

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
«Чувашский государственный аграрный университет»
(ФГБОУ ВО Чувашский ГАУ)

Кафедра экономики, менеджмента и агроконсалтинга

УТВЕРЖДАЮ

Проректор по учебной и
научной работе

 Л.М. Корнилова
31 августа 2020 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Б1.В.13 СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Укрупненная группа направлений подготовки
38.00.00 ЭКОНОМИКА И УПРАВЛЕНИЕ

Направление подготовки
38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль)
Управление человеческими ресурсами

Квалификация (степень) выпускника Бакалавр

Форма обучения - очная, заочная

Чебоксары 2020

При разработке рабочей программы дисциплины в основу положены:

- 1) ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденный МОН РФ 12.01.2016 г. № 7.
- 2) Учебный план направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профиля) Управление человеческими ресурсами, одобренный Ученым советом ФГБОУ ВО ЧГСХА, протокол № 16 от 28.04.2016 г.
- 3) Учебный план направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профиля) Управление человеческими ресурсами, одобренный Ученым советом ФГБОУ ВО ЧГСХА протокол № 10 от 19.04.2017 г.
- 4) Учебный план направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профиля) Управление человеческими ресурсами, одобренный Ученым советом ФГБОУ ВО Чувашская ГСХА, протокол № 11 от 18.06.2018 г.
- 5) Учебный план направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профиля) Управление человеческими ресурсами, одобренный Ученым советом ФГБОУ ВО Чувашская ГСХА, протокол № 11 от 20.05.2019 г.
- 6) Учебный план направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профиля) Управление человеческими ресурсами, одобренный Ученым советом ФГБОУ ВО Чувашская ГСХА, протокол № 12 от 20.04.2020 г.
- 7) Учебный план направления подготовки 38.03.02 Менеджмент направленности (профиля) Управление человеческими ресурсами, одобренный Ученым советом ФГБОУ ВО Чувашский ГАУ, протокол № 18 от 28.08.2020 г.

Рабочая программа дисциплины актуализирована на основании приказа от 14.07.2020 г. № 98-о и решения Ученого совета ФГБОУ ВО Чувашский ГАУ (протокол № 18 от 28 августа 2020 г.) в связи с изменением наименования с федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Чувашская государственная сельскохозяйственная академия» (ФГБОУ ВО Чувашская ГСХА) на федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Чувашский государственный аграрный университет» (ФГБОУ ВО Чувашский ГАУ).

В рабочую программу дисциплины внесены соответствующие изменения: в преамбуле и по тексту слова «Чувашская государственная сельскохозяйственная академия» заменены словами «Чувашский государственный аграрный университет», слова «Чувашская ГСХА» заменены словами «Чувашский ГАУ», слово «Академия» заменен словом «Университет» в соответствующем падеже.

Рабочая программа дисциплины одобрена на заседании выпускающей кафедры экономики, менеджмента и агроконсалтинга, протокол № 1 от 31 августа 2020 г.

© Зайцева Н.П., 2020

© ФГБОУ ВО Чувашский ГАУ, 2020

ОГЛАВЛЕНИЕ

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ.....	4
1.1. Методические указания по освоению дисциплины для студентов очной формы обучения....	4
1.2. Методические указания по освоению дисциплины для студентов заочной формы обучения	6
2. МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО.....	7
2.1. Примерная формулировка «входных» требований	8
2.2. Содержательно-логические связи дисциплины (модуля).....	9
3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ).....	9
3.1 Перечень профессиональных (ПК) компетенций	9
4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ	11
4.1. Структура дисциплины	11
4.2. Матрица формируемых дисциплиной компетенций.....	13
4.3. Содержание разделов дисциплины (модуля)	13
4.4 Лабораторный практикум	15
4.5. Практические занятия (семинары)	15
4.6. Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля.....	16
5. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ	17
5.1. Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях	18
6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	20
6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины.....	20
6.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности	21
6.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания	23
6.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности.....	25
7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)	32
7.1 Основная литература.....	32
7.2 Дополнительная литература	33
7.3 ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ И ИНТЕРНЕТ – РЕСУРСЫ.....	33
8. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ.....	34
9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ.....	34
ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ В РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ	36
ПРИЛОЖЕНИЕ 1	37
ПРИЛОЖЕНИЕ 2	61
ПРИЛОЖЕНИЕ 3	80
ПРИЛОЖЕНИЕ 4	98

1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Целью учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студента базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области стратегического управления предприятием в условиях нестабильной внешней среды.

Задачи изучения дисциплины:

- приобрести теоретические знания практические навыки по определению возникающих возможностей, по оценке угроз предприятия исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) предприятия;
- выработать способности формулирования миссии и цели предприятия на основе стратегического анализа;
- изучение возможных вариантов стратегии, методов разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации;
- изучение методов стратегического контроля и разработки систем контроля, реализации стратегии перспектив развития экономики России во взаимосвязанном и взаимозависимом мире.

1.1. Методические указания по освоению дисциплины для студентов очной формы обучения

Методика изучения курса предусматривает наряду с лекциями и семинарами практические занятия, организацию самостоятельной работы студентов, проведение консультаций, руководство докладами студентов для выступления на научно-практических конференциях, осуществление текущего, промежуточного и итогового форм контроля.

Система знаний по дисциплине «Стратегический менеджмент» формируется в ходе аудиторных и внеаудиторных (самостоятельных) занятий. Используя лекционный материал, учебники и учебные пособия, дополнительную литературу, проявляя творческий подход, студент готовится к практическим занятиям, рассматривая их как пополнение, углубление, систематизация своих теоретических знаний.

Дисциплина «Стратегический менеджмент» изучается студентами в восьмом семестре. Для освоения дисциплины студентами необходимо:

1. Посещать лекции, на которых в сжатом и системном виде излагаются основы дисциплины: даются определения понятий, законов, которые должны знать студенты; раскрываются закономерности поведения экономических субъектов. Студенту важно понять, что лекция есть своеобразная творческая форма самостоятельной работы. Надо пытаться стать активным соучастником лекции: думать, сравнивать известное с вновь получаемыми знаниями, войти в логику изложения материала лектором, следить за ходом его мыслей, за его аргументацией, находить в ней кажущиеся вам слабости. Во время лекции можно задать лектору вопрос, желательно в письменной форме, чтобы не мешать и не нарушать логики проведения лекции. Слушая лекцию, следует зафиксировать основные идеи, положения, обобщения, выводы. Работа над записью лекции завершается дома. На свежую голову (пока еще лекция в памяти) надо уточнить то, что записано, обогатить запись тем, что не удалось зафиксировать в ходе лекции, записать в виде вопросов то, что надо прояснить, до конца понять. Важно соотнести материал лекции с темой учебной программы и установить, какие ее вопросы нашли освещение в прослушанной лекции. Тогда полезно обращаться и к учебнику. Лекция и учебник не заменяют, а дополняют друг друга.

2. Посещать практические занятия, к которым следует готовиться и активно на них работать. Задание к практическому занятию выдает преподаватель. Задание включает в себя основные вопросы, задачи, тесты и рефераты для самостоятельной работы, литературу. Семинарские и практические занятия начинаются с вступительного слова преподавателя, в котором называются цель, задачи и вопросы занятия. В процессе проведения занятий преподаватель задает основные и дополнительные вопросы, организует их обсуждение. На практических занятиях решаются задачи, разбираются тестовые задания и задания, выданные

для самостоятельной работы, заслушиваются реферативные выступления. Студенты, пропустившие занятие, или не подготовившиеся к нему, приглашаются на консультацию к преподавателю. Практическое занятие заканчивается подведением итогов: выводами по теме и выставлением оценок.

3. Систематически заниматься самостоятельной работой, которая включает в себя изучение нормативных документов, материалов учебников и статей из экономической литературы, решение задач, написание докладов, рефератов, эссе. Задания для самостоятельной работы выдаются преподавателем.

4. Под руководством преподавателя заниматься научно-исследовательской работой, что предполагает выступления с докладами на научно-практических конференциях и публикацию тезисов и статей по их результатам.

5. При возникающих затруднениях при освоении дисциплины «Стратегический менеджмент», для неуспевающих студентов и студентов, не посещающих занятия, проводятся еженедельные консультации, на которые приглашаются неуспевающие студенты, а также студенты, испытывающие потребность в помощи преподавателя при изучении дисциплины.

При изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» следует усвоить:

- основные принципы и методы стратегического управления и планирования;
- связующие процессы в организации и основные школы и направления управленческой науке;
- методы и модели принятия решений в управлении деятельностью организации.

Рекомендации по подготовке к лекциям. При подготовке к очередному лекционному занятию необходимо:

1. Максимально подробно разработать материал, излагавшийся на предыдущем лекционном занятии, при этом выделить наиболее важную часть изложенного материала (основные определения и формулы).

2. Постараться запомнить основные формулы.

3. Постараться максимально четко сформулировать (подготовить) вопросы, возникшие при разборе материала предыдущей лекции.

4. Сравнить лекционный материал с аналогичным материалом, изложенным в литературе, попытаться самостоятельно найти ответ на возникшие при подготовке вопросы.

Желательно:

1. Изучая литературу, ознакомиться с материалом, изложение которого планируется на предстоящей лекции.

2. Определить наиболее трудную для вашего понимания часть материала и попытаться сформулировать основные вопросы по этой части.

Изучение наиболее важных тем или разделов учебной дисциплины завершают практические и лабораторные занятия, которые обеспечивают: контроль подготовленности студента; закрепление учебного материала; приобретение опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, в том числе аргументации и защиты выдвигаемых положений и тезисов. Лабораторному занятию предшествует самостоятельная работа студента, связанная с освоением материала, полученного на лекциях, и материалов, изложенных в учебниках и учебных пособиях, а также литературе, рекомендованной преподавателем.

Рекомендации по подготовке к практическим занятиям. При подготовке к практическим занятиям необходимо:

1. Выучить основные формулы и определения, содержащиеся в лекционном материале.

2. Уточнить область применимости основных формул и определений.

3. Приложить максимум усилий для самостоятельного выполнения домашнего задания.

4. Максимально четко сформулировать проблемы (вопросы), возникшие при выполнении домашнего задания.

Желательно:

1. Придумать интересные на наш взгляд примеры и задачи (ситуации) для рассмотрения их на предстоящем лабораторном занятии.

2. Попытаться выполнить домашнее задание, используя методы, отличные от тех, которые изложены преподавателем на лекциях (практических занятиях). Сравнить полученные результаты.

Требования, предъявляемые к выполнению контрольных заданий. При выполнении контрольных заданий следует:

1. Получить четкий ответ на все вопросы, содержащиеся в контрольном задании.
2. Максимально четко изложить способ выполнения контрольного задания.
3. Оформить задание в соответствии с предъявленными требованиями.
4. По возможности, осуществить проверку полученных результатов.

По согласованию с преподавателем или по его заданию студенты могут готовить рефераты по отдельным темам дисциплины. Основу докладов составляет, как правило, содержание подготовленных студентами рефератов. Качество учебной работы студентов преподаватель оценивает по результатам тестирования и зачета. Тестирование организовывается в компьютерных классах. Все вопросы тестирования обсуждаются на лекционных и лабораторных занятиях. Подготовка к зачету предполагает изучение конспектов лекций, рекомендуемой литературы и других источников, повторение материалов лабораторных и практических занятий.

1.2. Методические указания по освоению дисциплины для студентов заочной формы обучения

Спецификой заочной формы обучения является преобладающее количество часов самостоятельной работы по сравнению с аудиторными занятиями, поэтому методика изучения курса предусматривает наряду с лекциями и практическими занятиями, организацию самостоятельной работы студентов, проведение консультаций, руководство докладами студентов для выступления на научно-практических конференциях, осуществление текущего, промежуточного и итогового форм контроля.

Учебный процесс для студентов заочной формы обучения строится иначе, чем для студентов-очников. В связи с уменьшением количества аудиторных занятий (в соответствии с рабочими учебными планами) доля самостоятельной работы значительно увеличивается. Преподаватель в процессе аудиторных занятий освещает основные ключевые темы дисциплины и обращает внимание студентов на то, что они должны вспомнить из ранее полученных знаний.

Студенты, изучающие дисциплину «Стратегический менеджмент», должны обладать навыками работы с учебной литературой и другими информационными источниками (статистическими сборниками, материалами экономических исследований, статьями из периодических изданий, научными работами, опубликованными в специальных изданиях и т.п.) в том числе, интернет-сайтами, а также владеть основными методами, техникой и технологией сбора и обработки информации.

Самостоятельная работа студентов заочной формы обучения должна начинаться с ознакомления с рабочей программой дисциплины, в которой перечислены основная и дополнительная литература, учебно-методические задания необходимые для изучения дисциплины и работы на практических занятиях.

В рабочей программе дисциплины имеется специальный раздел (приложение 3). Методические указания к самостоятельной работе студентов. Методические указания включают в себя задания самостоятельной работы для закрепления и систематизации знаний, задания самостоятельной работы для формирования умений и задания для самостоятельного контроля знаний.

Задания для закрепления и систематизации знаний включают в себя перечень тем докладов и рефератов, а также рекомендации по подготовке реферата и доклада.

Задания для формирования умений содержат ситуационные задачи по курсу.

Задания для самостоятельного контроля знаний позволят закрепить пройденный материал и сформировать навыки формулирования кратких ответов на поставленные вопросы. Задания включают вопросы для самоконтроля и тесты для оценки уровня освоения материала теоретического курса. Для удобства работы с материалом, все задания разбиты по темам дисциплины.

Изучение каждой темы следует начинать с внимательного ознакомления с набором вопросов. Они ориентируют студента, показывают, что он должен знать по данной теме. Следует иметь в виду, что учебник или учебное пособие имеет свою логику построения: одни авторы более широко, а другие более узко рассматривают ту или иную проблему. При изучении любой темы рабочей программы следует постоянно отмечать, какие вопросы (пусть в иной логической последовательности) рассмотрены в данной главе учебника, учебного пособия, а какие опущены. По завершении работы над учебником должна быть ясность в том, какие темы, вопросы программы учебного курса вы уже изучили, а какие предстоит изучить по другим источникам. В случае возникших затруднений в понимании учебного материала следует обратиться к другим источникам, где изложение может оказаться более доступным.

Понимание и усвоение содержания курса невозможно без четкого знания основных терминов и понятий, используемых в данной дисциплине по каждой конкретной теме. Для этого студент должен использовать определения новых терминов, которые давались на лекции, а также в рекомендованных учебных и информационных материалах.

При изучении дисциплины «Стратегический менеджмент» следует усвоить:

- основные принципы и методы стратегического управления и планирования;
- связующие процессы в организации и основные школы и направления управленческой науке;
- методы и модели принятия решений в управлении деятельностью организации.

Современные средства связи позволяют строить взаимоотношения с преподавателем и во время самостоятельной работы с помощью интернет-видео-связи, а не только во время аудиторных занятий и консультаций. Для продуктивного общения студенту необходимо владеть навыками логичного, последовательного и понятного изложения своего вопроса. Желательно, чтобы студент заранее написал электронное письмо, в котором перечислил интересующие его вопросы или вопросы, изучение которых представляется ему затруднительным. Это даст возможность преподавателю оперативно ответить студенту по интернет-связи и более качественно подготовиться к последующим занятиям.

Полный конспект лекций и заданий для самостоятельной работы студентов, другие необходимые методические рекомендации размещены в сети Интернет и доступны по ссылке <http://sdo.academy21.ru/>

Необходимо отметить, что самостоятельная работа с литературой и интернет-источниками не только полезна как средство более глубокого изучения любой дисциплины, но и является неотъемлемой частью будущей профессиональной деятельности выпускника.

2. МЕСТО УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к вариативной части дисциплин Блока 1 «Дисциплины и модули». По очной форме обучения она изучается в 7 семестре, по заочной форме обучения – на 4 курсе.

Изучение курса предполагает, что преподаватель читает лекции, проводит практические занятия, организует самостоятельную работу студентов, проводит консультации, руководит научно – исследовательской работой студента, осуществляет текущий, промежуточный и итоговый формы контроля.

В лекциях излагаются основы изучаемой дисциплины. Практические занятия направлены на закрепление знаний теоретического курса. Формы самостоятельной работы и реализации ее результатов многообразны: выступления на семинарах, рефераты, контрольные, зачет.

Консультации – необходимая форма оказания помощи студентам - магистрантам в их самостоятельной работе. Преподаватель оказывает помощь магистрантам при выборе тем докладов для научно – исследовательской работы, подготовке и написанию статей и тезисов в сборники, публикуемые по результатам конференций.

Важным направлением организации изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» является осуществление контроля за уровнем усвоения изучаемого материала, с целью чего используются инструменты текущего, промежуточного и итогового форм контроля.

2.1. Примерная формулировка «входных» требований

Для изучения данной учебной дисциплины (модуля) необходимы знания, умения и навыки, формируемые предшествующими дисциплинами:

- **знания:**
 - формы международного движения факторов производства;
 - сущность процесса принятия управленческих решений, условия и факторы их качества;
 - основные понятия, категории и инструменты современной маркетинговой политики предприятия;
 - теоретические и практические подходы к проведению маркетинговых исследований;
 - принципы и методы формирования кадровой политики и её реализации в соответствии с выбранной стратегией развития предприятия;
 - основы построения, расчета и анализа современной системы показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов на микро- и макроуровне;
 - взаимосвязь категорий качество и конкурентоспособность предприятия.
- **умения:**
 - использовать статистические данные показателей страны для определения уровня ее социально-экономического развития;
 - критически оценить предлагаемые варианты управленческих решений и обосновать предложения по их совершенствованию с учетом критериев социально-экономической эффективности, рисков и возможных социально-экономических последствий;
 - анализировать внешнюю и внутреннюю маркетинговую среду предприятия, выявляя ее ключевые элементы и оценивая их влияние на предприятие;
 - управлять формированием и использованием интеллектуально-креативных ресурсов организации, повышением производительности и деловой стратегии.
 - осуществлять выбор инструментов и средств обработки экономических данных в соответствии с поставленной задачей, анализировать результаты расчетов и обосновывать полученные выводы;
 - применять различные методологические подходы к оценке конкурентоспособности предприятий.
- **навыки:**
 - поредения форм внешнеэкономических отношений, учета экономических сделок страны с другими странами;
 - методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении деятельностью организаций.
 - способностью к обобщению, анализу и восприятию маркетинговой информации; постановке маркетинговых целей и стратегий, выбору путей их достижения;
 - навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;
 - методологией экономического исследования;
 - методами оценки результативности и эффективности СМК.

2.2.Содержательно-логические связи дисциплины (модуля)

Код дисциплины (модуля)	Содержательно-логические связи	
	Коды и названия учебных дисциплин (модулей), практик	
Б1.В.13	на которые опирается содержание данной учебной дисциплины (модуля)	для которых содержание данной учебной дисциплины (модуля) выступает опорой
	Б1.Б.09 Методы принятия управленческих решений Б1.В.02 Мировая экономика Б1.В.14 Маркетинг Б1.В.10 Управление качеством Б1.Б.14 Управление человеческими ресурсами Б1.В.09 Комплексный анализ хозяйственной деятельности в организациях агропромышленного комплекса	Б2.В.03(П) Преддипломная практика

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

3.1 Перечень профессиональных (ПК) компетенций

Номер/индекс компетенции	Содержание компетенции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	навыкамииспользования современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач
ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	методологию экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	современными методиками экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

После изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» студент должен знать:

- экономические основы поведения организаций;
- различные структуры рынков

После изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» студент должен уметь:

- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений;
- участвовать в разработке стратегии организации, используя инструментарий стратегического менеджмента;
- оценивать воздействие макроэкономической среды на функционирование организаций и органов государственного и муниципального управления;
- находить и оценивать новые рыночные возможности и формировать бизнес – идею.

После изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» студент должен овладеть навыками:

- инструментарием стратегического менеджмента;
- навыками анализа конкурентной среды отрасли

4. СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

4.1. Структура дисциплины

Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетные единицы, 144 часа.

4.1.1. Структура дисциплины по очной форме обучения

№ п/п	Семестр	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Виды учебной работы, включая СРС и трудоемкость (в часах)					Форма: -текущего контроля успеваемости, СРС (по неделям семестра); - промежуточн ой аттестации (по семестрам)
			Всего	Лекции	Практические занятия/ практическая подготовка	СРС	Контроль	
		Раздел 1 Предплановый стратегический анализ						
1	7	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	6	2	2	2		Эссе. Выступление на семинаре
2	7	Тема 2. Стратегический анализ внутренней среды компании	12	4	4	4		Опрос. Индивидуальное задание
3	7	Тема 3. Стратегический анализ среды фирмы	12	4	4	4		Опрос. Индивидуальное задание
	7	Тема 4. Виды стратегий	12	4	4	4		Тестирование
	7	Раздел 2. Разработка и управление стратегическим планом						
4	7	Тема 5. Стратегическое планирование	12	4	4/2	4		Эссе. Выступление на семинаре
	7	Тема 6. Разработка стратегии, миссии и целей развития компании	12	4	4	4		Опрос. Индивидуальное задание
7	7	Тема 7. Управление взаимодействием власти и бизнеса	12	4	4	4		Эссе. Выступление на семинаре
8	7	Тема 8. Система сбалансированных показателей в стратегическом менеджменте	12	4	4	4		Тестирование Индивидуальное задание
9	7	Выполнение, защита курсовой работы				18		Защита курсовой работы
10	7	Подготовка, сдача экзамена	36				36	Экзамен
		Итого	144	30	30/2	48	36	

4.1.2 Структура дисциплины по заочной форме обучения

№ п/п	Курс	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Виды учебной работы, включая СРС и трудоемкость (в часах)					Форма: -текущего контроля успеваемости, СРС (по неделям семестра); - промежуточной аттестации (по семестрам)
			Всего	Лекции	Практические занятия/ практическая подготовка	СРС	Контроль	
		Раздел 1 Предплановый стратегический анализ						
1	4	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	13			13		Опрос на практических занятиях. Подготовка докладов. Тестирование.
2	4	Тема 2. Стратегический анализ внутренней среды компании	16	2	2	12		
3	4	Тема 3. Стратегический анализ среды фирмы	18	2	2	14		
4	4	Тема 4. Виды стратегий	12			12		
	4	Раздел 2. Разработка и управление стратегическим планом						
5	4	Тема 5. Стратегическое планирование	18	2	2/2	14		
6	4	Тема 6. Разработка стратегии, миссии и целей развития компании	16	2	2	12		
7	4	Тема 7. Управление взаимодействием власти и бизнеса	12			12		
8	4	Тема 8. Система сбалансированных показателей в стратегическом менеджменте	12			12		
9	4	Курсовая работа				18		Защита курсовой работы
10	4	Подготовка, сдача экзамена	9				9	Экзамен
Итого			144	8	8/2	119	9	

4.2. Матрица формируемых дисциплиной компетенций

Разделы и темы дисциплины	Компетенции		Общее количество компетенций
	ПК-3	ПК-5	
Раздел 1 Предплановый стратегический анализ	+	+	2
Раздел 2. Разработка и управление стратегическим планом	+	+	2
Курсовая работа	+	+	2
Контроль	+	+	2

4.3. Содержание разделов дисциплины (модуля)

Наименование раздела дисциплины	Содержание раздела	Результат обучения
Раздел 1 Предплановый стратегический анализ		
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	Особенности современного бизнеса. Стратегическое управление. Характеристики менеджера в стратегическом управлении	<i>Знание:</i> основные этапы формирования стратегического менеджмента как науки. <i>Умения:</i> анализировать этапы формирования стратегического менеджмента <i>Владение:</i> знаниями, необходимыми для усиления ориентации на стратегические аспекты своего развития
Тема 2. Стратегический анализ внутренней среды компании	Направления и виды анализа. Анализ цепочки создания ценности. Ключевые факторы успеха. Портфельный анализ	<i>Знание:</i> цели и задачи стратегического анализа состояния компании <i>Умения:</i> применять методы анализа внутренних факторов, влияющих на деятельность компании <i>Владение:</i> методами оценки хозяйственного портфеля организации и конкурентоспособности
Тема 3. Стратегический анализ среды фирмы	Применение SWOT – анализа. Анализ макросреды фирмы (PEST – анализ). Анализ внешней макросреды фирмы.	<i>Знание:</i> цели и задачи стратегического анализа внешнего окружения организации <i>Умения:</i> применять методы стратегического анализа внешней и внутренней среды компании, использовать конкурентный анализ отрасли конкурентов <i>Владение:</i> навыками изучения рыночной ситуации и мнения потребителей
Тема 4. Виды стратегий	Базовые (эталонные стратегии). Конкурентные стратегии. Стратегия лидерства за счет экономии на	<i>Знание:</i> классификацию отличительные признаки стратегий поведения на рынке <i>Умения:</i> находить способы

	издержках. Стратегия дифференциации. Стратегия фокусирования. Стратегия обновления продукции	применения стратегий в соответствии с элементами среды фирмы <i>Владение:</i> навыками выбора возможных стратегий и из оценки
Раздел 2. Разработка и управление стратегическим планом		
Тема 5. Стратегическое планирование	Правила и способы планирования. Стратегическое и тактическое планирование. Реализация стратегии и сводные планы. Назначение бизнес – плана. Структура и содержание бизнес - плана	<i>Знание:</i> методов анализа стратегий и их выбора при разработке стратегического плана <i>Умения:</i> ориентироваться в экспертных методах и методах социологических исследований при разработке стратегического плана <i>Владение:</i> навыками выбора и использования методов планирования, реализации стратегических планов
Тема 6. Разработка стратегии, миссии и целей развития компании	Понятие стратегии. Видение и миссия организации. Цели организации. Миссии и цели развития крупных отечественных компаний	<i>Знание:</i> методологию формирования миссии, ценностей и видения компании <i>Умения:</i> анализировать и интерпретировать миссию, ценности, видение, цели и задачи компании <i>Владение:</i> навыками формулирования миссии, построения дерева целей и оценки приоритетности
Тема 7. Управление взаимодействием власти и бизнеса	Стратегические союзы и совместные предприятия. Горизонтальная и вертикальная интеграция. Инсорсинг и аутсорсинг. Слияние и поглощение компаний. Стратегии защиты от недружественных поглощений. Признаки и формы государственно – частного партнерства. Механизмы реализации государственно – частного партнерства. Соглашения о разделе продукции.	<i>Знание:</i> особенностей функционирования и развития на рынке различных интегрированных структур <i>Умения:</i> выявлять стратегические действия получения выгоды и методы защиты от стратегий недружественных действий отдельных участников рыночных отношений <i>Владение:</i> навыками оценки информации и правилами взаимодействия в системы «бизнес – власть – общество»
Тема 8. Система сбалансированных показателей в стратегическом менеджменте	Структура и принципы системы сбалансированных показателей. Проекция сбалансированной системы показателей. Особенности применения системы сбалансированных показателей.	<i>Знание:</i> методологию разработки стратегических карт и ключевых показателей эффективности компаний, их дочерних и зависимых организаций <i>Умения:</i> анализировать стратегические карты и ключевые показатели эффективности

		компаний, их дочерних и зависимых организаций <i>Владение:</i> методиками проведения стратегических изменений и стратегического контроля
--	--	---

4.4 Лабораторный практикум

Лабораторные занятия не предусмотрены

4.5. Практические занятия (семинары)

4.5.1. Методические рекомендации к практическим занятиям студентов очной формы обучения

Работа по подготовке к практическим занятиям и активное в них участие - одна из форм изучения программного материала курса «Стратегический менеджмент». Она направлена на подготовку бакалавров по направлению Менеджмент, способных оценить современные проблемы этики управления, разработать мероприятия по их улучшению. Подготовку к занятиям следует начинать с внимательного изучения соответствующих разделов учебных пособий и учебников, далее — следует изучать специальную литературу и источники, работать с таблицами, схемами, написать доклад, если студент получил такое задание. Готовясь к занятиям и принимая активное участие в их работе студент проходит школу работы над источниками и литературой, получает навыки самостоятельной работы над письменным и устным сообщением (докладом), учится участвовать в дискуссиях, отстаивать свою точку зрения, формулировать и аргументировать выводы. Форма практических занятий во многом определяется его темой. Практика показывает, что основные формы занятий следующие: беседа на основе составленного преподавателем плана (она наиболее приемлема при обсуждении одного из теоретических вопросов по проблемам темы или монографии), коллоквиум по разделу учебника или одной из монографий (коллоквиум предполагает прежде всего проверку знаний по определенной теме, источникам, разделу курса); подготовка письменного доклада студентом, его устный доклад и обсуждение его на практическом занятии.

