

Документ подписан простой электронной подписью
Информация о владельце:
ФИО: Гриб Владислав Валерьевич
Должность: Ректор
Дата подписания: 06.09.2023 09:35:27
Уникальный программный ключ:
637517d24e103c3db032acf37e839d98ec1c5bb2f5eb89c29abfcd7f43985447



Образовательное частное учреждение высшего образования
«МОСКОВСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ ИМЕНИ А.С. ГРИБОЕДОВА»

(ИМПЭ им. А.С. Грибоедова)

ИНСТИТУТ МЕЖДУНАРОДНОЙ ЭКОНОМИКИ, ЛИДЕРСТВА И МЕНЕДЖМЕНТА

УТВЕРЖДАЮ

Директор института
международной экономики,
лидерства и менеджмента
_____ А.А. Панарин
«22» июня 2023 г.

Рабочая программа учебной дисциплины

Стратегический менеджмент

Направление подготовки 38.03.01 Экономика
(уровень бакалавриата)

Направленность (профиль):
Экономика и финансы организаций реального сектора экономики (с углубленным
изучением цифровых технологий в экономике)

Формы обучения: очная, заочная

Москва

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент». Направление подготовки 38.03.01 Экономика, направленность (профиль): «Экономика и финансы организаций реального сектора экономики (с углубленным изучением цифровых технологий в экономике)» / А.А. Шестемиров. – М.: ИМПЭ им. А.С. Грибоедова – 39с.

Рабочая программа дисциплины составлена на основании федерального государственного образовательного стандарта высшего образования – бакалавриат по направлению подготовки 38.03.01 Экономика, утвержденного приказом Министерства науки и высшего образования Российской Федерации от 12 августа 2020 г. № 954 и Профессионального стандарта «Экономист предприятия» от «30» марта 2021 г. № 161н (зарегистрирован Министерством юстиции Российской Федерации «29» апреля 2021 г., регистрационный № 63289).

Разработчики: кандидат экономических наук, доцент, А.А. Шестемиров

Ответственный рецензент: Кравченко А.В., доктор экономических наук, доцент, декан экономического факультета Автономной некоммерческой организации высшего образования "Московский гуманитарно-экономический университет"
(Ф.И.О., уч. степень, уч. звание, должность)

Рабочая программа дисциплины рассмотрена и одобрена на заседании кафедры аудита, финансов и кредита 06.06.2023г., протокол №8

Заведующий кафедрой _____ /к.э.н. Т.В. Новикова/

Согласовано от Библиотеки _____ /О.Е. Стёпкина/

РАЗДЕЛ 1. ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина «Стратегический менеджмент» является теоретическим курсом, продолжающим анализ экономических отношений общества в процессе обучения бакалавров по направлению подготовки 38.03.01 Экономика.

Цель освоения дисциплины состоит в формировании у будущих бакалавров базовых теоретических знаний и основных практических навыков в области стратегического управления предприятиями и организациями.

Основными задачами дисциплины являются;

- формирование представления об особенностях стратегического управления предприятием или организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды;
- приобретение теоретических знаний и практических навыков по определению возникающих возможностей и по оценке угроз, исходя из анализа внешней среды и особенностей (сильных и слабых сторон) организаций;
- выработка умения формулировать миссию и цели организации на основе стратегического анализа;
- изучение возможных вариантов стратегий, методов разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации;
- приобретение практических навыков разработки мероприятий по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям;
- изучение системы и методов стратегического контроля.

РАЗДЕЛ 2. ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

Процесс изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» направлен на формирование следующих компетенций, которые позволят усваивать теоретический материал учебной дисциплины и реализовывать практические задачи (таблица 2.1) и достигать планируемые результаты обучения по дисциплине.

Таблица 2.1

Компетентностная карта дисциплины

Категория (группа) компетенций	Код компетенции	Формулировка компетенции	Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)
Универсальные компетенции			
Разработка и реализация проектов	УК-2	Способен определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений	ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.
			ИУК-2.2. Умеет определять круг экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.

			ИУК-2.3. Владеет навыками определения круга экономических задач в рамках поставленной цели и выбора оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений
--	--	--	---

Таблица 2.2

Профессиональные компетенции.

Код, наименование профессиональных компетенций	Трудовые функции (код, наименование)/уровень (подуровень) квалификации	Индикаторы достижения компетенции (для планирования результатов обучения по элементам образовательной программы и соответствующих оценочных средств)
ОТФ (код, наименование) / Профессиональный стандарт (код, наименование)		
Тип(ы) задач(и) профессиональной деятельности		
А Расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации/ 08.043 Профессиональный стандарт «Экономист предприятия»		
Аналитическая, расчетно-экономическая		
ПК-2 Способен производить расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации	Расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации А/02.6	<p>ИПК-2.1. Знать: Нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации Порядок разработки нормативов материальных, трудовых, финансовых ресурсов в соответствии с отраслевой направленностью Методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений Методические материалы по планированию, учету и анализу деятельности организации Порядок разработки бизнес-планов в соответствии с отраслевой направленностью Порядок разработки перспективных и годовых планов хозяйственно-финансовой и производственной деятельности организации Классификация методов и приемов, используемых при анализе финансово-хозяйственной деятельности организации Требования охраны труда Порядок ведения договорной работы Методы организации оперативного и статистического учета Технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации</p> <p>ИПК-2.2. Уметь: Применять методики определения экономической эффективности производства Анализировать производственно-хозяйственные планы организации Рассчитывать экономические и финансово-экономические показатели, характеризующие деятельность организации Выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами Строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и интерпретировать полученные результаты Анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую информацию, содержащуюся в отчетности организации, и использовать</p>

		<p>полученные сведения для принятия управленческих решений Использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии ИПК-2.3. Владеть: Формированием и проверкой планов финансово-экономического развития организации Выбором и применением статистических, экономико-математических методов и маркетингового исследования количественных и качественных показателей деятельности организации Проведением расчетов экономических и финансово-экономических показателей на основе типовых методик с учетом нормативных правовых актов Расчетом влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации Определением экономической эффективности организации труда и производства, внедрение инновационных технологий Проведением экономического анализа хозяйственной деятельности организации Подготовкой отчетов о финансово-хозяйственной деятельности организации Определением резервов повышения эффективности деятельности организации Совершенствованием форм организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации</p>
--	--	---

РАЗДЕЛ 3. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ БАКАЛАВРИАТА

Дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в состав дисциплин по выбору вариативной части профессионального цикла основной образовательной программы бакалавриата по направлению подготовки 38.03.01 Экономика. Дисциплина вводит обучающихся в область управления развитием хозяйствующих субъектов.

Изучение дисциплины базируется на сумме знаний, полученных обучающимися в ходе освоения психологии управления, методов принятия управленческих решений, теории менеджмента, управления человеческими ресурсами, финансового менеджмента. В научно-методическом плане данная учебная дисциплина опирается на знания, полученные при изучении следующих дисциплин: «Макроэкономика», «Микроэкономика», «Экономика организаций и предприятий», «Менеджмент».

Знания и навыки, полученные в процессе изучения дисциплины, будут использованы обучающимися при изучении последующих учебных дисциплин, предусмотренных учебным планом, «Инновационный менеджмент», «Ценообразование» при написании выпускной квалификационной (дипломной) работы, в процессе решения круга задач профессиональной деятельности в дальнейшем.

Изучение дисциплины «Стратегический менеджмент» и полученные специальные знания способствуют усвоению обучающимися таких курсов, как «Инновационный менеджмент», «Оценка стоимости бизнеса», «Экономическая безопасность» и др.

Указанные связи и содержание дисциплины «Стратегический менеджмент» дают студентам системное представление о комплексе изучаемых дисциплин в соответствии с ФГОС ВО, что обеспечивает соответственный теоретический уровень и практическую направленность в системе обучения будущей профессиональной деятельности.

РАЗДЕЛ 4. ОБЪЕМ (ТРУДОЕМКОСТЬ) ДИСЦИПЛИНЫ (ОБЩАЯ, ПО ВИДАМ УЧЕБНОЙ РАБОТЫ, ВИДАМ ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ)

Таблица 4.1

**Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы
на очной форме обучения**

З.е.	Всего часов	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.раб.	Иная СР	Контроль
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа				
			Лабораторные	Практические/семинарские			
6 семестр							
4	144	26		26		56	экзамен 36
Всего по дисциплине							
4	144	26		26		56	36

Таблица 4.2

**Трудоемкость дисциплины и виды учебной работы
на заочной форме обучения**

З.е.	Всего часов	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.раб.	Иная СР	Контроль
		Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа				
			Лабораторные	Практические/семинарские			
8 семестр							
4	144	4		6		98	экзамен 36
Всего по дисциплине							
4	144	4		6		98	36

СТРУКТУРА И СОДЕРЖАНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» состоит из двух модулей:

1. Общая часть.
2. Особенная часть.

