

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Ворошилова Ольга Леонидовна Государственное образовательное автономное учреждение

Должность: Ректор высшего образования Курской области

Дата подписания: 26.09.2023 Курская академия государственной и муниципальной службы»

Уникальный программный ключ:

4cf44b5e98f1c61f6308024618d0721f35c8a592b415ec4755cc893a1a2d739deb Кафедра государственного, муниципального управления и права

УТВЕРЖДАЮ:

Проректор по

учебно-методическому

обеспечению

Никитина Е.А.

(подпись, ФИО)

« 34 » августа 2023 г.

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент»

Направление подготовки: 38.03.04 Государственное и муниципальное управление

Направленность (профиль): Государственное и муниципальное управление

Уровень подготовки: бакалавриат

Форма обучения: очная, заочная

Год начала подготовки по УП: 2020

© Снедкова Ю.П., 2023.

© Курская академия государственной и муниципальной службы, 2023.

1. Цели и задачи освоения дисциплины

Цель освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» состоит в том, чтобы через систему знаний о стратегическом управлении, сформировать у студентов определенное видение эффективного менеджмента, основанного на поиске и творчестве, умении использовать знания в определении стратегических приоритетов, осуществлении реальных стратегических изменений.

Задачи дисциплины:

- формирование у студентов знаний основ стратегического менеджмента;
- развитие у студентов способности к обобщению опыта, связанного с функционированием экономических систем;
- умение анализировать конкретные ситуации, возникающие в практике бизнеса;
- приобретение и использование первичных навыков по разработке стратегий развития организаций.

2. Планируемые результаты обучения, соотнесенные с планируемыми результатами освоения образовательной программы

В результате изучения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- сущность и содержание стратегического менеджмента;
- предмет, объект и задачи стратегического менеджмента;
- виды стратегических целей организации и способы их формирования;
- методы анализа внешней и внутренней среды;
- классификацию стратегий организации;
- методы анализа диверсифицированных компаний (портфельные методы);
- виды стратегического контроля.

уметь:

- разрабатывать все типы стратегий организации;
- использовать изучаемые методы анализа на практике;
- оценивать эффективность реализации стратегии;
- делать выводы о соответствии типа стратегического контроля и организационной структуры стратегиям организации.

владеть:

- формированием целей и задач, связанных с реализацией стратегического менеджмента;
- методикой практического исследования конкретных видов стратегий и этапов цикла стратегического управления;
- технологией управления изменениями в организации.

Компетенции обучающегося, формируемые в результате освоения дисциплины «Стратегический менеджмент»:

ПК-6 - владение навыками количественного и качественного анализа при оценке состояния экономической, социальной, политической среды, деятельности органов государственной власти Российской Федерации, органов государственной власти субъектов Российской Федерации, органов местного самоуправления, государственных и муниципальных, предприятий и учреждений, политических партий, общественно-политических, коммерческих и некоммерческих организаций

ПК-13 - способность использовать современные методы управления проектом, направленные на своевременное получение качественных результатов, определение рисков, эффективное управление ресурсами, готовностью к его реализации с использованием современных инновационных технологий

3. Место дисциплины в структуре образовательной программы

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к дисциплинам по выбору Б1. В.ДВ. ОПОП направления подготовки 38.03.04 – Государственное и муниципальное управление. Для успешного освоения дисциплины обучающиеся должны изучить

дисциплины «Экономическая теория», «Теория управления», «Основы маркетинга». Они должны владеть аналитическим инструментарием, обладать навыками графического анализа. В дальнейшем знания, полученные в ходе изучения дисциплины, могут быть использованы в профессиональной деятельности.

4. Объем дисциплины в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу с преподавателем и на самостоятельную работу обучающихся

4.1 Очная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в зач. ед.(часах)	
	5 семестр	Всего
Общая трудоемкость	5 (180)	5 (180)
Контактная работа	1,5 (54)	1,5 (54)
лекции	0,75 (27)	0,75 (27)
практические (семинарские) занятия	0,75 (27)	0,75 (27)
Самостоятельная работа	2,75 (99)	2,75 (99)
Контроль	0,75 (27)	0,75 (27)
Контрольные формы	Экзамен	Экзамен

4.2 Заочная форма обучения

Вид работы	Трудоемкость в зач. ед.(часах)	
	5 курс	Всего
Общая трудоемкость	5 (180)	5 (180)
Контактная работа	0,3 (12)	0,3 (12)
лекции	0,15 (6)	0,15 (6)
практические (семинарские) занятия	0,15 (6)	0,15 (6)
Самостоятельная работа	4,4 (159)	4,4 (159)
Контроль	0,3 (9)	0,3 (9)
Контрольные формы	Экзамен	Экзамен

5. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам) с указанием отведенного на них количества академических или астрономических часов и видов учебных занятий

5.1 Очная форма обучения

№	Наименование раздела (темы)	Всего часов в трудоемкости	В том числе контактная работа				Сам. работа (инд.) работа
			Всего	Лекций	Практ. занятий	Лабор. занятий	
1.	Стратегический менеджмент в системе управления предприятием	13	4	2	2	-	9
2.	Стратегия предприятия и стратегическое управление	13	4	2	2	-	9
3.	Стратегический маркетинг	13	4	2	2	-	9
4.	Ситуационный анализ	13	4	2	2	-	9
5.	Стратегический потенциал организации	13	4	2	2	-	9
6.	Формирование стратегии предприятия	13	4	2	2	-	9
7.	Стратегия и техническая политика предприятия	13	4	2	2	-	9
8.	Стратегия	15	6	3	3		

	внешнеэкономической деятельности						9
9.	Стратегия и организационная структура	13	4	2	2		9
10.	Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор	17	8	4	4		9
11.	Проектирование систем управления в процессе реализации стратегии	17	8	4	4		9
	Контроль	27					
	Итого	180	54	27	27	-	99

5.2 Заочная форма обучения

№	Наименование раздела (темы)	Всего часов в трудоемкости	В том числе контактная работа				Сам. работа (инд.) работа
			Всего	Лекций	Практ. занятий	Лабор. занятий	
1.	Стратегический менеджмент в системе управления предприятием	16	2	2		-	14
2.	Стратегия предприятия и стратегическое управление	16	2	2		-	14
3.	Стратегический маркетинг	16	2	2		-	14
4.	Ситуационный анализ	16	2	-	2	-	14
5.	Стратегический потенциал организации	16	2	-	2	-	14
6.	Формирование стратегии предприятия	16	2	-	2	-	14
7.	Стратегия и техническая политика предприятия	15	-	-	-	-	15
8.	Стратегия внешнеэкономической деятельности	15	-	-	-	-	15
9.	Стратегия и организационная структура	15	-	-	-		15
10.	Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор	15	-	-	-		15
11.	Проектирование систем управления в процессе реализации стратегии	15	-	-	-		15
	Контроль	9					
	Итого	180	12	6	6	-	159

5.3 Содержание семинарских (практических) занятий

Семинарское занятие №1.

Тема «Стратегический менеджмент в системе управления»

1. Место стратегического менеджмента в системе управления организацией
2. Особенности стратегического менеджмента как комплекса стратегических решений
3. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности

Практические задания:

Определить место стратегического менеджмента в системе управления. Определить сущность стратегического менеджмента, его предмет, объект, задачи. Назвать этапы развития стратегического менеджмента. Привести принципиальные отличия стратегического и тактического менеджмента.

Форма проведения и контроля: устный опрос, практические задания, тестирование.

Семинарское занятие №2

Тема «Стратегия предприятия и стратегическое управление»

1. Стратегическое управление
2. Школы стратегий
3. Стратегия предприятия
4. Сущность процесса стратегического менеджмента

Практические задания

1. Проанализируйте стратегическое видение и миссию корпорации Сони.
2. Разработайте миссию для коммерческой и некоммерческой организации, где вы проходили практику.
3. Компания XYZ занимается производством компьютеров и имеет торговые точки в г. Тюмени и г. Омске. Компания существует с 2004 г., в ней работают около 200 сотрудников. В данный момент компания испытывает трудности, поскольку цены на импортные комплектующие растут. Компании необходимо принять решение о повышении цен на свой конечный продукт. Является ли это решение операционным или стратегическим? Кто должен принимать такое решение?
4. Приведите пример стратегии как позиции и как принципа поведения.

Форма проведения и контроля: устный опрос, практические задания, тестирование.

Семинарское занятие №3

Тема «Стратегический маркетинг».

1. Стратегический маркетинг как инструмент формирования стратегии фирмы
2. Взаимосвязь стратегического менеджмента и стратегического маркетинга

Практические задания

Определить сущность концепции стратегического маркетинга. Обосновать, почему маркетинг следует подразделять на стратегический и тактический. Перечислить функции стратегического маркетинга. Определить место стратегического маркетинга в стратегическом менеджменте.

Форма проведения и контроля: устный опрос, практические задания, дискуссия.

Семинарское занятие №4

Тема «Ситуационный анализ»

1. Анализ среды фирмы как важнейший этап стратегического менеджмента
2. Ситуационный анализ и его цель

Практические задания

1. Проанализируйте рынок игровых клубов РФ.
2. Постройте матрицу SWOT для ТГИМЭУП.
3. На какой стадии развития отрасли лучше покупать бизнес? Чем характеризуется стадия спада и что компания может сделать на этой стадии развития отрасли, чтобы поддерживать прибыли на уровне выше, чем у конкурентов?

Форма проведения и контроля: устный опрос, практические задания, дискуссия.

Семинарское занятие №5

Тема «Стратегический потенциал организации»

1. Стратегический потенциал организации
2. Особенности стратегического анализа потенциала фирмы

Практические задания

1. Покажите в чем особенность стратегического потенциала учебного заведения, по сравнению с потенциалом производственной фирмы.
2. Придумайте систему показателей оценки эффективности деятельности учебного заведения.
3. Проанализируйте эффективность возможных вариантов инвестирования своих средств в депозиты различных реальных банков.

Форма проведения и контроля: устный опрос, практические задания, презентации.

Семинарское занятие №6

Тема «Формирование стратегии предприятия»

1. Формирование стратегических целей.
2. Формирование стратегии предприятия.
3. Прогнозирование и его роль в разработке стратегии.

Практические задания

1. Вспомните собственные стратегические решения. По каким критериям вы их отнесли к стратегическим?
2. Как вы думаете, кто и почему должен принимать участие в разработке стратегии?
3. Сделайте прогноз какой-то ситуации на месяц вперед и оцените его результаты в конце учебного семестра.
4. Придумайте собственные критерии отбора стратегических решений.
5. Составьте прогнозный сценарий развития какого-нибудь события и через некоторое время сопоставьте с реальным ходом дел. Объясните причины расхождения.

Форма проведения и контроля: устный опрос, дискуссия, тестовое задание, задания для самостоятельного изучения, рефераты

Форма проведения и контроля: устный опрос, практические задания, презентации.

Семинарское занятие №7

Тема «Стратегия и техническая политика предприятия»

1. Организационно-технический уровень производства.
2. Конкурентные стратегии.
3. Отраслевые стратегии.
4. Производственные стратегии.