В планы практических занятий включены основные вопросы общего курса. В ходе занятий возможна их конкретизация и корректировка. При подготовке сообщений и докладов следует широко использовать опубликованные источники, мемуарную и исследовательскую литературу. Учебники и учебные пособия студент использует по своему выбору. Каждому студенту в течение семестра следует прочитать не менее двух трудов, которые указаны в списке литературы или рекомендовано преподавателем из числа новых публикаций, составить краткий реферат и быть готовым к беседе по ним с преподавателем

В рамках темы 5 «Стратегическое планирование» предусмотрены выездные практические занятия в коммерческую производственную организацию (предприятие), чтобы обучающиеся смогли принять участие в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью, а именно: в проведении стратегического анализа и разработке организационной и функциональных стратегий компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений и обеспечения конкурентоспособности организации.

Тематика практических занятий студентов очной формы обучения

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1	Раздел 1 Предплановый стратегический анализ	Введение в стратегический менеджмент Стратегический анализ внутренней среды компании Стратегический анализ среды фирмы Виды стратегий	14
2	Раздел 2.	Стратегическое планирование	16

	Разработка и управление стратегическим планом	Разработка стратегии, миссии и целей развития компании Управление взаимодействием власти и бизнеса Система сбалансированных показателей в стратегическом менеджменте	
Итого			30

4.5.2. Методические рекомендации к практическим занятиям студентов заочной формы обучения

Для студентов заочной формы обучения предусмотрено 8 часов практических занятий, в рамках которых необходимо разобрать основные вопросы курса. В целях углубленного изучения дисциплины студентам предлагается выполнить реферат и выступить с докладом на одном из практических занятий по выбранной тематике в рамках тем учебного курса. Форма практических занятий во многом определяется его темой. Практика показывает, что основные формы занятий следующие: беседа на основе составленного преподавателем плана (она наиболее приемлема при обсуждении одного из теоретических вопросов по проблемам темы), подготовка письменного доклада студентом, его устный доклад и обсуждение его на практическом занятии.

В рамках темы 5 «Стратегическое планирование» предусмотрены выездные практические занятия в коммерческую производственную организацию (предприятие), чтобы обучающиеся смогли принять участие в выполнении отдельных элементов работ, связанных с будущей профессиональной деятельностью, а именно: в проведении стратегического анализа и разработке организационной и функциональных стратегий компании с целью подготовки сбалансированных управленческих решений и обеспечения конкурентоспособности организации.

Тематика практических занятий по заочной форме обучения

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Трудоемкость (час.)
1	Раздел 1 Предплановый стратегический анализ	Стратегический анализ внутренней среды компании Стратегический анализ среды фирмы	4
2	Раздел 2. Разработка и управление стратегическим планом	Стратегическое планирование Разработка стратегии, миссии и целей развития компании	4
Итого			8

4.6. Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля

4.6.1. Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля по очной форме обучения

№ п/п	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Всего часов	Содержание самостоятельной работы	Формы контроля
1.	Раздел 1 Предплановый стратегический анализ	14	Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Анализ	Опрос. Выступление на семинаре. Индивидуальное задание. Эссе. Тестирование

			фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа	
2.	Раздел 2. Разработка и управление стратегическим планом	16	Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Анализ фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа	Опрос. Выступление на семинаре. Индивидуальное задание. Эссе. Тестирование
	Курсовая работа	18	Выполнение курсовой работы	Защита курсовой работы
	Итого	48		

4.6.2. Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля по заочной форме обучения

№ п/п	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Всего часов	Содержание самостоятельной работы	Формы контроля
1.	Раздел 1 Предплановый стратегический анализ	51	Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Анализ фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа	Опрос на практических занятиях. Подготовка докладов. Тестирование.
2.	Раздел 2. Разработка и управление стратегическим планом	50	Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Анализ фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа	
	Курсовая работа	18	Выполнение курсовой работы	Защита курсовой работы
	Итого	119		

5. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

№ п/п	Наименование раздела	Виды учебной работы	Формируемые компетенции (указывается код компетенции)	Информационные и образовательные технологии
1.	Раздел 1 Предплановый стратегический	<i>Лекция 1</i>	ПК-3, ПК-5	<i>Лекции визуализации с применением средств мультимедиа</i>

	анализ			
2	Раздел 1 Предплановый стратегический анализ	Лекция 2	ПК-3, ПК-5	Лекции визуализации с применением средств мульти- медиа
3	Раздел 1 Предплановый стратегический анализ	Лекция 4	ПК-3, ПК-5	Лекции визуализации с применением средств мульти- медиа
4	Раздел 1 Предплановый стратегический анализ	Практические занятия 6	ПК-3, ПК-5	Кейс-метод: анализ конкретных ситуаций и обсуждение проблемных вопросов в ходе проведения практического занятия
5	Раздел 2 Разработка и управление стратегическим планом	Практические занятия 9	ПК-3, ПК-5	Деловая игра
6	Раздел 2 Разработка и управление стратегическим планом	Практические занятия 11	ПК-3, ПК-5	Кейс-метод: анализ конкретных ситуаций и обсуждение проблемных вопросов в ходе проведения практического занятия
7	Раздел 2 Разработка и управление стратегическим планом	Практические занятия 13	ПК-3, ПК-5	Кейс-метод: анализ конкретных ситуаций и обсуждение проблемных вопросов в ходе проведения практического занятия
8	Раздел 2 Разработка и управление стратегическим планом	Лекция 14	ПК-3, ПК-5	Лекции визуализации с применением средств мульти- медиа

5.1. Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях

5.1.1. Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях по очной форме обучения

Семестр	Вид занятий	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
8	Л	Обсуждение материала в ходе мультимедийных презентаций к проблемным лекциям по темам: Введение в стратегический менеджмент Стратегический анализ внутренней среды компании Стратегический анализ среды фирмы Система сбалансированных показателей в стратегическом менеджменте	8
8	ПЗ	Деловая игра по теме: Стратегическое планирование Разбор учебных кейсов по темам Виды стратегий Разработка стратегии, миссии и целей развития	8

		компаний Управление взаимодействием власти и бизнеса	
Итого			16

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах составляет 26,6% от общего объема аудиторных занятий. Подробный порядок организации и проведения интерактивных форм занятий, предусмотренных рабочей программой дисциплины «Стратегический менеджмент» приведен в приложении 2 к рабочей программе

5.1.2. Интерактивные образовательные технологии, используемые в аудиторных занятиях по заочной форме обучения

курс	Вид занятий	Используемые интерактивные образовательные технологии	Количество часов
5	ПЗ	Разбор учебных кейсов по темам Разработка стратегии, миссии и целей развития компании	2
Итого			2

Удельный вес занятий, проводимых в интерактивных формах составляет 12,5% от общего объема аудиторных занятий. Подробный порядок организации и проведения интерактивных форм занятий, предусмотренных рабочей программой дисциплины «Стратегический менеджмент» приведен в приложении 2 к рабочей программе

6. ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ДЛЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ИТОГАМ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

6.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

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

Рабочей программой дисциплины «Стратегический менеджмент» предусмотрено участие дисциплины в формировании следующих компетенций:

Компетенции	Код дисциплины	Дисциплины, практики, НИР, через которые формируются компетенция (компоненты)	Этапы формирования компетенции в процессе освоения образовательной программы
ПК-3 владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	Б1.Б.09	Методы принятия управленческих решений	1
	Б1.В.02	Мировая экономика	1
	Б1.В.14	Маркетинг	1
	Б1.В.10	Управление качеством	2
	Б1.В.13	Стратегический менеджмент	3
	Б2.В.03(П)	Преддипломная практика	4
ПК-5 способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	Б1.Б.14	Управление человеческими ресурсами	1
	Б1.В.09	Комплексный анализ хозяйственной деятельности в организациях агропромышленного комплекса	1
	Б1.В.11	Налоги и налогообложение	2
	Б1.В.13	Стратегический	2

		менеджмент	
	Б2.В.03(П)	Преддипломная практика	3

6.1.2. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения дисциплины

№ п/п	Контролируемые разделы дисциплины (модуля)	Код контролируемой компетенции (компетенций)	Наименование оценочного средства
1	Раздел 1 Предплановый стратегический анализ	ПК-3, ПК-5	Опрос. Выступление на семинаре. Индивидуальное задание. Эссе. Тестирование
2	Раздел 2. Разработка и управление стратегическим планом	ПК-3, ПК-5	Опрос. Выступление на семинаре. Индивидуальное задание. Эссе. Тестирование

6.2. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Текущий контроль осуществляется в виде оценивая ответов студентов во время опросов (коллоквиумов), письменного и компьютерного тестирования, выступлений на семинарах, индивидуальных домашних заданий и эссе. Тестирование проводится после изучения каждого раздела дисциплины и выявляет готовность студентов к практической работе и оценивается до 10 баллов. Максимальная оценка выполнения каждого практического занятия – 5 баллов.

Промежуточный контроль знаний проводится в форме зачета и экзамена, включающие теоретические вопросы и практическое задание, и оценивается до 30 баллов. В результате текущего и промежуточного контроля знаний студенты получают экзамен по курсу.

Форма оценочного средства	Количество работ (в семестре)	Максимальный балл за 1 работу	Итого баллов
Обязательные			
Опрос (коллоквиум)	1	10	10,0
Тестирование в системе MOODLE	2	10	20,0
Выступление на семинаре (доклад)	2	5	10,0
Индивидуальные домашние задания	2	3,5	7
Итого	-	-	47,0
Дополнительные			
Выступление на семинаре (доклад)	2	5	10
Дополнительные индивидуальные домашние задания	4	3,5	14
Эссе	2	3	6
Итого			30,0

План-график проведения контрольно-оценочных мероприятий на весь срок изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» для студентов очной формы обучения

	Срок	Название оценочного мероприятия	Форма оценочного средства	Объект контроля
Семестр 8	ПЗ 1	Текущий контроль	Выступление с докладом, аналитические задания	ПК-3, ПК-5
	ПЗ 2	Текущий контроль	Выступление с докладом, аналитические задания, опрос	ПК-3, ПК-5
	ПЗ 3	Текущий контроль	Выступление с докладом, аналитические задания, опрос	ПК-3, ПК-5
	ПЗ 4	Текущий контроль	Выступление с докладом, аналитические задания, опрос	ПК-3, ПК-5
	ПЗ 5	Текущий контроль	Выступление с докладом, аналитические задания, опрос	ПК-3, ПК-5
	ПЗ 6	Текущий контроль	Выступление с докладом, аналитические задания, опрос	ПК-3, ПК-5
	ПЗ 7	Текущий контроль	Тестирование письменное	ПК-3, ПК-5
	ПЗ 8	Текущий контроль	Выступление с докладом, аналитические задания, опрос	ПК-3, ПК-5
	ПЗ 9	Текущий контроль	Выступление с докладом, аналитические задания, опрос	ПК-3, ПК-5
	ПЗ 10	Текущий контроль	Выступление с докладом, аналитические задания, опрос	ПК-3, ПК-5
	ПЗ 11	Текущий контроль	Выступление с докладом, аналитические задания, опрос	ПК-3, ПК-5
	ПЗ 12	Текущий контроль	Выступление с докладом, аналитические задания, опрос	ПК-3, ПК-5
	ПЗ 13	Текущий контроль	Выступление с докладом, аналитические задания, опрос	ПК-3, ПК-5
	ПЗ 14	Текущий контроль	Выступление с докладом, аналитические задания, опрос	ПК-3, ПК-5
	ПЗ 15	Текущий контроль	Тестирование письменное	ПК-3, ПК-5
	Экзамен	Промежуточная аттестация	Вопросы к экзамену	

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, набравшему не менее 51 балла в результате суммирования баллов, полученных при текущем контроле и промежуточной аттестации.

Полученный совокупный результат (максимум 100 баллов) конвертируется в традиционную шкалу:

100-балльная шкала	Традиционная шкала	
86 – 100	отлично	зачтено
71 – 85	хорошо	
51 – 70	удовлетворительно	
50 и менее	неудовлетворительно	не зачтено

6.3. Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Текущий контроль

Оценка за текущую работу на занятиях, проводимую в форме устного опроса знаний студентов, осуществляется в соответствии с балльно-рейтинговой системой. Оценивание ответа студента производится по следующей шкале баллов:

Критерий оценки	ОФ
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса. Дает полный развернутый ответ на основной вопрос. Дает логически обоснованный и правильный ответ на дополнительный вопрос	1,0
Дает достаточно полный ответ, с нарушением последовательности изложения. Отвечает на дополнительный вопрос, но обосновать не может.	0,5
Дает неполный ответ на основной вопрос. Не дает ответа на дополнительный вопрос.	0,2
Нет ответа	0

Выступление студента с докладом предполагает значительную самостоятельную работу студента, поэтому оценивается по повышенной шкале баллов. В балльно-рейтинговой системе выступление с докладом относится к дополнительным видам работ. Шкала дифференцирована по ряду критериев. Общий результат складывается как сумма баллов по представленным критериям. Максимальный балл за выступление с докладом – 5 баллов.

Критерий оценки	Балл
Актуальность темы	0,5
Полное раскрытие проблемы	0,5
Наличие собственной точки зрения	1,0
Наличие презентации	2,0
Наличие ответов на вопросы аудитории	0,5
Логичность и последовательность изложения	0,3
Отсутствие ошибочных или противоречивых положений	0,2
Итого	5

Опрос (коллоквиум) является одним из обязательных этапов формирования аттестационного минимума для получения допуска к экзамену. Максимальное количество баллов, которое может набрать студент в результате каждого этапа промежуточной аттестации – 10 баллов. Оценка ответа студента складывается как среднее значение при ответе на вопросы преподавателя, каждый из которых оценивается по следующей шкале:

Критерий оценки	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	10
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	8
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть финансового явления.	6
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	5
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 5

Оценка по результатам тестирования складывается исходя из суммарного результата ответов на блок вопросов. Общий максимальный балл по результатам тестирования – 5 баллов. За семестр порезультатов двух этапов тестирования студент может набрать до 15 баллов.

Критерии оценивания индивидуальных домашних заданий устанавливаются исходя из максимального балла за выполнение каждой части задания – 10 балла. Общий максимальный результат за обязательные виды работ, включающих две части – 15 баллов. За выполнение дополнительных заданий, состоящих из одной части – 3,5 балла. Итоговый результат за выполнение каждой части задания формируется исходя из следующих критериев:

Критерий	Балл
Логичность, последовательность изложения	2
Использование наиболее актуальных данных (последней редакции закона, последних доступных статистических данных и т.п.)	2
Обоснованность и доказательность выводов в работе	2
Оригинальность, отсутствие заимствований	2
Правильность расчетов/ соответствие нормам законодательства	2
<i>Итого</i>	10

Оценивается эссе максимум в 3 балла, которые формируют премиальные баллы студента за дополнительные виды работ, либо баллы, необходимые для получения допуска к зачету. Эссе оценивается в соответствии со следующими критериями:

Критерий	Балл
Соответствие содержания заявленной теме	0,3
Логичность и последовательность изложения	0,8
Наличие собственной точки зрения	2
Обоснованность выводов, наличие примеров и пояснений	1
Использование в эссе финансовой, неупрощенной терминологии	0,9
<i>Итого</i>	5

Промежуточная аттестация

Промежуточная аттестация заключается в объективном выявлении результатов обучения, которые позволяют определить степень соответствия действительных результатов обучения и запланированных в программе. Она направлена на оценивание обобщенных результатов обучения, выявление степени освоения студентами системы знаний и умений, полученных в результате изучения дисциплины «Теория менеджмента».

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент» включает зачет/экзамен.

Зачет как форма контроля проводится в конце второго учебного семестра и предполагает оценку освоения знаний и умений, полученных в ходе учебного процесса. Для допуска к зачету студент должен пройти текущую аттестацию, предполагающую набор от 51 до 100 баллов. Суммарный результат по итогам текущей и промежуточной аттестации не может превышать 100 баллов.

В конце третьего семестра промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент» включает экзамен.

Экзаменационный билет включает 3 вопроса, один из которых позволяют оценить уровень знаний, приобретенных в процессе изучения теоретической части, а два оценить уровень понимания студентом сути явления и способности высказывать суждения, рекомендации по заданной проблеме.

Вопросы к экзамену разделены на 2 части:

- вопросы для оценки знаний теоретического курса

- вопросы для оценки понимания/умения (практического характера).

Для промежуточной аттестации в балльно-рейтинговой системе предусмотрено 30 баллов. Аттестация производится отдельно по каждому вопросу билета.

Балльно-рейтинговая система предусматривает возможность ответа на один или два вопроса из билета по выбору преподавателя в том случае, если в результате текущей аттестации студент набрал более 70 баллов, поскольку суммарный результат по итогам текущей и промежуточной аттестации не может превышать 100 баллов.

6.4. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности (полный комплект фондов оценочных средств приводится в Приложение 1).

Примерный перечень вопросов к экзамену
Вопросы для оценки знаний теоретического курса

1. Назначение и сущность стратегического менеджмента
2. Эволюция стратегического менеджмента (этапы развития стратегического менеджмента)
3. Понятие стратегии. Элементы стратегии развития организации
4. «Видение» как элемент стратегического развития организации. Способы формулировки видения
5. Миссия как элемент стратегического развития организации. Основные элементы и отличительные особенности миссии
6. Цели организации и их классификация
7. Методы построения системы целей и определения их приоритетности
8. Классификация целей организации и их свойства
9. Стратегические и финансовые цели. Сходство и различия
10. Основные направления и виды стратегического анализа внутренней среды компании
11. Анализ цепочки создания ценности
12. Ключевые факторы успеха (КФУ)
13. ABC – анализ как метод определения (КФУ)
14. Портфельный анализ как способ оценки внутренней среды организации
15. Метод стратегических матриц
16. Матрица БКГ: способы применения и методы ее построения
17. Структура сбалансированного товарного портфеля
18. Стратегический анализ среды фирмы
19. SWOT-метод как инструмент стратегического анализа фирмы
20. Анализ макросреды фирмы
21. (PEST-анализ) факторов макросреды фирмы
22. (STEP – анализ) пошаговый анализ макросреды фирмы
23. Анализ внешней микросреды фирмы
24. Отраслевой анализ: назначение и методы проведения
25. Исследование рынка и потребителей
26. Выбор показателей конкурентоспособности и методов ее оценки
27. Конкурентоспособность продукта, маркетинговой деятельности и организации в целом
28. Выбор мер по повышению конкурентоспособности
29. Модель пяти факторов конкуренции М. Портера: назначение и способы использования в стратегическом менеджменте
30. Фактор неопределенности и риски при выборе стратегических альтернатив
31. Роль экспертных методов социологических исследований при обосновании стратегических решений

32. Базовые (эталонные) стратегии
33. Конкурентные стратегии
34. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках
35. Стратегия дифференциации
36. Стратегия фокусирования
37. Стратегия обновления продукции
38. Планирование как основная функция стратегического менеджмента
39. Правила и способы планирования
40. Стратегическое и тактическое планирование
41. Реализация стратегии и сводные планы
42. Назначение бизнес-плана
43. Структура и содержание бизнес-плана
44. Стратегические союзы и совместные предприятия как стратегия бизнес – планирования
45. Горизонтальная и вертикальная интеграция как разновидности стратегии – бизнес – планирования
46. Инсорсинг и аутсорсинг как разновидности стратегии бизнес – планирования
47. Слияния и поглощения компаний
48. Стратегии защиты от недружественных поглощений
49. Признаки и формы государственно-частного партнерства
50. Взаимодействие «Бизнес – власть – общество» в структуре создания потребительской ценности
51. Механизмы реализации государственно-частного партнерства
52. Соглашения о разделе продукции как способ интеграции в условиях государственного партнерства
53. Структура и принципы системы сбалансированных показателей (ССП) в стратегическом менеджменте
54. Проекция сбалансированной системы показателей в стратегическом менеджменте
55. Особенности применения системы сбалансированных показателей в стратегическом менеджменте
56. Организационные аспекты стратегического менеджмента

Вопросы на оценку понимания/умений студента

1. Назовите основные стадии развития, которые проходит организация
2. Назовите характерные черты современной деловой среды
3. За какие элементы стратегического развития отвечают менеджеры различных уровней управления в организации?
4. Назовите семь золотых качеств менеджера необходимых для стратегического управления
5. Перечислите семь основных ошибок менеджера, приводящих к банкротству фирмы
6. Назовите основные элементы стратегии развития организации
7. Как вы понимаете значение термина стратегическое видение? Что, по вашему мнению вкладывается в смысл этого значения?
8. Каким критериям должна соответствовать формулировка видения?
9. В чем отличительные признаки видения и миссии организации?
10. Назовите основные элементы миссии
11. Чем отличаются миссия в широком понимании и миссия в узком понимании?
12. Назовите основные вопросы, которые вы использовали бы при формулировке цели
13. На какие виды делятся конкретные цели?
14. В чем, по вашему мнению, разница между стратегическими и финансовыми целями?
15. Назовите основные свойства, которым должна соответствовать конкретная цель

16. Из каких составляющих складывается стратегический анализ внутренней среды компании?
17. Как вы понимаете термин цепочка ценности? Что она должна, по вашему мнению, выявлять?
18. Какие сферы деятельности организации, по вашему мнению, необходимо исследовать для определения ключевых факторов успеха?
19. Какая роль, при определении ключевых факторов успеха, должна отводиться ABC-анализу?
20. Что такое стратегическая матрица?
21. В чем суть метода портфельный анализ? Как вы понимаете значение термина сбалансированный товарный портфель?
22. Что позволяет выявить матрица McKinsey?
23. Какие матрицы, используемые в портфельном анализе, вы знаете?
24. Охарактеризуйте метод матрицы BCG
25. Назовите основные факторы оценки стратегического состояния фирмы
26. На какие вопросы позволяет дать ответ SWOT – анализ?
27. Как выглядит SWOT – матрица? Какие ее разновидности вы знаете?
28. На какие вопросы позволяет дать ответ PEST – анализ?
29. В чем, по вашему мнению, разница между PEST – анализом и STEP – анализом? Или это одно и то же?
30. Охарактеризуйте структуру PEST – анализа факторов макросреды
31. В каких целях используется отраслевой анализ?
32. На основании какой модели можно определить степень конкуренции организации?
33. Как вы понимаете термин барьеры входа в отрасль?
34. Как выглядит пентаграмма конкурентных сил?
35. Какие стратегии можно отнести к категории базовых (эталонных) стратегий?
36. Какие факторы должна учитывать организация при выборе конкурентной стратегии действий на рынке?
37. На каких компонентах деятельности основывается стратегия лидерства?
38. Дайте определение термину дифференциация. Какие направления дифференциации вы можете выделить?
39. В чем основная цель применения стратегии фокусирования?
40. Назовите основные преимущества стратегии обновления продукции
41. Что означает термин бенчмаркинг? Используются ли его элементы предприятиями РФ?
42. Назовите основные принципы стратегического планирования
43. Назовите основные этапы стратегического планирования
44. Назовите основные типовые правила реализации сводных планов
45. Назовите основные разделы сводного стратегического плана
46. Назовите основную, задачи и назначение бизнес 0 плана
47. Назовите основные разделы бизнес – плана. Какой раздел, по вашему мнению, особо важен инвесторам?
48. Назовите основные цели формирования стратегических союзов
49. Какие формы интеграции считаются наиболее жесткими и почему?
50. Какие формы стратегического союза считаются наиболее прочными?
51. В чем отличие горизонтальной и вертикальной форм интеграции?
52. Что означает стратегическая интеграция инсорсингового типа?
53. На чем основывается стратегическая интеграция аутсорсингового типа?
54. Назовите основные причины слияния и поглощения компаний
55. Какие разновидности поглощений вы знаете?
56. Кто такие охотники - инвесторы?