Перечень разделов (модулей), тем дисциплины и распределение учебного времени по разделам(темам дисциплины, видам учебных занятий (в т.ч. контактной работы), видам текущего контроля)

Таблица 4.3

Очная форма обучения

Те-мы\разделы(модул	Контактная работа	Часы СР на под-	Иная	Кон-троль	Все-го
---------------------	-------------------	-----------------	------	-----------	--------

и)	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа		Контактная работа по кур.р.	готовку кур.р.	СР		часов
		Лаб. р	Пра к. /сем.					
Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент».	3		3			7		13
Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента.	3		3			7		13
Тема 3. Процесс стратегического управления	3		3			7		13
Тема 4. Анализ внешней среды организации	3		3			7		13
Тема 5. Анализ внутренней среды организации	3		3			7		13
Тема 6. Разработка стратегии	3		3			7		13
Тема 7. Управление реализацией стратегии	3		3			7		13
Тема 8. Контроль выполнения стратегии	5		5			7		17
Экзамен							36	36
Всего часов	26		26			56	36	144

Таблица 4.4

Заочная форма обучения

Те-мы\разделы(модули)	Контактная работа			Часы СР на подготовку кур.р.	Иная СР	Контроль	Всего часов
	Занятия лекционного типа	Занятия семинарского типа					
		Лаб. р	Пра к. /сем.				
Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент».					14		14
Тема 2. Понятие, сущность и задачи					14		14

стратегического менеджмента.								
Тема 3. Процесс стратегического управления	1					13		14
Тема 4. Анализ внешней среды организации			2			10		12
Тема 5. Анализ внутренней среды организации			2			10		12
Тема 6. Разработка стратегии	2		2			10		14
Тема 7. Управление реализацией стратегии	1					11		12
Тема 8. Контроль выполнения стратегии						14		14
Экзамен							36	36
Всего часов	4		6			98	36	144

Таблица 4.5

Содержание разделов дисциплины

№ п/п	Наименование раздела\темы дисциплины	Содержание раздела дисциплины
1	Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент».	Этапы развития стратегического менеджмента как научной дисциплины. Школы стратегического управления. Современные концепции стратегического управления. Предмет, содержание и задачи дисциплины.
2	Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента.	Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента. Понятие стратегии. Стратегическое и оперативное управления: характеристика и их взаимосвязь. Описание и применение основных типов организационного поведения: природным и предпринимательским. Основные понятия и определения, объекты стратегического управления. Понятие, значение и структура миссии организации. Анализ подходов к формулировке миссии. Стратегические цели организации и их характеристики.
3	Процесс стратегического управления	Тапы процесса стратегического управления: стратегический анализ, разработка стратегии, реализация стратегии, контроль и оценка стратегии. Участники процесса стратегического управления, их роль и функции.
4	Анализ внешней среды организации	Внешняя среда организации и ее структура: макростреда, мезостреда. Информация, используемая для проведения стратегического анализа. Этапы анализа макросреды: выявление влияющих на организацию факторов, определение состояния и тенденций их развития, оценка влияния факторов на организацию, разработка пе-

		<p>речня внешних опасностей и возможностей. PEST-анализ (STEP-анализ, PESTEL-анализ). Оценка воздействия факторов и др. Анализ мезосреды: основные экономические характеристики отрасли, анализ конкурентных сил в отрасли, влияние движущих сил на развитие отрасли, построение карт стратегических групп, оценка стратегической позиции организации в отрасли, отраслевые ключевые факторы успеха, оценка привлекательности отрасли. Возможности и угрозы, существующие для организации в отрасли.</p>
5	Анализ внутренней среды организации	<p>Внутренняя среда организации, задачи и направления её стратегического анализа. Функциональные зоны организации: маркетинг, финансы, НИОКР, производство, кадры, организация управления, особенности их обследования. Методы управленческого анализа сильных и слабых сторон организации. Определение относительных конкурентных преимуществ и ключевых компетенций организации. Определение сильных и слабых сторон организации и значение их исследования для выработки стратегии в конкурентной борьбе. SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации</p>
6	Разработка стратегии	<p>Типы стратегий по уровням управления в организации: корпоративная, деловая, функциональная, операционная, их назначение, сущность и взаимосвязи. Базовые стратегические альтернативы, отражающие различные подходы к росту организации: ограниченный рост (стабильность), рост, сокращение, комбинированная стратегия, основные области их применения. Деловые (конкурентные) стратегии. Типы конкурентных преимуществ (по М. Портеру). Деловые стратегии (конкурентные стратегии, базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ): лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование, их назначение и сущность. Функциональные стратегии, их сущность и значение. Процесс разработки стратеги и доводки стратегии: определение стратегических альтернатив; их конкретизация (доводка); сравнительный анализ и оценка; выбор стратегии.</p>
7	Управление реализацией стратегии	<p>Распределение ресурсов на тапе реализации стратегии. Адаптация организационной структуры. Согласование системы вознаграждения и стимулирования с выполнением стратегии. Формирование организационной культуры, поддерживающей стратегию.</p>
8	Контроль выполнения стратегии	<p>Система стратегического контроля, характеристика ее элементов. Стратегический бюджет и его значение для контроля реализации стратегии. Принятие решений по результатам стратегического контроля.</p>

**ЗАНЯТИЯ СЕМИНАРСКОГО ТИПА
для очной формы обучения**

Семинарские занятия

Общие рекомендации по подготовке к семинарским занятиям:

1. Познакомиться с рекомендованной литературой;
2. Рассмотреть различные точки зрения по вопросу;
3. Выделить проблемные области;
4. Сформулировать собственную точку зрения;
5. Предусмотреть спорные моменты и сформулировать дискуссионный вопрос.

для очной формы обучения

Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент»

1. Этапы развития стратегического менеджмента как научной дисциплины
2. Школы стратегического управления
3. Современные концепции стратегического управления
4. Предмет, содержание и задачи дисциплины

Литература:

Основная

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2020. — 48 с. — ЭБС «IPRsmart». — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

Дополнительная

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2018. — 156 с. — ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. — 577 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента

1. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента. Понятие стратегии
2. Стратегическое и оперативное управления: характеристика и их взаимосвязь
3. Описание и применение основных типов организационного поведения
4. Основные понятия и определения, объекты стратегического управления
5. Миссия организации, ее стратегические цели и их характеристики

Литература:

Основная

Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. — 304 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-238-01052-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71059.html>

Дополнительная

Левушкина С.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / С.В. Левушкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, Секвойя, 2019. — 80 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-7567-0164-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76122.html>

Тема 3. Процесс стратегического управления

1. Этапы процесса стратегического управления
2. Участники процесса стратегического управления, их роль и функции

Литература:

Основная

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2020. — 48 с. — ЭБС «IPRsmart». — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

Дополнительная

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. — 577 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Тема 4. Анализ внешней среды организации

1. Макросреда организации. Основные направления стратегического анализа
2. Мезосреда организации. Основные направления стратегического анализа
3. Анализ внутренней среды. Основные цели и факторы, по которым проводится анализ
4. Порядок проведения ситуационного стратегического анализа
5. СТЭП-анализ внешней среды. Основные группы факторов и особенности проведения
6. Анализ среды непосредственного окружения организации. Основные задачи, решаемые посредством проведения данного анализа
7. Фундаментальный анализ в отрасли. Основные показатели

Литература:

Основная

Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. — 304 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-238-01052-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71059.html>

Дополнительная

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2018. — 156 с. — ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Тема 5. Анализ внутренней среды организации

1. Внутренняя среда организации, задачи и направления её стратегического анализа
2. Функциональные зоны организации
3. Методы управленческого анализа сильных и слабых сторон организации
4. Определение относительных конкурентных преимуществ и ключевых компетенций организации
5. SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации

Литература:

Основная

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2020. — 48 с. — ЭБС «IPRsmart». — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

Дополнительная

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. — 577 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Тема 6. Разработка стратегии

1. Процесс разработки стратегии и доводки стратегии
2. Стратегический анализ конкуренции на основе модели конкурентных сил М. Портера
3. Выбор стратегии на основе матрицы Бостонской консультационной группы («фrost/доля»)
4. Выбор стратегии в зависимости от динамики рынка.
5. Выбор стратегии в зависимости от степени доминирования организации на рынке
6. Выбор стратегии на основе матрицы «Дженерал Электрик / МакКинси» («экран бизнеса»)
7. Выбор стратегии на основе матрицы «жизненный цикл отрасли / конкурентная позиция».
8. Выбор стратегии на основе матрицы «цена/качество»
9. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера
10. Эффект синергии в стратегическом управлении
11. Виды базовых стратегий и условия, при которых организация выберет одну из них

Литература:

Основная

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2020. — 48 с. — ЭБС «IPRsmart». — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

Дополнительная

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2018. — 156 с. — ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. — 577 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Тема 7. Управление реализацией стратегии

1. Разработка плана мероприятий по реализации стратегии
2. Стратегические изменения в организации Классификация изменений
3. Источники стратегических ресурсов и их мобилизация
4. Распределение стратегических ресурсов
5. Формирование команд стратегического управления
6. Согласование системы вознаграждения и стимулирования с выполнением стратегии
7. Формирование организационной культуры, поддерживающей стратегию

Литература:

Основная

Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. — 304 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-238-01052-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71059.html>

Дополнительная

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2018. — 156 с. — ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Тема 8. Контроль выполнения стратегии