Практические задания

1. Определите тип конкурентной стратегии ООО «Евросеть». Какие факты подтверждают ваш вывод?
2. Проанализируйте с использованием методов бенчмаркинга свое учебное заведение.
3. Отобразите модели осуществления технологической стратегии в виде матрицы.
4. Обоснуйте свое мнение, какая инновационная стратегия предпочтительнее для таких предприятий как парфюмерно-косметическая фабрика, хлебозавод, металлургический комбинат, фирма по производству готовой одежды.
5. Товар вашей фирмы вышел на данном рынке в лидеры по качеству и ресурсоемкости. Ваши действия.

Форма проведения и контроля: устный опрос, практические задания, презентации.

Семинарское занятие №8

Тема «Стратегия внешнеэкономической деятельности»

1. Особенности внешнеэкономической деятельности предприятия.
2. Отличия функционирования организации на внутреннем и глобальном рынках.
3. Корпоративные стратегии.
4. Современные формы стратегической интеграции.

Практические задания

1. Вы – один из членов управленческой команды компании Крон. Вам, как эксперту, нужно оценить перспективы трех бизнес-единиц и сформулировать корпоративную стратегию. Чистая прибыль прошлого года равна 100 млн. долл. В прошлых годах они распределялись в равных частях, но это привело к некоторым проблемам в каждой бизнес-единице. Вам нужно высказать свое мнение по поводу распределения денежных средств между подразделениями в этом году и доказать свое мнение, используя методы портфельного анализа (МакКинзи, БКГ, матрица Хофера-Шенделя, матрица Шелл). Компания Крон выпускает бытовую технику: утюги, микроволновые печи и карманные компьютеры. На рынке уже 15 лет.

Данные по каждому подразделению:

Утюги. Самый крупный конкурент на рынке – компания Альфа, которая имеет объем продаж утюгов в 5 раз больше, чем компания Крон. Есть еще 4 довольно крупных игрока, помимо Альфы и Крона, т.е. рынок является олигополистическим. Рынок является зрелым и почти не растет уже 2 года. С другой стороны, размер рынка велик, т.к. каждой семье требуется хотя бы 1 утюг. К тому же компания Крон имеет патент на изобретение уникального утюга, который позволяет гладить очень тонкие ткани безопасно. Дистрибьюторская сеть довольно хорошо развита, подразделение отлично знает своего потребителя, управленческая команда талантлива и опытна.

Микроволновые печи. Крон – самый крупный игрок на данном рынке. Рынок растет примерно на 7-8 % в год, конкуренция на рынке очень высокая. Доходность в отрасли также очень высока и не имеет сезонности. Проблемой является возрастающая в обществе мода здорового образа жизни, а еда, приготовленная в микроволновой печи, к здоровой, по стереотипу, не относится. В связи с этим весь маркетинг направлен на борьбу с устоями общества, а не на продвижение продукции. Более того, есть данные, что ближайший конкурент Крона разработал новую технологию, позволяющую готовить здоровую пищу быстро в микроволновой печи. Эта новинка почти готова к выходу на рынок, и, когда это случится, Крон перестанет быть лидером.

Карманные компьютеры. Это сравнительно новый продукт для Крона. Темп роста рынка – около 15 % в год. Конкуренция на рынке еще не очень высокая, существует несколько компаний, которые делят рынок примерно в равных долях. Доля Крона чуть меньше, чем у сильнейших конкурентов. Продвижение продукта затруднено недостаточным опытом сбыта на премиум-сегменте. Утюги и микроволновые печи необходимы всем независимо от социального статуса, карманные компьютеры – это товар для деловых людей. Еще одна проблема заключается в большем, чем у конкурентов проценте брака (3 %, а у конкурентов – 1%). Для премиум-сегмента это недопустимый результат, т.к. именно на этом сегменте важна приверженность клиента бренду. Объяснение в том, что высокие технологии – абсолютно новая сфера бизнеса. Крон начал выпускать этот продукт, т.к. знал, что компьютерные технологии – будущее компании и более высокие прибыли. Однако они не учли, что затраты на создание конкурентоспособного продукта будут так высоки.

2. Вы – один из членов управленческой команды компании Х. Вам нужно высказать свое мнение по поводу распределения денежных средств между подразделениями (всего 200 тыс. долл.) и доказать свое мнение, используя методы портфельного анализа (на выбор: матрица Хофера или МакКинзи). Подразделение А выпускает велосипеды, а подразделение Б – канцелярские товары. Показатели по ним следующие:

	А	Б
Доля рынка	20%	2%

Темпы роста рынка	3%	10%
Конкуренция на рынке	Средняя	Очень высокая
Цена	Выше, чем у конкурентов	Ниже, чем у конкурентов
НИОКР	На высоком уровне	Нет
Качество	Высокое	Среднее
Доходность отрасли	Высокая	Высокая
Сезонность	Есть	Нет

Самостоятельно оцените каждый фактор, присвойте веса и значения. Постройте матрицу. Сделайте выводы.

3. Компания производит телевизоры, кухонные комбайны и магнитофоны.

Продукт	Доля рынка компании	Доля рынка конкурента	Объем продаж рынка в 2003 г.	Объем продаж рынка в 2004 г.
Телевизоры	30%	23%	827 млн.руб	900 млн.руб
Кухонные комбайны	13%	27%	590 млн.руб	590 млн.руб
Магнитофоны	5%	8%	150 млн.руб	350 млн.руб

Постройте матрицу БКГ и порекомендуйте компании, что ей делать с каждым продуктом.

4. Проанализируйте стратегию выхода на внешний рынок Disney Corp. Была ли она удачной? Подтвердите свои выводы фактами.

5. Проанализируйте тип стратегии выхода на рынок РФ GGMW (бренд Боржоми). Каков был метод выхода на рынок?

6. Компания А производит автомобили и имеет отделения за рубежом. Все основные функции (дизайн, маркетинг и производство) сосредоточены в стране, где начинался бизнес. Компания имеет широкую сеть филиалов, которые занимаются дистрибуцией автомобилей по всему миру. 1. Определите тип корпоративной стратегии Компании А; 2. Определите тип глобальной стратегии Компании А; 3. Изобразите подходящую организационную структуру компании.

Форма проведения и контроля: устный опрос, практические задания.

Семинарское занятие №9

Тема «Стратегия и организационная структура»

1. Функциональные стратегии
2. Товарно-маркетинговая стратегия
3. Стратегия управления персоналом
4. Финансовая стратегия

Практические задания

1. Проанализируйте функциональные стратегии компании МакДональдс.
2. Разработайте маркетинговую политику ТГИМЭУП или компании, где проходили практику.
3. Нужно ли разрабатывать финансовую стратегию государственному учреждению, учебному заведению, владельцу торговой палатки. Почему?
4. Сформируйте финансовую стратегию крупной многопрофильной компании.
5. Сформируйте кадровую стратегию для ТГИМЭУП или компании, где проходили практику.
6. Придумайте для себя стратегию собственного развития.
7. Обоснуйте возможность или невозможность разработки учебным заведением стратегии продвижения выпускников.

8. Проведите сравнительный анализ стратегии рекламы молочных продуктов и соков.

Форма проведения и контроля: устный опрос, практические задания.

Семинарское занятие №10

Тема «Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор»

1. Стратегические альтернативы.
2. Формирование вариантов портфелей стратегий.
3. Подходы к формированию стратегических альтернатив.
4. Анализ эффективности вероятных портфелей стратегий.
5. Бизнес план как элемент стратегического планирования.

Практические задания

1. Составьте таблицу, где были бы отражены различия между стратегическим планом и бизнес-планом.
2. Сформируйте стратегические альтернативы для ТГИМЭУП или предприятия, на котором вы проходили практику.
3. Разработайте вероятные портфели стратегии для ТГИМЭУП и оцените их эффективность.

Форма проведения и контроля: устный опрос, практические задания.

Семинарское занятие №11

Тема «Проектирование систем управления в процессе реализации стратегии»

1. Процесс реализации стратегии.
2. Стратегические изменения в организации.
3. Организационная система.
4. Выполнение основных функций управления реализацией стратегии.

Практические задания

1. Сформулируйте предпосылки процесса обновления организации, на которой вы проходили практику, обеспечивающие его успех.
2. Нарисуйте портрет лидера преобразований.
3. Объясните, по какой причине сегодня в преобразовании возрастает роль рядовых исполнителей.

Форма проведения и контроля: устный опрос, практические задания.

6. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине

Развитие самостоятельности как качества личности является одной из важнейших задач обучения. Термин «самостоятельность» обозначает такое действие человека, которое он совершает без непосредственной или опосредованной помощи другого человека, руководствуясь лишь собственными представлениями о порядке и правильности выполняемых операций.

Самостоятельная работа обучающихся по усвоению учебного материала может выполняться в читальном зале библиотеки, учебных кабинетах (лабораториях), компьютерных классах, дома. Обучающийся подбирает научную и специальную монографическую и периодическую литературу в соответствии с рекомендациями преподавателя или самостоятельно.

При организации самостоятельной работы с использованием технических средств, обеспечивающих доступ к информации (компьютерных баз данных, систем автоматизированного проектирования и т.п.), должно быть предусмотрено и получение необходимой консультации или помощи со стороны преподавателей.

Самостоятельная работа требует наличия информационно-предметного обеспечения: учебников, учебных и методических пособий, конспектов лекций. Методические материалы должны обеспечивать возможность самоконтроля обучающихся по блоку учебного материала или предмета в целом.

Творческий подход преподавателя к осмыслению (интериоризации) приведенной информации поможет созданию оптимальных условий для использования понятия «самостоятельность» не только как формы организации учебного процесса, но и как одного из недостаточно раскрытых резервов категории «познавательная деятельность» в обучении.

Задания для самостоятельной работы

Задание 1.

Определите миссию и стратегические цели организации (на конкретном примере)

Задание 2.

SWOT-анализ организации.

Задание 3.

Анализ внешней среды.

Задание 4.

Анализ внутренней среды.

Задание 5.

Выбор стратегии.

Задание 6.

Портфельный анализ деятельности организации

Задание 7.

Ситуационная задача

Стратегия управления персоналом крупного промышленного предприятия.

Одной и, пожалуй, главной составляющей стратегии управления персоналом крупного промышленного предприятия на современном этапе развития экономики страны является, пожалуй, состояние кадрового потенциала, который удалось сохранить в период жесточайшего кризиса, не обошедшего стороной ни одно предприятие. Восполняемость кадров, подготовка резерва на замену убывающих специалистов, уровни профессиональной подготовки и образования с необходимостью постоянного их повышения, возраст работников и осознание ими необходимости движения предприятия вперед в своем развитии, морально-психологический климат в коллективе — эти и некоторые другие критерии оценки состояния кадров определяют жизнеспособность предприятия, и поддержание их величин в оптимальных соотношениях входят в круг наиболее трудных и наиболее болезненных вопросов, с которыми приходится сталкиваться руководителю сегодня.