57. Назовите основные этапы недружественных поглощений, через которые прошла РФ с начала 90-х по середину 200-х гг.
58. Назовите текущие корпоративные конфликты по отраслям РФ за период 200-х гг.
59. Назовите основные методы защиты от недружественных поглощений
60. Какие показатели используют для оценки защищенности или незащищенности предприятий от недружественных поглощений?
61. Назовите основные формы партнерства власти и бизнеса
62. Назовите основные критерии отнесения предприятий к статусу госкорпораций
63. Какие критерии заложены в соглашения о разделе продукции между РФ и субъектами предпринимательства?
64. В чем сущность методологии системы сбалансированных показателей?
65. Назовите основные принципы на которых основана система сбалансированных показателей и ее ориентация на стратегию
66. Назовите четыре проекции сбалансированной системы показателей
67. Что такое стратегическая карта . На каких принципах она основана?
68. Назовите основные особенности использования систем сбалансированных показателей

Темы курсовых работ по Стратегическому менеджменту

1. Стратегическая пирамида фирмы и методология ее разработки
2. Выбор стратегии развития организации в условиях рынка
3. Стратегия выживания, характеристика, пути разработки (на примере конкретной организации)
4. Стратегия стабилизации, характеристика, пути разработки (на примере конкретной организации)
5. Определение стратегических альтернатив и условия выбора альтернативных решений в организации
6. Организация разработки стратегического плана развития предприятия
7. Разработка стратегии повышения конкурентоспособности организации
8. Стратегические изменения в организации и технология управления ими
9. Влияние организационной структуры фирмы на эффективность функционирования системы стратегического управления
10. Влияние организационной культуры на эффективность функционирования системы стратегического управления
11. Функциональные стратегии развития организации и особенности их разработки
12. Стратегии диверсификации и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
13. Стратегии вертикальной и горизонтальной интеграции и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
14. Базовые конкурентные стратегии и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
15. Стратегия международной деятельности организации
16. Разработка систем материального поощрения, поддерживающих реализацию стратегии
17. Планирование реализации стратегии с использованием системы планов предприятия (бизнес-планов)
18. Наступательные и оборонительные стратегии и практика их использования на российских и зарубежных фирмах
19. Портфельный анализ как основа формирования корпоративной стратегии фирмы
20. Информационное обеспечение разработки стратегических планов организации
21. Оперативное и стратегическое управление предприятия (субъектом малого бизнеса).
22. Анализ и выбор стратегий на разных этапах жизненного цикла отрасли (организации)

23. Ситуационный стратегический анализ и постановка стратегических целей организации (на примере конкретной организации)
24. Стратегическое планирование социально-экономического развития региона (на примере конкретного региона или области)
25. Роль лидерства в формировании конкурентной стратегии организации (на примере конкретной организации или фирмы)
26. Инструменты стратегического менеджмента: матрицы и модели (на примере конкретной организации).
27. Контроллинг в системе стратегического планирования и управления предприятием
28. Оценка конкурентоспособности товаров (на примере конкретной организации или субъекта малого бизнеса)
29. Оценка конкурентоспособности услуг малого предприятия (на примере субъекта малого бизнеса)
30. Проблема стратегической неопределенности внешней среды и пути ее преодоления (на примере конкретной организации)
31. Пути повышения конкурентоспособности организации
32. Разработка бизнес – проекта создания нового субъекта малого бизнеса
33. Разработка системы стратегического управления предприятием на основе сбалансированной системы показателей (BSC)
34. Разработка социальной стратегии организации (на примере конкретной организации)
35. Формирование сбытовой политики предприятия
36. Стратегические проблемы развития производственных процессов (на примере конкретной организации)
37. Анализ и прогнозирование общей ситуации в отрасли и конкуренции в ней (на примере конкретной отрасли)
38. Особенности стратегического управления в некоммерческих организациях (на примере конкретной организации)
39. Особенности реализации кадровой стратегии предприятия (на примере конкретного предприятия)
40. Стратегическое управление муниципальным образованием (на примере конкретного муниципалитета)

Образцы тестовых заданий

1. Стратегия организации определяет:

- а) результаты деятельности структурных элементов организации;
- б) эффективность использования человеческих ресурсов;
- в) достижение долговременных целей развития организации;
- г) методы анализа внутренней среды.

2. Видение организации означает:

- а) классификацию ресурсов, необходимых для достижения основной цели;
- б) представление о желаемом состоянии организации в будущем;
- в) измеримую и достижимую цель развития организации;
- г) увеличение доходов.

3. Миссия организации определяет:

- а) основные параметры внешней среды;
- б) публичную цель деятельности организации;
- в) требования к качеству используемых ресурсов;
- г) контроль за бизнес-процессами.

4. Цели организации характеризуются:

- а) отсутствием временных границ;
- б) множеством показателей;
- в) ответственностью персонала перед менеджерами организации;

г) достижимыми конкретными результатами.

5. Базовые стратегии развития организации включают в себя:

- а) стратегию ограниченного роста;
- б) наиболее рискованную стратегию;
- в) стратегию сокращения производства товаров и услуг;
- г) привлечение высококвалифицированных специалистов.

6. Конкурентные стратегии определяются:

- а) снижением издержек производства и сбыта;
- б) стабильными показателями качества при неизменных издержках;
- в) расширением ассортимента и обновлением продукции;

7. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках позволяет:

а) регулировать рост цен на потребляемые материалы, энергию и комплектующие изделия;

- б) быстро обновлять ассортимент;
- в) гарантировать финансовую устойчивость при снижении цен;
- г) увеличивать долю рынка.

8. Стратегия дифференциации содержит следующие преимущества:

- а) обеспечение разнообразия товаров и услуг;
- б) обслуживание ограниченного круга потребителей;
- в) расширение круга взыскательных потребителей;
- г) низкие затраты на инновации.

9. Что из перечисленного ниже является недостатками стратегии фокусирования?

- а) охватывает все основные сегменты рынка;
- б) позволяет крупным компаниям экономить издержки;
- в) ограничивает сбыт при узком ассортименте;
- г) возможен диктат поставщиков ресурсов.

10. Стратегия обновления продукции обуславливается:

- а) совершенствованием государственных стандартов;
- б) применением методов эвристического прогнозирования;
- в) развитием рынка консалтинга;
- г) необходимостью создания конкурентных преимуществ.

11. Стратегические союзы (альянсы) позволяют:

- а) избегать конфликтов по поводу целей и методов управления;
- б) повышать инвестиционную привлекательность;
- в) достигать прогнозируемых результатов;
- г) расширять применение новых технологий.

12. Совместное предприятие характеризуется:

- а) наличием лицензионных соглашений;
- б) созданием бизнес-структуры для объединения сильных сторон партнеров;
- в) реализацией стратегии обновления продукции;
- г) необходимостью использования метода экспертных оценок и метода Дельфи.

13. Стратегическая интеграция и консорсиального типа предполагает:

- а) привлечение сторонних фирм для выполнения отдельных операций;
- б) передачу на договорной основе сторонним фирмам выполнения отдельных функций;
- в) производство и реализацию конечной продукции на предприятиях, контролируемых одной компанией;
- г) развитие внешних связей предприятия.

14. Стратегическая интеграция аутсорсингового типа позволяет:

- а) объединять акции, принадлежащие интегрируемым предприятиям;
- б) создавать замкнутую структуру производства и сбыта продукции;
- в) создавать на основе самостоятельных предприятий единое юридическое лицо;

г) углублять специализацию деятельности путем привлечения сторонних фирм.

15. Слияния и поглощения компаний преследуют следующие цели:

- а) сокращение сфер деятельности;
- б) ограничение конкуренции;
- в) снижение конкурентоспособности новых корпоративных структур;
- г) проведение единой ценовой политики.

16. Стратегическое планирование предполагает:

- а) разработку бухгалтерской отчетности;
- б) участие в подготовке планов технологически связанных компаний;
- в) количественную оценку перспективных результатов и затрат компании;
- г) регулярную аттестацию сотрудников.

17. Этапами стратегического планирования являются:

- а) классификация методов прогнозирования;
- б) применение ситуационного подхода к стратегическому менеджменту;
- в) заключение лицензионного соглашения между партнерами;
- г) анализ, прогноз, разработка перспективных показателей развития и контроль.

18. Назначение бизнес-плана:

- а) определение формальных и неформальных организационных групп в компании;
- б) выбор и оценка стиля руководства;
- в) описание основных аспектов будущего развития компании;
- г) документ для инвестора.

19. Основные разделы бизнес-плана не содержат:

- а) маркетингового плана;
- б) плана производства;
- в) финансового плана;
- г) оценку видов управленческого контроля.

20. SWOT-анализ предназначен:

- а) для оценки финансового состояния организации;
- б) расчета предпринимательских рисков;
- в) определения сильных и слабых сторон организации;
- г) определения возможностей и угроз.

21. Внешними угрозами могут быть:

- а) ослабление позиций конкурентов;
- б) медленный рост спроса;
- в) привлечение новых технологий;
- г) низкие барьеры входа на рынок.

22. Стратегическое планирование предполагает:

- а) разработку бухгалтерской отчетности;
- б) участие в подготовке планов технологически связанных компаний;
- в) количественную оценку перспективных результатов и затрат компании;
- г) регулярную аттестацию сотрудников.

23. Этапами стратегического планирования являются:

- а) классификация методов прогнозирования;
- б) применение ситуационного подхода к стратегическому менеджменту;
- в) заключение лицензионного соглашения между партнерами;
- г) анализ, прогноз, разработка перспективных показателей развития и контроль.

24. Назначение бизнес-плана:

- а) определение формальных и неформальных организационных групп в компании;
- б) выбор и оценка стиля руководства;
- в) описание основных аспектов будущего развития компании;
- г) документ для инвестора.

25. Основные разделы бизнес-плана не содержат:

- а) маркетингового плана;
- б) плана производства;
- в) финансового плана;
- г) оценку видов управленческого контроля.

26. SWOT-анализ предназначен:

- а) для оценки финансового состояния организации;
- б) расчета предпринимательских рисков;
- в) определения сильных и слабых сторон организации;
- г) определения возможностей и угроз.

27. Внешними угрозами могут быть:

- а) ослабление позиций конкурентов;
- б) медленный рост спроса;
- в) привлечение новых технологий;
- г) низкие барьеры входа на рынок.

28. Функционально-стоимостный анализ (ABC - ActivityBasedCosting) учитывает:

- а) инновационную активность компании;
- б) курсы акций компании;
- в) разбиение элементов деятельности компании по степени влияния на результат;
- г) структуру продаж, запасов, доходов.

29. Разработка матрицы БКГ (BostonConsultingGroup) служит:

- а) для формирования сбалансированного товарного портфеля;
- б) изучения организационно-правовой формы компании;
- в) формирования четырех групп продуктов, соответствующих приоритетным целям;
- г) изучения соответствия характеристик товара стандартам.

30. Матрица Мак-Кинси (McKinsey) включает:

- а) соотношение между необходимым и фактическим расходом ресурсов;
- б) интегральную оценку долгосрочной привлекательности рынка;
- в) коэффициенты затрат на управление на единицу выпускаемой продукции;
- г) факторы оценки конкурентоспособности.

7. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)**7.1 Основная литература**

№ п/п	Наименование	Автор(ы)	Год и место издания	Используется при изучении разделов	Семестр	Количество экземпляров	
						в библиотеке	на кафедре
1.	Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785425702777.html	П.А. Михненко	М.: Университет "Синергия", 2017	Всех разделов	8	Эл. рес.	--

7.2 Дополнительная литература

1. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Сидоров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2017. - 158 с.

2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. - Москва: Издательство Юрайт, 2017. - 290 с.

7.3 Программное обеспечение и Интернет – ресурсы

Программное обеспечение

№	Название ПО	Описание	Лицензия
1	1С: Предприятие 8. Сельское хозяйство. Комплект для обучения в высших и средних УЗ. (обновление 2020 г)	программный продукт, предназначенный для автоматизации деятельности на предприятии	Лицензия №10380725, №9985794
2	BusinessStudio 4.0	система бизнес-моделирования	Договор №133-2015 от 01.09.15
3.	Информационно-правовое обеспечение «Гарант» (обновление 2020 г)	справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации	Договор №Г-160/2015/2 от 04.12.2004г.
4.	Справочная Правовая Система КонсультантПлюс (обновление 2020 г)	компьютерная справочно-правовая система в России	Договор №89-14 от 09.01.2004 г.
5.	SuperNovaReaderMagnifier	Программа экранного увеличения с поддержкой речи для лиц с ограниченными возможностями	Договор ДС 278/15 от 22.10.2015 г.

Интернет – ресурсы

Название сайта	Адрес сайта
Справочно-поисковые системы	
Рамблер	http://www.rambler.ru/
Яндекс	http://www.ya.ru/
Информационные агентства	
Интерфакс	http://www.interfax.ru/
РосБизнес Консалтинг	http://www.rbc.ru/
Федеральная служба государственной статистики	http://www.gks.ru/
Электронные библиотечные системы	
Издательство «Лань» Электронно-библиотечная система	http://e.lanbook.com/
Издательство Юрайт	https://biblio-online.ru/ikpp

8. ПЕРЕЧЕНЬ УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ (Приложение 3)

Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля, задания самостоятельной работы для закрепления и систематизации знаний и формирования умений представлены в приложении 3.

9. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

ауд. 35а	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации Стол преподавателя (1 шт.), столы (30 шт.), стулья (60 шт.), стул преподавателя (1 шт.), доска аудиторная (1 шт.), трибуна (1 шт.), демонстрационное оборудование (белая лаковая магнитно-маркерная доска (1 шт.), проектор Toshiba (1 шт.), ноутбук Acer (1 шт.)) и учебно-наглядные пособия
ауд. 51а	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации Стол преподавателя (1 шт.), столы ученические (15 шт.), стулья (29 шт.), стул преподавателя (1 шт.), доска (1 шт.), демонстрационное оборудование (белая лаковая магнитно-маркерная доска (1 шт.), проектор Toshiba (1 шт.), ноутбук Acer (1 шт.)) и учебно-наглядные пособия
ауд. 57а	Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации Стол преподавателя (2 шт.), парта 3-х местная со скамейкой (6 шт.), парта 4-х местная со скамейкой (6 шт.), столы ученические (4 шт.), стулья (8 шт.), стул преподавателя (1 шт.), доска (1 шт.), трибуна (1 шт.), демонстрационное оборудование (проекционный экран LUMIEN (1 шт.), проектор Acer (1 шт.), моноблок Acer (1 шт.)) и учебно-наглядные пособия
ауд. 66а	Учебная аудитория для проведения занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации Стол преподавателя (1 шт.), столы (16 шт.), стулья (30 шт.), стул преподавателя (1 шт.), доска (1 шт.), трибуна (1 шт.)

Помещения для самостоятельной работы студентов:

ауд. 23б

- интерактивная доска Hitachi Starboard FX-63 D (1 шт.), ноутбук Acer Asp T2370 (1 шт.), проектор Toshiba (1 шт.), стол полированный (3 шт.), стол ученический (7 шт.), стол компьютерный (11 шт.), стул (20 шт.), стулья, компьютерная техника с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации (10 шт.);

- Office 2007 Suites, GIMP, MozillaFirefox, MozillaThunderbird, 7-Zip, Справочная правовая система КонсультантПлюс, Электронный периодический справочник «Система Гарант», LibreOffice, ОС Windows 7.

ауд. 123

- персональный компьютер с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду (19 шт.), столы (17 шт.), компьютерный стол 6-и местный (3 шт.), стулья ученические (34 шт.), стулья п/м (18 шт.), стеллажи с литературой, видеоувеличитель Optelec Wide Screen (1 шт.);

- Office 2007 Suites GIMP MozillaFirefox MozillaThinderbird 7-Zip Справочная правовая система КонсультантПлюс Электронный периодический справочник «Система Гарант» LibreOffice ОС Windows 7.

Научно-техническая библиотека, соответствующая действующим санитарным и противопожарным нормам, требованиям техники безопасности.

ДОПОЛНЕНИЯ И ИЗМЕНЕНИЯ В РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЕ

[illegible]

ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ ПО ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

В фонде оценочных средств представлены оценочные средства, ориентированные на проверку сформированных компетенций. Фонд оценочных средств разработан в соответствии с требованиями ФГОС ВО уровня высшего образования – бакалавр по направлению подготовки 38.03.02 «Менеджмент»

Фонд оценочных средств предназначен для проведения текущего контроля знаний и промежуточной аттестации. Объектами контроля выступают ПК-3, ПК-5, а объектами оценивания являются знания, умения и навыки, приобретенные студентами очной формы обучения в рамках сформированных перечисленных компетенций

Этот фонд включает:

а) паспорт фонда оценочных средств;

б) фонд текущего контроля:

- комплекты вопросов для устного опроса, перечень примерных тем докладов и критерии оценивания;

- комплект вопросов к опросу (коллоквиуму) и критерии оценивания;

- комплект тестовых заданий и критерии оценивания;

- комплект индивидуальных домашних заданий и критерии оценивания;

- темы эссе и критерии оценивания.

Формы текущего контроля предназначены для оценивания уровня сформированности компетенций на определенных этапах обучения.

в) фонд промежуточной аттестации:

- вопросы к экзамену и критерии оценивания;

Фонд оценочных средств является единым для всех профилей подготовки.

В Фонде оценочных средств по дисциплине «Стратегический менеджмент» представлены оценочные средства сформированности предусмотренных рабочей программой компетенций.

Паспорт фонда оценочных средств по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Форма контроля	ПК-3	ПК-5
Формы текущего контроля		
Опрос (коллоквиум) контрольная	+	+
Тестирование в системе MOODLE	+	+
Выступление на семинаре	+	+
Индивидуальные домашние задания (проект)	+	+
Эссе	+	+
Формы промежуточного контроля		
Экзамен	+	+

Объекты контроля и объекты оценивания

Номер/ индекс компе- тенции	Содержание компетен- ции (или ее части)	В результате изучения учебной дисциплины обучающиеся должны:		
		Знать	Уметь	Владеть
ПК-3	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач	навыками использования современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

ПК-5	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	методологию экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде	современными методиками экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде
------	--	--	--	--

Состав фондов оценочных средств по формам контроля:

Форма контроля	Наполнение	ОФ
ТЕКУЩИЙ КОНТРОЛЬ		
Выступление на семинаре	Комплекты вопросов для устного опроса Перечень примерных тем докладов Критерии оценки	6 25
Опрос (коллоквиум, письменная контрольная работа)	Перечень вопросов, выносимых на опрос (коллоквиум) критерии оценки	16
Тестирование письменное	Комплекты тестов критерии оценки	3
Индивидуальные домашние задания (расчетные задания)	Задания, обязательные для выполнения Дополнительные задания критерии оценки	1 10
Эссе	Комплект примерных тем эссе критерии оценки	1
ПРОМЕЖУТОЧНАЯ АТТЕСТАЦИЯ		
Экзамен	Вопросы к экзамену критерии оценки	70

Распределение баллов в соответствии с балльно-рейтинговой системой по формам текущего контроля

Для очной формы обучения

Форма оценочного средства	Количество работ (в семестре)	Максимальный балл за 1 работу	Итого баллов
Обязательные			
Опрос (коллоквиум)	1	10	10,0
Тестирование в системе MOODLE	2	10	20,0
Выступление на семинаре (доклад)	2	5	10,0
Индивидуальные домашние задания	2	3,5	7
Итого	-	-	47,0
Дополнительные			
Выступление на семинаре (доклад)	2	5	10

Дополнительные индивидуальные домашние задания	4	3,5	14
Эссе	2	3	6
Итого			30,0

ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ, ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ, ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ В ДИСЦИПЛИНЕ «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

1. Формы текущего контроля освоения компетенций

Текущая аттестация студентов по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводится в соответствии с Уставом академии, локальными документами академии и является обязательной.

Данная аттестация проводится в форме контрольных мероприятий по оцениванию фактических результатов обучения студентов и осуществляется ведущим преподавателем. Текущий контроль проводится с целью оценки и закрепления полученных знаний и умений, а также обеспечения механизма формирования количества баллов, необходимых студенту для допуска к экзамену. Оценка носит комплексный характер и учитывает достижения студента по основным компонентам учебного процесса за текущий период. Оценивание осуществляется с выставлением баллов.

Формы текущего контроля и критерии их оценивания дифференцированы по видам работ - обязательные и дополнительные. К обязательным отнесены формы контроля, предполагающие формирование проходного балла на зачет/экзамен в соответствии с принятой балльно-рейтинговой системой по дисциплине. К дополнительным отнесены формы контроля, предполагающие формирование премиальных баллов студента, а также баллов, необходимых для формирования минимума для допуска к зачету/экзамену в том случае, если они не набраны по обязательным видам работ.

К обязательным формам текущего контроля отнесены:

- выступление на семинаре;
- опрос (коллоквиум);
- тестирование письменное;
- индивидуальные домашние задания.

К дополнительным формам текущего контроля отнесены:

- дополнительные индивидуальные домашние задания;
- эссе
- дополнительное выступление на семинаре.

1.1 Выступление на семинаре

1.1.1. Пояснительная записка

Выступление на семинаре является формой контроля для оценки уровня освоения компетенций, применяемой на семинарских занятиях, организованных в традиционной форме обучения. Выступление на семинаре может проводиться с использованием форм устного опроса, обсуждения докладов, эссе, выполненных индивидуальных заданий и проблемных вопросов. Выступление на семинаре, таким образом, включает обязательную для всех студентов оценку текущего контроля знаний в виде устного опроса, а также выступление студентов по проблемным вопросам организации экономических отношений. Вторая часть является не обязательной и решение о подготовке доклада или проблемного вопроса для обсуждения студентом принимается самостоятельно.

Таким образом, фонд оценочных средств по данной форме контроля включает в себя 2 элемента:

- вопросы для устного опроса и критерии оценки ответов;
- примерные темы докладов и критерии оценки выступления.

Объектами данной формы контроля выступают компетенции: ПК-3, ПК-5.

Объектами оценивания являются:

ПК-3

Знать: современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Уметь: использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Владеть: навыками использования современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

ПК-5

Знать: методологию экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Уметь: использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Владеть: современными методиками экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

1.1.2. Вопросы к семинарским занятиям

Вопросы разделены на части, соответствующие количеству семинаров, проводимых в форме устного опроса. Вопросы к семинарам включают оценку закрепления материала, пройденного на лекциях, а также вопросы, направленные на выявление уровня понимания студентом сути финансовых отношений.

Часть 1.

Особенности современного бизнеса

Стратегическое управление

Характеристики менеджера в стратегическом управлении

Часть 2.

Направления и виды анализа

Анализ цепочки создания ценности

Ключевые факторы успеха

Портфельный анализ

Часть 3.

Применение SWOT – анализа

Анализ макросреды фирмы (PEST – анализ)

Анализ внешней макросреды фирмы

Часть 4.

Базовые (эталонные стратегии)

Конкурентные стратегии

Стратегия лидерства за счет экономии на издержках

Стратегия дифференциации

Стратегия фокусирования

Стратегия обновления продукции

Часть 5.

Правила и способы планирования.

Стратегическое и тактическое планирование

Реализация стратегии и сводные планы

Назначение бизнес – плана

Структура и содержание бизнес - плана

Часть 6.

Понятие стратегии

Видение и миссия организации

Цели организации

Миссии и цели развития крупных отечественных компаний

Часть 7.

Стратегические союзы и совместные предприятия

Горизонтальная и вертикальная интеграция

Инсорсинг и аутсорсинг

Слияние и поглощение компаний

Стратегии защиты от недружественных поглощений

Признаки и формы государственно – частного партнерства

Механизмы реализации государственно – частного партнерства

Соглашения о разделе продукции

Часть 8.

Структура и принципы системы сбалансированных показателей

Проекция сбалансированной системы показателей

Особенности применения системы сбалансированных показателей

1.1.3. Примерные темы докладов

Выступление с докладом на семинаре является дополнительным видом работ для формирования повышенного уровня освоения компетенций и предполагает самостоятельный подбор студентом темы для доклада по согласованию с преподавателем, либо выбор из предложенных тем. Выступление с докладом может осуществляться с применением или без применения презентаций. Регламент выступления – 5-7 минут.

Темы докладов

1. Школа дизайна: формирование стратегии как процесса осмысления
2. Школа планирования: формирование стратегии как формального процесса
3. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитического процесса
4. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесса предвидения
5. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментального процесса
6. Школа обучения: формирование стратегии как развивающегося процесса
7. Школа власти: формирование стратегии как процесса ведения переговоров
8. Школа власти: формирование стратегии как процесса ведения переговоров
9. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивного процесса
10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесса трансформации
11. Роль и значение системы SMART в процессе формирования целей организации
12. Базовые стратегии роста организации. Их классификация и сферы применения
13. Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ. Их классификация и сферы применения
14. Стратегии поведения в конкурентной среде. Их классификация и сферы применения
15. Функциональные стратегии. Их классификация и сферы применения
16. Стратегии стадии жизненного цикла отрасли. Их классификация и сферы применения
17. Продуктово-маркетинговая стратегия
18. Стратегия управления персоналом
19. Производственная стратегия
20. Финансовая стратегия
21. Стратегия внешнеэкономической деятельности
22. Экономические кластеры как одно из направлений стратегического управления
23. Информационное обеспечение и анализа среды организации
24. Система оценки методов стратегического анализа FAROUT
25. GAP-анализ цели и стратегии
26. Показатели эффективности деятельности организации
27. Анализ денежных потоков и прибыли

28. Доходный, рыночный и затратный подходы анализа и оценки стоимости фирмы
29. PEST – анализ макроокружения фирмы
30. Методы анализа микросреды
31. Модель конкурентных сил Портера
32. Конкурентная позиция фирмы
33. Ключевые факторы успеха отрасли (КФУ)
34. Карты стратегических групп в отрасли
35. Виды SWOT– анализа
36. SPACE – анализ
37. Стратегическая сегментация и стратегии организации
38. Матрица Бостонской консультационной группы
39. Матрица портфельного анализа GE/McKinsey
40. Матрица «Товар – рынок» Игоря Ансоффа
41. Анализ воздействия рыночной стратегии на прибыль (Проект PIMS)
42. Матрица фирмы «Arthur D. Little» (ADL)
43. Модели максимизации прибыли и ее приращения
44. Модели максимизации продаж и ее роста
45. Модель максимизации добавленной стоимости
46. Модели управленческого поведения
47. Сбалансированная система показателей
48. Риски в стратегическом управлении и их анализ
49. Методы оценки и управления стратегическим риском
50. Стратегические решения в условиях неопределенности
51. Стратегические альтернативы: процесс разработки и выбора
52. Методические подходы к формированию и оценке альтернатив

1.1.4. Критерии оценивания

Оценка за текущую работу на семинарских занятиях, проводимую в форме устного опроса знаний студентов, осуществляется в соответствии с балльно - рейтинговой системой. Оценивание ответа студента производится по следующей шкале баллов:

Критерий оценки	ОФ
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса. Дает полный развернутый ответ на основной вопрос. Дает логически обоснованный и правильный ответ на дополнительный вопрос	1,0
Дает достаточно полный ответ, с нарушением последовательности изложения. Отвечает на дополнительный вопрос, но обосновать не может.	0,5
Дает неполный ответ на основной вопрос. Не дает ответа на дополнительный вопрос.	0,2
Нет ответа	0

Выступление студента с докладом предполагает значительную самостоятельную работу студента, поэтому оценивается по повышенной шкале баллов. В балльно-рейтинговой системе выступление с докладом относится к дополнительным видам работ. Шкала дифференцирована по ряду критериев. Общий результат складывается как сумма баллов по представленным критериям. Максимальный балл за выступление с докладом – 5 баллов.