1. Система стратегического контроля, характеристика ее элементов
2. Оценка эффективности стратегического управления в организации: критерии, показатели и методы
3. Стратегический бюджет и его значение для контроля реализации стратегии
4. Управление стратегическими рисками: цели и методы
5. Принятие решений по результатам стратегического контроля

Литература:

Основная

Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. — 304 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-238-01052-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71059.html>

Дополнительная

Левушкина С.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / С.В. Левушкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, Секвойя, 2019. — 80 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-7567-0164-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76122.html>

для заочной формы обучения

Тема 4. Анализ внешней среды организации

1. Макросреда организации. Основные направления стратегического анализа
2. Мезосреда организации. Основные направления стратегического анализа
3. Анализ внутренней среды. Основные цели и факторы, по которым проводится анализ
4. Порядок проведения ситуационного стратегического анализа
5. СТЭП-анализ внешней среды. Основные группы факторов и особенности проведения
6. Анализ среды непосредственного окружения организации. Основные задачи, решаемые посредством проведения данного анализа
7. Фундаментальный анализ в отрасли. Основные показатели

Литература:

Основная

Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. — 304 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-238-01052-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71059.html>

Дополнительная

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2018. — 156 с. — ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Тема 5. Анализ внутренней среды организации

1. Внутренняя среда организации, задачи и направления её стратегического анализа
2. Методы управленческого анализа сильных и слабых сторон организации
3. Определение относительных конкурентных преимуществ и ключевых компетенций организации
4. SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации

Литература:

Основная

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр

Дополнительная

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. — 577 с. — ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

РАЗДЕЛ 5. ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

В целях реализации компетентностного подхода в учебном процессе предусматривается широкое использование интерактивных форм проведения занятий в сочетании с внеаудиторной работой.

В процессе преподавания лекционный материал преподносится в интерактивной форме, в том числе с использованием средств мультимедийной техники.

Для проведения занятий семинарского типа используются проблемные, тематические и ориентационные семинары.

Интерактивные образовательные технологии, используемые на аудиторных практических занятиях

Таблица 5.1

Очная форма обучения

Наименование тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент»	Упражнения для развития практических навыков, обсуждение, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе. Выполнение заданий. Задание 1. Обсуждение основных категорий стратегического менеджмента .	3ч.
Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента	Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде. Выполнение заданий. Задание 2. Обсуждение подходов к предпринимательской деятельности и школ стратегического управления	3ч.
Тема 3. Процесс стратегического управления	Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде. Выполнение заданий. Задание 3. Рассмотрение процесса стратегического управления в организациях различной сфер деятельности	3ч.

	Задание 4. Рассмотрение процесса стратегического управления в организациях, функционирующих на различных стадиях делового (жизненного) цикла	
Тема 4. Анализ внешней среды организации	Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде. Выполнение заданий. Задание 5. Исследование внешнего окружения организации и его влияние на стратегию организации. Проведение анализа макросреды и мезосреды	3ч.
Тема 5. Анализ внутренней среды организации	Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде. Выполнение заданий. Задание 6. Исследование внутренних аспектов деятельности организации и их влияние на стратегию организации. Проведение анализа внутренней среды организации.	3ч.
Тема 6. Разработка стратегии	Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде. Выполнение заданий. Задание 7. Формулировка и выбор базовой стратегии. Её доводка. Задание 8. Формулировка и выбор конкурентной стратегии. Её доводка.	3ч.
Тема 7. Управление реализацией стратегии	Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде. Выполнение заданий. Задание 9. Разработка плана мероприятий по реализации стратегии.	3ч.
Тема 8. Контроль выполнения стратегии	Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде. Выполнение заданий. Задание 10. Особенности контроля за реализацией стратегии организации	5ч.

Таблица 5.2

Заочная форма обучения

Наименование тем	Используемые образовательные технологии	Часы
Тема 4. Анализ внешней среды организации	Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде. Выполнение заданий. Задание 5. Исследование внешнего окружения организации и его влияние на стратегию организации. Проведение анализа макросреды и мезосреды	2ч.
Тема 5. Анализ внутренней среды организации	Упражнения для развития практических навыков, обсуждение конкретных ситуаций, использование элементов «круглого стола», выступление с докладами и эссе, работа в команде. Выполнение заданий. Задание 6. Исследование внутренних аспектов деятельности организации и их влияние на стратегию организации. Проведение анализа внутренней среды организации.	4ч.

Практикум

Задание 1. Обсуждение основных категорий стратегического менеджмента

Вопросы для обсуждения

1. Основные категории стратегического менеджмента
2. Уровни детализации стратегии
3. Виды поведения и формы разработки стратегии
4. Оперативное и стратегическое управление
5. Общие функции стратегического менеджмента
6. Связь дисциплины «Стратегический менеджмент» с другими дисциплинами управленческого цикла

Задание 2. Обсуждение подходов к предпринимательской деятельности и школ стратегического управления

Вопросы для обсуждения

1. Современные концепции стратегического управления
2. Понятие и типы стратегий организации
3. Источники конкурентных преимуществ
4. Миссия, видение и цели организации в стратегическом управлении

Ситуация для проведения тренинга на тему «Формулировка миссии организации»

Исходная информация для проведения тренинга: Ситуация, в которой дается краткое описание области деятельности организации, основные принципы работы, рынок и любая другая информация. Ситуация может быть составлена преподавателем или взята из литературы (журналы или учебники по стратегическому менеджменту).

Процедура проведения тренинга: Тренинг представляет собой итерационный процесс, в ходе которого отрабатывается умение лаконично формулировать миссию организации. Он состоит

из 4 этапов и для каждого выполняются одинаковые шаги и правила. Обучающимся предлагается сформулировать миссию сначала из 32 слов; следующая итерация – миссия из 16 слов, далее – из 8, а результатом тренинга станут миссии, сформулированные обучающимися, из 4 слов.

Задание 3. Рассмотрение процесса стратегического управления в организациях различной сфер деятельности

Вопросы для обсуждения

1. Процесс стратегического управления
2. Назначение, сущность этапа «стратегический анализ»
3. Назначение, сущность этапа «разработка стратегии»
4. Назначение, сущность этапа «реализация стратегии»
5. Назначение, сущность этапа «контроль и оценка стратегии»
6. Участники процесса стратегического управления, их роль и функции

Задание 4. Рассмотрение процесса стратегического управления в организациях, функционирующих на различных стадиях делового (жизненного) цикла

Вопросы для обсуждения

1. Основные этапы стратегического управления
2. Особенности методического обеспечения основных этапов процесса стратегического управления организациями
3. Подходы к разработке стратегии, стили управления

Задание 5. Исследование внешнего окружения организации и его влияние на стратегию организации. Проведение анализа макросреды и мезосреды.

Вопросы для обсуждения

1. Основные составляющие внешней среды и их взаимосвязь
2. Типы внешнего окружения
3. Методы реагирования на изменения внешней среды
4. PEST-анализ макросреды организации: сущность, значение, особенности применения, преимущества и недостатки
5. Отраслевой анализ: понятие, основные показатели
6. Понятие и характеристика движущих сил конкуренции
7. Анализ конкурентной среды в отрасли с использованием модели «Пять сил конкуренции» М. Портера

Ситуация для анализа (кейс) на тему «Проведение анализа внешней среды деятельности организации»

Исследуемая организация представляет собой крупное акционерное общество, специализирующееся на производстве грузовых автомобилей грузоподъемностью 8–10 тонн.

Производственная структура состоит из нескольких крупных производственных единиц заводов, которые являются юридическими лицами (металлургического, механообрабатывающего, по производству двигателей, собственного станкостроения).

Общество сохранило свой интеллектуальный и производственный потенциал, способность осваивать новую продукцию.

В результате рыночных преобразований и кризиса 2008 года спрос на грузовые автомобили, выпускаемые обществом, значительно сократился и в настоящее время составляет 70% максимально возможного выпуска автомобилей. Сокращению спроса на эти автомобили способствовало изменение структуры перевозок за счет использования:

- автомобилей повышенной грузоподъемности для междугородних перевозок;
- малотоннажных автомобилей предприятиями малого и среднего бизнеса.

Сокращение спроса на автомобили объясняется также снижением их качества (количество рекламаций составляет 20 на 1000 автомобилей). Это связано с тем, что заводы обще-

ства последние 10 лет практически не реконструировались и не осуществлялось значительного обновления оборудования. Рост рекламаций и увеличение брака связаны также со снижением уровня технологической и трудовой дисциплины, что объясняется тяжелым материальным положением работающих из-за низкого уровня заработной платы, ее нерегулярной выплаты.

Сокращение количества автомобилей, находящихся в эксплуатации, негативно сказалось на деятельности сервисных центров объединения, что привело к потере интереса к ним со стороны руководства общества. В результате некоторые из них находятся на грани банкротства и ликвидации как в России, так и в ближнем зарубежье.

Падение объема продаж поставило в тяжелое положение торговые представительства в стране и за рубежом, некоторые из них прервали свою связь с обществом, другие впадают в жалкое существование, что также негативно сказывается на сбыте продукции общества.

В начале девяностых годов общество обросло значительным количеством закрытых акционерных обществ и обществ с ограниченной ответственностью. Одни из них специализируются на оказании различных услуг заводам общества, другие – на материально-техническом снабжении и изготовлении запасных частей.