Где взять специалистов высшей квалификации для пополнения и обновления кадрового состава предприятия? Этот вопрос наиболее актуален для нашего предприятия и о некотором опыте работы в этом направлении хотелось бы поделиться с коллегами. В мае 2000 г. совместно с Министерством промышленности и науки Московской области был разработан проект целевого обучения специалистов для нужд комбината. В августе 2000 г. 6 человек стали студентами Московского государственного университета печати. Из них четверо наших работников поступили на заочное и двое — на дневное отделение. Но шести целевых мест, конечно, мало для нашего комбината. И тогда был заключен договор «О совместной образовательной деятельности Московского государственного университета печати и ГУП «Чеховский полиграфический комбинат». Согласно этому договору комбинат направляет 17 человек работников ЧПК, на обучение в МГУП на коммерческой основе предоставляя таким студентам ряд льгот.

Скомплектованная группа, благодаря договоренности с вузом, за обучение оплачивает лишь 50% стоимости. Комбинат выделяет студентам беспроцентную ссуду для этих целей. Нам удалось организовать учебу студентов этого коммерческого набора так, чтобы предприятие несло как можно меньше потерь их рабочего времени. Для этого, совместно с МГУП, организовано чтение лекций, проведение семинарских и практических занятий непосредственно на комбинате, проводится большая работа по корректировке учебных планов и программ с целью обеспечения непрерывности

подготовки специалистов, приглашаются преподаватели МГУП на ЧПК для проведения различных форм занятий. Поэтому часть зачетов и экзаменов студенты сдают непосредственно в стенах своего родного предприятия, а на сессии едут в МГУП и сдают только те предметы (например, химию), для подготовки которых нужны специально оборудованные лаборатории. Это намного облегчает учебу и совмещение ее с работой. Для лучшего усвоения знаний для студентов проводятся дополнительные занятия по высшей математике и химии. В итоге студенты без единой потери окончили первый курс, успешно сдав все экзамены, и перешли на второй курс.

Потребность в молодых специалистах растет, поэтому в 2000 г. было принято решение по активизации профориентационной работы в Чеховском районе, задействованы печать и радио. С целью привлечения на обучение в МГУП наиболее подготовленной молодежи, комбинат заключает с ним договор об открытии Чеховского регионального учебно-методического комплекса (ЧРУМК) на базе гимназии № 7 г. Чехова Московской области для подготовки молодежи с ГУП «Чеховский полиграфический комбинат», из Государственного профессионального лицея № 56, школы № 1 и выпускников других учебных заведений к поступлению в Московский государственный университет печати.

Согласно этому договору на комбинате были открыты подготовительные курсы, на которых с ноября 2000 по май 2001 г. 20 учащихся школ города и района углубляли знания по математике и русскому языку. В результате 7 человек стали студентами МГУП, поступив на различные факультеты, из них 4 человека — на дневное обучение и 3 — на заочное. Четверо из поступивших — дети работников комбината. Кроме этого, в нынешнем году еще 7 человек поступили в МГУП на целевое обучение. С ноября 2001 г. подготовительные курсы продолжают свою работу.

Для подготовки специалистов на потребный для комбината профиль работы, мы практикуем прием на работу выпускников высших и средних учебных заведений на специально для этого введенные в штатное расписание должности специалистов-стажеров. Конечно, это увеличивает затраты на заработную плату, но они вполне оправданы. Мы работаем в тесном контакте с Чеховским районным центром занятости населения. Вместе находим варианты удовлетворения потребности комбината в рабочих кадрах из числа безработных граждан, применяя вариант «Молодежная практика». Это позволяет молодежи в течение шести месяцев получить профессию прямо на рабочем месте, а комбинату — сэкономить 50% зарплаты (вторую половину оплачивает Центр занятости) и провести отбор лучших для работы на комбинате. Немаловажным фактором в деле управления кадрами является знание и использование делового потенциала работников, объективная оценка их труда и стимулирование персонально каждого за результаты его работы.

В целях создания лучших условий для работы коллектива и благоприятного нравственно-психологического климата на комбинате разработана и уже начинает реализовываться программа технического перевооружения комбината. В частности, в октябре 2001 г. парк печатных машин должен пополниться новой листовой офсетной машиной с лаковым модулем Poland-705, а также рулонной семикрасочной машиной глубокой печати для производства гибкой упаковки — это позволит создать современные рабочие места с лучшими условиями для работы. В цехе подготовки форм проведена перепланировка помещений и установка современного оборудования для изготовления офсетных печатных форм, что позволило улучшить условия работы.

Немало внимания мы уделяем улучшению условий труда служащих посредством систематически проводимой работы по компьютеризации отделов и служб комбината, замене устаревших моделей компьютеров на современные, оснащению подразделений оргтехникой (ксероксами, факсами т.п.), оргсвязью (мобильными телефонами и т.п.), проведению плановых ремонтов и обустройства служебных помещений. Благоприятные условия для создания нормального нравственно-психологического климата в коллективе, на наш взгляд, создает демократичный стиль руководства, хотя отдельные случаи не

исключают элементов автократизма. Важно и стремление к единству слова и дела, улучшение состояния социальной сферы, а иногда и просто чувство юмора.

Несмотря на экономические сложности, еще в 1995 г., в условиях продолжающегося спада производства, на базе санатория-профилактория «Ласточка» и здравпункта нами был создан лечебно-оздоровительный комплекс, позволяющий ежегодно оздоравливать свыше 500 человек, в числе которых не только работники комбината, но и работники издательств. На лицензировании в 1999 г. санаторий-профилакторий получил I категорию лечебно-оздоровительного учреждения. Мы изыскали возможности для закупки нового медицинского оборудования и открытия стоматологического кабинета с ортопедическим отделением. В профилактории применяются более 20 различных методов лечения и профилактики заболеваний, в том числе лазеро-, гирудо-, фито-, психотерапии (последняя для детей и взрослых) и др., что позволяет снизить заболеваемость работников, улучшить медицинское обслуживание.

Комбинат содержит общежитие на 408 мест, продолжает строительство базы отдыха, в прошедшем летнем сезоне в санатории профилактории «Ласточка» прошли оздоровление 150 детей работников комбината. У комбината четыре садоводческих товарищества, по желанию все работники комбината ежегодно обеспечиваются землей под посадку картофеля. Предприятием оказывается практическая помощь средней школе № 1, в которой учатся дети работников комбината.

На комбинате в 2000 г. создан комплекс общественного питания и торговли, в который входят столовая, магазин, буфет. При профкоме комбината действует детская библиотека, которой пользуются дети ближайших жилых микрорайонов. На комбинате возрождаются спорт, туризм и самодеятельность; в коллективах подразделений проводятся вечера, посвященные различным событиям жизни коллектива, поощряется участие спортивных команд комбината в районных и городских соревнованиях.

Большое внимание мы уделяем ветеранам. Ежегодно, 9 мая, администрация совместно с профсоюзным комитетом и Советом ветеранов комбината проводит вечера чествования ветеранов войны и тружеников тыла. Неработающим пенсионерам, а их более 800 человек, ежегодно оказывается материальная помощь и дополнительная — тяжело больным, одиноким, престарелым.

В 1997 г. было принято решение о выпуске к 35-летию комбината книги-летописи в двух томах о предприятии. В целях подготовки материала для книги в течение 1999 и 2000 гг. были проведены вечера встреч ветеранов строительства, пуска и освоения мощностей комбината. В январе 2001 г. книга была выпущена и вручена в качестве памятного подарка каждому ветерану и каждому работнику комбината. На социальную сферу: содержание санатория-профилактория «Ласточка», общежития, строящейся базы отдыха, оборудование стоматологического кабинета, столовой, библиотеки, аренду земли под посадку картофеля, материальную помощь ветеранам, спортивные мероприятия в 1999 г. было израсходовано 1322 тыс. руб., в 2000 г. — 3323 тыс. руб.

Руководителю приходится работать в тесном контакте с общественными организациями: профсоюзной, Советом ветеранов комбината и района и оказывать им необходимую помощь. Вступив в октябре 1994 г. в должность генерального директора Чеховского полиграфического комбината, я не видел необходимости формировать новую команду для поиска путей вывода комбината из кризиса, а начал работу с действующим составом, так как с членами этой команды я был в той или иной степени знаком еще по своему прежнему месту работы, решая проблемы ГПЛ-56 по производственным, техническим, финансовым, экономическим, снабженческим, кадровым, строительным вопросам с прежним руководством комбината. Я знал этих людей не понаслышке, знал, что им можно доверять и опереться на них. Это были уже солидные люди, в возрасте от 43 до 58 лет, имеющие за плечами не один десяток лет работы на комбинате и опыт работы на последней должности от одного года (заместитель генерального директора по коммерческим вопросам) до восьми лет (главный бухгалтер), в большинстве своем с

высшим образованием, хорошо знающие обстановку и специфику журнального производства, компетентные, ответственные, умеющие самостоятельно принимать решения на своем участке работы, объединенные общим желанием изменить к лучшему сложившуюся ситуацию. Для комплексного анализа рынка сбыта полиграфической продукции нами была создана и уже несколько лет работает на комбинате маркетинговая группа, которая изучает и прогнозирует, организует работу по созданию новых видов продукции, рекламу и т. д.

В условиях меняющейся конъюнктуры спроса на рынке полиграфических услуг мы нашли возможности для частичной переориентации комбината на изготовление новых видов изделий — красочной гибкой упаковки и этикеточной продукции. Эти планы начинают реализовываться благодаря настойчивой, последовательной работе всего коллектива комбината. После августа 1998 г. нам удалось сохранить коллектив, прибегнув к более щадящим, чем сокращение численности работников, мерам: сокращенный рабочий день и сокращенная рабочая неделя, и то на короткий период, пока заказчики смогли преодолеть последствия кризиса. В октябре 1999 г. заработная плата работникам комбината была повышена в 1,5 раза. В настоящее время наш коллектив имеет самый высокий уровень средней зарплаты в Чеховском районе.

Комбинат имеет поддержку у деловых кругов, у государственных и общественных организаций, и подтверждение тому — банковское кредитование на приобретение новой техники, так необходимой для перевооружения предприятия. Имея надежный кадровый потенциал, коллектив ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» с оптимизмом видит будущее своего предприятия и полиграфической отрасли в целом. [Кесельман М.А. генеральный директор ГУП «Чеховский полиграфический комбинат». Состояние кадрового потенциала — одна из главных составляющих стратегии управления персоналом промышленного предприятия// Рупринт. Октябрь. 2001.]; [15, с. 437-443]

Вопросы к ситуационной задаче.

1. Чем отличается новый подход к управлению персоналом при стратегическом управлении по сравнению с обычным (не стратегическим управлением)? Как бы вы сформулировали видение, миссию, долгосрочные цели и стратегию ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?

2. Какие факторы внешней среды оказывают наиболее существенное влияние на ГУП «Чеховский полиграфический комбинат». Опишите возможности и опасности исходя из описания ситуации и собственных знаний о состоянии российской экономики.

3. Какие сильные стороны у комбината, и каковы его слабости, как вы думаете?

4. Постройте матрицу SWOT-анализа и покажите, какие проблемы ГУП «Чеховский полиграфический комбинат» решаются с использованием описанной в ситуации стратегии.

5. Почему именно стратегию управления персоналом считает ключевой Генеральный директор ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»?