Критерий оценки	Балл
Актуальность темы	0,5
Полное раскрытие проблемы	0,5
Наличие собственной точки зрения	1,0

Наличие презентации	2,0
Наличие ответов на вопросы аудитории	0,5
Логичность и последовательность изложения	0,3
Отсутствие ошибочных или противоречивых положений	0,2
Итого	5

1.2. Опрос (коллоквиум)

1.2.1. Пояснительная записка

Опрос (коллоквиум) по дисциплине «Стратегический менеджмент» используется в качестве формы контроля для проведения контрольной точки. Коллоквиум предполагает проведение «мини-экзамена» по результатам изучения раздела дисциплины.

Объектами данной формы контроля выступают компетенции: ПК-3, ПК-5.

Объектами оценивания являются:

ПК-3

Знать: современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Уметь: использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Владеть: навыками использования современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

ПК-5

Знать: методологию экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Уметь: использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Владеть: современными методиками экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

1.2.2. Перечень вопросов, выносимых на опрос

Часть 1.

1. Назначение и сущность стратегического менеджмента
2. Эволюция стратегического менеджмента
3. Этапы развития стратегического менеджмента
4. Школы стратегического менеджмента
5. Понятие стратегии.
6. Элементы стратегии развития организации

Часть 2.

1. Основные направления и виды стратегического анализа внутренней среды компании
2. Анализ цепочки создания ценности
3. Ключевые факторы успеха (КФУ)
4. ABC – анализ как метод определения (КФУ)
5. Портфельный анализ как способ оценки внутренней среды организации
6. Метод стратегических матриц
7. Матрица БКГ: способы применения и методы ее построения
8. Структура сбалансированного товарного портфеля

Часть 3.

1. Стратегический анализ среды фирмы
2. SWOT-метод как инструмент стратегического анализа фирмы
3. Анализ макросреды фирмы
4. (PEST-анализ) факторов макросреды фирмы
5. (STEP – анализ) пошаговый анализ макросреды фирмы

6. Анализ внешней микросреды фирмы
7. Отраслевой анализ: назначение и методы проведения
8. Исследование рынка и потребителей
9. Выбор показателей конкурентоспособности и методов ее оценки
10. Конкурентоспособность продукта, маркетинговой деятельности и организации в целом
11. Выбор мер по повышению конкурентоспособности
12. Модель пяти факторов конкуренции М. Портера: назначение и способы использования в стратегическом менеджменте
13. Фактор неопределенности и риски при выборе стратегических альтернатив
14. Роль экспертных методов социологических исследований при обосновании стратегических решений

Часть 4.

1. Базовые (эталонные) стратегии
2. Конкурентные стратегии
3. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках
4. Стратегия дифференциации
5. Стратегия фокусирования
6. Стратегия обновления продукции

Часть 5.

1. Планирование как основная функция стратегического менеджмента
2. Правила и способы планирования
3. Стратегическое и тактическое планирование
4. Реализация стратегии и сводные планы
5. Назначение бизнес-плана
6. Структура и содержание бизнес-плана

Часть 6.

1. «Видение» как элемент стратегического развития организации. Способы формулировки видения
2. Миссия как элемент стратегического развития организации. Основные элементы и отличительные особенности миссии
3. Цели организации и их классификация
4. Методы построения системы целей и определения их приоритетности
5. Классификация целей организации и их свойства
6. Стратегические и финансовые цели. Сходство и различия

Часть 7.

1. Стратегические союзы и совместные предприятия как стратегия бизнес – планирования
2. Горизонтальная и вертикальная интеграция как разновидности стратегии – бизнес – планирования
3. Инсорсинг и аутсорсинг как разновидности стратегии бизнес – планирования
4. Слияния и поглощения компаний
5. Стратегии защиты от недружественных поглощений
6. Признаки и формы государственно-частного партнерства
7. Взаимодействие «Бизнес – власть – общество» в структуре создания потребительской ценности
8. Механизмы реализации государственно-частного партнерства
9. Соглашения о разделе продукции как способ интеграции в условиях государственного партнерства

Часть 8.

1. Структура и принципы системы сбалансированных показателей (ССП) в стратегическом менеджменте
2. Проекция сбалансированной системы показателей в стратегическом менеджменте
3. Особенности применения системы сбалансированных показателей в стратегическом менеджменте
4. Организационные аспекты стратегического менеджмента

1.2.3. Критерии оценивания

Результаты проведения контрольной точки отражаются в промежуточной ведомости. Опрос (коллоквиум) является одним из обязательных этапов формирования аттестационного минимума для получения допуска к зачету/экзамену. Максимальное количество баллов, которое может набрать студент в результате каждого этапа промежуточной аттестации – 10 баллов. Оценка ответа студента складывается как среднее значение при ответе на вопросы преподавателя, каждый из которых оценивается по следующей шкале:

Результат	Балл
Демонстрирует полное понимание поставленного вопроса, логично и последовательно отвечает на вопрос. Дает развернутый ответ с практическими примерами	10
Дает полный и логически правильный ответ на вопрос, но сформулировать примеры по рассматриваемому вопросу не может	8
Демонстрирует частичное понимание сути вопроса, способен охарактеризовать суть финансового явления.	6
Способен сформулировать определения терминов, привести классификацию, перечислить формы, методы и т.п., но не может дать их характеристику	5
Демонстрирует непонимание вопроса, отвечает с наличием грубых ошибок в ответе либо не отвечает на вопросы	Менее 5

1.3. Тестирование письменное

1.3.1. Пояснительная записка

Тестирование как форма письменного контроля позволяет дать оценку знаниям и навыкам студентов в условиях отсутствия помощи со стороны преподавателя. Тестирование предполагает использование различных видов тестов: закрытый тест (множественный выбор), открытый тест (краткий ответ), тест на выбор верно/неверно, тест на соответствие. Использование различных видов тестов позволяет оценить уровень владения студентами теоретическим материалом, а также умение делать логические выводы.

Объектами данной формы контроля выступают компетенции: ПК-3, ПК-5.

Объектами оценивания являются:

ПК-3

Знать: современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Уметь: использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Владеть: навыками использования современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

ПК-5

Знать: методологию экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Уметь: использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Владеть: современными методиками экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

База тестов

Оценка освоения компетенций с помощью тестов используется в учебном процессе по дисциплине «Стратегический менеджмент» как контрольный срез знаний два раза в первом учебном семестре и два раза во втором. Тестирование, как правило, проводится в электронной форме.

1.3.2. База тестов (примерная)

1. Стратегия организации определяет:

- а) результаты деятельности структурных элементов организации;
- б) эффективность использования человеческих ресурсов;
- в) достижение долговременных целей развития организации;
- г) методы анализа внутренней среды.

2. Видение организации означает:

- а) классификацию ресурсов, необходимых для достижения основной цели;
- б) представление о желаемом состоянии организации в будущем;
- в) измеримую и достижимую цель развития организации;
- г) увеличение доходов.

3. Миссия организации определяет:

- а) основные параметры внешней среды;
- б) публичную цель деятельности организации;
- в) требования к качеству используемых ресурсов;
- г) контроль за бизнес-процессами.

4. Цели организации характеризуются:

- а) отсутствием временных границ;
- б) множеством показателей;
- в) ответственностью персонала перед менеджерами организации;
- г) достижимыми конкретными результатами.

5. Базовые стратегии развития организации включают в себя:

- а) стратегию ограниченного роста;
- б) наиболее рискованную стратегию;
- в) стратегию сокращения производства товаров и услуг;
- г) привлечение высококвалифицированных специалистов.

6. Конкурентные стратегии определяются:

- а) снижением издержек производства и сбыта;
- б) стабильными показателями качества при неизменных издержках;
- в) расширением ассортимента и обновлением продукции;

7. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках позволяет:

- а) регулировать рост цен на потребляемые материалы, энергию и комплектующие изделия;
- б) быстро обновлять ассортимент;
- в) гарантировать финансовую устойчивость при снижении цен;
- г) увеличивать долю рынка.

8. Стратегия дифференциации содержит следующие преимущества:

- а) обеспечение разнообразия товаров и услуг;
- б) обслуживание ограниченного круга потребителей;
- в) расширение круга взыскательных потребителей;
- г) низкие затраты на инновации.

9. Что из перечисленного ниже является недостатками стратегии фокусирования?

- а) охватывает все основные сегменты рынка;
- б) позволяет крупным компаниям экономить издержки;

в) ограничивает сбыт при узком ассортименте;

г) возможен диктат поставщиков ресурсов.

10. Стратегия обновления продукции обуславливается:

а) совершенствованием государственных стандартов;

б) применением методов эвристического прогнозирования;

в) развитием рынка консалтинга;

г) необходимостью создания конкурентных преимуществ.

11. Стратегические союзы (альянсы) позволяют:

а) избегать конфликтов по поводу целей и методов управления;

б) повышать инвестиционную привлекательность;

в) достигать прогнозируемых результатов;

г) расширять применение новых технологий.

12. Совместное предприятие характеризуется:

а) наличием лицензионных соглашений;

б) созданием бизнес-структуры для объединения сильных сторон партнеров;

в) реализацией стратегии обновления продукции;

г) необходимостью использования метода экспертных оценок и метода Дельфи.

13. Стратегическая интеграция и консорсингового типа предполагает:

а) привлечение сторонних фирм для выполнения отдельных операций;

б) передачу на договорной основе сторонним фирмам выполнения отдельных функций;

в) производство и реализацию конечной продукции на предприятиях, контролируемых одной компанией;

г) развитие внешних связей предприятия.

14. Стратегическая интеграция аутсорсингового типа позволяет:

а) объединять акции, принадлежащие интегрируемым предприятиям;

б) создавать замкнутую структуру производства и сбыта продукции;

в) создавать на основе самостоятельных предприятий единое юридическое лицо;

г) углублять специализацию деятельности путем привлечения сторонних фирм.

15. Слияния и поглощения компаний преследуют следующие цели:

а) сокращение сфер деятельности;

б) ограничение конкуренции;

в) снижение конкурентоспособности новых корпоративных структур;

г) проведение единой ценовой политики.

16. Стратегическое планирование предполагает:

а) разработку бухгалтерской отчетности;

б) участие в подготовке планов технологически связанных компаний;

в) количественную оценку перспективных результатов и затрат компании;

г) регулярную аттестацию сотрудников.

17. Этапами стратегического планирования являются:

а) классификация методов прогнозирования;

б) применение ситуационного подхода к стратегическому менеджменту;

в) заключение лицензионного соглашения между партнерами;

г) анализ, прогноз, разработка перспективных показателей развития и контроль.

18. Назначение бизнес-плана:

а) определение формальных и неформальных организационных групп в компании;

б) выбор и оценка стиля руководства;

в) описание основных аспектов будущего развития компании;

г) документ для инвестора.

19. Основные разделы бизнес-плана не содержат:

а) маркетингового плана;

б) плана производства;

- в) финансового плана;
- г) оценку видов управленческого контроля.

20. SWOT-анализ предназначен:

- а) для оценки финансового состояния организации;
- б) расчета предпринимательских рисков;
- в) определения сильных и слабых сторон организации;
- г) определения возможностей и угроз.

21. Внешними угрозами могут быть:

- а) ослабление позиций конкурентов;
- б) медленный рост спроса;
- в) привлечение новых технологий;
- г) низкие барьеры входа на рынок.

22. Стратегическое планирование предполагает:

- а) разработку бухгалтерской отчетности;
- б) участие в подготовке планов технологически связанных компаний;
- в) количественную оценку перспективных результатов и затрат компании;
- г) регулярную аттестацию сотрудников.

23. Этапами стратегического планирования являются:

- а) классификация методов прогнозирования;
- б) применение ситуационного подхода к стратегическому менеджменту;
- в) заключение лицензионного соглашения между партнерами;
- г) анализ, прогноз, разработка перспективных показателей развития и контроль.

24. Назначение бизнес-плана:

- а) определение формальных и неформальных организационных групп в компании;
- б) выбор и оценка стиля руководства;
- в) описание основных аспектов будущего развития компании;
- г) документ для инвестора.

25. Основные разделы бизнес-плана не содержат:

- а) маркетингового плана;
- б) плана производства;
- в) финансового плана;
- г) оценку видов управленческого контроля.

26. SWOT-анализ предназначен:

- а) для оценки финансового состояния организации;
- б) расчета предпринимательских рисков;
- в) определения сильных и слабых сторон организации;
- г) определения возможностей и угроз.

27. Внешними угрозами могут быть:

- а) ослабление позиций конкурентов;
- б) медленный рост спроса;
- в) привлечение новых технологий;
- г) низкие барьеры входа на рынок.

28. Функционально-стоимостный анализ (ABC - ActivityBasedCosting) учитывает:

- а) инновационную активность компании;
- б) курсы акций компании;
- в) разбиение элементов деятельности компании по степени влияния на результат;
- г) структуру продаж, запасов, доходов.

29. Разработка матрицы БКГ (BostonConsultingGroup) служит:

- а) для формирования сбалансированного товарного портфеля;
- б) изучения организационно-правовой формы компании;
- в) формирования четырех групп продуктов, соответствующих приоритетным целям;

г) изучения соответствия характеристик товара стандартам.

30. Матрица Мак-Кинси (McKinsey) включает:

- а) соотношение между необходимым и фактическим расходом ресурсов;
- б) интегральную оценку долгосрочной привлекательности рынка;
- в) коэффициенты затрат на управление на единицу выпускаемой продукции;
- г) факторы оценки конкурентоспособности.

Оценка освоения компетенций с помощью тестов используется в учебном процессе по дисциплине «Стратегический менеджмент» как контрольный срез знаний два раза в первом учебном семестре и два раза во втором. Тестирование, как правило, проводится в электронной форме.

1.3.3. Критерии оценивания

Оценка по результатам тестирования складывается исходя из суммарного результата ответов на блок вопросов. Общий максимальный балл по результатам тестирования – 10 баллов. За семестр по результатам трех этапов тестирования студент может набрать до 30 баллов.

1.4. Индивидуальные домашние задания (расчетные задания)

1.4.1. Пояснительная записка

Индивидуальные домашние задания являются важным этапом в формировании компетенций обучающегося. Выполнение таких заданий требует не только теоретической подготовки, но и самостоятельного научного поиска. Выполнение заданий и их проверка позволяют сформировать и оценить уровень освоения всех компетенций, предусмотренных рабочей программой дисциплины. Индивидуальное домашнее (расчетное) задание предполагает поиск и обработку статистического, теоретического и практического материала по заданной теме.

Объектами данной формы контроля выступают компетенции: ПК-3, ПК-5.

Объектами оценивания являются:

ПК-3

Знать: современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Уметь: использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Владеть: навыками использования современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

ПК-5

Знать: методологию экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Уметь: использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Владеть: современными методиками экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

1.4.2. Перечень индивидуальных домашних заданий

Индивидуальные домашние задания разделены на 2 части – обязательные для выполнения, являющиеся этапом формирования допуска студента к зачету/экзамену; и дополнительные задания, выполняемые студентом в целях формирования повышенного уровня освоения компетенций, а также в том случае, если в течение семестра студент не смог набрать количество баллов, необходимое для допуска. Учебным графиком дисциплины предусмотрено выполнение 2 обязательных домашних заданий в первом семестре и 2 – во втором.

Задания, обязательные для выполнения

Задание 1.

Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:

- создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);

- достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества;

- установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия?

Задание 2.

Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

Определите тип стратегии фирмы.

Задание 3.

Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров.

Определите тип стратегии производителя компьютеров.

Задание 4.

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

Определите тип стратегии компании.

Задание 5.

В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, предполагающую продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Определите тип стратегии корпорации в отношении указанных подразделений.

Задание 6.

Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия.

Определите тип стратегии фирмы.

Задание 7.

В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающий по несколько «звезд», «вопросительных знаков», «дойных коров» и «собак».

Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов СЕВ.

Задание 8.

В основе стратегии фирмы — проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения.

Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования

капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля.

Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

Задание 9.

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление - «звезда» в прошлом - в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление и дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.

Задание 10.

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

Задание 11.

Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход.

Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

Задание 12.

Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но, занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств, приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке.

Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

Задание 13.

Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке.

Проранжируйте эти шаги:

а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) GeneralElectric/McKinsey для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;

б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;

в)определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;

г)анализ текущей стратегии;

д)ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;

е)использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;

ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;

з)оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании

Дополнительные задания(ситуации)

Задание1

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации, тыс.руб.		Емкость рынка в 2017г., тыс.руб.	Объем продаж конкурента, тыс.руб.	Доля рынка в 2017 г., %	
	2016 год	2017 год			Организации	Сильнейшего конкурента
А	3800	4000	14706	2500		
Б	980	1298	3933	826		
В	180	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

1) Рассчитать показатели

- Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции
- Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции
- Долю продукции в общем объеме продаж

2) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			
Д			

Рассчитать Тср. (средний темп роста объема продаж) и Клид.ср. (усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам продукции).

Задание 2

Используя данные маркетинговых исследований, проведенных департаментом маркетинга и торговли АО «АвтоВАЗ» на рынке легковых автомобилей семейства «Классика», провести следующие операции:

1. Выполнить сегментирование рынка по двум критериям-признакам: возрасту и годовому доходу покупателей.
2. Представить решение графически.

3. Определить границы целевого рынка и его долю в общем объеме продаж.

4. Выбрать сегменты, на которые предприятию следует направить максимальные усилия и ресурсы.

Исходные данные для сегментирования рынка (объем продаж, тыс. шт.) приведены в табл. 1.

Таблица 1

Годовой доход, тыс.руб.	Возраст покупателей, лет					
	20...25	26...30	31...40	41...50	51...60	свыше 60
До 5	6	7	5	7	7	19
6...10	10	15	10	8	8	5
11...15	12	32	27	24	13	6
16...20	4	19	24	23	10	2
21...25	1	6	11	12	5	2
Свыше 25	---	---	3	3	2	-

Задание 3.

Фирма действует в регионе, состоящем из четырех районов(сегментов), для каждого из которых известны следующие условия реализации нового товара: число покупателей L , интенсивность покупок нового товара в среднем одним покупателем в год Y , потеря доли рынка в результате конкуренции производителей нового товара $\pm d$ и издержки на исследование и сегментацию рынков каждого района C (табл).

Таблица – Условия реализации нового товара

Район (сегмент)	L , тыс. чел.	Y , р./год	d	C , тыс.руб.
1	150	40	+0,2	500
2	220	50	-0,1	400
3	280	30	-0,3	600
4	110	30	-0,2	300

Задания.

1. Определить район, на котором фирме выгоднее всего продавать новый товар.

2. Вычислить величину объема чистых продаж фирмы.

Задание 4.

Разработать ценовую политику для изделий, представленных в таблице.

Вид продукции	На анализируемом предприятии		На предприятиях - сильнейших конкурентах						Средне взвешенная цена
			1		2		3		
	Цена, тыс.р уб.	Кол- во, шт.	Цена, тыс.р уб.	Кол- во, шт.	Цена, тыс.р уб.	Кол- во, шт.	Цена, тыс.р уб.	Кол- во, шт.	
А	15	3000	12	2000	13	3000	10	4000	
Б	20	1500	22	500	21	800	19	2000	
В	12	4800	10	4500	9	3000	11	2500	
Г	8	5000	9	4200	7	3100	6	4300	

Определите конкурентоспособность каждого товара и опишите предполагаемую ценовую политику

Задание 5

Небольшой магазин имеет 8 видов продуктов. Затраты и годовой спрос на них указаны в таблице.

Продукт	D	E	F	G	H	K	M	N
Цена, руб.	3	1	4	9	3	11	1	25
Годовой спрос	200	4000	1000	8000	1000	4000	20000	200

По имеющимся данным проведите ABC-анализ

Задание 6.

Годовой объем реализации продукции хлебокомбината за три года представлен в табл.

Таблица - Прогнозирование показателей

Наименование товара	Позапрошлый год (отчет)	Прошлый год (отчет)	Текущий год (оценка)	Следующий год (прогноз)	Через три года (прогноз)
Калачи (в млн. руб.)	35	40	45		
Булки (в млн. руб.)	85	86	87		

Для упрощения ситуации предположим, что в эти годы инфляция отсутствует.

а) Методом линейной экстраполяции сделайте прогноз реализации калачей и булок в следующем году и через три года.

б) Вам стало известно, что в текущем году предприятие вышло на предельную проектную мощность по производству калачей. Как изменится ваш прогноз?

в) Вам стало известно, что в следующем году на рынке булок появится конкурент, который может предложить лучшие цены и качество. Как изменится ваш прогноз?

Определите условия и возможности применения долгосрочного и стратегического планирования.

1.4.3. Критерий оценивания основного задания

Критерии оценивания устанавливаются исходя из максимального балла за выполнение каждой части задания. Общий максимальный результат за обязательные виды работ – 3 баллов. За выполнение дополнительных заданий, состоящих из одной части – 3 баллов. Итоговый результат за выполнение каждой части задания формируется исходя из следующих критериев:

Критерий	Балл
Логичность, последовательность изложения	3
Использование наиболее актуальных данных	3
Обоснованность и доказательность выводов в работе	3
Оригинальность, отсутствие заимствований	3
Правильность расчетов	3
<i>Итого</i>	<i>15</i>

1.4.4. Критерии оценивания дополнительного задания

Критерии оценивания индивидуальных домашних заданий устанавливаются исходя из максимального балла за выполнение каждой части задания – 1 балл. Общий максимальный результат за обязательные виды работ – 5 баллов. За выполнение дополнительных заданий, состоящих из одной части – 5 баллов. Итоговый результат за выполнение каждой части задания формируется исходя из следующих критериев:

Критерий	Балл
Логичность, последовательность изложения	1
Использование наиболее актуальных данных (последней редакции закона, последних доступных статистических данных и т.п.)	1
Обоснованность и доказательность выводов в работе	1

Оригинальность, отсутствие заимствований	1
Правильность расчетов/ соответствие нормам законодательства	1
<i>Итого</i>	5

1.5. Эссе

1.5.1. Пояснительная записка

Эссе как форма оценочного средства помогает оценить уровень творческих и аналитических способностей студента. Кроме того, выполнение эссе предполагает высказывание личной точки зрения автора, не претендующей на однозначное решение поставленной проблемы.

Объектом данной формы контроля выступает компетенция: ПК-3, ПК-5.

Объектами оценивания являются:

ПК-3

Знать: современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Уметь: использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Владеть: навыками использования современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

ПК-5

Знать: методологию экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Уметь: использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Владеть: современными методиками экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Примерные темы эссе

1. Резонансные и синергетические процессы в экономике и факторы, их обуславливающие.
2. Риски макроэкономики, их взаимодействие и взаимовлияние.
3. Стратегии по предотвращению кризисов: изоляция, страхование, натуральное хозяйство, адаптивное управление и т.д.
4. Определение оптимального периода инвестиций на стратегическом жизненном цикле производства.
5. Бифуркационные процессы в экономике и их использование в стратегическом управлении.
6. Разработка универсального показателя оценки стратегической позиции организации.
7. Формирование механизма самоорганизации в стратегическом управлении институциональными структурами.
8. Методы снижения неопределенности при принятии стратегических решений с помощью теории нечетких множеств.
9. Возможности интуиции при принятии стратегических решений.
10. Стратегия кооперационного взаимодействия в регионе и ее возможности.
11. Критерии разработки стратегии развития культуры и национального самосознания в государстве.
12. Построение уравнений кривых жизненного цикла стратегий для анализа и прогнозирования.
13. Разработка универсальных сетевых моделей для стратегического планирования: пространственных, многоцелевых, динамических по целям и ресурсам, адаптивных к ситуациям, учитывающих риски.

14. Стратегическое планирование с учетом прогноза момента реализации риска и возможностей его упреждения.
15. Стратегическое прогнозирование разрушительных процессов в экономике на основе теории катастроф.
16. Определение оптимального стратегического периода развития.
17. Классификация методов стратегического менеджмента, их сущность и применение.
18. Состояние и развитие автоматизированных методов принятия стратегических решений.
19. Применимость различных математических методов в стратегическом управлении.
20. Разработка стратегии развития молодежной политики в России.
21. Возможные пути развития производства в России при отсутствии форс-мажорных обстоятельств.
22. Обзор и классификация фантастических прогнозов развития цивилизации на Земле в XXI в.

1.5.2. Критерии оценивания

Оценивается эссе максимум в 5 баллов, которые формируют премиальные баллы студента за дополнительные виды работ, либо баллы, необходимые для получения допуска к зачету /экзамену. Эссе оценивается в соответствии со следующими критериями:

Критерий	Балл
Соответствие содержания заявленной теме	0,3
Логичность и последовательность изложения	0,8
Наличие собственной точки зрения	2
Обоснованность выводов, наличие примеров и пояснений	1
Использование в эссе профессиональной, неупрощенной терминологии	0,9
<i>Итого</i>	5

2. Формы промежуточного контроля

Промежуточная аттестация заключается в объективном выявлении результатов обучения, которые позволяют определить степень соответствия действительных результатов обучения и запланированных в программе. Промежуточная аттестация направлена на оценивание обобщенных результатов обучения, выявление степени освоения студентами системы знаний и умений, полученных в результате изучения дисциплины «Стратегический менеджмент».

Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент» включает зачет/экзамен

2.1. Экзамен

2.1.1. Пояснительная записка

Экзамен как форма контроля проводится в конце третьего учебного семестра и предполагает оценку освоения знаний и умений, полученных в ходе учебного процесса. Для допуска к зачету студент должен пройти текущую аттестацию, предполагающую набор от 51 до 70 баллов, а также получение премиальных баллов за выполнение дополнительных видов работ. Метод контроля, используемый на экзамене – устный/ письменный.

Объектами данной формы контроля выступают компетенции: ПК-3, ПК-5.