Результатом деятельности предприятий малого бизнеса является незагруженность мощностей по выпуску запасных частей и значительные финансовые потери из-за замещения на рынке сбыта запасных частей, изготавливаемых на заводах объединения, запасными частями, которые изготавливаются на малых предприятиях и продаются по более низким ценам.

Функционирование вокруг заводов малых предприятий провоцирует хищения различного вида.

Выявлены многочисленные факторы необоснованного списания в отходы значительного количества металла и других материалов, а также реализации по сниженным ценам якобы некондиционных заготовок. Впоследствии из похищенного металла и заготовок изготавливается продукция, продаваемая обществу, а также запасные части к грузовикам.

Значительные недостатки были выявлены консультантами в области сохранности имущества общества и рационального его использования. Имеются факты необоснованной продажи имущества, а именно реализация недвижимости, оборудования как отечественного, так и импортного.

Для изготовления запасных частей к автомобилям общества и другой «инициативной продукции» используется техническая документация, похищенная на заводах общества. Данное изготовление осуществляется организациями, не имеющими никакого отношения к обществу.

Консультанты выявили значительные недостатки в работе отдела продаж в области заключения и исполнения договоров, а именно:

- заключение договоров на поставку автомобилей объединения по явно заниженным ценам;
- заключение договоров на поставку объединению оборудования, материалов и комплектующих по явно завышенным ценам;
- заключение договоров с несуществующими организациями и с целью получения личной выгоды руководящими работниками общества;
- значительный удельный вес договоров на бартерной основе, при этом полученная в результате сделки продукция не всегда необходима объединению, а цены на нее завышены;
- не приносит значительных результатов претензионная работа.

Дебиторская задолженность объединения составляет 14 000,0 тыс. рублей.

Общество имеет вложение в уставные капиталы 130 акционерных обществ. Сумма этих вложений составляет 5,0 млн рублей. Из них более чем со 100 акционерными обществами связи практически потеряны, дивиденды не получены в течение последних трех лет. Данные вложения могут быть отнесены к замороженным средствам, не приносящим никакого дохода, и получение доходов от этих вложений в ближайшем будущем крайне сомнительно.

На складах общества скопилось значительное количество имущества, не используемого обществом, стоимость которого составляет 88,0 млн рублей, в том числе:

- запасные части автомобилей – 24,0 млн рублей;

- различные материалы – 24,0 млн рублей;
- специализированное оборудование – 34,0 млн рублей;
- налог на имущество, не используемое обществом, составляет 1,76 млн рублей.

Общество несет значительные потери в виде налогов, выплачиваемых за пользование земельными участками, которые обществом не используются. Всего налоги, выплачиваемые за пользование земельными участками, составляют 11,2 млн рублей, в том числе за:

- используемые участки – 4,87 млн рублей;
- участки под жилыми домами – 0,092 млн рублей;
- участки, используемые дочерними и зависимыми обществами, – 5,458 млн рублей;
- участки, используемые сторонними организациями, – 0,7 млн рублей.

Неблагоприятные тенденции наблюдаются в кадровом составе общества, поскольку происходит старение кадров. Практически не осуществляется прием на работу молодежи.

Общество является градообразующей организацией и расположено в субъекте Российской Федерации. Тревожными факторами является то, что в городе, где располагаются заводы объединения, с одной стороны, активизируются националистические организации, с другой – значительное число молодых людей не имеют работы.

Для анализа:

1. Изучить структуру макросреды, мезосреды и основные факторы, которые косвенно и прямо воздействуют на организацию.
2. Определить данные, которые можно отнести к макросреде или к мезосреде.
3. Освоить методику анализа макросреды и мезосреды.

Пример задания по теме «Анализ мезосреды организации»

В таблице приведены данные по региональному рынку молока и молочных продуктов. Построить позиционную карту стратегических групп конкурентов.

Исходные данные:

Вид бизнеса	Цена	Качество	ОДР (%)
ОАО «Молокозавод № 1»	Выше средней	Высокое	40
Мелкие производители из сельских районов области	Ниже средней	Среднее	25
Импортная продукция	Средняя	Ниже среднего	15
Продукция фирм из других регионов России	Выше средней	Среднее	20

Задание 6. Исследование внутренних аспектов деятельности организации и их влияние на стратегию организации. Проведение анализа внутренней среды организации

Вопросы для обсуждения

1. Методы управленческого обследования сильных и слабых сторон организации
2. Управленческий анализ: понятие, этапы проведения
3. Конкурентные преимущества
4. SWOT-анализ деятельности организации: сущность, значение, особенности применения, преимущества и недостатки

Ситуация для анализа (кейс) на тему «Проведение анализа внутренней среды деятельности организации. Формирование матрицы SWOT-анализа»

На основе информации, представленной в задании 5 (ситуация для анализа), выполнить следующие задания:

1. Получить представление о сущности, значении и особенностях стратегического анализа внутренней среды
2. Ознакомиться со структурой внутренней среды организации.
3. Изучить методы анализа внутренней среды.

4. Овладеть навыками составления анкет для диагностики состояния организаций.
5. Определить угрозы, возможности со стороны внешней среды, а также силы и слабости функционирования организации. Провести ранжирование данных характеристик по степени важности.
6. Построить матрицу SWOT-анализа и сформулировать стратегические задачи организации с целью обеспечения эффективного развития.

Задание 7. Формулировка и выбор базовой стратегии. Её доводка

Вопросы для обсуждения

1. Дерево стратегий организации
2. Корпоративные и коллективные стратегии
3. Конкурентные стратегии
4. Функциональные стратегии организации
5. Операциональные стратегии организации

Пример задания по теме «Портфельный анализ стратегии»

Структура корпоративного портфеля организации представлена в таблице исходных данных. Построить матрицу BCG и выработать практические рекомендации по корректировке корпоративной стратегии.

Исходные данные:

Вид бизнеса	ТРР	ОДР	Стоимость активов (млн \$)
Сеть ресторанов быстрого питания	0,1	0,6	12
Сеть ресторанов класса «люкс»	0,04	0,22	25
Сеть автостоянок	0,05	0,9	15
Сеть мини-гостиниц	0,14	1,1	13
Сеть магазинов эконом-класса	0,07	0,8	27

Примечание. Задача решается с применением табличного процессора MS Excel.

Задание 8. Формулировка и выбор конкурентной стратегии. Её доводка

Вопросы для обсуждения

1. Базовые стратегии развития организации. Подходы к выработке стратегии организации
2. Назначение и технология проведения портфельного анализа деятельности организации
3. Методы генерации оригинальных идей и их использование в процессе разработки стратегии организации

Задание 9. Разработка плана мероприятий по реализации стратегии

Вопросы для обсуждения

1. Способы внедрения стратегии в деятельность организации
2. Процесс реализации стратегии
3. Планирование изменений в функциональных подсистемах организации
4. Планирование сроков реализации стратегии
5. Планирование ресурсного обеспечения реализации стратегии

Задание 10. Особенности контроля за реализацией стратегии организации

Вопросы для обсуждения

1. Подходы к организации стратегического контроля на предприятии
2. Задачи и принципы стратегического контроля
3. Система стратегического контроля, характеристика ее элементов

4. Принятие решений по результатам стратегического контроля

РАЗДЕЛ 6. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ

САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Наряду с чтением лекций и проведением семинарских занятий неотъемлемым элементом учебного процесса является *самостоятельная работа*. При самостоятельной работе достигается конкретное усвоение учебного материала, развиваются теоретические способности, столь важные для успешной подготовки и защиты выпускной работы обучающегося.

Формы самостоятельной работы обучающихся могут быть разнообразными. Самостоятельная работа обучающихся включает:

- изучение специальной литературы,
- оценку, обсуждение и рецензирование публикуемых статей;
- ответы на контрольные вопросы; самотестирование.

Таблица 6.1

Самостоятельная работа

Наименование тем	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент»	Этапы развития стратегического менеджмента как научной дисциплины. Школы стратегического управления. Современные концепции стратегического управления. Предмет, содержание и задачи дисциплины.
Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента	Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента. Понятие стратегии. Стратегическое и оперативное управления: характеристика и их взаимосвязь. Описание и применение основных типов организационного поведения: приростным и предпринимательским. Основные понятия и определения, объекты стратегического управления. Понятие, значение и структура миссии организации. Анализ подходов к формулировке миссии. Стратегические цели организации и их характеристики.
Тема 3. Процесс стратегического управления	Тапы процесса стратегического управления: стратегический анализ, разработка стратегии, реализация стратегии, контроль и оценка стратегии. Участники процесса стратегического управления, их роль и функции.
Тема 4. Анализ внешней среды организации	Внешняя среда организации и ее структура: макросреда, мезосреда. Информация, используемая для проведения стратегического анализа. Этапы анализа макросреды: выявление влияющих на организацию факторов, определение состояния и тенденций их развития, оценка влияния факторов на организацию, разработка перечня внешних опасностей и возможностей. PEST-анализ (STEP-анализ, PESTEL-анализ). Оценка воздействия факторов и др. Анализ мезосреды: основные экономические характеристики отрасли, анализ конкурентных сил в отрасли, влияние движущих сил на развитие отрасли, построение карт стратегических групп, оценка стратегической позиции организации в отрасли, отраслевые ключевые факторы успеха, оценка привлекательности отрасли. Возможности и угрозы, существующие для организации в отрасли.

