли хоть как-то конкурировать с компаниями из Европы, Азии и Северной Америки. Крупнейшие страны, такие как Япония, Китай и США, совсем недавно подали жалобу в ВТО в связи с введением утилизационного сбора, а ранее аналогичную жалобу подал Евросоюз. Данная ситуация может закончиться серьёзными санкциями в отношении России.

Экологические норм

С каждым годом правительства разных стран принимают более жесткие законы о защите окружающей среды. Автомобильный сектор является одним из самых опасных в плане вредных выбросов в атмосферу – на его долю приходится около 17,0 % выбросов парниковых газов во всем мире. В данный момент одним из важнейших документов в плане регулирования выбросов вредных веществ является экологический стандарт Евро-5, который вступил в силу 1 сентября 2009 года и действует на территории Европы. Однако на все ввозимые автомобили ограничения стандарта Евро-5 будут введены только 1 января 2014 года. Таким образом, усиление влияния азиатских производителей в Европе в последние годы можно вполне объяснить менее строгими экологическими запретами к азиатским автомобилям. В 2015 году планируется вступление в силу экологического стандарта Евро-6, а уже в 2013 году азиатские производители вынуждены будут конкурировать с остальными мировыми автопроизводителями на равных условиях на рынке Европы.

Таким образом, существует немало проблем в сфере автомобильного производства. С каждым годом автопроизводителям из других стран становится все сложнее конкурировать на иностранных рынках. В конечном итоге преимуществом обладают корпорации, которые

выпускают относительно дешевые автомобили. К таким производителям, безусловно, в первую очередь, относится Китай, который уже сейчас занимает почти четверть мирового рынка производимых автомобилей. Именно на дешевом и среднем ценовом сегменте автомобилей наименее заметно скажется увеличение налоговых пошлин, которое приведёт к повышению цен на них.

Практическое задание 3

1. На основе выбранного региона/города провести SWOT-анализ (минимум по 5 элементам) и сопоставление между ними. Полученные выводы занести в таблицу. Предложить ряд мероприятий по устранению слабых сторон субъекта. Определить специализацию субъекта на основе сильных сторон.

Практическое задание 4

На основе стратегии развития субъекта и реализуемых программ и подпрограмм развития в различных сферах (минимум 5 направлений) построить систему сбалансированных показателей по 4 блокам: финансы, благополучатели, внутренние процессы, обучение и развитие. На основе полученной системы сбалансированных показателей определить сферы наличия «двойного финансирования» и «перекрестной ответственности» в рамках реализуемых программ и подпрограмм развития субъекта. Определить ключевые проблемы субъекта и предложить ряд мероприятий для их устранения. В качестве субъекта исследования может быть выбран регион или город-миллионник.

2.4. Рекомендации по оцениванию эссе (докладов, сообщений)

Максимальное количество баллов	Критерии
Отлично	Выставляется обучающемуся, если он выразил своё мнение по сформулированной проблеме, аргументировал его, точно определив проблему содержание и составляющие. Приведены данные отечественной и зарубежной литературы, статистические сведения, информация нормативно правового характера. Обучающийся знает и владеет навыком самостоятельной исследовательской работы по теме исследования; методами и приемами анализа теоретических и/или практических аспектов изучаемой области. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет; графически работа оформлена правильно.
Хорошо	Выставляется обучающемуся, если работа характеризуется смысловой цельностью, связностью и последовательностью изложения; допущено не более 1 ошибки при объяснении смысла или содержания проблемы. Для аргументации приводятся данные отечественных и зарубежных авторов. Продемонстрированы исследовательские умения и навыки. Фактических ошибок, связанных с пониманием проблемы, нет. Допущены отдельные ошибки в оформлении работы.
Удовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если в работе студент проводит достаточно самостоятельный анализ основных этапов и смысловых составляющих проблемы; понимает базовые основы и теоретическое обоснование выбранной темы. Привлечены основные источники по рассматриваемой теме. Допущено не более 2 ошибок в содержании проблемы, оформлении работы.
Неудовлетворительно	Выставляется обучающемуся, если работа представляет собой пересказанный или полностью заимствованный исходный текст без каких бы то ни было комментариев, анализа. Не раскрыта структура и теоретическая составляющая темы. Допущено три или более трех ошибок в содержании раскрываемой проблемы, в оформлении работы.

ТЕМЫ ЭССЕ (РЕФЕРАТОВ, ДОКЛАДОВ, СООБЩЕНИЙ) ДЛЯ ПРОВЕРКИ УРОВНЯ СФОРМИРОВАННОСТИ КОМПЕТЕНЦИИ

1. Развитие системы стратегического управления.
2. Развитие системы «key performance indicators» на разных уровнях стратегического планирования.
3. Особенности управления территориальными образованиями как социальными системами
4. Процесс стратегического планирования на региональном уровне.
5. Взаимосвязь и взаимообусловленность различных уровней стратегического планирования: проблемы и перспективы их решения.
6. Структура управленческой деятельности в социальных территориальных системах организации жизнедеятельности общества.
7. Взаимосвязь стратегического и тактического управления.
8. Классификация стратегического управления социальных организованных систем территориального типа.
9. Видовая специализация стратегического управления в территориальных образованиях.
10. Динамика социальных организованных систем как основа их жизнедеятельности.
11. Прогрессивное (регрессивное) развитие социальных организованных систем территориального типа.
12. Процессы динамики жизнедеятельности искусственных социальных систем и их элементов.
13. Методы анализа динамики внутреннего состояния социальных систем.
14. Методы анализа и прогноза динамики внешней ситуации социальных систем.
15. Особенности целеполагания социальных организованных систем.
16. Методика целеполагания и декомпозиции целей территориальных образований разного уровня.
17. Декомпозиция целей урбанизированных поселений / сельских поселений.
18. Алгоритм разработки стратегии территориальных образований разного уровня.
19. Процесс планирования реализации стратегических решений.
20. Программирование как основной элемент стратегического планирования.

ВОПРОСЫ К ЗАЧЕТУ ПО РАЗДЕЛАМ (ТЕМАМ) ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

1. Дайте пять определений понятия «стратегическое управление».
2. Дайте определение понятию «key performance indicators».
3. Охарактеризуйте понятие и особенности управления территориальными образованиями как социальными системами
4. Перечислите проблемы, которые затрудняют процесс стратегического планирования на региональном уровне.
5. Перечислите основные положения Федерального закона от 28.06.2014 № 172 «О стратегическом планировании в Российской Федерации».
6. В чем заключается структура управленческой деятельности в социальных территориальных системах организации жизнедеятельности общества?
7. Поясните разницу в понятиях "стратегия" и "тактика".
8. Охарактеризуйте классификацию стратегического управления социальных организованных систем территориального типа.
9. В чем заключается видовая специализация стратегического управления в территориальных образованиях?

10. Поясните суть динамичности социальных организованных систем как основы их жизнедеятельности?
11. В чем суть понятий "прогресс", "развитие", "функционирование", "регресс"?
12. Назовите процессы динамики жизнедеятельности искусственных социальных систем и их элементов?
13. Назовите методы анализа динамики внутреннего состояния социальных систем.
14. Перечислите методы анализа и прогноза динамики внешней ситуации.
15. Опишите особенности целеполагания социальных организованных систем.
16. Охарактеризуйте методику целеполагания и декомпозиции целей территориальных образований разного уровня.
17. Определите декомпозицию целей урбанизированных поселений и чем она отличается от сельских поселений.
18. Опишите алгоритм разработки стратегии территориальных образований разного уровня.
19. Опишите процесс планирования реализации стратегических решений.
20. Перечислите основные документы стратегического планирования.