Объектами оценивания являются:

ПК-3

Знать: современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Уметь: использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Владеть: навыками использования современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

ПК-5

Знать: методологию экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Уметь: использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Владеть: современными методиками экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

2.1.2. Вопросы к экзамену

Экзаменационный билет включает 3 вопроса, один из которых позволяют оценить уровень знаний, приобретенных в процессе изучения теоретической части, а другие два – оценить уровень понимания студентом сути явления и способности высказывать суждения, рекомендации по заданной проблеме. Поэтому вопросы к экзамену разделены на 2 части:

- вопросы для оценки знаний
- вопросы для оценки понимания/умения

Вопросы для оценки знаний теоретического курса

1. Назначение и сущность стратегического менеджмента
2. Эволюция стратегического менеджмента (этапы развития стратегического менеджмента)
3. Понятие стратегии. Элементы стратегии развития организации
4. «Видение» как элемент стратегического развития организации. Способы формулировки видения
5. Миссия как элемент стратегического развития организации. Основные элементы и отличительные особенности миссии
6. Цели организации и их классификация
7. Методы построения системы целей и определения их приоритетности
8. Классификация целей организации и их свойства
9. Стратегические и финансовые цели. Сходство и различия
10. Основные направления и виды стратегического анализа внутренней среды компании
11. Анализ цепочки создания ценности
12. Ключевые факторы успеха (КФУ)
13. ABC – анализ как метод определения (КФУ)
14. Портфельный анализ как способ оценки внутренней среды организации
15. Метод стратегических матриц
16. Матрица БКГ: способы применения и методы ее построения
17. Структура сбалансированного товарного портфеля
18. Стратегический анализ среды фирмы
19. SWOT-метод как инструмент стратегического анализа фирмы
20. Анализ макросреды фирмы
21. (PEST-анализ) факторов макросреды фирмы
22. (STEP – анализ) пошаговый анализ макросреды фирмы
23. Анализ внешней микросреды фирмы
24. Отраслевой анализ: назначение и методы проведения
25. Исследование рынка и потребителей
26. Выбор показателей конкурентоспособности и методов ее оценки
27. Конкурентоспособность продукта, маркетинговой деятельности и организации в целом
28. Выбор мер по повышению конкурентоспособности

29. Модель пяти факторов конкуренции М. Портера: назначение и способы использования в стратегическом менеджменте
30. Фактор неопределенности и риски при выборе стратегических альтернатив
31. Роль экспертных методов социологических исследований при обосновании стратегических решений
32. Базовые (эталонные) стратегии
33. Конкурентные стратегии
34. Стратегия лидерства за счет экономии на издержках
35. Стратегия дифференциации
36. Стратегия фокусирования
37. Стратегия обновления продукции
38. Планирование как основная функция стратегического менеджмента
39. Правила и способы планирования
40. Стратегическое и тактическое планирование
41. Реализация стратегии и сводные планы
42. Назначение бизнес-плана
43. Структура и содержание бизнес-плана
44. Стратегические союзы и совместные предприятия как стратегия бизнес – планирования
45. Горизонтальная и вертикальная интеграция как разновидности стратегии – бизнес – планирования
46. Инсорсинг и аутсорсинг как разновидности стратегии бизнес – планирования
47. Слияния и поглощения компаний
48. Стратегии защиты от недружественных поглощений
49. Признаки и формы государственно-частного партнерства
50. Взаимодействие «Бизнес – власть – общество» в структуре создания потребительской ценности
51. Механизмы реализации государственно-частного партнерства
52. Соглашения о разделе продукции как способ интеграции в условиях государственного партнерства
53. Структура и принципы системы сбалансированных показателей (ССП) в стратегическом менеджменте
54. Проекция сбалансированной системы показателей в стратегическом менеджменте
55. Особенности применения системы сбалансированных показателей в стратегическом менеджменте
56. Организационные аспекты стратегического менеджмента

Вопросы на оценку понимания/умений студента

1. Назовите основные стадии развития, которые проходит организация
2. Назовите характерные черты современной деловой среды
3. За какие элементы стратегического развития отвечают менеджеры различных уровней управления в организации?
4. Назовите семь золотых качеств менеджера необходимых для стратегического управления
5. Перечислите семь основных ошибок менеджера, приводящих к банкротству фирмы
6. Назовите основные элементы стратегии развития организации
7. Как вы понимаете значение термина стратегическое видение? Что, по вашему мнению вкладывается в смысл этого значения?
8. Каким критериям должна соответствовать формулировка видения?
9. В чем отличительные признаки видения и миссии организации?
10. Назовите основные элементы миссии

11. Чем отличаются миссия в широком понимании и миссия в узком понимании?
12. Назовите основные вопросы, которые вы использовали бы при формулировке цели
13. На какие виды делятся конкретные цели?
14. В чем, по вашему мнению, разница между стратегическими и финансовыми целями?
15. Назовите основные свойства, которым должна соответствовать конкретная цель
16. Из каких составляющих складывается стратегический анализ внутренней среды компании?
17. Как вы понимаете термин цепочка ценности? Что она должна, по вашему мнению, выявлять?
18. Какие сферы деятельности организации, по вашему мнению, необходимо исследовать для определения ключевых факторов успеха?
19. Какая роль, при определении ключевых факторов успеха, должна отводиться ABC-анализу?
20. Что такое стратегическая матрица?
21. В чем суть метода портфельный анализ? Как вы понимаете значение термина сбалансированный товарный портфель?
22. Что позволяет выявить матрицаMcKinsey?
23. Какие матрицы, используемые в портфельном анализе, вы знаете?
24. Охарактеризуйте метод матрицы BCG
25. Назовите основные факторы оценки стратегического состояния фирмы
26. На какие вопросы позволяет дать ответ SWOT – анализ?
27. Как выглядит SWOT – матрица? Какие ее разновидности вы знаете?
28. На какие вопросы позволяет дать ответ PEST – анализ?
29. В чем, по вашему мнению, разница между PEST – анализом и STEP – анализом? Или это одно и то же?
30. Охарактеризуйте структуру PEST – анализа факторов макросреды
31. В каких целях используется отраслевой анализ?
32. На основании какой модели можно определить степень конкуренции организации?
33. Как вы понимаете термин барьеры входа в отрасль?
34. Как выглядит пентаграмма конкурентных сил?
35. Какие стратегии можно отнести к категории базовых (эталонных) стратегий?
36. Какие факторы должна учитывать организация при выборе конкурентной стратегии действий на рынке?
37. На каких компонентах деятельности основывается стратегия лидерства?
38. Дайте определение термину дифференциация. Какие направления дифференциации вы можете выделить?
39. В чем основная цель применения стратегии фокусирования?
40. Назовите основные преимущества стратегии обновления продукции
41. Что означает термин бенчмаркинг? Используются ли его элементы предприятиями РФ?
42. Назовите основные принципы стратегического планирования
43. Назовите основные этапы стратегического планирования
44. Назовите основные типовые правила реализации сводных планов
45. Назовите основные разделы сводного стратегического плана
46. Назовите основную, задачи и назначение бизнес 0 плана
47. Назовите основные разделы бизнес – плана. Какой раздел, по вашему мнению, особо важен инвесторам?
48. Назовите основные цели формирования стратегических союзов
49. Какие формы интеграции считаются наиболее жесткими и почему?
50. Какие формы стратегического союза считаются наиболее прочными?
51. В чем отличие горизонтальной и вертикальной форм интеграции?

52. Что означает стратегическая интеграция инсорсингового типа?
53. На чем основывается стратегическая интеграция аутсорсингового типа?
54. Назовите основные причины слияния и поглощения компаний
55. Какие разновидности поглощений вы знаете?
56. Кто такие охотники - инвесторы?
57. Назовите основные этапы недружественных поглощений, через которые прошла РФ с начала 90-х по середину 200-х гг.
58. Назовите текущие корпоративные конфликты по отраслям РФ за период 200-х гг.
59. Назовите основные методы защиты от недружественных поглощений
60. Какие показатели используют для оценки защищенности или незащищенности предприятий от недружественных поглощений?
61. Назовите основные формы партнерства власти и бизнеса
62. Назовите основные критерии отнесения предприятий к статусу госкорпораций
63. Какие критерии заложены в соглашения о разделе продукции между РФ и субъектами предпринимательства?
64. В чем сущность методологии системы сбалансированных показателей?
65. Назовите основные принципы на которых основана система сбалансированных показателей и ее ориентация на стратегию
66. Назовите четыре проекции сбалансированной системы показателей
67. Что такое стратегическая карта. На каких принципах она основана?
68. Назовите основные особенности использования систем сбалансированных показателей

2.1.3. Критерии оценивания

Для промежуточной аттестации в балльно-рейтинговой системе предусмотрено до 30 баллов. Аттестация производится отдельно по каждому вопросу билета. Вопрос теоретического курса оцениваются в 14 баллов максимум. Каждый вопрос на понимание/ умение – максимум в 8 баллов.

Балльно-рейтинговая система предусматривает возможность ответа на один или два вопроса из билета по выбору преподавателя в том случае, если в результате текущей аттестации студент набрал более 70 баллов, поскольку суммарный результат по итогам текущей и промежуточной аттестации не может превышать 100 баллов.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПОДГОТОВКЕ И ПРОВЕДЕНИЮ ИНТЕРАКТИВНЫХ ЗАНЯТИЙ

Интерактивное занятие предполагает как индивидуальную подготовительную работу студента, так и коллективную работу на практическом занятии или семинаре. Содержание интерактивных занятий по основным разделам дисциплины устанавливается в рабочей программе.

Место преподавателя на интерактивных занятиях сводится к направлению деятельности студентов на достижение целей занятия. Преподаватель также разрабатывает план занятия (обычно, это интерактивные упражнения и задания, в ходе выполнения которых студент изучает материал).

Задачами интерактивных форм обучения являются:

- пробуждение у обучающихся интереса;
- эффективное усвоение учебного материала;
- самостоятельный поиск учащимися путей и вариантов решения поставленной учебной задачи (выбор одного из предложенных вариантов или нахождение собственного варианта и обоснование решения);
- установление воздействия между студентами, обучение работать в команде, проявлять терпимость к любой точке зрения, уважать право каждого на свободу слова, уважать его достоинства;
- формирование у обучающихся мнения и отношения;
- формирование жизненных и профессиональных навыков;
- выход на уровень осознанной компетентности студента.

Проведение интерактивных занятий направлено на освоение всех компетенций, предусмотренных рабочей программой дисциплины «Стратегический менеджмент». В рамках осваиваемых компетенций студенты приобретают следующие знания, умения и навыки:

ПК-3

Знать: современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Уметь: использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Владеть: навыками использования современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

ПК-5

Знать: методологию экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Уметь: использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Владеть: современными методиками экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

1. Учебный план проведения интерактивных занятий

Учебным планом дисциплины для студентов очного отделения предусмотрено 16 (8 лекционных, 8 практических) часов интерактивных занятий в 8 учебном семестре.

Тема	Вид занятия	Кол-во часов
Раздел 1 Предплановый стратегический анализ		
Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	ЛЗ 1 - лекции визуализации с применением средств мульти-медиа	2

Тема 2. Стратегический анализ внутренней среды компании	ЛЗ 2- лекции визуализации с применением средств мульти-медиа	2
Тема 3. Стратегический анализ среды фирмы	ЛЗ 5- лекции визуализации с применением средств мульти-медиа	2
Тема 4. Виды стратегий	ПЗ 6 - Кейс-метод: анализ конкретных ситуаций и обсуждение проблемных вопросов в ходе проведения практического занятия	2
Раздел 2. Разработка и управление стратегическим планом		
Тема 5 Стратегическое планирование	ПЗ 9 Деловая игра	2
Тема 6. Разработка стратегии, миссии и целей развития компании	ПЗ 11 Кейс-метод: анализ конкретных ситуаций и обсуждение проблемных вопросов в ходе проведения практического занятия	2
Тема 7. Управление взаимодействием власти и бизнеса	ПЗ 13 Кейс-метод: анализ конкретных ситуаций и обсуждение проблемных вопросов в ходе проведения практического занятия	2
Тема 8. Система сбалансированных показателей в стратегическом менеджменте	ЛЗ 14 - лекции визуализации с применением средств мульти-медиа	2
Итого		16

Учебным планом дисциплины для студентов заочного отделения предусмотрено 2 (2 практических) часа интерактивных занятий в 8 учебном семестре.

Тема	Вид занятия	Кол-во часов
Раздел 2. Разработка и управление стратегическим планом		
Тема 6. Разработка стратегии, миссии и целей развития компании	ПЗ 11 Кейс-метод: анализ конкретных ситуаций и обсуждение проблемных вопросов в ходе проведения практического занятия	2
Итого		2

2. Порядок организации интерактивных занятий по дисциплине

Интерактивный («Inter» - это взаимный, «act» - действовать) — означает взаимодействовать, находиться в режиме беседы, диалога с кем-либо. Другими словами, в отличие от активных методов, интерактивные ориентированы на более широкое взаимодействие студентов не только с преподавателем, но и друг с другом и на доминирование активности студентов в процессе обучения. Место преподавателя на интерактивных занятиях сводится к направлению деятельности студентов на достижение целей занятия. Преподаватель также разрабатывает план занятия (обычно, это интерактивные упражнения и задания, в ходе выполнения которых студент изучает материал).

Интерактивное обучение — это специальная форма организации познавательной деятельности. Она подразумевает вполне конкретные и прогнозируемые цели.

Цель состоит в создании комфортных условий обучения, при которых студент или слушатель чувствует свою успешность, свою интеллектуальную состоятельность, что делает продуктивным сам процесс обучения, дать знания и навыки, а также создать базу для работы по решению проблем после того, как обучение закончится.

Другими словами, интерактивное обучение – это, прежде всего, диалоговое обучение, в ходе которого осуществляется взаимодействие между студентом и преподавателем, между самими студентами.

Интерактивное обучение позволяет решать одновременно несколько задач, главной из которых является развитие коммуникативных умений и навыков. Данное обучение помогает установлению эмоциональных контактов между учащимися, обеспечивает воспитательную задачу, поскольку приучает работать в команде, прислушиваться к мнению своих товарищей, обеспечивает высокую мотивацию, прочность знаний, творчество и фантазию, коммуникабельность, активную жизненную позицию, ценность индивидуальности, свободу самовыражения, акцент на деятельность, взаимоуважение и демократичность. Использование интерактивных форм в процессе обучения, как показывает практика, снимает нервную нагрузку обучающихся, дает возможность менять формы их деятельности, переключать внимание на узловые вопросы темы занятий.

В учебной дисциплине «Стратегический менеджмент» используются четыре вида интерактивных занятий: лекция - визуализация; деловая игра; учебный фильм, кейс – метод.

Лекция-визуализация представляет собой устную информацию, преобразованную в визуальную форму. Видеоряд, будучи воспринятым и осознанным, сможет служить опорой адекватных мыслей и практических действий. Преподаватель должен выполнить такие демонстрационные материалы, такие формы наглядности, которые не только дополняют словесную информацию, но и сами выступают носителями содержательной информации.

Подготовка такой лекции состоит в реконструировании, перекодировании содержания лекции или её части в визуальную форму для предъявления слушателям через ТСО или вручную (рисунки, схемы, чертежи, планшеты, плёнки, слайды, компьютерные презентации и т. д.).

Чтение такой лекции заключается в сводном, развёрнутом комментировании подготовленных визуальных материалов, которые должны:

- обеспечить систематизацию имеющихся знаний;
- обеспечить усвоение новой информации;
- обеспечить создание и разрешение проблемных ситуаций;
- продемонстрировать разные способы визуализации.

В зависимости от учебного материала используются различные формы наглядности:

- натуральные (минералы, реактивы, детали машин);
- изобразительные (слайды, рисунки, фото, компьютерные презентации);
- символические (схемы, таблицы).

В визуализированной лекции важны: определённая визуальная логика и ритм подачи материала, его дозировка, мастерство и стиль общения преподавателя с аудиторией.

Необходимо учитывать:

- уровень подготовленности и образованности аудитории;
- темп восприятия предъявляемых материалов;
- профессиональную направленность;
- особенности конкретной темы;
- назначение наглядных материалов: иллюстративная задача, компактное представление изучаемых материалов; дополнительная информация;
- количество представляемой информации;
- техническую оснащённость учебного помещения и др.

Элементы такой лекции возможны для любого предмета.

Метод case-study – метод активного проблемно - ситуационного анализа, основанный на обучении путем решения конкретных задач – ситуаций (решение кейсов).

Цель метода case-study – совместными усилиями группы студентов проанализировать ситуацию – case, возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое

решение; окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

Основная функция метода case-study – учить студентов решать сложные неструктурированные проблемы, которые не возможно решить аналитическим способом.

Кейс активизирует студентов, развивает аналитические и коммуникативные способности, оставляя обучаемых один на один с реальными ситуациями.

Задачи, решаемые в процессе реализации метода case-study:

1. Осуществление проблемного структурирования, предполагающего выделение комплекса проблем ситуации, их типологии, характеристик, последствий, путей разрешения (проблемный анализ).

2. Определение характеристик, структуры ситуации, ее функций, взаимодействия с окружающей и внутренней средой (системный анализ).

3. Установление причин, которые привели к возникновению данной ситуации, и следствий ее развертывания (причинно-следственный анализ).

4. Диагностика содержания деятельности в ситуации, ее моделирование и оптимизация (праксеологический анализ).

5. Построение системы оценок ситуации, ее составляющих, условий, последствий, действующих лиц (аксиологический анализ).

6. Подготовка предсказаний относительно вероятного, потенциального и желательного будущего (прогностический анализ).

7. Выработка рекомендаций относительно поведения действующих лиц ситуации (рекомендательный анализ).

8. Разработка программ деятельности в данной ситуации (программно-целевой анализ).

Исходя из методов анализа кейсов и общей характеристики задач, решаемых в процессе реализации метода case-study, можно сформулировать основные рекомендации по их решению.

Решение кейсов рекомендуется проводить в 5 этапов:

Первый этап – знакомство с ситуацией, ее особенностями.

Второй этап – выделение основной проблемы (основных проблем), выделение факторов и персоналий, которые могут реально воздействовать.

Третий этап – предложение концепций или тем для «мозгового штурма».

Четвертый этап – анализ последствий принятия того или иного решения.

Пятый этап – решение кейса – предложение одного или нескольких вариантов (последовательности действий), указание на возможное возникновение проблем, механизмы их предотвращения и решения.

Анализ кейсов может быть как специализированным, так и всесторонним. Специализированный анализ должен быть сосредоточен на конкретном вопросе или проблеме. Всесторонний (подробный) анализ подразумевает глубокое погружение в ключевые вопросы кейса.

Деловая игра — средство моделирования разнообразных условий профессиональной деятельности (включая экстремальные) методом поиска новых способов ее выполнения. Деловая игра имитирует различные аспекты человеческой активности и социального взаимодействия. Игра также является методом эффективного обучения, поскольку снимает противоречия между абстрактным характером учебного предмета и реальным характером профессиональной деятельности. Существует много названий и разновидностей деловых игр, которые могут отличаться методикой проведения и поставленными целями: дидактические и управленческие игры, ролевые игры, проблемно-ориентированные, организационно-деятельностные игры и др.

Деловая игра позволяет найти решение сложных проблем путем применения специальных правил обсуждения, стимулирования творческой активности участников как с помощью специальных методов работы (например, методом «мозгового штурма»), так и с помощью модеративной работы психологов-игротехников, обеспечивающих продуктивное

общение.

Проблемно-ориентированная деловая игра проводится обычно не более 3-х дней. Она позволяет сгенерировать решение множества проблем и наметить пути их решения, запустить механизм реализации стратегических целей. Деловая игра особенно эффективна при компетентностно-ориентированном образовательном процессе.

Специфика обучающих возможностей деловой игры как метода активного обучения состоит в следующем:

- процесс обучения максимально приближен к реальной практической деятельности руководителей и специалистов. Это достигается путем использования в деловых играх моделей реальных социально-экономических отношений.

- метод деловых игр представляет собой не что иное, как специально организованную деятельность по активизации полученных теоретических знаний, переводу их в деятельностный контекст. То, что в традиционных методах обучения «отдается на откуп» каждому учащемуся без учета его готовности и способности осуществить требуемое преобразование, в деловой игре приобретает статус метода. Происходит не механическое накопление информации, а деятельностное распрямление какой-то сферы человеческой реальности.

Условия проведения деловых игр:

- проигрывать реальные события;
- приводимые факты должны быть интересными, «живыми»;
- ситуации должны быть проблемными;
- обеспечение соответствия выбранной игровой методики учебным целям и уровню подготовленности участников;
- проверка пригодности аудитории для занятия;
- использование адекватных характеру игры способов фиксации ее процесса поведения игроков;
- определение способов анализа игрового процесса, оценка действий игроков с помощью системы критериев;
- оптимизация требований к участникам;
- структурирование игры во времени, обеспечение примерного соблюдения ее временного регламента, продолжительности пауз, завершении этапов и всего процесса игры;
- формирование игровой группы;
- руководство игрой, контроль за ее процессом;
- подведение итогов и оценка результатов.

Пример правил деловой игры:

- работа по изучению, анализу и обсуждению заданий в командах осуществляется в соответствии с предложенной схемой сотрудничества.

- выступление должно содержать анализ и обобщение. Ответы на предложенные вопросы должны быть аргументированными и отражать практическую значимость рассматриваемой проблемы.

- после выступления любым участником могут быть заданы вопросы на уточнение или развитие проблемы. Вопросы должны быть краткими и четкими.

- ответы на вопросы должны быть строго по существу, обоснованными и лаконичными.

- при необходимости развития и уточнения проблемы любым участником игры могут быть внесены предложения и дополнения. Они должны быть корректны и доброжелательны.

Пример прав и обязанностей участников:

1) Преподаватель:

- инструктирует участников деловой игры по методике ее проведения;
- организует формирование команд, экспертов;
- руководит ходом деловой игры в соответствии с дидактическими целями и правилами деловой игры;
- вносит в учебную деятельность оперативные изменения, задает вопросы, возражает и

при необходимости комментирует содержание выступлений;

- вникает в работу экспертов, участвует в подведении итогов. Способствует научному обобщению результатов;

- организует подведение итогов.

2) Экспертная группа:

- оценивает деятельность участников деловой игры в соответствии с разработанными критериями;

- дорабатывает в ходе деловой игры заранее подготовленные критерии оценки деятельности команд;

- готовит заключение по оценке деятельности команд, обсуждают его с преподавателем;

- выступает с результатами оценки деятельности команд;

- распределяет по согласованию с преподавателем места между командами.

3) Участники игры:

- выполняют задания и обсуждают проблемы в соответствии со схемой сотрудничества в командах;

- доброжелательно выслушивают мнения;

- готовят вопросы, дополнения;

- строго соблюдают регламент;

- активно участвуют в выступлении.

3. Содержание и информационное обеспечение интерактивных занятий

Раздел 1 Предплановый стратегический анализ

Лекции визуализации с применением средств мульти-медиа

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент – 2ч

Графический материал:

1. *Этапы становления и развития стратегического менеджмента*

2. *Школы стратегий*

3. *Стратегия компании как дорожная карта движения от текущего состояния к целевому*

4. *Вариант классификации стратегий развития компаний*

Тема 2. Стратегический анализ внутренней среды компании – 2ч

Графический материал:

1. *Матрица BCG*

2. *Оценка привлекательности рыночных позиций компании*

3. *Оценка конкурентоспособности*

Тема 3. Стратегический анализ среды фирмы – 2ч

Графический материал:

1. *SWOT – матрица*

2. *Матрица позиционирования возможностей*

3. *Матрица позиционирования угроз*

4. *PEST – анализ факторов макросреды*

5. *Оценка возможностей и угроз со стороны макросреды*

6. *Классификация конкурентов*

7. *Петнограмма конкурентных сил Портера*

8. *Характеристика основных типов конкурентных сил в отрасли*

Тема 8. Система сбалансированных показателей в стратегическом менеджменте –

2ч

Графический материал:

1. *Принципы организации, ориентированной на стратегию*

2. *Четыре проекции сбалансированной системы показателей*

3. *Пример построения стратегической карты*

Пример кейсов по теме ПЗ 6 «Виды стратегий» – 2 ч

Практическая ситуация (кейс) Выбор стратегии действий на рынке ОАО «Молокозавод «ТТТ»

Основная цель функционирования ОАО МЗ «ТТТ» - получение прибыли, посредством удовлетворения потребности в продуктах питания, в первую очередь – молочных.

Основными видами деятельности организации являются:

- приобретение, переработка, хранение и реализация молока, молочной и иной сельскохозяйственной продукции;
- производство продукции, в том числе из дерева;
- снабженческо-сбытовая деятельность.

Молокозавод функционирует, используя оборудование производства Германии.

Для ОАО «Молокозавод «ТТТ» характерна линейно-функциональная структура управления.

Анализ деятельности коллектива организации показал, что:

1) не все подразделения задействованы в разработке и принятии стратегических решений организации;

2) рядовые сотрудники слабо осознают значение своей роли в общей деятельности организации, необходимость участия в принятии управленческих решений, т.е. работники не чувствуют своей причастности к организации как целостной системе, взаимосвязи целей коллектива со своими собственными целями;

3) принятие решений затруднено в связи с плохой согласованностью действий отдельных подразделений между собой.

Задание.

1) Рассмотреть процесс принятия решения в организации. Успех деятельности организации складывается из адекватности принимаемых решений

– сложившейся ситуации, своевременности их разработки и логичной реализации. С этой позиции следует обосновать необходимость анализа процесса принятия решений; уточнить последовательность стадий процесса разработки управленческого решения, его контроля и регулирования; необходимость использования обратной связи; ее особенностей, исходя из конкретной ситуации.

2) Проанализировать роль отдельных подразделений, в частности, ответственных лиц - в разработке стратегических замыслов организации, используя данные таблицы.

Таблица - Разделение ответственности по разработке стратегии по уровням иерархии

Уровень Стратегии	Ответственные лица	Мероприятия, характерные для каждого уровня
Корпоративная стратегия	Управляющие высшего ранга, другие ключевые менеджеры (решения обычно принимаются советом директоров)	Создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам); Достижение синергизма среди родственных структурных подразделений и превращение его в конкурентное преимущество; Установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности;
Деловая стратегия	Генеральные директора/руководители	Разработка мер, направленных на усиление конкурентоспособности и сохранение

	подразделений (решения принимаются корпоративным руководством или советом директоров)	конкурентных преимуществ; Формирование механизма реагирования на внешние изменения; Объединение стратегических действий основных функциональных подразделений; Усилия по решению специфических вопросов и проблем компании
Функциональная стратегия	Руководители среднего звена (решения принимаются главой подразделения)	Действия по поддержке деловой стратегии и достижению целей подразделения; Обзор, пересмотр и объединение предложений менеджеров на местах
Операционная стратегия	Руководители на местах (решения принимаются руководителями функциональных служб и других отделов)	Действия по решению узкоспециальных вопросов и проблем, связанных с достижением целей подразделения

Вопросы для анализа ситуации

- 1) Надо ли акцентировать внимание на вопросах структуры участников в этом процессе?
- 2) В чем состоит опасность несоответствия интересов отдельных работников и в целом организации? И есть ли такая опасность?
- 3) Разработать мероприятия по улучшению ситуации в организации за счет правильного выбора стратегии действий фирмы

Раздел 2. Разработка и управление стратегическим планом **Деловая игра по теме ПЗ 9 «Стратегическое планирование»**

Деловая игра «Стратегия фирмы»

Подготовка игры

Руководитель игры:

- заранее, за неделю до начала игры, ставит перед руководством фирмы задачу - подготовить данные для разработки одной из эталонных стратегий развития фирмы на следующий год ($20_N + 1$) г. (например, стратегии концентрированного роста);
- сообщает исходные данные на рынке, довести объем продаж с 1 до 5% от общего объема рынка;
- изменить соотношение объемов производства традиционного продукта и нового или модернизированного продукта 1:1 до 1:5 соответственно в 20_N и (20_N+2) гг;
- перед началом игры предоставляет руководству фирмы типовые формы плановых документов (формы 1-5).