Наименование тем	Вопросы, выносимые на самостоятельное изучение
Тема 5. Анализ внутренней среды организации	<p>Внутренняя среда организации, задачи и направления её стратегического анализа. Функциональные зоны организации: маркетинг, финансы, НИОКР, производство, кадры, организация управления, особенности их обследования. Методы управленческого анализа сильных и слабых сторон организации. Определение относительных конкурентных преимуществ и ключевых компетенций организации. Определение сильных и слабых сторон организации и значение их исследования для выработки стратегии в конкурентной борьбе.</p> <p>SWOT-анализ как инструмент обобщения результатов стратегического анализа и формирования поля стратегических проблем организации</p>
Тема 6. Разработка стратегии	<p>Типы стратегий по уровням управления в организации: корпоративная, деловая, функциональная, операционная, их назначение, сущность и взаимосвязи.</p> <p>Базовые стратегические альтернативы, отражающие различные подходы к росту организации: ограниченный рост (стабильность), рост, сокращение, комбинированная стратегия, основные области их применения.</p> <p>Деловые (конкурентные) стратегии.</p> <p>Типы конкурентных преимуществ (по М. Портеру).</p> <p>Деловые стратегии (конкурентные стратегии, базовые стратегии достижения конкурентных преимуществ): лидерство по издержкам, дифференциация, фокусирование, их назначение и сущность.</p> <p>Функциональные стратегии, их сущность и значение.</p> <p>Процесс разработки стратегии и доводки стратегии: определение стратегических альтернатив; их конкретизация (доводка); сравнительный анализ и оценка; выбор стратегии.</p>
Тема 7. Управление реализацией стратегии	<p>Распределение ресурсов на тапе реализации стратегии.</p> <p>Адаптация организационной структуры.</p> <p>Согласование системы вознаграждения и стимулирования с выполнением стратегии.</p> <p>Формирование организационной культуры, поддерживающей стратегию.</p>
Тема 8. Контроль выполнения стратегии	<p>Система стратегического контроля, характеристика ее элементов.</p> <p>Стратегический бюджет и его значение для контроля реализации стратегии.</p> <p>Принятие решений по результатам стратегического контроля.</p>

6.1. Темы эссе¹

1. Внутриорганизационное сопротивление стратегическим нововведениям: причины и методы борьбы с ними.
2. Внутрифирменные институты принятия решений. Институт стратегических решений.
3. Глобализация мировой экономики, основные преимущества и недостатки.
4. Детализация стратегии предприятия: политика, проект, программа.

¹ Перечень тем не является исчерпывающим. Обучающийся может выбрать иную тему по согласованию с преподавателем.

5. Институты стратегического планирования на предприятии.
6. Институциональная система предприятия: идентификация, трансформация, динамика.
7. Интеграционная стратегия предприятия.
8. Источники искажения информации в процессе формирования стратегий и методы снижения их влияния.
9. Источники стратегических данных и их надежность.
10. Системный подход к стратегии предприятия.
11. Современная структура школ стратегического менеджмента.
12. Современное состояние стратегического менеджмента.
13. Социальная ответственность в стратегическом планировании.
14. Методы организационной диагностики.
15. Методы поиска стратегических решений: концептуализация смыслов.
16. Методы поиска стратегических решений: экспертные методы.
17. Предприятие в макросистеме «государство – общество – экономика».
18. Предприятие, предпринимательство, стратегия.
19. Проблемы и перспективы использования стратегического управления в отечественных условиях.
20. Концепция организационного потенциала.
21. Система сбалансированных показателей предприятия: планирование стратегии и управление ее реализации.
22. Системная структура предприятия и его взаимодействие с внешней средой.
23. Стратегии и ключевые компетенции.
24. Стратегическая пирамида предприятия: концептуализация, принципы построения, проблематика функционирования.
25. Стратегические аспекты взаимоотношений предприятия и общества.
26. Стратегические аспекты интернационализации.
27. Стратегические и концептуальные решения.
28. Условия реализации стратегии: культура и персонал.
29. Условия реализации стратегии: структура и система управления.
30. Этапы развития корпоративного планирования.
31. Основные подходы к формированию стратегических альянсов.
32. Формирование кооперации организации для реализации крупного проекта.
33. Синергизм и внутренняя взаимосвязь. Оценка синергизма.
34. Стратегическая гибкость как один из принципов подготовки для снижения стратегической уязвимости.
35. Управленческая реакция на неожиданные изменения.

Таблица 6.2

Примерные задания для самостоятельной работы

Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент»	<p>Ответы на вопросы по теме 1. Подготовка эссе. Выполнение заданий. Самотестирование. Экзамен</p>
Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента	<p>Ответы на вопросы по теме 2. Подготовка эссе. Выполнение заданий. Самотестирование. Экзамен</p>

Тема 3. Процесс стратегического управления	<p>Ответы на вопросы по теме 3. Подготовка эссе. Выполнение заданий. Самотестирование. Экзамен</p>
Тема 4. Анализ внешней среды организации	<p>Ответы на вопросы по теме 4. Подготовка эссе. Выполнение заданий. Самотестирование. Задание 1. Исследование влияния макросреды и мезосреды на деятельность организации. Экзамен</p>
Тема 5. Анализ внутренней среды организации	<p>Ответы на вопросы по теме 5. Подготовка эссе. Выполнение заданий. Самотестирование. Задание 2. Характеристика аспектов внутренней среды деятельности организации. Экзамен</p>
Тема 6. Разработка стратегии	<p>Ответы на вопросы по теме 6. Подготовка эссе. Выполнение заданий. Самотестирование. Задание 3. Доводка стратегии организации методом «портфельного анализа». Экзамен</p>
Тема 7. Управление реализацией стратегии	<p>Ответы на вопросы по теме 7. Подготовка эссе. Выполнение заданий. Самотестирование. Экзамен</p>
Тема 8. Контроль выполнения стратегии	<p>Ответы на вопросы по теме 8. Подготовка эссе. Выполнение заданий. Самотестирование. Экзамен</p>

РАЗДЕЛ 7. ОЦЕНОЧНЫЕ И МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ ПО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЕ (ФОНД ОЦЕНОЧНЫХ СРЕДСТВ) ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ТЕКУЩЕГО КОНТРОЛЯ УСПЕВАЕМОСТИ И ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ

7.1 В процессе освоения учебной дисциплины «Стратегический менеджмент» для оценивания сформированности требуемых компетенций используются оценочные материалы (фонды оценочных средств), представленные в таблице 7.1.

Таблица 7.1

ПЛАНИРУЕМЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ ОБУЧЕНИЯ ПО ДИСЦИПЛИНЕ, СООТНЕСЕННЫЕ С ПЛАНИРУЕМЫМИ РЕЗУЛЬТАТАМИ ОСВОЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ В СООТНОШЕНИИ С ОЦЕНОЧНЫМИ СРЕДСТВАМИ

Планируемые результаты, характеризующие этапы формирования компетенции	Содержание учебного материала	Примеры контрольных вопросов и заданий для оценки знаний,	Методы \ средства контроля
---	--------------------------------------	--	-----------------------------------

		умений, владений	
УК-2. «Способность определять круг задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений»			
ИУК-2.1. Знает круг поставленных экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент» Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента Тема 4. Анализ внешней среды организации Тема 5. Анализ внутренней среды организации	Особенности развития окружающей среды организации. Эволюция реакции организации на происходящие во внешней среде изменения. Основные типы организационного поведения. Стратегическое и оперативное управление, их различия	Письменный контроль / эссе (темы 1-7), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 1-8), Тестирование /тестовые задания №1-4, экзамен (вопросы 51-60)
ИУК-2.2. Умеет определять круг экономических задач в рамках поставленной цели и выбирать оптимальные способы их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений.	Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент» Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента Тема 4. Анализ внешней среды организации Тема 5. Анализ внутренней среды организации	Стратегический подход к управлению. Назначение и преимущества. Стратегическая зона хозяйствования (СХП). Отбор СХП, соответствующих профилю организации	Письменный контроль / эссе (темы 8-15), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 1-8), Тестирование /тестовые задания №1-4, экзамен (вопросы 41-50)
ИУК-2.3. Владеет навыками определения круга экономических задач в рамках поставленной цели и выбора оптимальных способов их решения, исходя из действующих правовых норм и имеющихся ресурсов и ограничений	Тема 1. Предмет, метод и задачи курса «Стратегический менеджмент» Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента Тема 4. Анализ внешней среды организации Тема 5. Анализ внутренней среды организации	Макросреда организации. Основные направления стратегического анализа. Мезосреда организации. Основные направления стратегического анализа. Ошибки, наиболее часто встречающиеся на практике при формули-	Письменный контроль / эссе (темы 16-21), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 1-8),