6. Каковы основные составляющие стратегии управления персоналом, реализуемые в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат»? Как бы вы ее кратко сформулировали?

7. Можно ли достигнутый уровень развития кадров считать одной из ключевых внутренних компетенций организации? Почему?

8. Какую информацию необходимо отразить в стратегическом организационном плане, социальном, инновационном, инвестиционных планах и в каких подразделах?

9. По каким инновационным идеям необходимо составление бизнес-планов?

10. Охарактеризуйте условия и стратегические изменения, произошедшие в ГУП «Чеховский полиграфический комбинат».

Примерная тематика рефератов:

1. Методы анализа внешней среды предприятия.
2. Принципы формирования стратегии фирмы.
3. Анализ внешней среды и его роль в стратегическом управлении фирмой.

4. Методы анализа внутренней среды организации в контексте стратегического управления предприятием.
5. Стратегия внешнеэкономической деятельности фирмы.
6. Стратегия конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности.
7. Роль деловой этики и социальной ответственности организации в стратегическом управлении предприятием.
8. Конкурентная стратегия фирмы в условиях нестабильной внешней среды.
9. Стратегия конкурентной борьбы на зрелых рынках.
10. Антикризисная стратегия предприятия.
11. Развитие конкурентных преимуществ фирмы в условиях глобализации.
12. Особенности реализации кадровой стратегии предприятия.
13. Особенности построения организационной структуры предприятия в контексте стратегического менеджмента.
14. Синергетический эффект в практике стратегического менеджмента.
15. Имидж фирмы как фактор конкурентного преимущества.
16. Особенности стратегического планирования деятельности предприятия, работающего на монополистическом рынке.
17. Слияния и поглощения как стратегия роста бизнеса.
18. Процесс разработки и реализации стратегии развития организации.
19. Стратегический менеджмент в условиях изменений.
20. Разработка стратегии развития (конкретного предприятия).
21. Стратегическое планирование маркетинговой деятельности предприятия.
22. Разработка бизнес-плана предприятия.
23. Стратегическое управление персоналом.
24. Оценка профиля конкурентоспособности компании и разработка стратегии ее развития.
25. Анализ стратегических альтернатив и выбор стратегии организации.
26. Внутренняя среда предприятий малого бизнеса и ее основные составляющие.
27. Тотальное управление качеством (TQM).
28. Диагностика стратегии предприятия.
29. Стратегия развития предприятия.
30. Стратегия предприятий зрелых отраслей на примере конкретной фирмы.
31. Стратегия и тактика ценообразования.
32. Инвестиционная стратегия предприятия в современных условиях.
33. Стратегия финансового развития и выбор инвестиционной политики.
34. Стратегия и тактика менеджмента, их взаимосвязь.
35. Стратегия дифференциации на примере конкретного предприятия.
36. Оценка функциональных стратегий организации.
37. Стратегия рекламы и пиар.
38. Стратегическое планирование на предприятии.
39. Миссия компании как первый этап разработки стратегии.
40. Организация стратегического контроля на предприятии.
41. Формирование инновационной стратегии фирмы.
42. Производственный потенциал предприятия.
43. Анализ и оценка эффективности системы управления предприятием

7. Оценочные материалы для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине

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

Наименование разделов, тем	Код формируемой компетенции (или ее части)	Образовательные технологии (очная/заочная формы)	Этап освоения компетенции (или ее части)
Стратегический	ПК-6	Вводная лекция,	Промежуточный

менеджмент в системе управления предприятием	ПК-13	практическое занятие, самостоятельная работа/ Вводная лекция, самостоятельная работа	Промежуточный
Стратегия предприятия и стратегическое управление	ПК-13	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ Лекция, самостоятельная работа	Промежуточный Промежуточный
Стратегический маркетинг	ПК-6	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ лекция, самостоятельная работа	Промежуточный
	ПК-13		Промежуточный
Ситуационный анализ	ПК-6	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ практическое занятие, самостоятельная работа	Промежуточный
	ПК-13		Промежуточный
Стратегический потенциал организации	ПК-13	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ практическое занятие, самостоятельная работа	Промежуточный
Формирование стратегии предприятия	ПК-6	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ практическое занятие, самостоятельная работа	Промежуточный
	ПК-13		Промежуточный

Стратегия и техническая политика предприятия	ПК-6	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ самостоятельная работа	Промежуточный
Стратегия внешнеэкономической деятельности	ПК-13	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ самостоятельная работа	Промежуточный
Стратегия организационная и структура	ПК-6	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ самостоятельная работа	Промежуточный
Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор	ПК-13	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ самостоятельная работа	Промежуточный
Проектирование систем управления в процессе реализации стратегии	ПК-6	Лекция, практическое занятие, самостоятельная работа/ самостоятельная работа	Промежуточный

7.2 Описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования

№ п/п	Код компетенции (или ее части)	Показатели и критерии оценивания на различных этапах формирования			Оценочные средства
		Пороговый (удовлетворительно)	Продвинутый (хорошо)	Высокий (отлично)	
1.	ПК-6	Знать: методы анализа внутренней среды Уметь: использовать изучаемые методы анализа на практике Владеть:	Знать: методы анализа внешней и внутренней среды Уметь: оценивать эффективность реализации стратегии;	Знать: методы анализа диверсифицированных компаний (портфельные методы) Уметь: использовать	Вопросы и задания к экзамену и /или бланковое тестирование

		методикой практического исследования конкретных видов стратегий	Владеть: методикой практического исследования этапов цикла стратегического управления	изучаемые методы анализа на практике оценивать эффективность реализации стратегии; Владеть: методикой практического исследования конкретных видов стратегий и этапов цикла стратегического управления	
2	ПК-13	.Знать: виды стратегических целей организации и способы их формирования Уметь: разрабатывать все типы стратегий организации Владеть: формированием целей и задач, связанных с реализацией стратегического менеджмента;	Знать: классификацию стратегий организации Уметь: оценивать эффективность реализации стратегии Владеть: технологией управления изменениями в организации.	Знать: методы анализа диверсифицированных компаний (портфельные методы); Уметь: делать выводы о соответствии типа стратегического контроля и организационной структуры стратегиям организации. Владеть: технологией управления изменениями в организации формированием целей и задач, связанных с реализацией стратегического менеджмента;	Вопросы и задания к экзамену и /или бланковое тестирование

7.3 Шкала оценивания сформированности компетенций

Шкала оценивания	Результат		
	Устный ответ	Тестирование	
«отлично»	– полно раскрыто содержание материала; – материал изложен грамотно, в определенной логической последовательности; – продемонстрировано системное и	от 100 до 75% правильных ответов	«отлично»

	<p>глубокое знание программного материала;</p> <ul style="list-style-type: none"> – точно используется терминология; – показано умение иллюстрировать теоретические положения конкретными примерами, применять их в новой ситуации; – продемонстрировано усвоение ранее изученных сопутствующих вопросов, сформированность и устойчивость компетенций, умений и навыков; – ответ прозвучал самостоятельно, без наводящих вопросов; – продемонстрирована способность творчески применять знание теории к решению профессиональных задач; – продемонстрировано знание современной учебной и научной литературы; – допущены одна – две неточности при освещении второстепенных вопросов, которые исправляются по замечанию. 		
«хорошо»	<ul style="list-style-type: none"> – вопросы излагаются систематизировано и последовательно; – продемонстрировано умение анализировать материал, однако не все выводы носят аргументированный и доказательный характер; – продемонстрировано усвоение основной литературы. – ответ удовлетворяет в основном требованиям на оценку «5», но при этом имеет один из недостатков: в изложении допущены небольшие пробелы, не исказившие содержание ответа; допущены один – два недочета при освещении основного содержания ответа, исправленные по замечанию преподавателя; допущены ошибка или более двух недочетов при освещении второстепенных вопросов, которые легко исправляются по замечанию преподавателя. 	от 75% до 50 % правильных ответов	«хорошо»
«удовлетворительно»	– неполно или непоследовательно раскрыто содержание материала, но показано общее понимание	от 50% до 35% правильных ответов	«удовлетворительно»

	<p>вопроса и продемонстрированы умения, достаточные для дальнейшего усвоения материала;</p> <p>– усвоены основные категории по рассматриваемому и дополнительным вопросам;</p> <p>– имелись затруднения или допущены ошибки в определении понятий, использовании терминологии, исправленные после нескольких наводящих вопросов;</p> <p>– при неполном знании теоретического материала выявлена недостаточная сформированность компетенций, умений и навыков, студент не может применить теорию в новой ситуации;</p> <p>– продемонстрировано усвоение основной литературы.</p>		
«неудовлетворительно»	<p>- не раскрыто основное содержание учебного материала;</p> <p>– обнаружено незнание или непонимание большей или наиболее важной части учебного материала;</p> <p>– допущены ошибки в определении понятий, при использовании терминологии, которые не исправлены после нескольких наводящих вопросов</p> <p>- не сформированы компетенции, умения и навыки,</p> <p>- отказ от ответа или отсутствие ответа</p>	менее 35% правильных ответов	«неудовлетворительно»

7.4 Типовые контрольные задания и (или) иные материалы, применяемые для оценки знаний, умений и навыков и/или опыта деятельности, характеризующие этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Вопросы к экзамену

1. Предпосылки применения стратегического управления.
2. Понятие стратегического управления, стратегический процесс.
3. Эволюция систем управления: бюджетирование, долгосрочное планирование, стратегическое планирование, стратегическое управление.
4. Понятие стратегии. 5«П» Минцберга.
5. Подходы к формулированию стратегии по Томпсону, Стрикленду.
6. Типы стратегий по уровням управления.
7. Понятие бизнес-модели.
8. Определение цели, их классификации, политика, программа.
9. Основные стратегические дилеммы: стратегическое мышление, формулирование стратегии, реализация стратегии.
10. Стратегические решения.
11. Стратегическое видение, его составляющие.
12. Понятие миссии организации. Факторы выработки миссии, цели ее формулирования. Типы миссий.