Форма 1 - Стратегический план усиления позиций фирмы на рынке 20_N -(20_N+2) гг. (для высшего звена управления)

Альтернативный вариант	Экономический и социально-политический сценарий	Внешняя эффективность (доля на рынке)	Внутренняя эффективность (ресурсы, резервы)	Стратегическое управление
1	Типовой			
2	Собственный			

Примечание. При подготовке типовых планов возможны различные варианты построения в зависимости от отрасли, где действует фирма, ее размеров, вида выбранной стратегии.

Форма 2 - Стратегический план развития продукта фирмы на 20_N-(20_N+2) гг. (для инженеров-менеджеров)

№ п/п	Планируемые действия руководителя среднего звена	Ответственный за исполнение	Сроки реализации и исполнения	Способы и сроки контроля
1	Определение способов достижения развития продукта			
2	Разработка календарных планов и установление взаимосвязей между подразделениями фирмы			
3	Оценка затрат времени на разработку, испытание, освоение и внедрение в производство новой продукции			
4	Определение необходимых ресурсов и резервов для каждой операции (составление бюджета)			
5	Коррекция планов			

Примечание. Для фирм, занимающихся некоторыми видами деятельности возможно выделение стадий: уточнение ролей и взаимоотношений; делегирование полномочий для выполнения каждого вида работ.

Участники игры:

- до начала игры подбирают и изучают необходимый материал, рекомендованный преподавателем для оценки перспектив развития экономики страны и отрасли, в которой действует фирма (на перспективу до (20_N+2) г.);

- определяют жизненный цикл традиционной продукции фирмы, необходимость и возможность ее модернизации или разработки и выпуска новой продукции в соответствии с перспективой изменения потребностей и покупательского спроса на период (20_N+2) г.;

- готовят предложения и расчеты для руководства, которые могут быть использованы при выработке стратегии фирмы и разработке стратегических планов.

Цель игры: *выработка у будущих руководителей некоторых практических навыков анализа деятельности фирмы, определения перспективы, умения отличать стратегические цели и задачи от целей и задач тактического и оперативного управления.*

Условия игры:

1. Выработка стратегии и разработка стратегических планов фирмы осуществляются высшим руководством (гендиректором, главным инженером, главным бухгалтером). Разрабатываются два плана:

- стратегический план усиления позиций фирмы на рынке;
- стратегический план развития продукта фирма.

2. Подготовка необходимой информации, расчеты и обоснование выполняются менеджерами среднего звена управления.

3. Плановые предположения обсуждаются на производственных совещаниях всех участников игры и принимаются или отвергаются путем открытого голосования.

4. В ходе игры используются материалы прежних деловых игр. Условно допустимо предположение, что фирма работает на полную мощность, поставки и сбыт осуществляются беспрепятственно, норма прибыли соответствует среднеотраслевой.

Сценарий игры:

1. Руководитель делает краткое сообщение о целях, условиях и порядке игры, распределяет роли среди участников и нормы времени для каждого этапа.

2. Руководители высшего звена управления ставят конкретные задачи начальникам отделов и служб, определяют время выполнения заданий разработки для стратегических планов усиления позиций на рынке и плана развития продукта, одновременно уточняют позиции среднего звена управления по отношению к стратегии развития фирмы.

3. Руководители подразделений фирмы готовят предложения:

- для высшего руководства фирмы;

- отделов и служб фирмы;

- подразделений, которыми руководят сами. Оценивают затраты, необходимые по своему отделу. Представляют материалы для обсуждения на производственные совещания и после корректировки приступают к составлению раздела стратегического плана развития продукта по своему подразделению.

4. В конце игры участникам предоставляется время для кратких сообщений о выбранной стратегии и вариантов планов, необходимых для их реализации.

5. Руководитель игры подводит итоги работы участников и дает задание на дом для окончательного оформления двух стратегических планов фирмы.

Итоги игры:

1. Оформленный и утвержденный стратегический план усиления позиций фирмы на рынке.

2. Разделы стратегического плана развития продукта фирмы по подразделениям.

Заключительный этап игры - обсуждение бизнес-планов:

Комиссия по 3-5 человек во главе с руководителем игры оценивает доклады по проектам бизнес-плана. Каждому из слушателей отводится 7-10 минут для краткого сообщения о структуре и предназначении фирмы, главных направлениях ее стратегии, об организации управления производством и персоналом, а также для ответов на вопросы. При оценке работы слушателей комиссия руководствуется типовой методикой разработки бизнес-плана.

Типовая структура бизнес-плана

1. Титульный лист

Название и адрес предприятия.

ФИО директора и номер его телефона.

Суть проекта.

Стоимость проекта (строительства, аренды) и источники получения средств (акции, займы, субсидии).

Заявление о коммерческой тайне.

2. Введение и резюме проекта

Реклама.

Выгодность.

Сущность проекта создания предприятия.

Средства, необходимые для осуществления дела.

Вывод - почему фирма добьется успеха.

3. Анализ состояния отрасли (развивающаяся, стабильная, стагнирующая)

Цель анализа - определить потребность в товаре или услуге по среднестатистическому потреблению примерно за 10 лет.

Динамика за последние 5 лет.

Прогноз на 20_N-(20_N+2) гг.

Конкуренты (кто производит аналоги продукции).

4. Содержание проекта

Описание товара (услуги). Сведения о патентах, опыте производства.

Чем товар (услуга) отличается от заграничного.

Каковы перспективы экспорта.

Где размещено предприятие. Транспортная схема.
 Объем строительно-монтажных работ и график строительства. Подрядчик.
 Общая потребность в кадрах (управление и производство).
 Сведения о предприятиях-партнерах.
 Аргументы, обосновывающие успех дела.

5. Производственный план

График производственного процесса.
 Требования к организации производства.
 Оборудование, поставщики, условия поставки (аренда, покупка), стоимость.
 Сырье, материалы, поставка.
 Себестоимость производимого продукта.
 Экологическая и техническая безопасность.

6. Планы маркетинга

Потребители, спрос, сегменты рынка, конкуренты.
 Факторы, определяющие спрос (доходы населения, инвестиции, уровень жизни и др.).
 Обоснование цены на продукцию.
 Организация сбыта с указанием торговых организаций, участвующих в сбыте.
 Организация рекламы и затраты на нее.
 Цены на 3-5 лет.
 Договоры на продажу товаров.

7. Организационный план

Формы собственности (частная, государственная...), организационно-правовая форма (Товарищество, АО, ИП...).

Для АО указать, сколько акций выпущено и сколько предполагается выпустить.

ФИО членов совета директоров и номера их телефонов.

Кто имеет право подписывать финансовые документы. Как распределяются обязанности между руководителями.

Отношения с местной администрацией.

8. Риск проекта

Оценка риска проводится по трем стадиям: подготовительной, строительной и текущей деятельности.

Факторы риска: политический, социальный, финансово-экономический, технический, технологический, экологический.

Убежденность руководства и партнеров в объективности оценки степени риска.

Мероприятия, сглаживающие отрицательное воздействие риска.

Таблица с коэффициентом риска по каждому фактору риска и трем стадиям деятельности.

9. Финансовый план

Данный раздел является ключевым. По нему определяется эффективность проекта.

План доходов и расходов (1-й год по месяцам, 2-й год по кварталам, 3-й год - суммарно на год).

Расчетным путем определяется объем производства, при котором выпуск товара должен приносить прибыль. Основание для расчета - план денежных поступлений и выплат за весь срок по годам (см. форму 5).

Форма 3 - Прогноз продаж по объемам

№ п/п	Показатель	20_N г. (по месяцам)	(20_N+1) г. (по кварталам)	(20_N+2) г. (суммарно)
1	Объем продаж в натуре			
2	Цена за единицу			
3	Объем реализации			

4	Объем реализации всех товаров			
---	-------------------------------	--	--	--

Форма 4 - Баланс доходов и расходов по товару

№ п/п	Показатель	20_N г. (по месяцам)	(20_N+1) г. (по кварталам)	(20_N+2) г. (суммарно)
1	Объем реализации			
2	Цена			
3	Выручка в млн руб.			
4	Расходы, млн руб.			
	В том числе:			
	а) постоянные			
	б) переменные			
5	Точка самоокупаемости			

Форма 5 - План денежных поступлений и выплат

№ п/п	Показатель	Годы до освоения мощности			Годы после освоения мощности				
		1	2	3	1	2	3	4	5
1	Поступления от выручки от продаж								
2	Другие расходы от реализации								
3	Итого поступлений (п. 1-2)								
4	Платежи (всего)								
5	В том числе платежи:								
	поставщикам								
	зарботная плата								
	реклама								
	арендная плата								
	страховка								
	процент за кредит								
	возврат кредитов								
	амортизация								
	налоги								
6	Баланс платежей (п. 3-4)								

Срок окупаемости проекта определяется как период, за который величина накопленной чистой прибыли сравнивается с инвестициями.

Инвестиции определяются как сумма платежей за годы освоения производственных мощностей, а чистая прибыль — как сумма (п. 3-4) за весь период освоения мощностей.

10. Приложение

В приложении дается наглядная схема деятельности предприятия, дополнительные данные и таблицы для лучшего восприятия стратегии бизнес-плана, схема и программы по технике и технологии и др.

Бизнес - план предназначен для партнеров, инвесторов, банков, внутреннего пользования. Он может быть полным или сокращенным. Руководство может привлекать к его выработке специалистов других фирм или организаций. Основные характеристики бизнес-

плана: достоверность, наличие минимума информации, понятность, четкость, краткость, аргументированность, конкретность, привлекательность.

Итоги докладов и работы студентов подводит руководитель занятия.

Пример кейсов по теме ПЗ 11 «Разработка стратегии, миссии и целей развития компании» – 2 ч

Практическая ситуация «Выработка и формирование целей организации»

Программа развития Потребительского общества.

В свете постановления правительства РФ «О повышении роли потребительской кооперации в обеспечении населения продовольствием.....».

Обеспечить:

- устойчивый рост объемов во всех отраслях деятельности;
- безубыточную работу всех отраслей деятельности;
- активизацию закупок сельскохозяйственной продукции

Строить свою работу в соответствии с заключенными соглашениями с местными органами власти и управления в соответствии с законом РФ «О потребительской кооперации (потребительских обществах и союзах) в РФ», при реализации мер государственной поддержки потребительскую кооперации, указанных в постановлении правительства РФ «Вопросы потребительской кооперации РФ» (Собрание актов президента и правительства РФ)

Экономика и финансы

Для обеспечения удовлетворения сельского населения в продовольственных и промышленных товаров и обеспечения рентабельности работы довести розничный товарооборот не менее:

Период (годы)	Планируемые показатели
2021	36000 т.р.
2022	44800 т.р.
2023	50000 т.р.
2024	55000 т.р.

Обеспечить объем заготовок сельскохозяйственного и вторичного сырья:

Период (годы)	Планируемые показатели
2021	6360 т.р.
2022	6500 т.р.
2023	7000 т.р.
2024	7700 т.р.

Выработать товаров народного потребления:

Период (годы)	Планируемые показатели
2021	3980 т.р.
2022	4030 т.р.
2023	4500 т.р.
2024	5000 т.р.

Довести удельный вес собственных источников товарных ресурсов в розничном товарообороте:

Период (годы)	Планируемые показатели
2021	до 30%
2022	до 30%
2023	до 35%
2024	до 37%

Для создания источника оборотных средств сокращения потребности в кредитах, усилить организационную работу по кооперированию граждан и пае населению, увеличив в 1,5 раза к 2022 году средний паевой взнос на одного пайщика привлечения заемных средств населения и работников потребкооперации.

Обеспечить оборачиваемость заемных средств не менее 2 раз в месяц. Проводить целенаправленную работу по ускорению товарооборачиваемости и нормализации товарных запасов.

Определить источник покрытия убытков планово убыточных магазинов в отдельных и мало населенных пунктах (льготы по налогам, прибыль от деятельности рынка). Не допускать превышения установленного планового размера убытка.

Не допускать отвлечения оборотных средств в дебиторскую задолженность.

Использовать механизм внутреннего хозрасчета для обеспечения финансовой устойчивости, режимы экономии затрат по магазинам.

Сократить уровень издержек обращения по торговли на 2%, заготовках 1%, в общественном питании на 3%.

Внедрить разработанную систему мер обеспечения экономии и бережливости в хозяйственной деятельности.

Торговая деятельность

Для полного удовлетворения потребностей сельского населения в товарах проводить целенаправленную работу по совершенствованию форм торговли бесперебойному наличию в продаже товаров за счет чего обеспечить пророст розничного товарооборота:

в 2021г в 1.6 раза, за счет совершенствования структуры товара оборота, увеличить объем продажи быстро оборачиваемых и высокодоходных групп товаров, довести удельный вес продажи:

Виды товарооборота	Планируемые показатели
Мороженого не менее	3%
Рыба	5%
Мясо	8%
Фруктов и овощей	5%
Строительных материалов	3%
Электро- товаров	3%

С учетом сезонности спроса расширить ассортимент не продовольственных товаров и довести удельный вес их продажи в общем, товарообороте не менее 15-16%.

Проводить гибкую ценовую политику с учетом изменения конъюнктуры рынка покупательского спроса, потока покупателей.

В целях удешевления стоимости товаров и конкурентности на рынке, изыскивать и налаживать долгосрочные партнерские отношения непосредственно с поставщиками, изготовителями.

Проводить целенаправленную работу по ускорению товарооборачиваемости и нормализации товарных запасов, перемещая их между розничными торговыми предприятиями. Довести товарооборачиваемость по продовольственным товарам до 12 дней, по не продовольственным товарам 38 дней.

Используя активные формы торговли обеспечить объемы розничного товарооборота за счет:

А). Еженедельные организации базаров в количестве 4 а/м до 240 т.р.

Б). Организации еженедельных выездов 2 авто магазинов в отдаленных и мало населенных селах до 200 т.р.

Гибко реагировать на изменения покупательского потока населения, исходя из местных условий, путем пересмотра режима работы предприятий.

В целях обеспечения стабильной, устойчивой работы, повышения доли собственных оборотных средств установить жесткий контроль со стороны специалистов всех служб за издержками обращения, за расходованием денежных средств на текущий и капитальный ремонт и капитальный ремонт, приобретения основных средств, оборудования, инвентаря. Сократить издержки обращения всего на 120т.р.

В том числе:

А) транспортные расходы на 0,3%

Б) расходы по содержанию зданий на 0,01%

В) расходы по сбору выручки на 0,01%

Для улучшения финансового состояния осуществить перевод всех розничных торговых предприятий с объемом деятельности с выше 20 т.р. на внутренний хозрасчет. Обеспечить при этом материальную заинтересованность работников, увязав уплату и премирование с конечным результатом.

Завершить работы по газификации объектов.

С целью получения оперативных сведений для эффективного управления кооперативным хозяйством внедрить компьютеризацию бухгалтерского и статистического учета по специально разработанной программе.

Общепит

1. За счет совершенствования организации торгового процесса в предприятии общественного питания, более полного охвата потребителей различными формами обслуживания обеспечить валовой товарооборот не менее

В 2021г. 1800т.р.

2. Довести долю выпечки продукции собственного производства не менее 75%

3. Для выполнения объемов по выпуску продукции собственного производства расширить и обновить ассортимент вырабатываемых кулинарных, кондитерских изделий, полуфабрикатов.

Обеспечить выработку:

Виды выработки	Планируемые показатели
Сало	70цн.
Полуфабрикатов	250т.р.
Кулинарные	200т.р.
Кондитерские	800т.р

4. С целью более полного удовлетворения сельского населения в продукции собственного производства довести удельный вес отпуска в розничную торговую сеть продукции не менее 40%.

5. Изыскивать и расширять рынки сбыта выработанной продукции.

6. Повысить эффективность использования технологического оборудования в кондитерском цехе и получить прирост объемов т/об за счет повышения производительности труда. Довести нагрузку на жарочный шкаф до 140 кг в смену.

Производство

Увеличить объем производства народного потребления на 29,8% в том числе производство хлеба на 1,2%, кондитерских изделий в 2,5 раза.

Отремонтировать неработающие хлебопекарные печи.

В Агрономской хлебопекарне 1шт.

В Куйманской хлебопекарне 1шт.

Внедрять более совершенные способы приготовления теста. Установить расстоечные камеры в Агрономской и Куйманской хлебопекарнях.

Расширить ассортимент булочных изделий до 30 наименований.

Довести производство кондитерских изделий в месяц:

Виды выработки	Планируемые показатели
Печенья	1т
Пряники	2т
Сухарики	2т
Палочки, Бублики	0,2т

Осуществить расфасовку хлебобулочных и кондитерских изделий.

Разрабатывать и внедрять в производство высокодоходные виды хлебобулочных и кондитерских изделий.

Освоить выпуск бубликов, хлебных палочек, сахаристых кондитерских изделий.

Ответьте на следующие вопросы, сформулируйте следующие цели:

1. Раскройте содержание целей организации. Как они характеризуют систему управления?

2. Определите количественные и качественные цели?

3. Сформулируйте глобальную цель и цели функционирования организации

4. Постройте древо целей

Пример кейсов по теме ПЗ 13 «Управление взаимодействием власти и бизнеса» – 2 ч Практическая ситуация (Кейс) «DAEWOO»

Специфика южнокорейской экономики последних десятилетий - наличие крупных финансово-промышленных конгломератов кланового характера, известных как чеболи. Daewoo вместе с четырьмя промышленными гигантами - Hyundai, Samsung, LG и SK - послужила катализатором экономического кризиса. Экстенсивное развитие компаний «большой пятерки» со временем превратило их в гигантские корпорации, охватывавшие самые разнообразные сферы деятельности: от тяжелого машиностроения до гостиничного хозяйства. К середине 90-х на долю чеболей приходилось до четверти национальной экономики и половина экспорта. При этом корейских олигархов не слишком беспокоило отсутствие спроса на продукцию их компаний. Приобретая в 80-е и 90-е существенное влияние на политические круги Южной Кореи, хозяева чеболей получили доступ к дешевым правительственным кредитам. Покрывая отсутствие прибыли за счет государственной поддержки, чеболи постепенно обрastaли долгами. Проблемы у южнокорейской фирмы DAEWOO начались в 1997.

Выбравшись из пучины кризиса благодаря стабилизационным кредитам МВФ (как водится, предоставленным в обмен на обещания рыночных реформ), новое корейское правительство попыталось взяться за чеболи. Впрочем, усилия государства свелись скорее не к борьбе с конгломератами, а к своего рода косметическому ремонту последних. Взять, например, правительственную программу по обмену подразделениями в чеболях, известную как «Большая сделка». По этому плану Samsung должен был уступить свое автомобильное производство Daewoo, получив взамен ее электронный бизнес.

Чеболи стали предпринимать активные попытки к отказу от убыточных сфер деятельности. Однако в апреле 1999 года, когда тревожный сигнал американского рейтингового агентства Standard & Poor's подвиг руководство Daewoo к решительным действиям, думать о реструктуризации было уже поздно. Даже избавившись от «непрофильных активов» (в империю Daewoo входили телекоммуникационный бизнес, кораблестроение, металлургия, гостиничный бизнес) и, сфокусировав все усилия на автомобилестроении, колосс медленно, но неотвратимо приближался к краху. По мнению аналитиков, финансовое здоровье Daewoo было серьезно подкошено приобретением обанкротившейся Ssangyong Motor. В 1988 году чеболь выложил за нее около \$1,1 млрд.

Несмотря на астрономические долги (около \$80 млрд., из которых примерно \$10 млрд. -

задолженность собственно Daewoo Motor), интерес к одному из лидеров корейского автопрома проявили едва ли не все ведущие мировые автогиганты.

В роли претендентов на Daewoo за последний год побывали DaimlerChrysler, начавшая наступление на рынки Юго-Восточной Азии с альянса с Hyundai; Ford, предложившая за Daewoo рекордную сумму в \$6,9 млрд и до последнего времени считавшаяся безоговорочным лидером этого аукциона. И, конечно же, General Motors. Примечательно, что GM, изначально рассматривавшаяся продавцами Daewoo как наиболее вероятный покупатель (за плечами у обеих компаний 15 лет тесного сотрудничества с 1977 по 1992 год), единственной компанией, готовой предложить за корейский автогигант более или менее приемлемую сумму. По мнению аналитиков авторынка, GM вполне в состоянии выложить за Daewoo \$4 млрд - \$5 млрд. Переговоры о покупке возобновились после выхода из игры Ford и DaimlerChrysler.

Лидерство на российском рынке иномарок захватила корейская Daewoo, уже списанная было конкурентами со счетов. Как сообщает газета «Ведомости», Nexia и Matiz узбекской сборки по продажам обогнали значительно более современные Hyundai, Mitsubishi и Toyota.

В частности, в 1-м квартале этого года в России продано свыше 15 тыс. новых Daewoo. Это в 2,5 раза больше чем за аналогичный период 2004 года. Таким образом, «старушки» Daewoo отбросили лидера прошлогодних продаж - корейскую марку Hyundai, на второе место. По словам экспертов, Daewoo сейчас отбирает рыночную долю не у иностранных конкурентов, а у подорожавших «ВАЗов». «Вазовские «десятки» стали стоять практически одинаково с Nexia. Несмотря на то, что у Nexia репутация устаревших автомобилей, сделаны они достаточно надежно», - сказал изданию представитель автоторговой группы.

«Цена Daewoo Nexia в базовой комплектации составляет около 8,3 тыс. долл., а седана ВАЗ-2110 - около 8,25 тыс. долл.», - отметили в столичной дилерской компании «Автомир». Как указал сотрудник «Автомира», Uz-Daewoo удалось правильно выстроить ценовую политику прошлой осенью. В октябре цены на Nexia были снижены на 300 долл., рассказывает он, и в это же время на ВАЗовских машинах появился новый двигатель, что увеличило их стоимость на 10 000 руб., а с 1 января ВАЗ еще раз поднял цены - на 2%. Поэтому даже увеличение цены Nexia на 200 долл. с 1 апреля прошло незамеченным. Заместитель директора по связям с общественностью «АвтоВАЗа» Александр Громков признал, что Daewoo серьезно конкурирует сейчас с «десяткой». По его словам, в I квартале ВАЗ сократил производство на 4,7% по сравнению с аналогичным периодом 2004 г. (выпущено 165 688 автомобилей).

Среди продаж иностранных автомобилей, собираемых в России лидерство сохраняет Ford, который продал 6 тыс. 477 моделей Focus, собранных в Ленобласти.

АО «УзДэуАвто» (Узбекистан) в январе-сентябре 2004 года увеличило продажи машин Daewoo в РФ через сеть региональных представительств на 87% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Как сообщается в пресс-релизе компании «Квин Групп», генерального импортера продукции «УзДэуАвто» в РФ, в январе-сентябре 2004 года в России было продано 26 тыс. 493 автомобиля против 14 тыс. 185 машин за аналогичный период прошлого года. При этом в январе-сентябре 2004 года было продано 18 тыс. 553 Daewoo Nexia против 9 тыс. 378 в январе-сентябре 2003 года и 7 тыс. 940 Daewoo Matiz против 4 тыс. 807 годом ранее. Прогноз продаж автомобилей производства «УзДэуАвто» в России в 2004 году увеличивается минимум до 30 тыс. Препятствием годовому плану продаж на 2004 год составлял 25 тыс. единиц, но этот показатель уже перекрыт, отметили в «Квин Групп». В 2003 году продажи АО «УзДэуАвто» через сеть региональных представительств в РФ составили 20 тыс. 255 автомобилей против 12 тыс. 418 в 2002 году. «УзДэу-Авто» выпускает автомобили марки Daewoo. Компания «Квин Групп» с 2003 года является генеральным импортером «УзДэуАвто» на территории России.

Конечно, фирма Daewoo неплохо устроилась на рынке России, но она забывает об одной проблеме, которая требует немедленного решения:

Из-за высокого роста автомобильной промышленности в развитых странах, рынок России переполнен качественными недорогими иномарками, которые превосходят автомобили DAEWOO по скоростным и дизайнерским характеристикам. По статистике автомобили фирмы

DAEWOO пользуются спросом у людей среднего класса в возрасте от 40 лет. Тем самым DAEWOO теряет рынок молодежи, которые выбирают пусть даже подержанный, но современный автомобиль. Так что DAEWOO есть над чем задуматься, ведь они теряют доходный сегмент рынка.

Вопросы

1. Выбор какой стратегии позволит успешно функционировать на рынке в России?
2. Как завоевать «молодой» сегмент рынка?
3. Какие мероприятия необходимо провести компании для увеличения объема продаж и прибыли?

Критерии оценивания работы студента по анализу кейса

Критерий	ДО	ЗО	ЗО (СС)
Демонстрирует полное понимание обсуждаемой проблемы, высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы	2,0	2,5	5,0
Понимает суть рассматриваемой проблемы, может высказать типовое суждение по вопросу, отвечает на вопросы участников, однако выступление носит затянутый или не аргументированный характер	1,0	1,5	3,0
Принимает участие в обсуждении, однако собственного мнения по вопросу не высказывает, либо высказывает мнение, не отличающееся от мнения других докладчиков	0,6	1,0	2
Не принимает участия в обсуждении	0	0	0

Критерии оценивания работы студента в деловой игре

Критерий	Балл
Принимает активное участие в работе группы, предлагает собственные варианты решения проблемы, выступает от имени группы с рекомендациями по рассматриваемой проблеме либо дополняет ответчика; демонстрирует предварительную информационную готовность в игре	2,0
Принимает активное участие в работе группы, участвует в обсуждениях, высказывает типовые рекомендации по рассматриваемой проблеме, готовит возражения оппонентам, однако сам не выступает и не дополняет ответчика; демонстрирует информационную готовность к игре	1,0
Принимает участие в обсуждении, однако собственной точки зрения не высказывает, не может сформулировать ответов на возражения оппонентов, не выступает от имени рабочей группы и не дополняет ответчика; демонстрирует слабую информационную подготовленность к игре	0,7
Принимает участие в работе группы, однако предлагает не аргументированные, не подкрепленные фактическими данными решения; демонстрирует слабую информационную готовность	0,5
Не принимает участия в работе группы, не высказывает никаких суждений, не выступает от имени группы; демонстрирует полную неосведомленность по сути изучаемой проблемы.	0

Критерии оценивания работы студента в учебной дискуссии

Критерий	ДО	ЗО	ЗО (СС)
Демонстрирует полное понимание обсуждаемой проблемы, высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы участников, соблюдает регламент выступления	2,0	2,5	5,0

Понимает суть рассматриваемой проблемы, может высказать типовое суждение по вопросу, отвечает на вопросы участников, однако выступление носит затянутый или не аргументированный характер	1,0	1,5	3,0
Принимает участие в обсуждении, однако собственного мнения по вопросу не высказывает, либо высказывает мнение, не отличающееся от мнения других докладчиков	0,6	1,0	2
Не принимает участия в обсуждении	0	0	0

Критерии оценивания работы студента в проблемной лекции

Критерий	ДО	ЗО	ЗО (СС)
Демонстрирует полное понимание обсуждаемой проблемы, высказывает собственное суждение по вопросу, аргументировано отвечает на вопросы	2,0	2,5	5,0
Понимает суть рассматриваемой проблемы, может высказать типовое суждение по вопросу, отвечает на вопросы участников, однако выступление носит затянутый или не аргументированный характер	1,0	1,5	3,0
Принимает участие в обсуждении, однако собственного мнения по вопросу не высказывает, либо высказывает мнение, не отличающееся от мнения других докладчиков	0,6	1,0	2
Не принимает участия в обсуждении	0	0	0

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ К САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЕ СТУДЕНТОВ

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» предусматривает систематическую самостоятельную работу студентов над материалами; развитие навыков самоконтроля, способствующих интенсификации учебного процесса. Изучение лекционного материала по конспекту лекций должно сопровождаться изучением рекомендуемой литературы, основной и дополнительной. Основной целью организации самостоятельной работы студентов является систематизация и активизация знаний, полученных ими на лекциях и в процессе подготовки к практическим (семинарским) занятиям.