		ровке миссии, целей и задач организации	Тестирование /тестовые задания №1-4, экзамен (вопросы 31-40)
ПК-2 Способен производить расчет и анализ экономических показателей результатов деятельности организации			
ИПК-2.1. Знать: Нормативные правовые акты, регулирующие финансово-хозяйственную деятельность организации Порядок разработки нормативов материальных, трудовых, финансовых ресурсов в соответствии с отраслевой направленностью Методы экономического анализа и учета показателей деятельности организации и ее подразделений Методические материалы по планированию, учету и анализу деятельности организации Порядок разработки бизнес-планов в соответствии с отраслевой направленностью Порядок разработки перспективных и годовых планов хозяйственно-финансовой и производственной деятельности организации Классификация методов и приемов, используемых при анализе финансово-хозяйственной деятельности организации Требования охраны труда Порядок ведения договорной работы Методы организации оперативного и статистического учета Технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой	Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента Тема 4. Анализ внешней среды организации Тема 5. Анализ внутренней среды организации	Уровни стратегического управления для диверсифицированной и недиверсифицированной организации Роль стратегического видения в формировании стратегии организации Охарактеризуйте суть процесса стратегического управления и его основные этапы. Миссия организации. Роль в деятельности организации и ее развитии. Стратегический ситуационный анализ организации. Цель, задачи, способ проведения. Фундаментальный анализ в отрасли. Основные показатели. Отраслевая привлекательность в отрасли. Объективные характеристики.	Письменный контроль / эссе (темы 22-25), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 1-8), Тестирование /тестовые задания № 5-12, экзамен (вопросы 21-30)

направленностью деятельности организации			
<p>ИПК-2.2. Уметь: Применять методики определения экономической эффективности производства Анализировать производственно-хозяйственные планы организации Рассчитывать экономические и финансово-экономические показатели, характеризующие деятельность организации Выполнять необходимые для составления экономических разделов планов расчеты, обосновывать их и представлять результаты работы в соответствии с принятыми в организации стандартами Строить стандартные теоретические и эконометрические модели, анализировать и интерпретировать полученные результаты Анализировать и интерпретировать финансовую, бухгалтерскую информацию, содержащуюся в отчетности организации, и использовать полученные сведения для принятия управленческих решений Использовать для решения аналитических и исследовательских задач современные технические средства и информационные технологии</p>	<p>Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента. Тема 4. Анализ внешней среды организации Тема 5. Анализ внутренней среды организации</p>	<p>Анализ среды непосредственного окружения организации. Основные задачи, решаемые посредством проведения данного анализа. Анализ внутренней среды. Основные цели и факторы, по которым проводится анализ. Ключевые факторы успеха организации. Возможности использования в отрасли.</p>	<p>Письменный контроль / эссе (темы 26-30), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 1-8), Тестирование /тестовые задания № 5-12, экзамен (вопросы 11-20)</p>
<p>ИПК-2.3. Владеть: Формированием и проверкой планов финансово-экономического развития организации Выбором и применением статистических, экономико-математических методов и маркетингового исследования количествен-</p>	<p>Тема 2. Понятие, сущность и задачи стратегического менеджмента Тема 4. Анализ внешней среды организации Тема 5. Анализ внутренней среды организации</p>	<p>СТЭП-анализ внешней среды. Основные группы факторов и особенности проведения. Стратегический анализ конкуренции на основе модели конкурентных сил М. Портера. Анализ движущих сил отрасли. Основные показатели.</p>	<p>Письменный контроль / эссе (темы 31-35), Устный контроль / опрос на сем.занятии (темы 1-8),</p>

<p>ных и качественных показателей деятельности организации</p> <p>Проведением расчетов экономических и финансово-экономических показателей на основе типовых методик с учетом нормативных правовых актов</p> <p>Расчетом влияния внутренних и внешних факторов на экономические показатели организации</p> <p>Определением экономической эффективности организации труда и производства, внедрение инновационных технологий</p> <p>Проведением экономического анализа хозяйственной деятельности организации</p> <p>Подготовкой отчетов о финансово-хозяйственной деятельности организации</p> <p>Определением резервов повышения эффективности деятельности организации</p> <p>Совершенствованием форм организации труда и управления, а также плановой и учетной документации организации</p>		<p>Карта стратегических групп. Особенности использования.</p> <p>Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера.</p> <p>Бенчмаркетинг. Сущность и цели анализа.</p> <p>SWOT-анализ организации. Цели и порядок проведения.</p>	<p>Тестирование /тестовые задания № 5-12, экзамен (вопросы 1-10)</p>
---	--	--	--

7.2 Перечень вопросов для подготовки к промежуточной аттестации экзамену

1. Особенности развития окружающей среды организации. Эволюция реакции организации на происходящие во внешней среде изменения.
2. Основные типы организационного поведения. Стратегическое и оперативное управление, их различия
3. Стратегический подход к управлению. Назначение и преимущества.
4. Охарактеризуйте суть процесса стратегического управления и его основные этапы.
5. Уровни стратегического управления для диверсифицированной и недиверсифицированной организации
6. Роль стратегического видения в формировании стратегии организации
7. Миссия организации. Роль в деятельности организации и ее развитии.
8. Охарактеризуйте основные различия понятий «миссия», «стратегические установки», «цели», «задачи» в стратегическом управлении.
9. Основные этапы формирования и виды миссии организации.
10. Как формируются стратегические цели организации?

11. Ошибки, наиболее часто встречающиеся на практике при формулировке миссии, целей и задач организации
12. Макросреда организации. Основные направления стратегического анализа.
13. Мезосреда организации. Основные направления стратегического анализа.
14. Анализ внутренней среды. Основные цели и факторы, по которым проводится анализ.
15. Порядок проведения ситуационного стратегического анализа.
16. СТЭП-анализ внешней среды. Основные группы факторов и особенности проведения.
17. Анализ среды непосредственного окружения организации. Основные задачи, решаемые посредством проведения данного анализа.
18. Фундаментальный анализ в отрасли. Основные показатели.
19. Стратегический анализ конкуренции на основе модели конкурентных сил М. Портера
20. Анализ движущих сил отрасли. Основные показатели.
21. Отраслевая привлекательность в отрасли. Объективные характеристики.
22. Ключевые факторы успеха организации. Возможности использования в отрасли.
23. SWOT-анализ организации. Цели и порядок проведения.
24. Портфельный анализ деятельности организации. Технология проведения.
25. Выбор стратегии на основе матрицы Бостонской консультационной группы («рост/доля»).
26. Выбор стратегии в зависимости от динамики рынка.
27. Выбор стратегии в зависимости от степени доминирования организации на рынке.
28. Выбор стратегии на основе матрицы «Дженерал Электрик / МакКинси» («экран бизнеса»).
29. Выбор стратегии на основе матрицы «жизненный цикл отрасли / конкурентная позиция».
30. Выбор стратегии на основе матрицы «цена/качество».
31. Эффект синергии в стратегическом управлении.
32. Модель цепочки затрат (ценностей) М. Портера.
33. Бенчмаркетинг. Сущность и цели анализа.
34. Стратегический ситуационный анализ организации. Цель, задачи, способ проведения.
35. Карта стратегических групп. Особенности использования.
36. Стратегический выбор. Основные этапы.
37. Стратегическая зона хозяйствования (СХП). Отбор СХП, соответствующих профилю организации.
38. Перечислите виды базовых стратегий и охарактеризуйте условия, при которых организация выберет одну из них.
39. Стратегии ограниченного роста. Условия применения.
40. Стратегии интенсивного роста. Условия применения.
41. Стратегии интегрированного роста. Условия применения.
42. Стратегии диверсификационного роста. Условия применения.
43. Критерии, учитываемые при выборе направлений и объектов диверсификации.
44. Стратегии сокращения. Условия применения.
45. Конкурентное преимущество организации. Способы формирования и сохранения.
46. Стратегии достижения конкурентных преимуществ М. Портера.
47. Стратегия лидерства по издержкам. Основные характеристики.
48. Стратегия дифференциации. Основные характеристики.
49. Стратегия фокусирования. Основные характеристики.
50. Функциональные стратегии организации. Назначение и содержание.
51. Операционные стратегии организации. Назначение и содержание.
52. Реализация стратегии. Конкур управления реализацией стратегии.
53. Стратегические изменения в организации. Классификация изменений.
54. Источники стратегических ресурсов и их мобилизация.
55. Распределение стратегических ресурсов.
56. Организационный и стратегический контроль.
57. Стратегическое планирование. Роль, функции и задачи в системе управления организацией.

58. Оценка эффективности стратегического управления в организации: критерии, показатели и методы.
59. Формирование команд стратегического управления.
60. Управление стратегическими рисками: цели и методы.

7.3. Примерные тестовые задания для контроля (мониторинга) качества усвоения материала в т.ч. в рамках рубежного контроля знаний²

1. Укажите правильную последовательность этапов развития методологии стратегического управления:

- а) управление на основе предвидения изменений → управление на основе контроля → управление на основе экстраполяции → управление на основе гибких экстренных решений
- б) управление на основе экстраполяции → управление на основе предвидения изменений → управление на основе контроля → управление на основе гибких экстренных решений
- в) управление на основе контроля → управление на основе экстраполяции → управление на основе предвидения изменений → управление на основе гибких экстренных решений
- г) управление на основе экстраполяции → управление на основе контроля → управление на основе предвидения изменений → управление на основе гибких экстренных решений
- д) управление на основе контроля → управление на основе экстраполяции → управление на основе гибких экстренных решений → управление на основе предвидения изменений

2. Какое из приведенных определений стратегического менеджмента является верным?