13. Цели организации. Классификация целей. Области установления целей. Требования к целям.
14. Стратегические намерения.
15. Методы разработки миссии и целей: «целевой портрет» и «дерево целей», метод «GAP-анализ».
16. Пирамида разработки стратегии: корпоративная стратегия, конкурентные стратегии, функциональные стратегии, операционные стратегии.
17. Факторы, влияющие на стратегию компании: внутренняя и внешняя среда.
18. Понятие внешней среды, внешняя среда прямого и косвенного влияния, ее составляющие.
19. Модель «5+» М. Портера.
20. Методы анализа внешней среды: SWOT-анализ, PEST-анализ, метод карт стратегических групп, ключевые факторы успеха (КФУ), модель жизненного цикла отрасли, ЕТОМ-анализ, оценка общей привлекательности отрасли.
21. Понятие внутренней среды организации, ее составляющие.
22. Классификация технологий по Вудворд и Томпсону.
23. Компетенции компании, ключевые компетенции Хэмела, Прахалада.
24. Оценка конкурентной силы компании.
25. Цепочка ценности М. Портера и стратегический анализ издержек.
26. Основные и вспомогательные виды деятельности.
27. Методы анализа внутренней среды организации: SNW-анализ, ABC-анализ, функциональный и функционально-стоимостной анализ.
28. Формулирование стратегии.
29. Подходы к формулированию: SWOT-анализ Эндрюса, модель Портера 5P, стратегическое позиционирование Минцберга, стержневые компетенции Прахалада и Хэмела.
30. Формирование стратегии.
31. Подходы в рамках формирования стратегии: логический инкрементализм Куинна, стратегия как искусство Минцберга, открытость обучению и преданность компании Паскаля.
32. Методы разработки стратегии:
33. Понятие корпоративной стратегии компании.
34. Виды корпоративных стратегий.
35. Стратегия концентрации: преимущества и недостатки.
36. Стратегия вертикальной интеграции.
37. Стратегическое соответствие.
38. Синергия и ее виды.
39. Критерии целесообразности диверсификации. Виды диверсификации.
40. Портфельные методы анализа: матрица Бостонской консультационной группы (БКГ), многофакторная матрица "МакКинси" (7S), матрица General Electric, модель Hofer/Schendel, матрица ADL-LC, модель Shell/DPM.
41. Понятие конкурентной стратегии и конкурентного преимущества.
42. Общие стратегии по Мескону.
43. Стратегии роста. Виды конкурентных стратегий М. Портера.
44. Типовые стратегии Юданова.
45. Модель «продукт-рынок» Ансоффа.
46. Методы анализа конкурентных преимуществ
47. Понятие функциональных стратегий. Виды функциональных стратегий.
48. Взаимосвязь общей стратегии и функциональных стратегий компании.
49. Стратегии производства: TQM, модель шести сигм (Six Sigma), система «точно-в-срок».
50. Стратегия маркетинга.
51. Финансовая стратегия.

52. Стратегия управления персоналом.
53. Стратегия инноваций.
54. Стратегии вхождения и конкуренции на внешних рынках
55. Организационная структура, типы структур.
56. Организационная культура и корпоративный дух.
57. Трехступенчатая модель изменений К. Левина.
58. Организация стратегического контроля.
59. Бенчмаркинг
60. Стратегическое лидерство и его составляющие.

Задания к экзамену

Задание 1.

Вы – один из членов управленческой команды компании X. Вам нужно высказать свое мнение по поводу распределения денежных средств между подразделениями (всего 200 тыс. долл.) и доказать свое мнение, используя методы портфельного анализа (на выбор: матрица Хофера или МакКинзи). Подразделение А выпускает велосипеды, а подразделение Б – канцелярские товары. Показатели по ним следующие:

	А	Б
Доля рынка	20%	2%
Темпы роста рынка	3%	10%
Конкуренция на рынке	Средняя	Очень высокая
Цена	Выше, чем у конкурентов	Ниже, чем у конкурентов
НИОКР	На высоком уровне	Нет
Качество	Высокое	Среднее
Доходность отрасли	Высокая	Высокая
Сезонность	Есть	Нет

Самостоятельно оцените каждый фактор, присвойте веса и значения. Постройте матрицу. Сделайте выводы.

Задание 2.

Компания производит телевизоры, кухонные комбайны и магнитолы.

Продукт	Доля рынка компании	Доля рынка конкурента	Объем продаж рынка в 2003 г.	Объем продаж рынка в 2004 г.
Телевизоры	30%	23%	827 млн.руб	900 млн.руб
Кухонные комбайны	13%	27%	590 млн.руб	590 млн.руб
Магнитолы	5%	8%	150 млн.руб	350 млн.руб

Постройте матрицу БКГ и порекомендуйте компании, что ей делать с каждым продуктом.

Задание 3.

Проанализируйте стратегию выхода на внешний рынок Disney Corp. Была ли она удачной? Подтвердите свои выводы фактами.

Задание 4.

Проанализируйте тип стратегии выхода на рынок РФ GGMW (бренд Боржоми). Каков был метод выхода на рынок?

Типовые задания бланкового тестирования для промежуточной аттестации

Вариант 1

1. Вариантами корпоративного стратегического портфеля являются (возможно несколько вариантов):

- а) Портфель прибыли.
- б) Сбалансированный портфель.

- в) Портфель инвестиций.
г) Портфель роста.
2. **Что лежит в основе построения матричных моделей:**
- а) Норма прибыли.
б) Особенности выпускаемой продукции.
в) Финансовые потоки.
3. **Глобальная стратегия основана на....**
- а) Стандартизации товара и использовании международного маркетинга.
б) Стандартизации товара.
в) Отраслевой стратегии.
г) Стратегии внешнеэкономической деятельности.
4. **Элементами стратегического плана не являются...**
- а) План производства.
б) Инвестиционный план.
в) Маркетинговый план.
г) Финансовый план.
5. **Позиционными стратегиями рыночного лидера могут быть...**
- а) Игнорирование слабых соперников.
б) Создание новых конкурентных преимуществ.
в) Препятствование соперникам.
г) Запугивание соперников.

6. **Найдите соответствие:**

между школами стратегического менеджмента и ее характером

1. Культуры	а) дескриптивный б) прескриптивный
2. Позиционирования	
3. Обучения	
4. Конфигурации	
5. Планирования	

7. **Найдите соответствие между содержанием SWOT-анализа и факторами, влияющими на стратегическое развитие фирмы**

1. S - Strengths	а) Слабые стороны
2. W - Weaknesses	б) Возможности
3. O - Opportunities	в) угрозы
4. T - Threats	г) Сильные стороны

8. **Установите соответствие между типом контрольной системы и ее контролируемой характеристикой**

1. Рыночный	а) Нормы Результаты Социальная ответственность
2. По выходу	б) Дивизиональные результаты Функциональные результаты Индивидуальные результаты
3. Бюрократический	в) Цена акций Возврат инвестиций Трансфертные цены
4. Со стороны коллектива	г) Правила и процедуры Бюджеты Стандартизация

9. **Установите соответствие между этапами этапов становления стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управления и их характеристиками планирования:**

1. Стратегическое планирование	а) годовое
--------------------------------	------------

2. Долгосрочное планирование.	б)Пятилетнее с ежегодными корректировками
3.Стратегический менеджмент	в)Ежегодные корректировки
4. Бюджетирование и контроль	г)Режим реального времени

10. Установите соответствие процедур и стадий реализации решения:

1.определение состава исполнителей;;	а)разработка плана реализации решения;
2.административное воздействие на исполнителей	б)управление реализацией решения;
3.мониторинг основных характеристик решения;	в)контроль выполнения решения;
4. накопление, систематизация опыта реализации решений	г)оценка результатов реализации.

11. Установите правильную последовательность стадий стратегического планирование:

- а) анализ внешней среды;
- б) анализ альтернатив и выбор стратегии;
- в) миссия и цели;
- г) анализ сильных и слабых сторон;
- д) управление реализацией стратегии;
- е) оценка стратегии.

12. Установите правильную последовательность этапов процесса контроля:

- а)Принятие корректирующих действий;
- б)Оценка информации о результатах;
- в)Определение объекта, субъекта, вида контроля;
- г)Составление достигнутых результатов с установленными стандартами;

13. Укажите правильную последовательность этапов стратегического менеджмента коммерческой организации

- а)Определение целей;
- б)Оценка и корректировка стратегии.
- в)Разработка стратегии;
- г)Реализация стратегии;
- д)Формулировка миссии;

14. Расположите по срокам реализации управленческие решения (от большего к меньшему).

- а)Краткосрочные
- б)Среднесрочные
- в)долгосрочные

15. Укажите правильную последовательность этапов становления стратегического менеджмента как самостоятельной области исследования и управления

- а)Стратегическое планирование
- б)Долгосрочное планирование.
- в)Стратегический менеджмент
- г)Бюджетирование и контроль

16. Вставьте пропущенное слово: Процесс количественного определения и анализа результатов реализации стратегий и планов, а также осуществление корректирующих действий для достижения поставленных целей называется_____.

17. Вставьте пропущенное слово: Корпоративная культура основана на разделяемых большинством членов организации убеждениях и_____.

18. Вставьте пропущенное слово: Модель школы дизайна наиболее адекватна для организаций, вступающих в фазу_____.

19. Вставьте пропущенное слово: Понятием «ключевые стратегии» оперирует школа

20. Вставьте пропущенное слово: Процесс формирования миссии и целей организации, выбора специфических стратегий для определения и получения необходимых _____ и их распределения с целью обеспечения эффективной работы организации в будущем называется стратегическое планирование.

Вариант 2

- 1. Модель Бостонской консультативной группы (БКГ) может использоваться для формирования:**
 - 1) Конкурентной стратегии фирмы.
 - 2) Портфельной стратегии фирмы.
 - 3) Функциональной стратегии фирмы.
- 2. Кому легче покинуть отрасль:**
 - 1) Безразлично.
 - 2) Фирмам, обладающим специализированными активами.
 - 3) Фирмам, обладающим универсальными активами.
- 3. Под организационной парадигмой понимается:**
 - 1) Представление об организации в будущем.
 - 2) Психологический образ организации, устойчивая привычка определенным образом думать и действовать в соответствии с ним.
 - 3) Набор вариантов развития организации в перспективе.
 - 4) Теоретическая концепция изучения организации и ее окружения.
- 4. Под дифференциацией понимается:**
 - 1) Способность удовлетворять особые потребности покупателей.
 - 2) Увеличение разнообразия условий и результатов производственной и сбытовой деятельности.
 - 3) Разработка, производство и сбыт товаров более эффективными способами, чем конкуренты.
- 5. Что является барьером для проникновения в отрасль новых производителей:**
 - 1) Законодательные ограничения.
 - 2) Все перечисленное.
 - 3) Более низкие издержки действующих в отрасли компаний.
 - 4) Патенты и лицензии.
- 6. Определите цифрами очередность стадий стратегического планирования:**
 - 1) а) анализ внешней среды
 - 2) б) анализ альтернатив и выбор стратегии
 - 3) в) миссия и цели
 - 4) г) анализ сильных и слабых сторон
 - 5) д) управление реализацией стратегии
 - 6) е) оценка стратегии
- 7. Расставьте (пронумеруйте) в правильной последовательности этапы стратегического менеджмента:**
 - 1) А) стратегические цели
 - 2) Б) миссия
 - 3) В) видение и сфера бизнеса
 - 4) Г) стратегии
- 8. Расставьте (пронумеруйте) этапы SWOT- анализа в соответствии с последовательностью их выполнения:**
 - 1) А) анализ сильных сторон организации