Основными задачами самостоятельных внеаудиторных занятий являются:

- закрепление, углубление, расширение и систематизация занятий;
- формирование профессиональных умений и навыков;
- формирование умений и навыков самостоятельного умственного труда;
- мотивирование регулярной целенаправленной работы по освоению дисциплины;
- развитие самостоятельности мышления;
- формирование уверенности в своих силах, волевых черт характера, способности к самоорганизации;
- овладение технологическим учебным инструментом.

Методические указания включают в себя задания самостоятельной работы для закрепления и систематизации знаний, задания самостоятельной работы для формирования умений и задания для самостоятельного контроля знаний.

Задания для закрепления и систематизации знаний включают в себя перечень тем рефератов, а также рекомендации по подготовке реферата и доклада.

Задания для формирования умений содержат ситуационные задачи по курсу.

Задания для самостоятельного контроля знаний позволят закрепить пройденный материал и сформировать навыки формулирования кратких ответов на поставленные вопросы.

Задания включают вопросы для самоконтроля и тесты для оценки уровня освоения материала теоретического курса. Для удобства работы с материалом, все задания разбиты по темам дисциплины.

Самостоятельный контроль знаний студентами позволяет сформировать следующие компетенции:

ПК-3

Знать: современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Уметь: использовать современные методы управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

Владеть: навыками использования современных методов управления корпоративными финансами для решения стратегических задач

ПК-5

Знать: методологию экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Уметь: использовать методы экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

Владеть: современными методиками экономического и стратегического анализа поведения экономических агентов и рынков в глобальной среде

1. Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля

Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля по очной форме обучения

№	Раздел дисциплины	Всего	Содержание самостоятельной	Формы контроля
---	-------------------	-------	----------------------------	----------------

п/п	(модуля), темы раздела	часов	работы	
1.	Раздел 1 Предплановый стратегический анализ	14	Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Анализ фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа	Опрос. Выступление на семинаре. Индивидуальное задание. Эссе. Тестирование
2.	Раздел 2. Разработка и управление стратегическим планом	16	Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Анализ фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа	Опрос. Выступление на семинаре. Индивидуальное задание. Эссе. Тестирование
	Курсовая работа	18	Выполнение курсовой работы	Защита курсовой работы
	Итого	48		

Содержание самостоятельной работы и формы ее контроля по заочной форме обучения

№ п/п	Раздел дисциплины (модуля), темы раздела	Всего часов	Содержание самостоятельной работы	Формы контроля
1.	Раздел 1 Предплановый стратегический анализ	51	Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Анализ фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа	Опрос на практических занятиях. Подготовка докладов. Тестирование.
2.	Раздел 2. Разработка и управление стратегическим планом	50	Работа с учебной литературой. Подготовка докладов. Поиск и обзор научных публикаций, электронных источников информации, подготовка заключения по обзору. Анализ фактических материалов, составление выводов на основе проведенного анализа	
	Курсовая работа	18	Выполнение курсовой работы	Защита курсовой работы
	Итого	119		

2. Задания самостоятельной работы для закрепления и систематизации знаний

2.1. Подготовка доклада

Презентация, согласно толковому словарю русского языка Д.Н. Ушакова: «... способ подачи информации, в котором присутствуют рисунки, фотографии, анимация и звук».

Для подготовки презентации рекомендуется использовать: PowerPoint, MS Word, AcrobatReader, LaTeX-овский пакет beamer. Самая простая программа для создания презентаций – MicrosoftPowerPoint.

Для подготовки презентации необходимо собрать и обработать начальную информацию. Последовательность подготовки презентации:

1. Четко сформулировать цель презентации: вы хотите свою аудиторию мотивировать, убедить, заразить какой-то идеей или просто формально отчитаться.
2. Определить каков будет формат презентации: живое выступление (тогда, сколько будет его продолжительность) или электронная рассылка (каков будет контекст презентации).
3. Отобрать всю содержательную часть для презентации и выстроить логическую цепочку представления.
4. Определить ключевые моменты в содержании текста и выделить их.
5. Определить виды визуализации (картинки) для отображения их на слайдах в соответствии с логикой, целью и спецификой материала.
6. Подобрать дизайн и форматировать слайды (количество картинок и текста, их расположение, цвет и размер).
7. Проверить визуальное восприятие презентации.

К видам визуализации относятся иллюстрации, образы, диаграммы, таблицы. Иллюстрация – представление реально существующего зрительного ряда. Образы – в отличие от иллюстраций – метафора. Их назначение – вызвать эмоцию и создать отношение к ней, воздействовать на аудиторию. С помощью хорошо продуманных и представляемых образов, информация может надолго остаться в памяти человека. Диаграмма – с. 13 визуализация количественных и качественных связей. Их используют для убедительной демонстрации данных, для пространственного мышления в дополнение к логическому. Таблица – конкретный, наглядный и точный показ данных. Ее основное назначение – структурировать информацию, что порой облегчает восприятие данных аудиторией.

Практические советы по подготовке презентации

- готовьте отдельно: печатный текст + слайды + раздаточный материал;
- слайды – визуальная подача информации, которая должна содержать минимум текста, максимум изображений, несущих смысловую нагрузку, выглядеть наглядно и просто;
- текстовое содержание презентации – устная речь или чтение, которая должна включать аргументы, факты, доказательства и эмоции;
- рекомендуемое число слайдов 17-22;
- обязательная информация для презентации: тема, фамилия и инициалы выступающего; план сообщения; краткие выводы из всего сказанного; список использованных источников;
- раздаточный материал – должен обеспечивать ту же глубину и охват, что и живое выступление: люди больше доверяют тому, что они могут унести с собой, чем исчезающим изображениям, слова и слайды забываются, а раздаточный материал остается постоянным осязаемым напоминанием; раздаточный материал важно раздавать в конце презентации; раздаточный материалы должны отличаться от слайдов, должны быть более информативными.

Доклад, согласно толковому словарю русского языка Д.Н. Ушакова: «... сообщение по заданной теме, с целью внести знания из дополнительной литературы, систематизировать материал, проиллюстрировать примерами, развивать навыки самостоятельной работы с научной литературой, познавательный интерес к научному познанию».

Тема доклада должна быть согласованна с преподавателем и соответствовать теме учебного занятия. Материалы при его подготовке, должны соответствовать научно-методическим требованиям вуза и быть указаны в докладе. Необходимо соблюдать регламент, оговоренный при получении задания. Иллюстрации должны быть достаточными, но не чрезмерными.

Работа студента над докладом-презентацией включает отработку умения самостоятельно обобщать материал и делать выводы в заключении, умения ориентироваться в материале и отвечать на дополнительные вопросы слушателей, отработку навыков ораторства, умения проводить диспут.

Докладчики должны знать и уметь: сообщать новую информацию; использовать технические средства; хорошо ориентироваться в теме всего семинарского занятия; дискутировать и быстро отвечать на заданные вопросы. Преподаватель обычно заранее сообщает, сколько времени отводится докладчику (5-7 минут). Уложиться в регламент очень важно, так как в противном случае вас прервут, вы не успеете сказать всего, что рассчитывали, причем, вероятно, самого главного, поскольку обычно в конце доклада делаются выводы. От того качество выступления станет намного ниже и произведенное вами впечатление, как и полученная оценка, оставят желать лучшего.

Устное выступление, чтобы быть удачным, должно хорошо восприниматься на слух, то есть быть интересно для аудитории подано. Поэтому не меньшее внимание, чем написание самого доклада, следует уделить его чтению. Написав черновой вариант, попробуйте прочесть его самому себе или кому-то из взрослых или друзей вслух. При этом нужно читать не торопясь, но без лишней медлительности, стараясь приблизить темп речи к своему обычному темпу чтения вслух.

Если ваш текст окажется невозможно прочитать за установленное регламентом время, лучше пересмотреть доклад и постараться сократить его, избавиться от лишних эпитетов, вводных оборотов – там, где без них можно обойтись. Выводы следует пронумеровать и изложить в виде тезисов, сделав их максимально четкими и краткими.

Не пытайтесь выступить экспромтом или полукспромтом, не отступайте в момент выступления слишком далеко от подготовительного текста.

При обсуждении доклада отвечайте на вопросы конкретно, логично, по теме, с выводами и обобщением, проявляя собственное отношение к проблеме.

В конце доклада укажите используемую литературу.

Приводимые в тексте цитаты и выписки обязательно документируйте со ссылками на источник.

Темы докладов

1. Школа дизайна: формирование стратегии как процесса осмысления
2. Школа планирования: формирование стратегии как формального процесса
3. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитического процесса
4. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесса предвидения
5. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментального процесса
6. Школа обучения: формирование стратегии как развивающегося процесса
7. Школа власти: формирование стратегии как процесса ведения переговоров
8. Школа власти: формирование стратегии как процесса ведения переговоров
9. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивного процесса
10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесса трансформации
11. Роль и значение системы SMART в процессе формирования целей организации
12. Базовые стратегии роста организации. Их классификация и сферы применения
13. Деловые стратегии достижения конкурентных преимуществ. Их классификация и сферы применения
14. Стратегии поведения в конкурентной среде. Их классификация и сферы применения
15. Функциональные стратегии. Их классификация и сферы применения
16. Стратегии стадии жизненного цикла отрасли. Их классификация и сферы применения
17. Продуктивно-маркетинговая стратегия
18. Стратегия управления персоналом
19. Производственная стратегия
20. Финансовая стратегия

21. Стратегия внешнеэкономической деятельности
22. Экономические кластеры как одно из направлений стратегического управления
23. Информационное обеспечение и анализа среды организации
24. Система оценки методов стратегического анализа FAROUT
25. GAP-анализ цели и стратегии
26. Показатели эффективности деятельности организации
27. Анализ денежных потоков и прибыли
28. Доходный, рыночный и затратный подходы анализа и оценки стоимости фирмы
29. PEST – анализ макроокружения фирмы
30. Методы анализа микросреды
31. Модель конкурентных сил Портера
32. Конкурентная позиция фирмы
33. Ключевые факторы успеха отрасли (КФУ)
34. Карты стратегических групп в отрасли
35. Виды SWOT– анализа
36. SPACE – анализ
37. Стратегическая сегментация и стратегии организации
38. Матрица Бостонской консультационной группы
39. Матрица портфельного анализа GE/McKinsey
40. Матрица «Товар – рынок» Игоря Ансоффа
41. Анализ воздействия рыночной стратегии на прибыль (Проект PIMS)
42. Матрица фирмы «Arthur D. Little» (ADL)
43. Модели максимизации прибыли и ее приращения
44. Модели максимизации продаж и ее роста
45. Модель максимизации добавленной стоимости
46. Модели управленческого поведения
47. Сбалансированная система показателей
48. Риски в стратегическом управлении и их анализ
49. Методы оценки и управления стратегическим риском
50. Стратегические решения в условиях неопределенности
51. Стратегические альтернативы: процесс разработки и выбора
52. Методические подходы к формированию и оценке альтернатив

2.2. Подготовка реферата

Реферат (от лат. *refero* «сообщаю») – краткое изложение в письменном виде или в форме публичного доклада содержания научного труда (трудов), литературы по теме.

Это самостоятельная научно – исследовательская работа студента, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы; приводит различные точки зрения, а так же собственные взгляды на неё. Содержание реферата должно быть логичным; изложение материала носить проблемно – тематический характер. Тематика рефератов обычно определяется преподавателем, но в определении темы инициативу может проявить и студент.

Прежде чем выбрать тему для реферата, автору необходимо выяснить свой интерес, определить, над какой проблемой он хотел бы поработать, более глубоко её изучить.

Этапы работы над рефератом

Выбор темы:

Не беритесь за тему, которую вам навязывают, когда к ней, что называется, не лежит душа. В большинстве случаев хорошо получается только та работа, к которой испытываешь интерес. Предпочтительно, чтобы окончательная формулировка темы была чёткой и достаточно краткой. В ней не должно быть длинных, придаточных предложений. Хорошо, если в названии будет указан ракурс вашего подхода к теме. Не считайте, что тема должна полностью определять все содержание и строение дисциплины. Как правило, в процессе написания выявляются новые нюансы вопроса, порой возникают довольно продуктивные отвлечения от

основной темы, и сама формулировка проблемы часто конкретизируется и немного меняется. Лучше подкорректировать тему под уже написанный текст, чем переписывать текст до тех пор пока он, наконец, идеально совпадёт с выбранной вами темой. Поэтому формулируйте тему так, чтобы была возможность всё – таки её подкорректировать. Если тема уже утверждена, а вам вдруг она показалась уже не интересной, слишком простой или, наоборот, слишком трудной, не просите заменить её. Раз так получилось, с большей вероятностью можно предположить, что как только тему сменят, она опять вам разонравится. Старайтесь доводить начатое до конца. Однако, если написанная работа никак не клеится и вы уверены, что это из – за темы, – попробуйте её сменить.

Подбор источников по теме (как правило, при разработке реферата используется не менее 8 – 10 различных источников)

Студенты самостоятельно подбирают литературу, необходимую при написания реферата. Для этого вы должны научиться работать с каталогами. Составление библиографии.

Разработка плана реферата

Структура реферата должна быть следующей:

1. Титульный лист
2. Содержание (в нём последовательно излагаются названия пунктов реферата, указываются страницы, с которых начинается каждый пункт).
3. Введение (формулируется суть исследуемой проблемы, обосновывается выбор темы, определяется её значимость и актуальность, указывается цель задачи реферата, даётся характеристика используемой литературы).
4. Основная часть (каждый раздел её, доказательно раскрывая отдельную проблему или одну из её сторон, логически является продолжением предыдущего; в основной части могут быть предоставлены таблицы, графики, схемы).
5. Заключение (подводятся итоги или даётся обобщённый вывод по теме реферата, предлагаются рекомендации).
6. Список использованных источников.

Под рубрикацией текста понимается его членение на логически самостоятельные составные части.

Если введение и заключение обычно бывают цельными, то основная часть, в свою очередь, подвергается более дробной рубрикации на главы и параграфы. Она осуществляется посредством нумерации и заголовков.

Каждый заголовок должен строго соответствовать содержанию следующего за ним текста.

Название глав и параграфов не следует делать ни слишком многословными, длинными, ни чересчур краткими. Длинные заголовки, занимающие несколько строк, выглядят громоздкими и с трудом воспринимаются. Тем более, что названия глав и параграфов набираются более крупными буквами. Слишком краткое название теряет всякую конкретность и воспринимается как общие. В заголовок не следует включать узкоспециальные термины, сокращения, аббревиатуру, формулы.

Помимо выделения частей текста, имеющих названия и номера, существует более дробная рубрикация без использования номеров и названий. Это деление текста на абзацы, то есть периодическое логически обусловленное отделение фрагментов написанного друг от друга с отступом вправо в начале первой строчки фрагмента. Абзацы позволяют сделать излагаемые мысли более рельефными, облегчают восприятие текста при чтении и его осмысление.

Желательно, чтобы объём абзацев был средним. Редкость отступов делает текст монотонным, а чрезмерная частота мешает сосредоточиться читателю на мысли автора.

Между абзацами непременно должна существовать логическая связь, объединяющая их в цельное повествование.

Стилистика текста

Очень важно не только то, как вы раскроете тему, но и язык, стиль, общая манера подачи содержания.

Научный текст красив, когда он максимально точен и лаконичен. Используемые в нём средства выражения, прежде всего, должны отличаться точностью, смысловой ясностью. Ключевые слова научного текста – это не просто слова, а понятия. Когда вы пишете, пользуйтесь понятийным аппаратом, то есть установленной системой терминов, значение и смысл которых должен быть для вас не расплывчатым, а чётким и ясным. Необходимость следить за тем, чтобы значение используемых терминов соответствовало принятому в данной дисциплине употреблению.

Вводные слова и обороты типа «итак», «таким образом» показывают, что данная часть текста служит как бы обобщением изложенного выше. Слова и обороты «следовательно», «отсюда следует, что...» свидетельствуют о том, что между сказанным выше и тем, что будет сказано сейчас, существуют причинно – следственные отношения. Слова типа «вначале», «во – первых», «во – вторых», «прежде всего», «наконец», «в заключении сказанного» указывают на место излагаемой мысли или факта в логической структуре текста. Слова и обороты «однако», «тем не менее», «впрочем», «между тем» выражают наличие противоречия между только что сказанным и тем, что сейчас будет сказано.

Обороты типа «рассмотрим подробнее...» или «перейдём теперь к...» помогают более чёткой рубрикации текста, поскольку подчёркивают переход к новой невыделенной особой рубрикой части изложения.

Показателем культуры речи является высокий процент в тексте сложносочинённых и сложноподчинённых предложений. Сплошной поток простых предложений производит впечатление примитивности и смысловой бедности изложения. Однако следует избегать слишком длинных, запутанных и громоздких сложных предложений, читая которые, к концу забываешь, о чём говорилось в начале.

В тексте не должно быть многословия, смыслового дублирования, тавтологий. Его не стоит загромождать витиеватыми канцелярскими оборотами, ненужными повторами. Никогда не употребляйте слов и терминов, точное значение которых вам не известно.

Цитаты и ссылки

Необходимым элементом написания работы является цитирование. Цитаты в умеренных количествах украшают текст и создают впечатление основательности: вы подкрепляете и иллюстрируете свои мысли высказываниями авторитетных учёных, выдержками из документов и т. д. Однако цитирование тоже требует определённых навыков, поскольку на цитируемый источник надо грамотно оформить ссылку. Отсутствие ссылки представляет собой нарушение авторских прав, а неправильно оформленная ссылка рассматривается как серьёзная ошибка. Умение правильно, с соблюдением чувства меры, к месту цитировать источник – один из самых необходимых навыков при выполнении рефератов и докладов, т. к. обилие цитат может произвести впечатление несамостоятельности всей работы в целом.

Наиболее распространённая форма цитаты – прямая.

Например: «Язык, - отмечал А. П. Чехов, - должен быть прост и изящен».

Если вы цитируете источник, обязательно нужно на него сослаться. В студенческих работах обычно это делается с помощью внутритекстовых сносок.

Сокращения в тексте

В текстах принята единая система сокращений, которой необходимо следовать и при написании работы. Обязательно нужно сокращать слова «век», «год» при указании конкретных дат и просто хронологических границ описываемых явлений и событий. Когда эти слова употребляются в единственном числе, при сокращении оставляется только первая буква: 1967 г., XX в. Если речь идёт о нескольких датах или веках, или о периоде, длившемся с какого – то года по какой – то на протяжении нескольких веков, первая буква слова «век» или «год» удваивается: 1902 – 1917 гг., X – XIV вв.

Сложные термины, названия организаций, учреждений, политических партий сокращаются с помощью установленных аббревиатур, которые состоят из первых букв каждого слова, входящего в название. Так, вместо слов «высшее учебное заведение» принято писать «вуз» (обратите внимание на то, что в данном случае все буквы аббревиатуры – строчные). Название учебных и академических учреждений тоже сокращаются по первым буквам: Российская Академия наук – РАН. В академическом тексте можно пользоваться и аббревиатурами собственного сочинения, сокращая таким образом, часто встречающихся в работе сложные составные термины. При первом употреблении такой аббревиатуры необходимо в скобках или в сноске дать её объяснение.

В конце предложения (но не в середине!) принято иногда пользоваться установленными сокращениями некоторых слов и оборотов, например: «и др.» (и другие), «и т. п.» (и тому подобное), «и т. д.» (и так далее), «и пр.» (и прочее). Оборот «то есть» сокращается по первым буквам: «т. е.». Внутри предложения такие сокращения не допускаются.

Некоторые виды сокращений допускаются и требуются только в ссылках, тогда как в самом тексте их не должно быть. Это «см.» (смотри), «ср.» (сравни), «напр.» (например), «акад.» (академик), «проф.» (профессор).

Названия единиц измерения при числовых показателях сокращаются строго установленным образом: оставляется строчная буква названия единицы измерения, точка после неё не ставится: 3л (три литра), 5м (пять метров), 7т (семь тонн), 4 см (четыре сантиметра).

Рассмотрим теперь правила оформления числительных в академическом тексте. Порядковые числительные – «первый», «пятых», «двести восьмой» пишутся словами, а не цифрами. Если порядковое числительное входит в состав сложного слова, оно записывается цифрой, а рядом через дефис пишется вторая часть слова, например: «девятипроцентный раствор» записывается как «9 – процентный раствор».

Однозначные количественные числительные в тексте пишутся словами: «в течение шести лет», «сроком до пяти месяцев». Многочисленные количественные числительные записываются цифрами: «115 лет», «320 человек». В тех случаях, когда числительным начинается новый абзац, оно записывается словами. Если рядом с числом стоит сокращённое название единицы измерения, числительное пишется цифрой независимо от того, однозначное оно или многозначное.

Количественные числительные в падежах кроме именительного, если записываются цифрами, требуют добавления через дефис падежного окончания: «в 17-ти», «до 15-ти». Если за числительным следует относящееся к нему существительное, то падежное окончание не пишется: «в 12 шагах», а не «в 12-ти шагах».

Порядковые числительные, когда они записываются арабскими цифрами, требуют падежных окончаний, которые должны состоять: из одной буквы в тех случаях, когда перед окончанием числительного стоит одна или две согласные или «й»: «5-я группа», а не «5-ая», «в 70-х годах», а не «в 70-ых»; Из двух букв, если числительное оканчивается на согласную и гласную: «2-го», а не «2-ого» или «2-о».

Если порядковое числительное следует за существительным, к которому относится, то оно пишется цифрой без падежного окончания: «в параграфе 1», «на рис. 9».

Порядковые числительные, записываются римскими цифрами, никогда не имеют падежных окончаний, например, «в XX веке», а не «в XX-ом веке» и т. п.

Оформление текста

Реферат должен быть отпечатан на компьютере. Текст реферата должен быть отпечатан на бумаге стандартом А4 с оставлением полей по стандарту: верхнее и нижнее поля по 2,0 см., слева – 3 см., справа – 1 см.

Заглавия (название глав, параграфов) следует печатать жирным шрифтом (14), текст – обычным шрифтом (14) и интервалом между строк 1,5.

В тексте должны быть четко выделены абзацы. В абзаце отступление красной строки должно составлять 1,25 см., т. е. 5 знаков (печатается с 6-го знака).

Работа должна иметь сквозную нумерацию арабскими цифрами. Номер страницы ставится внизу страницы по центру без точки на конце.

Нумерация страниц документа (включая страницы, занятые иллюстрациями и таблицами) и приложений, входящих в состав этого документа, должна быть сквозной, первой страницей является титульный лист.

На втором листе документа помещают содержание, включающее номера и наименование разделов и подразделов с указанием номеров листов (страниц). Слово «Содержание» записывают в виде заголовка (симметрично тексту) с прописной буквы. Наименования, включенные в содержание, записывают строчными буквами, начиная с прописной.

Разделы должны иметь порядковые номера в пределах всего документа (части) и обозначаться арабскими цифрами без точки, записанными с абзацевого отступа. Раздел рекомендуется начинать с нового листа (страницы).

Подразделы должны иметь нумерацию в пределах каждого раздела. Номер подраздела состоит из номеров раздела и подраздела, разделенных точкой. В конце номера подраздела точка не ставится.

Разделы и подразделы должны иметь заголовки, кратко и четко отражающие содержание разделов и подразделов. Заголовки следует печатать с прописной буквы без точки в конце, не подчеркивая. Переносы слов по слогам в заголовках не допускаются. Если заголовок состоит из двух предложений, их разделяют точкой.

Расстояния между заголовком и текстом при выполнении документа машинописным способом должно быть равно 3-4 интервалам.

Обширный материал, не поддающийся воспроизведению другими способами, целесообразно сводить в таблицы. Таблица может содержать справочный материал, результаты расчетов, графических построений, экспериментов и т. д. Таблицы применяют также для наглядности и сравнения показателей.

При выборе темы реферата старайтесь руководствоваться:

- вашими возможностями и научными интересами;
- глубиной знания по выбранному направлению;
- желанием выполнить работу теоретического, практического или опытно – экспериментального характера;
- возможностью преемственности реферата с выпускной квалификационной работой.

Объём реферата может колебаться в пределах 5 – 15 печатных страниц; все приложения к работе не входят в её объём.

Реферат должен быть выполнен грамотно, с соблюдением культуры изложения.

Обязательно должны иметься ссылки на используемую литературу.

Тематика рефератов

1. Определение оптимального стратегического периода для различных институциональных организаций
2. Классификация методов стратегического менеджмента, их сущность и применение
3. Оценка стратегической позиции организации и разработка совокупного показателя для оценки
4. Вероятностная оценка успешности стратегии организации
5. Выбор стратегий многопрофильных предприятий на основе портфельного анализа
6. Создание научно обоснованного алгоритма разработки стратегии организации
7. Классификация методов принятия стратегических решений и области их применения
8. Автоматизированные методы принятия стратегических решений
9. Разработка системы стратегического управления на предприятии: процесс разработки, структура системы, управление реализацией
10. Методы прогнозирования в стратегическом планировании и управлении.
11. Сравнительный анализ и выбор конкурентных стратегий для экспортно-ориентированного предприятия.