- а) вид управленческой деятельности, связанный с постановкой долгосрочных целей организации и поддержанием определенных взаимоотношений между организацией и окружением, которые позволяют ей добиться своих целей, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним требованиям
- б) процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии
- в) область научных знаний, изучающая приемы и инструменты, методологию принятия стратегических решений и способы практической реализации этих знаний
- г) искусство разработки и реализации стратегии
- д) все ответы правильные

3. Назовите два основных конечных «продукта» стратегического управления:

- а) I. Продукция; II. Правила социального поведения организации
- б) I. Стратегический план; II. Внутренняя структура и организационные изменения
- в) I. Потенциал организации; II. Стратегия
- г) I. Потенциал организации; II. внутренняя структура и организационные изменения (архитектоника организации)
- д) I. Потенциал организации; II. Стратегический план.

4. Какой из инструментов стратегического менеджмента используется при сравнении конкурентных позиций организаций при анализе отрасли, если в ней действует так много конкурентов, что невозможно всесторонне изучить каждого из них?

- а) построение профиля конкурентных преимуществ
- б) позиционирование на матрицах возможностей и угроз
- в) разработка карты стратегических групп конкурентов
- г) использование модели Портера пяти сил конкуренции
- д) СТЕП-анализ

²Рубежный контроль знаний проводится для обучающихся очной формы обучения и оценивается по шкале «зачтено»/«не зачтено»

5. В качестве средства для стратегической оценки связи между видами деятельности, осуществляемыми внутри организации и за ее пределами, выступает...

- а) управленческое обследование сильных и слабых сторон
- б) PEST-анализ
- в) портфельные матрицы
- г) SWOT-анализ
- д) цепочка ценностей

6. Отметьте характеристику, присущую стратегическому планированию:

- а. анализ позиций в конкурентной борьбе, выяснение опасностей, возможностей и чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции.
- б. допущение, что будущее не может быть предсказано путем экстраполяции сложившихся тенденций роста
- в. закладывание в план итогов деятельности организации ниже по сравнению с прошлым периодом
- г. разработка и выдача заданий персоналу на месяц
- д. разработка плана движения денежных средств

7. Что не может выступать в качестве внутриорганизационных построений в организации?

- а. организационная культура
- б. внутренние коммуникации
- в. нормы и ценности
- г. уровень организации производства

8. Дайте правильное определение «СИЛЕ» организации, которое используется в SWOT-анализе.

- а. неблагоприятные для организации факторы внешней среды, препятствующие усилению ее конкурентной позиции или усиливающие позиции конкурентов
- б. то, что организация делает хорошо, или характеристика, которая укрепляет ее конкурентоспособность
- в. то, чего не достает организации, является ее недостатком или ухудшает ее положение относительно конкурентов
- г. благоприятные для организации факторы внешней среды, способствующие усилению ее конкурентной позиции или ослабляющие положение основных конкурентов

9. Какое из определений характеризует стратегию дифференциации?

- а) проникновение организации в новые для себя отрасли
- б) создание продукции, отличающейся от предложений конкурентов и придание ей более высокую потребительскую ценность
- в) выбор рыночной ниши, характеризующейся особыми потребностями
- г) экономия на удельных издержках организации
- д) создание уникальной товарной марки изделия на рынке

10. Какие критерии выбора соответствуют базовой стратегии роста:

- а) динамично развивающаяся отрасль, быстроменяющиеся технологии, руководство использует предпринимательский стиль управления
- б) стабильная технология, установление целей «от достигнутого», организация в целом удовлетворена своим положением
- в) установление целей ниже достигнутого уровня, организация имеет стабильную тенденцию к снижению показателей своей деятельности
- г) вхождение в родственные отрасли и начало бизнеса в неродственных отраслях
- д) создание продукции, отличающейся от предложений конкурентов и придание ей более высокую потребительскую ценность

11. Какими способами организация может осуществлять базовую стратегию диверсификации?

- а) поглощение поставщика; поглощение потребителя; открытие нового направления деятельности

- б) создание совместного предприятия с зарубежным партнером; поглощение конкурента
- в) приобретение существующей организации; создание совместного предприятия; открытие нового бизнеса «с нуля»
- г) поглощение поставщика; поглощение потребителя; открытие нового бизнеса «с нуля»
- д) открытие нового направления деятельности, поглощение конкурента, открытие нового бизнеса «с нуля»

12. Определите, какая из приведенных ниже целей соответствует базовой стратегии сокращения – стратегии «сбора урожая / снятия сливок»:

- а) закрытие подразделения организации и распродажа активов
- б) продажа одного из своих подразделений
- в) постепенное сокращение бизнеса до нуля и получение при этом максимально возможного дохода
- г) поиск возможностей и проведение мероприятий по сокращению затрат
- д) превращение в отдельно работающую фирму одно из своих подразделений

7.4. Описание показателей и критериев оценивания сформированности компетенций на различных этапах их формирования; шкалы и процедуры оценивания

7.4.1. Вопросы и заданий для текущей и промежуточной аттестации

При оценке знаний на экзамене учитывается уровень сформированности компетенций:

1. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
2. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
3. Логика, структура и грамотность изложения вопроса.
4. Умение связать теорию с практикой.
5. Умение делать обобщения, выводы.

Таблица 7.4.1.1

Шкала оценивания на экзамене

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично	Обучающийся должен: - продемонстрировать глубокое и прочное усвоение знаний программного материала; - исчерпывающе, последовательно, грамотно и логически стройно изложить теоретический материал; - правильно формулировать определения; - продемонстрировать умения самостоятельной работы с литературой; - уметь сделать выводы по излагаемому материалу.
Хорошо	Обучающийся должен: - продемонстрировать достаточно полное знание программного материала; - продемонстрировать знание основных теоретических понятий; достаточно последовательно, грамотно и логически стройно излагать материал; - продемонстрировать умение ориентироваться в литературе; - уметь сделать достаточно обоснованные выводы по излагаемому материалу.
Удовлетворительно	Обучающийся должен: - продемонстрировать общее знание изучаемого материала;

	<ul style="list-style-type: none"> - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Неудовлетворительно	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

Таблица 7.4.1.2

Шкала оценивания на рубежном контроле

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	<p>Обучающийся должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.
Не зачтено	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу.

7.4.2. Письменной работы (эссе)

При оценке учитывается:

1. Правильность оформления
2. Уровень сформированности компетенций.
3. Уровень усвоения теоретических положений дисциплины, правильность формулировки основных понятий и закономерностей.
4. Уровень знания фактического материала в объеме программы.
5. Логика, структура и грамотность изложения письменной работы.
6. Полнота изложения материала (раскрытие всех вопросов)
7. Использование необходимых источников.
8. Умение связать теорию с практикой.
9. Умение делать обобщения, выводы.

Таблица 7.4.2.1

Шкала оценивания эссе

Оценка	Критерии выставления оценки
Зачтено	<p>Обучающийся должен:</p> <ul style="list-style-type: none"> - продемонстрировать общее знание изучаемого материала; - показать общее владение понятийным аппаратом дисциплины; - уметь строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - знать основную рекомендуемую программой учебную литературу.

Не зачтено	<p>Обучающийся демонстрирует:</p> <ul style="list-style-type: none"> - незнание значительной части программного материала; - не владение понятийным аппаратом дисциплины; - существенные ошибки при изложении учебного материала; - неумение строить ответ в соответствии со структурой излагаемого вопроса; - неумение делать выводы по излагаемому материалу
------------	---

7.4.3. Тестирование

Таблица 7.4.3

Шкала оценивания

Оценка	Критерии выставления оценки
Отлично	Количество верных ответов в интервале: 71-100%
Хорошо	Количество верных ответов в интервале: 56-70%
Удовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 41-55%
Неудовлетворительно	Количество верных ответов в интервале: 0-40%
Зачтено	Количество верных ответов в интервале: 41-100%
Не зачтено	Количество верных ответов в интервале: 0-40%

7.5. МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ПРОЦЕДУРЫ ОЦЕНИВАНИЯ ЗНАНИЙ, УМЕНИЙ, НАВЫКОВ И (ИЛИ) ОПЫТА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ

Качество знаний характеризуется способностью обучающегося точно, структурированно и уместно воспроизводить информацию, полученную в процессе освоения дисциплины, в том виде, в котором она была изложена в учебном издании или преподавателем.

Умения, как правило, формируются на занятиях семинарского типа. Задания, направленные на оценку умений, в значительной степени требуют от обучающегося проявления стереотипности мышления, т.е. способности выполнить работу по образцам, с которыми он работал в процессе обучения. Преподаватель же оценивает своевременность и правильность выполнения задания.