- 2) Б) анализ возможностей
 3) В) анализ угроз
 4) Г) анализ слабых сторон организации
- 9. Расставьте (пронумеруйте) в правильной последовательности этапы стратегического контроля:**
- 1) А) оценка (измерение) фактических результатов
 2) Б) определение целей, показателей, нормативов, которые должны быть достигнуты в определенный период и допустимых отклонений
 3) В) сравнение фактических результатов с требуемыми и оценка отклонения
 4) Г) анализ причин отклонения и принятие решения о соответствующих действиях
- 10. Установите правильную последовательность стадий стратегического планирования:**
- 1) а) анализ внешней среды;
 2) б) анализ альтернатив и выбор стратегии;
 3) в) миссия и цели;
 4) г) анализ сильных и слабых сторон;
 5) д) управление реализацией стратегии;
 6) е) оценка стратегии.
11. Контроль как функция менеджмента – это процесс выявления проблем и _____ действий.
12. Основная цель или задача компании, четко выраженная причина ее существования, ее предназначение – это _____ компании
13. Часть стоимости основных фондов, не перенесенная на произведенную продукцию, которая определяется как разность между полной первоначальной стоимостью основных фондов и суммой их износа на определенную дату, – это _____ стоимость основных фондов за вычетом износа
14. Уровень разработки стратегии – уровень _____, отвечающий за разрешение стратегических проблем
15. Составная часть стратегического видения или более общего понятия, предназначения компании – это _____ бизнеса.
- 16. Приведите в соответствие виды оценок основных производственных фондов по методам расчетов и их применение для измерения:**

1) капитализированные или рентные	А) исчисленный или предполагаемый доход от реализации имущества (ликвидационная, розничная, оптовая, договорная и другие оценки)
2) минимальные (осторожные)	Б) для регистрации в определенных целях
3) условные	В) методика построения, основанная на выборе из множества оценок наиболее низкой
4) реализационные	Г) определение ценности средств размером дохода или ренты

- 17. Приведите в соответствие виды оценок основных производственных фондов по методам расчетов и их применение для измерения:**

1)	А) определение целей организации
2)	Б) формирование путей достижения целей организации
3)	В) разработка образа компании, формулирование

	миссии организации
--	--------------------

18. Приведите в соответствие характеристики имиджа компании и их содержание:

1) пластичность	А) имидж должен привлекать определенные сегменты рынка и потребительские группы
2) адекватность	Б) имидж фирмы должен быть легко распознаваем среди других фирм и легко запоминаться
3) оригинальность	В) создаваемый имидж должен соответствовать тому, что существует на самом деле; степень несоответствия должна быть четко определена и ограничена
4) адресность	Г) оставаясь неизменным в восприятии потребителя, будучи легко узнаваемым, имидж в то же время должен оперативно модифицироваться, откликаясь на меняющиеся условия

19. Приведите в соответствие виды стратегий конкурентной борьбы и виды фирм, для которых они характерны:

1) коммутантная	А) характерна для фирм, действующих в сфере крупного стандартного производства товаров и услуг
2) эксплерентная	Б) типична для фирм, вставших на путь узкой специализации
3) патентная	В) типична для фирм-новаторов
4) виолентная	Г) типична для мелкого не специализированного предприятия, приспособленного к удовлетворению небольших по объему нужд конкретного клиента

20. Приведите в соответствие виды стратегий целенаправленного сокращения бизнеса и их содержание

1) стратегия сокращения	А) стратегия, в основе которой находится идея поиска возможностей уменьшения издержек и проведение соответствующих мероприятий по сокращению затрат
2) стратегия «сбора урожая»	Б) предельный случай стратегии сокращения, осуществляемый тогда, когда фирма не может вести дальнейший бизнес
3) стратегия ликвидации организации	В) отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе
4) стратегия сокращения расходов	Г) фирма закрывает или продает одно из своих подразделений для того, чтобы осуществить долгосрочное изменение границ ведения бизнеса

Кейс-задания

Кейс 1

Представьте себе, что вы специалист по стратегическому управлению и вас пригласила известная компания "А" проконсультировать ее в области стратегического управления.

Вы приходите на фирму и приводите всестороннее обследование. С чего вы начнете свою работу:

- а) с анализа финансового положения фирмы;
- б) изучения целей фирмы;

- в) досконального анализа деятельности высших руководителей;
- г) изучения положения и поведения фирмы на рынке;
- д) анализа производственного потенциала фирмы;
- е) изучения структуры фирмы и системы взаимодействия ее подразделений;
- ж) анализа человеческого потенциала фирмы и управления кадрами?

Кейс 2

Деятельность компании строится на основе стратегии, в рамках которой стратегическая цель - ориентация на узкую рыночную нишу, где покупательские нужды и предпочтения существенно отличаются от остального рынка. Основой конкурентных преимуществ являются более низкие издержки в обслуживаемой нише. Ассортиментный набор строится так, чтобы удовлетворить особые нужды целевого сегмента. Производство ориентируется на товар, соответствующий данной нише. Маркетинговая стратегия строится на увязке сфокусированных особенностей товара с удовлетворением специфических требований покупателя. Поддержка стратегии выражается в обслуживании ниши на более высоком уровне, чем конкуренты.

Определите тип стратегии фирмы.

Кейс 3

«Компания John Hancock намерена не только контролировать, но и развиваться, завоевывая свою долю рынка, предлагая частным лицам и учреждениям самый широкий круг товаров и услуг. Помимо страхования компания занимается банковским делом, представляет полный набор брокерских услуг, занимается инвестированием, – и это только несколько сфер ее диверсифицированной деятельности. Мы надеемся, что эти новые направления выбраны нами верно и что они приведут к процветанию нашей компании».

Определить, выполнение какой из задач стратегического управления отражает текст ситуации. В чем особенность ее выполнения?

Кейс 4

Фирма реализует одну из конкурентных стратегий, используя одни из принятых подходов. Последний состоит в создании таких особенностей товаров, которые повышают результативность в его применении потребителем. При этом фирма предлагает покупателям продукцию с большими возможностями, более долговечную, удобную, легкую в использовании. Определить тип конкурентной стратегии фирмы и назвать другие подходы, которые фирма может реализовывать в рамках этой стратегии.

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

Текущий контроль представляет собой проверку усвоения учебного материала теоретического и практического характера, регулярно осуществляемую на протяжении семестра.

К основным формам текущего контроля (текущей аттестации) можно отнести контрольный опрос, письменные тестовые задания, разбор конкретных ситуаций, решение кейс-заданий, ситуационных задач, дискуссии, собеседование, рефераты, доклады, деловые и ролевые игры, компьютерные симуляции и т.д.

Промежуточная аттестация, как правило, осуществляется в конце семестра и может завершать изучение, как отдельной дисциплины, так и ее раздела (разделов)/модуля (модулей). Промежуточная аттестация позволяет оценить совокупность знаний, умений и навыков, уровень сформированности компетенций (или их частей).

Основные формы промежуточной аттестации: экзамен

Промежуточная аттестация проводится в форме бланкового тестирования или в форме устного ответа на вопросы билета. Тестовое задание состоит из 20 вопросов и 2

практических заданий. Для проверки знаний используются вопросы и задания в закрытой форме, открытой форме, на определение правильной последовательности, на определение соответствия. Уровень сформированности компетенций (или их частей) проверяется с помощью практических заданий (ситуационных, производственных задач, кейс-заданий).

Билет по структуре состоит из 3 вопросов: 2 теоретических вопросов и одного практического задания. Вопросы формируются по темам (модулям) учебной дисциплины, практическое задание направлено на определение уровня освоения обучающимися компетенций.

Оценивание знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности носит комплексный, системный характер – с учетом как места дисциплины в структуре образовательной программы, так и содержательных и смысловых внутренних связей.

Связи формируемых компетенций с модулями, разделами (темами) дисциплины обеспечивают возможность реализации для текущего контроля, промежуточной аттестации по дисциплине и итогового контроля объективных оценочных средств. Формат оценочных материалов позволяет определить качество освоения обучающимися основных элементов содержания дисциплины и уровень сформированности компетенций (или их частей). В качестве методических материалов, определяющих процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в Академии используются:

- «Положение о проведении текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

- Список методических указаний, используемых в образовательном процессе - представлен в п. 10;

- Оценочные средства, представленные в рабочей программе дисциплины.

Привязка оценочных средств к контролируемым компетенциям, модулям, разделам (темам) дисциплины приведена в таблице.

№ п/п	Контролируемые модули, разделы (темы) дисциплины	Код контролируемой компетенции (или её части)	Оценочные средства		Способ контроля
			текущий контроль по дисциплине	промежуточная аттестация по дисциплине	
1	Стратегический менеджмент в системе управления предприятием	ПК-6	Устный опрос, практические задания, тестовое задание, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
		ПК-13			
2	Стратегия предприятия и стратегическое управление	ПК-13	Устный опрос, практические задания, тестовое задание, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно

3	Стратегический маркетинг	ПК-6	Устный опрос, практические задания, дискуссия, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
		ПК-13			
4	Ситуационный анализ	ПК-6	Устный опрос, практические задания, дискуссия, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
		ПК-13			
5	Стратегический потенциал организации	ПК-13	Устный опрос, практические задания, презентации, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
6	Формирование стратегии предприятия	ПК-6	Устный опрос, практические задания, презентации, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
		ПК-13			
7	Стратегия и техническая политика предприятия	ПК-6	Устный опрос, практические задания, презентации, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
8	Стратегия внешнеэкономической деятельности	ПК-13	Устный опрос, практические задания, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
9	Стратегия и организационная структура	ПК-6	Устный опрос, практические задания, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно

10	Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор	ПК-13	Устный опрос, практические задания, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно
11	Проектирование систем управления в процессе реализации стратегии предприятием	ПК-6	Устный опрос, практические задания, задания для самостоятельной работы, рефераты	Вопросы и задания к экзамену и (или) бланковое тестирование	Устно, письменно

8. Основная и дополнительная литература, необходимая для освоения дисциплины

8.1 Основная литература

Кузнецов Б.Т. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям экономики и управления 080100 / Б.Т. Кузнецов. — Электрон. текстовые данные. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 623 с. — 978-5-238-01209-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71227.html>

Панов А.И. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] : учебное пособие для студентов вузов/ А.И. Панов, И.О. Коробейников, В.А. Панов. — 3-е изд. — Электрон. текстовые данные. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 304 с. — 5-238-01052-4. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/71059.html>

8.2 Дополнительная литература

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, 2017. — 48 с. — 978-5-4486-0001-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/62888.html>

Базиян, Н. Р. Стратегический менеджмент / Н. Р. Базиян. — М. : Юриспруденция, 2018. — 510 с. — ISBN 978-5-9516-0819-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/86541.html>

Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А. А. Томпсон, Стрикленд Дж. А. ; под редакцией Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. — 577 с. — ISBN 5-85173-059-5. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/74945.html>

9. Ресурсы информационно – телекоммуникационной сети «Интернет», необходимые для освоения дисциплины

1. <http://proquest.umi.com/login> - полнотекстовая база данных по бизнесу, менеджменту и экономике.

2. www.emeraldinsight.com/ft - база данных по экономическим наукам, включает 111 полнотекстовых журналов издательства Emerald по менеджменту и смежным дисциплинам.

3. <http://search.epnet.com> - универсальная база данных зарубежных полнотекстовых научных журналов по всем областям знаний.

10. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины

Работа на лекции является очень важным видом студенческой деятельности для изучения дисциплины «Стратегический менеджмент», т.к. лектор раскрывает важные теоретические и практические аспекты стратегического менеджмента в системе управления предприятием.