12. Проблемы адаптации конкурентной стратегии фирмы к условиям внешней среды и их разрешение.
13. Организационный механизм разработки эффективных стратегий на предприятии (инновационных, инвестиционных, антикризисных и т.д.).
14. Стратегические проблемы развития производства в России.
15. Математические методы принятия стратегических решений и прогнозирования.
16. Формирование стратегического интеллектуального ресурса в соответствии с мировыми тенденциями развития инноваций.
17. Методы обеспечения надежности принятия ответственных стратегических решений на уровне региона и государства.
18. Разработка дезинформирующих стратегий в конкурентной борьбе и их внедрение в практику.
19. Стратегические показатели организационно-технического развития фирмы и их достижение.
20. Разработка кадровой стратегии на промышленном предприятии и в банке (сравнительный анализ).
21. Стратегия диверсификации: планирование и реализация.
22. Разработка стратегии реструктуризации и выживания.
23. Инвестиционные стратегии: виды и особенности.
24. Стратегическое управление инвестициями.
25. Закономерности стратегического управления предприятиями и организациями.
26. Методика разработки стратегии коммерческой безопасности фирмы.
27. Разработка стратегии обеспечения качества товара и ее реализация.
28. Разработка стратегии международной деятельности фирмы.
29. Предпосылки к выбору стратегии развития промышленности в РФ.
30. Организационный механизм и технология выработки стратегии.
31. Индивидуальные и коллективные методы разработки и принятия стратегических решений.
32. Обоснование целесообразности привлечения иностранных инвестиций для развития экспортного потенциала региона.
33. Особенности разработки стратегических проектов развития государства.
34. Методы анализа рыночных стратегических тенденций при разработке стратегии развития предприятия.
35. Стратегические пути выхода из международного финансового кризиса.
36. Управление фирмой в условиях отклонений от стратегического плана при его реализации.
37. Стратегические риски предприятий и управление ими.
38. Методы оценки стратегического состояния компании.
39. Методы стратегического прогнозирования развития цивилизации.
40. Оценка стратегического потенциала предприятия при определении конкурентной позиции.
41. Стратегическая адаптивность предприятий и ее обеспечение.
42. Основные показатели стратегического развития государства.
43. Специфика стратегий развития замкнутых территорий.
44. Планирование сроков изменения стратегии предприятия.
45. Зарубежный опыт стратегического управления государством.
46. Технология выработки стратегии на предприятии.
47. Методы моделирования стратегий и перспективы их развития.
48. Методы анализа причин невыполнения планов стратегического развития.
49. Классификация и анализ проблемных ситуаций в стратегическом управлении.

50. Проблемы реализации инновационных стратегических изменений и пути их разрешения.

51. Планирование и формирование стратегического бюджета региона.

52. Минимизация субъективных ошибок при разработке стратегии и принятии стратегических решений.

53. Критерии и процедуры подбора менеджеров для стратегической деятельности.

54. Анализ стратегии развития Чувашской Республики.

2.3. Задания, обязательные для выполнения

Задание 1.

Ниже приведен перечень мероприятий стратегии:

- создание и управление высокопродуктивным хозяйственным портфелем структурных подразделений корпорации (приобретение компаний, укрепление существующих деловых позиций, прекращение деятельности, не соответствующей управленческим планам);

- достижение синергетического эффекта, возникающего благодаря деятельности родственных структурных подразделений компании, как основы ее конкурентного преимущества;

- установление инвестиционных приоритетов и направление корпоративных ресурсов в наиболее привлекательные сферы деятельности.

Каков уровень стратегии, включающий эти мероприятия?

Задание 2.

Фирма, продающая лаки для дерева, строит новый завод для производства компонентов, которые ранее закупались у поставщиков. При этом она остается в той же отрасли, что и раньше. Фирма теперь имеет два хозяйственных подразделения на разных стадиях отраслевой цепочки ценностей.

Определите тип стратегии фирмы.

Задание 3.

Производитель компьютеров открыл 100 розничных магазинов, чтобы продавать продукцию непосредственно конечному потребителю. Расширение его сферы деятельности в цепочке ценностей не мешает ему оставаться в отрасли по производству компьютеров.

Определите тип стратегии производителя компьютеров.

Задание 4.

Компания в своей стратегии в отношении конкретного бизнеса отказывается от долгосрочного взгляда на него в пользу максимизации доходов в краткосрочной перспективе. Необходимость такого подхода обусловлена бесперспективностью бизнеса, который не может быть прибыльно продан. Стратегия предполагает сокращение конкретного вида деятельности до нулевого уровня и получение максимально возможного дохода.

Определите тип стратегии компании.

Задание 5.

В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, предполагающую продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Определите тип стратегии корпорации в отношении указанных подразделений.

Задание 6.

Фирма оказалась в ситуации, когда ей срочно необходимы денежные средства, и она идет на то, чтобы «продать» часть своей рыночной доли конкурентам. Это скорее вынужденная, а не выбираемая стратегия.

Определите тип стратегии фирмы.

Задание 7.

В хозяйственный портфель компании входит набор хозяйственных подразделений, включающий по несколько «звезд», «вопросительных знаков», «дойных коров» и «собак».

Определите стратегические возможности компании в отношении каждого из четырех типов СЕВ.

Задание 8.

В основе стратегии фирмы — проникновение в другие отрасли производства. Данная стратегия используется для того, чтобы организация не стала чересчур зависимой от одного стратегического хозяйственного подразделения.

Фирма, располагая большими капиталами, полученными в основной сфере бизнеса, рассматривает эту стратегию как наиболее подходящий путь для инвестирования капитала и уменьшения степени риска, особенно в связи с тем, что дальнейшая экспансия в основной сфере бизнеса ограничена. При ее осуществлении фирма выходит за рамки промышленной цепочки, внутри которой она действовала и ищет новые виды деятельности, дополняющие существующие в технологическом и коммерческом плане, с целью добиться эффекта синергизма и осваивает виды деятельности, не связанные с ее традиционным портфелем, с целью обновления портфеля.

Определите, какую стратегию реализует фирма, и уточните ее варианты, связанные с получением эффекта синергизма.

Задание 9.

Одному из направлений деятельности фирмы соответствует бизнес-область, которая в прошлом получила относительно большую долю рынка. Однако со временем рост заметно замедлился. Данное направление - «звезда» в прошлом - в настоящее время обеспечивает фирме достаточную прибыль для того, чтобы удерживать на рынке свои конкурентные позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление и дайте характеристику потока денежной наличности в бизнес-области.

Задание 10.

В деловом портфеле фирмы есть бизнес-область с относительно небольшой долей на рынке в медленно развивающейся отрасли. Поток денежной наличности в этой области незначителен. Любой шаг фирмы, связанный с попыткой завоевать большую долю рынка, вызывает немедленно контратаку доминирующих в этой области конкурентов. Только мастерство менеджеров позволяет фирме удерживать свои бизнес-позиции.

Определите, к какому типу относится данное направление и какова должна быть стратегия в отношении него.

Задание 11.

Одно из направлений деятельности фирмы относится к новой бизнес-области, занимающей относительно большую долю бурно растущего рынка, операции на котором приносят высокие прибыли. Эта бизнес-область является лидером своей отрасли и приносит фирме высокий доход.

Определите, к какому типу относится данное направление и тип стратегии в отношении него.

Задание 12.

Данному направлению деятельности фирмы соответствует бизнес-область в растущей отрасли, но, занимающая относительно небольшую долю рынка. Это сочетание обстоятельств, приводит к необходимости увеличения инвестиций с целью защиты доли рынка и гарантирования выживания на нем. Высокие темпы роста рынка требуют значительной денежной наличности, чтобы соответствовать этому росту. Однако эта бизнес-область с большим трудом генерирует доход фирмы из-за своей небольшой доли на рынке.

Определите, к какому типу относится данное направление и каковы его перспективы.

Задание 13.

Согласно А. Томпсону и А. Стрикленду анализ стратегий диверсифицированных компаний представляет собой процесс, состоящий из следующих восьми шагов, перечисленных в случайном порядке.

Проранжируйте эти шаги:

а) построение портфельной матрицы БКГ и (или) GeneralElectric/McKinsey для стратегической оценки хозяйственного портфеля компании;

б) оценка конкурентных позиций и конкурентной силы каждого из хозяйственных подразделений;

в) определение того, какие именно виды деятельности имеют важные стратегические соответствия с другими видами деятельности хозяйственного портфеля, и оценка соответствия каждого вида деятельности направлению развития и стратегии материнской компании;

г) анализ текущей стратегии;

д) ранжирование хозяйственных подразделений по приоритетности инвестирования;

е) использование результатов предшествующего анализа для разработки последовательных действий, направленных на улучшение деятельности корпорации в целом;

ж) ранжирование различных хозяйственных подразделений компании по результатам их прошлой деятельности и прогнозным оценкам их будущего развития;

з) оценка привлекательности каждой отрасли, представленной в хозяйственном портфеле компании

Дополнительные задания

Задание 1

Используя следующие данные:

Вид продукции	Объем продаж в сопоставимых ценах организации, тыс.руб.		Емкость рынка в 2017г., тыс.руб.	Объем продаж конкурента, тыс.руб.	Доля рынка в 2017 г., %	
	2016 год	2017 год			Организации	Сильнейшего конкурента
А	3800	4000	14706	2500		
Б	980	1298	3933	826		
В	180	260	5200	364		
Г	3700	4810	43727	3935		
Д	560	896	5973	597		

1) Рассчитать показатели

- Темпы роста (снижения) объема продаж по каждому виду продукции
- Коэффициент лидерства (Клид.) на рынке по каждому виду продукции
- Долю продукции в общем объеме продаж

2) Построить матрицу БКГ, предварительно заполнив таблицу

Вид продукции	Темпы роста/снижения объема продаж, %	К лид.	Доля продукции в общем объеме продаж, %
А			
Б			
В			
Г			

Д			
---	--	--	--

Рассчитать Тср. (средний темп роста объема продаж) и Клид.ср. (усредненный коэффициент лидерства на рынке по всем видам продукции).

Задание 2

Используя данные маркетинговых исследований, проведенных департаментом маркетинга и торговли АО «АвтоВАЗ» на рынке легковых автомобилей семейства «Классика», провести следующие операции:

1. Выполнить сегментирование рынка по двум критериям-признакам: возрасту и годовому доходу покупателей.
2. Представить решение графически.
3. Определить границы целевого рынка и его долю в общем объеме продаж.
4. Выбрать сегменты, на которые предприятию следует направить максимальные усилия и ресурсы.

Исходные данные для сегментирования рынка (объем продаж, тыс. шт.) приведены в табл. 1.

Таблица 1

Годовой доход, тыс.руб.	Возраст покупателей, лет					
	20...25	26...30	31...40	41...50	51...60	свыше 60
До 5	6	7	5	7	7	19
6...10	10	15	10	8	8	5
11...15	12	32	27	24	13	6
16...20	4	19	24	23	10	2
21...25	1	6	11	12	5	2
Свыше 25	---	---	3	3	2	-

Задание 3.

Фирма действует в регионе, состоящем из четырех районов(сегментов), для каждого из которых известны следующие условия реализации нового товара: число покупателей L, интенсивность покупок нового товара в среднем одним покупателем в год Y, потеря доли рынка в результате конкуренции производителей нового товара $\pm d$ и издержки на исследование и сегментацию рынка в каждом районе C (табл.).

Таблица – Условия реализации нового товара

Район (сегмент)	L, тыс . чел.	Y, р./год	d	C, тыс.руб.
1	150	40	+0,2	500
2	220	50	-0,1	400
3	280	30	-0,3	600
4	110	30	-0,2	300

Задания.

1. Определить район, на котором фирме выгоднее всего продавать новый товар.
2. Вычислить величину объема чистых продаж фирмы.

Задание 4.

Разработать ценовую политику для изделий, представленных в таблице.

Вид продукции	На анализируемом предприятии		На предприятиях - сильнейших конкурентах						Средне взвешенная цена
	Цена, тыс.р уб.	Кол- во, шт.	1		2		3		
			Цена, тыс.р	Кол- во,	Цена, тыс.р	Кол- во,	Цена, тыс.р	Кол- во,	

			уб.	шт.	уб.	шт.	уб.	шт.	
А	15	3000	12	2000	13	3000	10	4000	
Б	20	1500	22	500	21	800	19	2000	
В	12	4800	10	4500	9	3000	11	2500	
Г	8	5000	9	4200	7	3100	6	4300	

Определите конкурентоспособность каждого товара и опишите предполагаемую ценовую политику

Задание 5

Небольшой магазин имеет 8 видов продуктов. Затраты и годовой спрос на них указаны в таблице.

Продукт	D	E	F	G	H	K	M	N
Цена, руб.	3	1	4	9	3	11	1	25
Годовой спрос	200	4000	1000	8000	1000	4000	20000	200

По имеющимся данным проведите ABC- анализ

Задание 6.

Годовой объем реализации продукции хлебокомбината за три года представлен в табл.

Таблица - Прогнозирование показателей

Наименование товара	Позапрошлый год (отчет)	Прошлый год (отчет)	Текущий год (оценка)	Следующий год (прогноз)	Через три года (прогноз)
Калачи (в млн. руб.)	35	40	45		
Булки (в млн. руб.)	85	86	87		

Для упрощения ситуации предположим, что в эти годы инфляция отсутствует.

а) Методом линейной экстраполяции сделайте прогноз реализации калачей и булок в следующем году и через три года.

б) Вам стало известно, что в текущем году предприятие вышло на предельную проектную мощность по производству калачей. Как изменится ваш прогноз?

в) Вам стало известно, что в следующем году на рынке булок появится конкурент, который может предложить лучшие цены и качество. Как изменится ваш прогноз?

Определите условия и возможности применения долгосрочного и стратегического планирования.

4. Задания для самостоятельного контроля знаний

Часть 1.

1. Назовите основные стадии развития, которые проходит организация
2. Назовите характерные черты современной деловой среды
3. За какие элементы стратегического развития отвечают менеджеры различных уровней управления в организации?
4. Назовите семь золотых качеств менеджера необходимых для стратегического управления
5. Перечислите семь основных ошибок менеджера, приводящих к банкротству фирмы
6. Назовите основные элементы стратегии развития организации

Часть 2.

1. Из каких составляющих складывается стратегический анализ внутренней среды компании?
2. Как вы понимаете термин цепочка ценности? Что она должна, по вашему мнению, выявлять?

3. Какие сферы деятельности организации, по вашему мнению, необходимо исследовать для определения ключевых факторов успеха?

4. Какая роль, при определении ключевых факторов успеха, должна отводиться ABC-анализу?

5. Что такое стратегическая матрица?

6. В чем суть метода портфельный анализ? Как вы понимаете значение термина сбалансированный товарный портфель?

7. Что позволяет выявить матрица McKinsey?

8. Какие матрицы, используемые в портфельном анализе, вы знаете?

9. Охарактеризуйте метод матрицы BCG

10. Назовите основные факторы оценки стратегического состояния фирмы

Часть 3.

1. На какие вопросы позволяет дать ответ SWOT – анализ?

2. Как выглядит SWOT – матрица? Какие ее разновидности вы знаете?

3. На какие вопросы позволяет дать ответ PEST – анализ?

4. В чем, по вашему мнению, разница между PEST – анализом и STEP – анализом? Или это одно и то же?

5. Охарактеризуйте структуру PEST – анализа факторов макросреды

6. В каких целях используется отраслевой анализ?

7. На основании какой модели можно определить степень конкуренции организации?

8. Как вы понимаете термин барьеры входа в отрасль?

9. Как выглядит пентаграмма конкурентных сил?

Часть 4.

1. Какие стратегии можно отнести к категории базовых (эталонных) стратегий?

2. Какие факторы должна учитывать организация при выборе конкурентной стратегии действий на рынке?

3. На каких компонентах деятельности основывается стратегия лидерства?

4. Дайте определение термину дифференциация. Какие направления дифференциации вы можете выделить?

5. В чем основная цель применения стратегии фокусирования?

6. Назовите основные преимущества стратегии обновления продукции

7. Что означает термин бенчмаркинг? Используются ли его элементы предприятиями РФ?

Часть 5.

1. Назовите основные принципы стратегического планирования

2. Назовите основные этапы стратегического планирования

3. Назовите основные типовые правила реализации сводных планов

4. Назовите основные разделы сводного стратегического плана

5. Назовите основную, задачи и назначение бизнес - плана

6. Назовите основные разделы бизнес – плана. Какой раздел, по вашему мнению, особо важен инвесторам?

Часть 6.

1. Как вы понимаете значение термина стратегическое видение? Что, по вашему мнению вкладывается в смысл этого значения?

2. Каким критериям должна соответствовать формулировка видения?

3. В чем отличительные признаки видения и миссии организации?

4. Назовите основные элементы миссии

5. Чем отличаются миссия в широком понимании и миссия в узком понимании?

6. Назовите основные вопросы, которые вы использовали бы при формулировке цели

7. На какие виды делятся конкретные цели?

8. В чем, по вашему мнению, разница между стратегическими и финансовыми целями?

9. Назовите основные свойства, которым должна соответствовать конкретная цель

Часть 7.

1. Назовите основные цели формирования стратегических союзов
2. Какие формы интеграции считаются наиболее жесткими и почему?
3. Какие формы стратегического союза считаются наиболее прочными?
4. В чем отличие горизонтальной и вертикальной форм интеграции?
5. Что означает стратегическая интеграция инсорсингового типа?
6. На чем основывается стратегическая интеграция аутсорсингового типа?
7. Назовите основные причины слияния и поглощения компаний
8. Какие разновидности поглощений вы знаете?
9. Кто такие охотники - инвесторы?
10. Назовите основные этапы недружественных поглощений, через которые прошла РФ с начала 90-х по середину 200-х гг.
11. Назовите текущие корпоративные конфликты по отраслям РФ за период 200-х гг.
12. Назовите основные методы защиты от недружественных поглощений
13. Какие показатели используют для оценки защищенности или незащищенности предприятий от недружественных поглощений?
14. Назовите основные формы партнерства власти и бизнеса
15. Назовите основные критерии отнесения предприятий к статусу госкорпораций
16. Какие критерии заложены в соглашения о разделе продукции между РФ и субъектами предпринимательства?

Часть 8.

1. В чем сущность методологии системы сбалансированных показателей?
2. Назовите основные принципы на которых основана система сбалансированных показателей и ее ориентация на стратегию
3. Назовите четыре проекции сбалансированной системы показателей
4. Что такое стратегическая карта. На каких принципах она основана?
5. Назовите основные особенности использования систем сбалансированных показателей

Список рекомендуемых источников

Основная литература

№ п/п	Наименование	Автор(ы)	Год и место издания	Используется при изучении разделов	Семестр	Количество экземпляров	
						в библиотеке	на кафедре
1.	Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: http://www.studentlibrary.ru/book/ISBN9785425702777.html	П.А. Михненко	М.: Университет "Синергия", 2017	Всех разделов	8	Эл. рес.	---

Дополнительная литература

1. Сидоров, М.Н. Стратегический менеджмент: учебник для прикладного бакалавриата / М. Н. Сидоров. - 2-е изд., испр. и доп. - Москва: Издательство Юрайт, 2017. - 158 с.

2. Голубков, Е. П. Стратегический менеджмент: учебник и практикум для академического бакалавриата / Е. П. Голубков. - Москва: Издательство Юрайт, 2017. - 290 с.

Программное обеспечение и Интернет – ресурсы

Программное обеспечение

№	Название ПО	Описание	Лицензия
1	1С: Предприятие 8. Сельское хозяйство. Комплект для обучения в высших и средних УЗ. (обновление 2020 г)	программный продукт, предназначенный для автоматизации деятельности на предприятии	Лицензия №10380725, №9985794
2	BusinessStudio 4.0	система бизнес-моделирования	Договор №133-2015 от 01.09.15
3.	Информационно-правовое обеспечение «Гарант» (обновление 2020 г)	справочно-правовая система по законодательству Российской Федерации	Договор №Г-160/2015/2 от 04.12.2004г.
4.	Справочная Правовая Система КонсультантПлюс (обновление 2020 г)	компьютерная справочно-правовая система в России	Договор №89-14 от 09.01.2004 г.
5.	SuperNovaReaderMagnifier	Программа экранного увеличения с поддержкой речи для лиц с ограниченными возможностями	Договор ДС 278/15 от 22.10.2015 г.

Интернет – ресурсы

Название сайта	Адрес сайта
Справочно-поисковые системы	
Рамблер	http://www.rambler.ru/
Яндекс	http://www.ya.ru/
Информационные агентства	
Интерфакс	http://www.interfax.ru/
РосБизнес Консалтинг	http://www.rbc.ru/
Федеральная служба государственной статистики	http://www.gks.ru/
Электронные библиотечные системы	
Издательство «Лань» Электронно-библиотечная система	http://e.lanbook.com/
Издательство Юрайт	https://biblio-online.ru/ikpp

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ ОБУЧЕНИЯ ДЛЯ ИНВАЛИДОВ И ЛИЦ С ОГРАНИЧЕННЫМИ ВОЗМОЖНОСТЯМИ ЗДОРОВЬЯ

Обучение обучающихся с ограниченными возможностями здоровья при необходимости осуществляется в ФГБОУ ВО Чувашский ГАУ (далее – Университет) с использованием специальных методов обучения и дидактических материалов, составленных с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья таких обучающихся (обучающегося).

В целях освоения учебной программы дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья Университет обеспечивает:

для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по зрению:

- размещение в доступных для обучающихся, являющихся слепыми или слабовидящими, местах и в адаптированной форме справочной информации о расписании учебных занятий;

- присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь (в случае необходимости);

- выпуск альтернативных форматов методических материалов (крупный шрифт или аудиофайлы);

- наличие в библиотеке и читальном зале Университета Брайлевской компьютерной техники, электронных луп, видеоувеличителей, программ невидимого доступа к информации;

для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху:

- надлежащими звуковыми средствами воспроизведение информации;

- наличие мультимедийной системы;

для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:

- возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, туалетные комнаты и другие помещения Университета, а также пребывание в указанных помещениях.

Образование обучающихся с ограниченными возможностями здоровья может быть организовано как совместно с другими обучающимися, в отдельных группах и удаленно с применением дистанционных технологий

Перечень учебно-методического обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине.

Учебно-методические материалы для самостоятельной работы обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предоставляются в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Категории студентов	Формы
С нарушением слуха	- в печатной форме - в форме электронного документа
С нарушением зрения	- в печатной форме увеличенным шрифтом - в форме электронного документа - в форме аудиофайла
С нарушением опорно-двигательного аппарата	- в печатной форме - в форме электронного документа; - в форме аудиофайла

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине.

Для студентов с ограниченными возможностями здоровья предусмотрены следующие оценочные средства:

Категории студентов	Виды оценочных средств	Формы контроля и оценки результатов обучения
С нарушением слуха	тест	преимущественно письменная проверка
С нарушением зрения	собеседование	преимущественно устная проверка (индивидуально)
С нарушением опорно-двигательного аппарата	решение дистанционных тестов, контрольные вопросы	организация контроля с помощью электронной оболочки MOODLE, письменная проверка

Студентам с ограниченными возможностями здоровья увеличивается время на подготовку ответов к зачёту, экзамену разрешается готовить ответы с использованием дистанционных образовательных технологий.

Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья предусматривается использование технических средств, необходимых им в связи с их индивидуальными особенностями. Эти средства могут быть предоставлены Университетом или могут использоваться собственные технические средства.

Процедура оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине предусматривает предоставление информации в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья и восприятия информации:

Для лиц с нарушениями зрения:

- в печатной форме увеличенным шрифтом;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Для лиц с нарушениями слуха:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа.

Для лиц с нарушениями опорно-двигательного аппарата:

- в печатной форме;
- в форме электронного документа;
- в форме аудиофайла.

Данный перечень может быть конкретизирован в зависимости от контингента обучающихся.

При проведении процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по дисциплине (модулю) обеспечивается выполнение следующих дополнительных требований в зависимости от индивидуальных особенностей обучающихся:

- инструкция по порядку проведения процедуры оценивания предоставляется в доступной форме (устно, в письменной форме, устно с использованием услуг сурдопереводчика);

- доступная форма предоставления заданий оценочных средств (в печатной форме, в печатной форме увеличенным шрифтом, в форме электронного документа, задания зачитываются ассистентом, задания предоставляются с использованием сурдоперевода);

- доступная форма предоставления ответов на задания (письменно на бумаге, набор ответов на компьютере, с использованием услуг ассистента, устно). При необходимости для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов процедура оценивания результатов обучения по дисциплине (модулю) может проводиться в несколько этапов.

Проведение процедуры оценивания результатов обучения инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья допускается с использованием дистанционных образовательных технологий.

Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины.

Для освоения дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья предоставляются основная и дополнительная учебная литература в виде электронного документа в фонде библиотеки и / или в электронно-библиотечных системах. А также предоставляются бесплатно специальные учебники и учебные пособия, иная учебная литература и специальные технические средства обучения коллективного и индивидуального пользования, а также услуги сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины.

В освоении дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья большое значение имеет индивидуальная работа. Под индивидуальной работой подразумевается две формы взаимодействия с преподавателем: индивидуальная учебная работа (консультации), т.е. дополнительное разъяснение учебного материала и углубленное изучение материала с теми обучающимися, которые в этом заинтересованы, и индивидуальная воспитательная работа. Индивидуальные консультации по предмету являются важным фактором, способствующим индивидуализации обучения и установлению воспитательного контакта между преподавателем и обучающимся инвалидом или обучающимся с ограниченными возможностями здоровья.

Наличие специальных средств обучения инвалидов и лиц с ОВЗ.

Освоение дисциплины инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья осуществляется с использованием средств обучения общего и специального назначения.

Для обучающихся с нарушениями слуха предусмотрена компьютерная техника, аудиотехника (акустический усилитель звука и колонки), видеотехника (мультимедийный проектор, телевизор), используются видеоматериалы, наушники для прослушивания, звуковое сопровождение учебной литературы в электронной библиотечной системе «Консультант студента».

Для обучающихся с нарушениями зрения предусмотрена возможность просмотра удаленных объектов (например, текста на доске или слайда на экране) при помощи видеоувеличителей для удаленного просмотра. В библиотеке на каждом компьютере предусмотрена возможность увеличения шрифта, предоставляется бесплатная литература на русском и иностранных языках, изданная рельефно-точечным шрифтом (по Брайлю).

Для обучающихся с нарушениями опорно-двигательного аппарата предусмотрено использование альтернативных устройств ввода информации (операционная система Windows), такие как экранная клавиатура, с помощью которой можно вводить текст. Учебные аудитории 101/2, 101/3, 101/4, 101/5, 110, 112, 113, 114, 116, 118, 119, 121, 123, 126, 1-100, 1-104, 1-106, 1-107 имеют беспрепятственный доступ для обучающихся инвалидов и обучающихся с ограниченными возможностями здоровья. В библиотеке специально оборудованы рабочие места, соответствующим стандартам и требованиям. Обучающиеся в удаленном доступе имеют возможность воспользоваться электронной базой данных научно-технической библиотеки Университета, по необходимости получать виртуальную консультацию библиотекаря по использованию электронного контента.