Навыки - это умения, развитые и закрепленные осознанным самостоятельным трудом. Навыки формируются при самостоятельном выполнении обучающимся практико-ориентированных заданий, моделирующих решение им производственных и социокультурных задач в соответствующей области профессиональной деятельности, как правило, при выполнении домашних заданий, курсовых проектов (работ), научно-исследовательских работ, прохождении практик, при работе индивидуально или в составе группы и т.д. При этом обучающийся поставлен в условия, когда он вынужден самостоятельно (творчески) искать пути и средства для разрешения поставленных задач, самостоятельно планировать свою работу и анализировать ее результаты, принимать определенные решения в рамках своих полномочий, самостоятельно выбирать аргументацию и нести ответственность за проделанную работу, т.е. проявить владение навыками. Взаимодействие с преподавателем осуществляется периодически по завершению определенных этапов работы и проходит в виде консультаций. При оценке владения навыками преподавателем оценивается не только правильность решения выполненного задания, но и способность (готовность) обучающегося решать подобные практико-ориентированные задания самостоятельно (в перспективе за стенами вуза) и, главным образом, способность обучающегося обосновывать и аргументировать свои решения и предложения.

Устный опрос - это процедура, организованная как специальная беседа преподавателя с группой обучающихся (фронтальный опрос) или с отдельными обучающимися (индивидуальный опрос) с целью оценки сформированности у них основных понятий и усвоения учебного материала.

Тесты являются простейшей формой контроля, направленная на проверку владения

терминологическим аппаратом, современными информационными технологиями и конкретными знаниями в области фундаментальных и прикладных дисциплин. Тест может предоставлять возможность выбора из перечня ответов; один или несколько правильных ответов.

Семинарские занятия - основное назначение семинарских занятий по дисциплине – обеспечить глубокое усвоение обучающимися материалов лекций, прививать навыки самостоятельной работы с литературой, воспитывать умение находить оптимальные решения в условиях изменяющихся отношений, формировать современное профессиональное мышление обучающихся. На семинарских занятиях преподаватель проверяет выполнение самостоятельных заданий и качество усвоения знаний.

РАЗДЕЛ 8. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ

8.1. Методические рекомендации по написанию эссе

Эссе (от французского *essai* – опыт, набросок) – жанр научно-публицистической литературы, отражающий подчеркнуто-индивидуальную позицию автора по конкретной проблеме.

Главными особенностями, которые характеризуют эссе, являются следующие положения:

- собственная позиция обязательно должна быть аргументирована и подкреплена законами, авторитетными точками зрения и базироваться на фундаментальной науке. Небольшой объем (4–6 страниц), с оформленным списком литературы и сносками на ее использование;
- стиль изложения – научно-исследовательский, требующий четкой, последовательной и логичной системы доказательств; может отличаться образностью, оригинальностью, афористичностью, свободным лексическим составом языка;
- исследование ограничивается четкой, лаконичной проблемой с выявлением противоречий и разрешением этих противоречий в данной работе.

8.2. Методические рекомендации по использованию кейсов

Кейс-метод (Casestudy) – метод анализа реальной ситуации, описание которой одновременно отражает не только какую-либо практическую проблему, но и актуализирует определенный комплекс знаний, который необходимо усвоить при разрешении данной проблемы. При этом сама проблема не имеет однозначных решений.

Кейс как метод оценки компетенций должен удовлетворять следующим требованиям:

- соответствовать четко поставленной цели создания;
- иметь междисциплинарный характер;
- иметь достаточный объем первичных и статистических данных;
- иметь соответствующий уровень сложности, иллюстрировать типичные ситуации, иметь актуальную проблему, позволяющую применить разнообразные методы анализа при поиске решения, иметь несколько решений.

Кейс-метод оказывает содействие развитию умения решать проблемы с учетом конкретных условий и при наличии фактической информации. Он развивает такие квалификационные характеристики, как способность к проведению анализа и диагностики проблем, умение четко формулировать и высказывать свою позицию, умение общаться, дискутировать, воспринимать и оценивать информацию, которая поступает в вербальной и невербальной форме.

8.3. Требования к компетентностно-ориентированным заданиям для демонстрации выполнения профессиональных задач

Компетентностно-ориентированное задание – это всегда практическое задание, выполнение которого нацелено на демонстрирование доказательств наличия у обучающихся сформированных компетенций необходимых для будущей профессиональной деятельности.

Компетентностно-ориентированные задания бывают разных видов:

- направленные на подготовку конкретного практико-ориентированного продукта;
- аналитического и диагностического характера, направленные на анализ различных аспектов и проблем экономической деятельности;
- связанные с выполнением основных профессиональных функций (выполнение конкретных действий в рамках вида профессиональной деятельности, например, формулирование целей миссии, и т. п.).

РАЗДЕЛ 9. УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНФОРМАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ

Основная литература³

Шадченко Н.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н.Ю. Шадченко. — Электрон. текстовые данные. — Саратов: Ай Пи Эр Медиа, 2020. — 48 с. – ЭБС «IPRsmart». — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. — 304 с. – ЭБС «IPRsmart». — 5-238-01052-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71059.html>

Дополнительная литература⁴

Смирнова И.Ю. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : методическое пособие (курс лекций) / И.Ю. Смирнова. — Электрон. текстовые данные. — Симферополь: Университет экономики и управления, 2018. — 156 с. – ЭБС «IPRsmart». 2227-8397. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/73283.html>

Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии [Электронный ресурс] : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2020. — 577 с. – ЭБС «IPRsmart». — 5-85173-059-5. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

Левушкина С.В. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для вузов / С.В. Левушкина. — Электрон. текстовые данные. — Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, Секвойя, 2019. — 80 с. – ЭБС «IPRsmart». — 5-7567-0164-8. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/76122.html>

Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине

Интернет-ресурсы, современные профессиональные базы данных, информационно-справочные и поисковые системы

Интернет-ресурсы,

Организация безопасности и сотрудничества в Европе: <http://www.osce.org/>

Организация Объединенных наций: <http://www.un.org/>

Организация по Безопасности и Сотрудничеству в Европе: www.osce.org

³ Из ЭБС

⁴ Из ЭБС

Совет Европы: <http://www.coe.int>

ЮНЕСКО: <http://www.unesco.org>

современные профессиональные базы данных,

Всемирная организация здравоохранения: <http://www.who.ch/>

Всемирная торговая организация: www.wto.org

Европейский парламент: <http://www.europarl.eu.int>

Европейский Союз: <http://europa.eu.int>

Международная организация труда: <http://www.ilo.org>

информационно-справочные и поисковые системы

ЭБС «IPRsmart» <http://www.iprbookshop.ru>

Справочная правовая система «КонсультантПлюс»: <http://www.con-sultant.ru>

Комплект лицензионного программного обеспечения

Microsoft Open Value Subscription для решений Education Solutions № Tr000544893 от 21.10.2020 г. MDE Windows, Microsoft Office и Office Web Apps. (срок действия до 01.11.2023 г.)

Антивирусное программное обеспечение ESET NOD32 Antivirus Business Edition договор № ИС00-006348 от 14.10.2022 г. (срок действия до 13.10.2025 г.)

Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор 244/09/16-к от 15.09.2016 (Спецификация к Лицензионному договору 244/09/16-к от 15.09.2016, от 11.05.2022 г.) (срок действия до 10.07.2023 г.)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Информационная система «ПервыйБит» сублицензионный договор от 06.11.2015 г. №009/061115/003 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 08.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - договор об информационно поддержке от 26.12.2014, (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2022 г. №9489/22С (срок действия до 31.08.2024 г.)

Научная электронная библиотека eLIBRARY лицензионный договор SCIENC INDEX № SIO -3079/2022 от 12.01.2022 г. (срок действия до 27.01.2024 г.)

Свободно распространяемое программное обеспечение

Комплект онлайн сервисов GNU ImageManipulationProgram, свободно распространяемое программное обеспечение

Программное обеспечение отечественного производства:

Программное обеспечение «Мираполис» система вебинаров - Лицензионный договор 244/09/16-к от 15.09.2016 (Спецификация к Лицензионному договору 244/09/16-к от 15.09.2016, от 11.05.2022 г.) (срок действия до 10.07.2023 г.)

Электронная информационно-образовательная среда «1С: Университет» договор от 10.09.2018 г. №ПРКТ-18281 (бессрочно)

Информационная система «ПервыйБит» сублицензионный договор от 06.11.2015 г. №009/061115/003 (бессрочно)

Система тестирования Indigo лицензионное соглашение (Договор) от 08.11.2018 г. №Д-54792 (бессрочно)

Информационно-поисковая система «Консультант Плюс» - договор об информационно поддержке от 26.12.2014, (бессрочно)

Электронно-библиотечная система IPRsmart лицензионный договор от 01.09.2022 г. №9489/22С (срок действия до 31.08.2024 г.)

РАЗДЕЛ 10. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ПРОЦЕССА

<p>Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации</p>	<p><u>Оборудование:</u> специализированная мебель (мебель аудиторная (12 столов, 24 стульев, доска аудиторная нависная), стол преподавателя, стул преподавателя). <u>Технические средства обучения:</u> персональный компьютер; мультимедийное оборудование (проектор, экран).</p>
<p>Помещение для самостоятельной работы</p>	<p>Специализированная мебель (9 столов, 9 стульев), персональные компьютеры с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду Университета</p>