Краткие записи лекций (конспектирование) помогает усвоить материал. Написание конспекта лекций: кратко, схематично, последовательно фиксировать основные

положения, выводы, формулировки, обобщения; пометать важные мысли, выделять ключевые слова, термины. Конспект лучше подразделять на пункты, параграфы, соблюдая красную строку.

Принципиальные места, определения, формулы следует сопровождать замечаниями: «важно», «особо важно», «хорошо запомнить» и т.п. или подчеркивать красной ручкой. Целесообразно разработать собственную символику, сокращения слов, что позволит сконцентрировать внимание студента на важных сведениях. Прослушивание и запись лекции можно производить при помощи современных устройств (диктофон, ноутбук, нетбук и т.п.).

Работая над конспектом лекций, всегда следует использовать не только учебник, но и ту литературу, которую дополнительно рекомендовал лектор. По результатам работы с конспектом лекции следует обозначить вопросы, термины, материал, который вызывают трудности, пометить и попытаться найти ответ в рекомендуемой литературе. Если самостоятельно не удастся разобраться в материале, необходимо сформулировать вопрос и задать преподавателю на консультации, на практическом занятии. Лекционный материал является базовым, с которого необходимо начать освоение соответствующего раздела или темы.

Методические указания по выполнению практических занятий

Проработка рабочей программы дисциплины, уделяя особое внимание целям и задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Ознакомление с темами и планами практических (семинарских) занятий. Конспектирование источников. Подготовка ответов к контрольным вопросам, просмотр рекомендуемой литературы. Прослушивание аудио- и видеозаписей по заданной теме, решение задач. Устные выступления студентов по контрольным вопросам семинарского занятия.

Выступление на семинаре должно быть компактным и вразумительным, без неоправданных отступлений и рассуждений. Студент должен излагать (не читать) материал выступления свободно. Необходимо концентрировать свое внимание на том, что выступление должно быть обращено к аудитории, а не к преподавателю, т.к. это значимый аспект профессиональных компетенций бакалавров.

По окончании семинарского занятия студенту следует повторить выводы, сконструированные на семинаре, проследив логику их построения, отметив положения, лежащие в их основе. Для этого студенту в течение семинара следует делать пометки. Более того в случае неточностей и (или) непонимания какого-либо вопроса пройденного материала студенту следует обратиться к преподавателю для получения необходимой консультации и разъяснения возникшей ситуации.

Методические указания по выполнению самостоятельной работы

Самостоятельная работа проводится с целью: систематизации и закрепления полученных теоретических знаний и практических умений обучающихся; углубления и расширения теоретических знаний студентов; формирования умений использовать нормативную, правовую, справочную документацию, учебную и специальную литературу; развития познавательных способностей и активности обучающихся: творческой инициативы, самостоятельности, ответственности, организованности; формирование самостоятельности мышления, способностей к саморазвитию, совершенствованию и самоорганизации; формирования профессиональных компетенций; развитию исследовательских умений студентов.

Формы и виды самостоятельной работы студентов: чтение основной и дополнительной литературы – самостоятельное изучение материала по рекомендуемым литературным источникам; выполнение разноуровневых заданий, работа со словарем, справочником; поиск необходимой информации в сети Интернет; конспектирование источников; реферирование источников; подготовка к различным формам текущей и промежуточной аттестации (к тестированию, контрольной работе, зачету); выполнение

домашних контрольных работ; самостоятельное выполнение практических заданий репродуктивного типа (ответы на вопросы, задачи, тесты; выполнение творческих заданий).

Технология организации самостоятельной работы обучающихся включает использование информационных и материально-технических ресурсов образовательного учреждения: библиотеку с читальным залом, укомплектованную в соответствии с существующими нормами; учебно-методическую базу учебных кабинетов, лабораторий и зала кодификации; компьютерные классы с возможностью работы в Интернет; аудитории (классы) для консультационной деятельности; учебную и учебно-методическую литературу, разработанную с учетом увеличения доли самостоятельной работы студентов, и иные методические материалы.

Перед выполнением обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы преподаватель проводит консультирование по выполнению задания, который включает цель задания, его содержания, сроки выполнения, ориентировочный объем работы, основные требования к результатам работы, критерии оценки. Во время выполнения обучающимися внеаудиторной самостоятельной работы и при необходимости преподаватель может проводить индивидуальные и групповые консультации.

Самостоятельная работа может осуществляться индивидуально или группами обучающихся в зависимости от цели, объема, конкретной тематики самостоятельной работы, уровня сложности, уровня умений обучающихся.

Контроль самостоятельной работы студентов предусматривает: соотнесение содержания контроля с целями обучения; объективность контроля; валидность контроля (соответствие предъявляемых заданий тому, что предполагается проверить); дифференциацию контрольно-измерительных материалов.

Формы контроля самостоятельной работы: просмотр и проверка выполнения самостоятельной работы преподавателем; организация самопроверки, взаимопроверки выполненного задания в группе; обсуждение результатов выполненной работы на занятии; проведение письменного опроса; проведение устного опроса; организация и проведение индивидуального собеседования; организация и проведение собеседования с группой; защита отчетов о проделанной работе.

Методические указания по выполнению тестовых заданий

Тест - это система стандартизированных вопросов (заданий) позволяющих автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающихся. Тесты могут быть аудиторными и внеаудиторными. О проведении теста, его формы, а также раздел (темы) дисциплины, выносимые на тестирование, доводит до сведения студентов преподаватель, ведущий семинарские занятия. Тестирование ставит целью оценить уровень освоения студентами дисциплины в целом, либо её отдельных тем, а также знаний и умений, предусмотренных компетенциями. Тестирование проводится для студентов всех форм обучения в письменной либо компьютерной форме. Соответственно, тестовые задания могут быть либо на бумажных носителях, либо в компьютерной программе. Сама процедура тестирования занимает часть учебного занятия (10 минут). Для выполнения тестовых заданий студент должен повторить теоретический материал, изложенный на лекциях и рассмотренный на практических занятиях.

Методические указания по написанию доклада

Доклад – это один из видов монологической речи, публичное, развернутое сообщение по определенному вопросу, основанное на привлечении документальных данных. Цель доклада – передача информации от студента аудитории. Отличительной чертой доклада является использование документальных источников, которые ложатся в основу устного или письменного сообщения. Тема доклада должна быть либо заглавной в проблематике всего семинара, либо дополнять содержание основных учебных вопросов, либо посвящаться обзору какой-либо публикации, статистического материала и т.д.,

имеющих важное значение для раскрытия обсуждаемых вопросов семинара и формирования необходимых компетенций выпускника.

После выбора темы доклада составляется перечень источников (монографий, научных статей, справочной литературы, содержащей комментарии, результаты социологических исследований и т.п.). Содержание материала должно быть логичным, изложение материала носит проблемно-поисковый характер.

Примерные этапы работы над докладом: формулирование темы (тема должна быть актуальной, оригинальной и интересной по содержанию); подбор и изучение основных источников по теме; составление библиографии; обработка и систематизация информации; разработка плана; написание доклада; публичное выступление с результатами исследования на семинаре. Доклад должен отражать: знание современного состояния проблемы; обоснование выбранной темы; использование известных результатов и фактов; полноту цитируемой литературы, ссылки на работы ученых, занимающихся данной проблемой; актуальность поставленной проблемы; материал, подтверждающий научное, либо практическое значение в настоящее время.

Выступление с докладом продолжается в течение 5-7 минут по плану. Выступающему студенту, по окончании представления доклада, могут быть заданы вопросы по теме доклада. Рекомендуемый объем 3-5 страниц компьютерного (машинописного) текста. К докладу студент готовится самостоятельно, определив предварительно с преподавателем тему доклада, а также проработав вопрос о его структуре. Необходимо обращение к специальной литературе по теме доклада, в том числе и литературе, не указанной в данной рабочей программе. Если в процессе подготовки доклада у студента возникают затруднения, они могут быть разрешены на консультации с преподавателем.

По наиболее сложным вопросам на доклад может быть отведено и более продолжительное время. В обсуждении докладов принимают участие все присутствующие на семинаре студенты.

Методические рекомендации по написанию и оформлению рефератов

Реферат (лат. *refereo* - доношу, сообщаю, излагаю) – это краткое изложение содержания научной работы, книги, учения, оформленное в виде письменного публичного доклада; доклад на заданную тему, сделанный на основе критического обзора соответствующих источников информации (научных трудов, литературы по теме). Реферат является адекватным по смыслу изложением содержания первичного текста и отражает главную информацию первоисточника. Реферат должен быть информативным, объективно передавать информацию, отличаться полнотой изложения, а также корректно оценивать материал, содержащийся в первоисточнике.

Различают два вида рефератов: продуктивные и репродуктивные.

Репродуктивный реферат воспроизводит содержание первичного текста. Продуктивный содержит творческое или критическое осмысление реферируемого источника. Репродуктивные рефераты можно разделить еще на два вида: реферат-конспект и реферат-резюме. Реферат-конспект содержит фактическую информацию в обобщенном виде, иллюстрированный материал, различные сведения о методах исследования, результатах исследования и возможностях их применения. Реферат-резюме содержит только основные положения данной темы.

Среди продуктивных рефератов выделяются рефераты-доклады и рефераты-обзоры. Реферат-обзор составляется на основе нескольких источников и сопоставляет различные точки зрения по данному вопросу. В реферате-докладе наряду с анализом информации первоисточника, есть объективная оценка проблемы; этот реферат имеет развернутый характер.

Реферат оформляется в соответствии с ГОСТ Р 7.05-2008 (Библиографическая ссылка); ГОСТ 7.32-2001 (Отчет о научно-исследовательской работе); ГОСТ 7.1-2003 (Библиографическая запись. Библиографическое описание. Общие требования и правила

составления); ГОСТ 2.105-95 (Общие требования к текстовым документам) и их актуальных редакций.

Реферат выполняется на листах формата А4 (размер 210 на 297 мм) с размерами полей: верхнее – 20 мм, нижнее – 20 мм, правое – 15мм, левое – 30 мм. Шрифт Times New Roman, 14 пт, через полуторный интервал. Абзацы в тексте начинают отступом равным 1,25 см.

Текст реферата следует печатать на одной стороне листа белой бумаги. Цвет шрифта должен быть черным. Заголовки (располагаются в середине строки без точки в конце и пишутся строчными буквами, с первой прописной, жирным шрифтом. Текст реферата должен быть выровнен по ширине. Нумерация страниц реферата выполняется арабскими цифрами сверху посередине, с соблюдением сквозной нумерации по всему тексту. Нумерация страниц начинается с титульного листа, но номер страницы на титульном листе не ставится.

Реферат строится в указанной ниже последовательности: титульный лист; содержание; введение; основная часть; заключение; список использованных источников и литературы; приложения (если есть). Общий объем реферат не должен превышать 20 листов.

Методические указания по выполнению контрольных работ

Контрольная работа – письменная работа небольшого объема, предполагающая проверку знаний заданного к изучению материала и навыков его практического применения. Контрольные работы могут состоять из одного или нескольких теоретических вопросов. Написание контрольной работы практикуется в учебном процессе в целях приобретения студентом необходимой профессиональной подготовки, развития умения и навыков самостоятельного научного поиска: изучения литературы по выбранной теме, анализа различных источников и точек зрения, обобщения материала, выделения главного, формулирования выводов и т. п. С помощью контрольной работы студент постигает наиболее сложные проблемы курса, учится лаконично излагать свои мысли, правильно оформлять работу. Процесс написания контрольной работы включает:

- выбор темы;
- подбор нормативных актов, специальной литературы и иных источников, их изучение;
- составление плана;
- написание текста работы и ее оформление;
- устное изложение содержания контрольной работы.

Тема контрольной работы избирается студентом на основе утвержденных кафедрой примерных перечней тем по соответствующей дисциплине. Студент может самостоятельно предложить тему работы с обоснованием её целесообразности. Сведения об избранной теме контрольной работы подаются в установленные сроки. Если за это время студент не выбрал тему, то тему контрольной работы определяет преподаватель, ведущий лекционные и (или) семинарские занятия.

Выполнение контрольной работы следует начинать с общего ознакомления с темой (прочтение соответствующего раздела учебника, учебного пособия, конспектов лекций). Затем необходимо изучить нормативные акты и другие литературные источники, рекомендованные преподавателем.

Текст полностью написанной и оформленной работы подлежит тщательной проверке. Ошибки и опiski как в тексте, так и в цитатах, и в научно-справочном аппарате отрицательно сказываются на оценке

Контрольная работа имеет следующую структуру:

- титульный лист;
- оглавление;
- текст работы, структурированный по главам (параграфам, разделам);
- заключение;

- библиография (список источников);
- приложения (при необходимости).

Текст работы должен демонстрировать:

- знакомство автора с основной литературой по рассматриваемым вопросам;
- умение выделить проблему и определить методы ее решения;
- умение последовательно изложить существо рассматриваемых вопросов;
 - владение соответствующим понятийным и терминологическим аппаратом;
- приемлемый уровень языковой грамотности, включая владение функциональным стилем научного изложения.

Общий объем контрольной работы не должен превышать 10 страниц. Работа должна быть напечатана на одной стороне листа белой бумаги форматом А4. Рекомендуемый шрифт *Times New Roman*, размер 14, межстрочный интервал - 1,5.

Текст работы следует печатать, соблюдая следующие размеры полей; левое - 30 мм, правое - 10 мм, верхнее - 20 мм, нижнее - 20 мм. Следует включить режим выравнивание по ширине и автоматический перенос слов.

Титульный лист работы должен содержать полное наименование вуза, название кафедры, название темы, фамилию, имя, отчество автора, фамилию, инициалы и ученую степень (звание) научного руководителя, наименование места и год выполнения.

Оглавление представляет собой составленный в последовательном порядке список всех заголовков разделов работы с указанием страниц, на которых соответствующий раздел начинается.

Перечень условных обозначений. Малораспространенные сокращения, условные обозначения, символы, единицы и специфические термины должны быть представлены в виде отдельного перечня. Перечень должен располагаться столбцом, в котором слева в алфавитном порядке приводятся элементы перечня, справа — их детальная расшифровка.

Все части контрольной работы должны быть изложены в строгой логической последовательности и взаимосвязи. Каждая глава, раздел должны иметь определенное целевое назначение и является базой для последующего изложения. В конце каждой главы или раздела должны быть сформулированы краткие выводы, вытекающие из текста.

Методические указания по подготовке к экзамену

Экзамен проводится с выставлением оценок «отлично», «хорошо», «удовлетворительно» или «неудовлетворительно» в экзаменационной ведомости и зачетной книжке. Залогом успешной сдачи экзамена является систематические, добросовестные занятия студента. Однако это не исключает необходимости специальной работы перед сессией и в период сдачи экзаменов. Специфической задачей студента в период сессии являются повторение, обобщение и систематизация всего материала, который изучен в течение года.

При подготовке к экзамену необходимо ориентироваться на конспекты лекций, рабочую программу дисциплины, нормативную, учебную и рекомендуемую литературу.

Основное в подготовке к сдаче экзамена - это повторение всего материала дисциплины, по которому необходимо сдавать экзамен. При подготовке к сдаче экзамена студент весь объем работы должен распределять равномерно по дням, отведенным для подготовки к экзамену, контролировать каждый день выполнение намеченной работы.

По завершению изучения дисциплины сдается экзамен.

В период подготовки к экзамену студент вновь обращается к уже изученному (пройденному) учебному материалу.

Подготовка студента к экзамену включает в себя три этапа: самостоятельная работа в течение семестра; непосредственная подготовка в дни, предшествующие экзамену по темам курса; подготовка к ответу на задания, содержащиеся в билетах экзамена.

Экзамен проводится по вопросам, охватывающим весь пройденный материал дисциплины, включая вопросы, отведенные для самостоятельного изучения.

Для успешной сдачи экзамена по дисциплине «Стратегический менеджмент» студенты должны принимать во внимание, что все основные категории курса, которые указаны в рабочей программе, нужно знать, понимать их смысл и уметь его разъяснить; указанные в рабочей программе формируемые профессиональные компетенции в результате освоения дисциплины должны быть продемонстрированы студентом; семинарские занятия способствуют получению более высокого уровня знаний и, как следствие, более высокой оценке на экзамене; готовиться к экзамену необходимо начинать с первой лекции и первого семинара.

11. Информационные технологии, используемые при осуществлении образовательного процесса (включая программное обеспечение и информационные справочные системы)

11.1 Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса

№ п/п	Наименование раздела (темы) дисциплины (модуля)	Информационные технологии
1	Стратегический менеджмент в системе управления предприятием	
2	Стратегия предприятия и стратегическое управление	
3	Стратегический маркетинг	Презентация «Стратегический маркетинг»
4	Ситуационный анализ	
5	Стратегический потенциал организации	
6	Формирование стратегии предприятия	
7	Стратегия и техническая политика предприятия	
8	Стратегия внешнеэкономической деятельности	
9	Стратегия и организационная структура	
10	Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор	Презентация «Формирование стратегических альтернатив и стратегический выбор»
11	Проектирование систем управления в процессе реализации стратегии	

11.2 Перечень лицензионного программного обеспечения

1. Microsoft Windows 7 Starter предустановленная лицензионная;
2. Microsoft Office Professional Plus 2007 Russian Academic OPEN No Level; Лицензия № 42859743, Лицензия № 42117365;
3. Microsoft Office Professional Plus 2007 Russian Academic OPEN No Level; Лицензия № 42859743

11.3 Современные профессиональные базы данных

1. Универсальная интернет-энциклопедия Wikipedia <http://ru.wikipedia.org>
2. Университетская библиотека Онлайн <http://www.biblioclub.ru>
3. Сервис полнотекстового поиска по книгам <http://books.google.ru>
4. Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU <http://elibrary.ru>

5. Федеральный образовательный портал «Российское образование»
<http://www.edu.ru>

11.4 Информационные справочные системы, используемые при осуществлении образовательного процесса

1. Справочная правовая система Консультант Плюс- договор №21/2018/К/Пр от 09.01.2018

12. Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине:

Учебные занятия по дисциплине «Стратегический менеджмент» проводятся в учебных кабинетах, оснащенных соответствующим оборудованием и программным обеспечением:

Наименование специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы
305009, г. Курск, ул. Интернациональная, д.6-б. Учебная аудитория № 8 для проведения занятий лекционного и семинарского типа; групповых и индивидуальных консультаций; текущего контроля и промежуточной аттестации.	Рабочие места студентов: стулья, парты. Рабочее место преподавателя: стол, стул, кафедра, аудиторная учебная доска, переносной проектор BenQMS 504, экран для проектора. Переносной нетбук ASUS-X101CH. Наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий: плакат «Стратегический менеджмент».
305009, г. Курск, ул. Интернациональная, д.6-б. Учебная аудитория № 15 помещение для самостоятельной работы.	Рабочие места студентов: стулья, парты. Нетбук ASUS-X101CH – 10 шт. Имеется локальная сеть. Имеется доступ в Интернет на всех ПК.
305009, г. Курск, ул. Интернациональная, д.6-б. Учебная аудитория № 15-а помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	

13. Особенности реализации дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

При обучении лиц с ограниченными возможностями здоровья учитываются их индивидуальные психофизические особенности. Обучение инвалидов осуществляется также в соответствии с индивидуальной программой реабилитации инвалида (при наличии).

Для лиц с нарушением слуха возможно предоставление учебной информации в визуальной форме (краткий конспект лекций; тексты заданий, напечатанные увеличенным шрифтом), на аудиторных занятиях допускается присутствие ассистента, а также сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков. Текущий контроль успеваемости осуществляется в письменной форме: обучающийся письменно отвечает на вопросы, письменно выполняет практические задания. Доклад (реферат) также может быть представлен в письменной форме, при этом требования к содержанию остаются теми же, а требования к качеству изложения материала (понятность, качество речи, взаимодействие с аудиторией и т. д.) заменяются на соответствующие требования, предъявляемые к письменным работам (качество оформления текста и списка литературы, грамотность, наличие иллюстрационных материалов и т.д.). Промежуточная аттестация для лиц с нарушениями слуха проводится в письменной форме, при этом используются общие критерии оценивания. При необходимости время подготовки к ответу может быть увеличено.

Для лиц с нарушением зрения допускается аудиальное предоставление информации, а также использование на аудиторных занятиях звукозаписывающих устройств

(диктофонов и т.д.). Допускается присутствие на занятиях ассистента (помощника), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь. Текущий контроль успеваемости осуществляется в устной форме. При проведении промежуточной аттестации для лиц с нарушением зрения тестирование может быть заменено на устное собеседование по вопросам.

Для лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, на аудиторных занятиях, а также при проведении процедур текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации могут быть предоставлены необходимые технические средства (персональный компьютер, ноутбук или другой гаджет); допускается присутствие ассистента (ассистентов), оказывающего обучающимся необходимую техническую помощь (занять рабочее место, передвигаться по аудитории, прочитать задание, оформить ответ, общаться с преподавателем).

14. Технологии использования воспитательного потенциала дисциплины

Содержание дисциплины обладает значительным воспитательным потенциалом, поскольку в нем аккумулирован исторический и современный социокультурный и (или) научный опыт человечества. Реализация воспитательного потенциала дисциплины осуществляется в рамках единого образовательного и воспитательного процесса и способствует непрерывному развитию личности каждого обучающегося. Дисциплина вносит значимый вклад в формирование общей и профессиональной культуры обучающихся. Содержание дисциплины способствует духовно-нравственному, гражданскому, патриотическому, правовому, экономическому, профессионально-трудовому, культурно-творческому, физическому, экологическому воспитанию обучающихся *(из перечисленного следует указать только то, что реально соответствует данной дисциплине)*.

Реализация воспитательного потенциала дисциплины на учебных занятиях направлена на поддержание в академии единой развивающей образовательной и воспитательной среды.

Реализация воспитательного потенциала дисциплины в ходе самостоятельной работы обучающихся способствует развитию в них целеустремленности, инициативности, креативности, самостоятельности, ответственности за результаты своей работы – качеств, необходимых для успешной социализации и профессионального становления.