

Документ подписан простой электронной подписью

Информация о владельце:

ФИО: Искаков Ирлан Жангазыевич Автономная некоммерческая организация высшего образования

Должность: Ректор

«**Университет при Межпарламентской Ассамблее ЕвразЭС**»

Дата подписания: 27.07.2022 11:59:21

Уникальный программный ключ:

a748d5b672796bd7b37612bb23a3449357804892a0d120774ea9def3ef7a2bc0

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

### Стратегический менеджмент

*(наименование дисциплины)*

**Направление подготовки** 38.03.02 Менеджмент

**Квалификация выпускника** Бакалавр

**Направленность (профиль)** Управление предпринимательскими структурами

2022 г.

## **1. Место дисциплины в структуре образовательной программы, входные требования для освоения дисциплины (при необходимости)**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к дисциплинам базовой части Блока 1 «Дисциплины (модули)» программы бакалавриата.

## **2. Объем дисциплины в зачетных единицах**

Объем дисциплины составляет 4 зачетные единицы.

## **3. Содержание дисциплины, структурированное по темам (разделам)**

Тема 1. Понятие стратегического менеджмента

Тема 2. Формирование стратегии и планирование стратегического управления

Тема 3. Конкурентные преимущества и стратегическое позиционирование компании

Тема 4. Стратегический анализ рыночной позиции организации

Тема 5. Корпоративные и конкурентные стратегии компании

Тема 6. Функциональные стратегии компании

## **4. Методические рекомендации по организации изучения учебной дисциплины**

Изучение дисциплины включает контактную работу обучающихся с педагогическими работниками организации и (или) лицами, привлекаемыми организацией к реализации образовательных программ на иных условиях в форме занятий различных типов в соответствии со спецификой дисциплины и самостоятельную работу обучающихся в объемах соответственно учебному плану. Контактная работа может проводиться с применением электронного обучения, дистанционных образовательных технологий.

### **Теоретические занятия**

Лекция 1. Тема 1. Понятие стратегического менеджмента

Понятие стратегического менеджмента. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента. Отличия стратегического менеджмента от оперативного менеджмента. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности. Организационные формы корпоративных образований, реализующих стратегическое корпоративное управление. Жесткие корпоративные структуры, реализующие стратегическое управление: трест, концерн, конгломерат, консорциум. Мягкие корпоративные структуры, реализующие стратегическое управление: картель, синдикат, пул, ассоциация, стратегический альянс. Стратегические бизнес-единицы (хозяйственные подразделения) корпоративных структур. Стратегические зоны хозяйствования, стратегическое развертывание сетевых структур.

Лекция 2. Тема 2. Формирование стратегии и планирование стратегического управления

Понятие управленческой стратегии. Стратегия как конкретный план достижения стратегической цели и как долгосрочное качественно определенное направление развития организации. Соотношение стратегических, тактических и оперативных целей. Элементы стратегии: видение, миссия, цели, задачи. Генеральные, корпоративные, конкурентные,

функциональны, операционные стратегии. Типы стратегий. Содержание стратегии как документа. Стратегические решения. Стратегическое прогнозирование. Процесс формирования стратегий. Проблемное поле, стратегическая проблема и стратегический фокус. Реализация стратегии.

Лекция 3. Тема 3. Конкурентные преимущества и стратегическое позиционирование компании

Понятие, виды источники и факторы конкурентоспособности корпорации. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании. Ключевые факторы успеха, стратегические способности и конкурентоспособность корпорации. Конкурентная позиция компании: фирмы–лидеры, фирмы–последователи лидера с сильной позицией, фирмы–последователи лидера со слабой позицией, фирмы- аутсайдеры с кризисной позицией. Основные стратегические позиции компании в зависимости от ее положения на рынке. Конкурентное поведение компании. Виды, типы и характеристика конкурентных позиций. Алгоритм оценки конкурентной позиции. Основные виды и типы стратегического конкурентного позиционирования компании. Наступательные, оборонительные и смешанные стратегические позиции компании.

Лекция 4. Тема 4. Стратегический анализ рыночной позиции организации

Ситуационный анализ. Стратегический анализ основных компонентов внутренней (миниэкономической) среды фирмы и внешней (микроэкономической) среды. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом PEST-анализа. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом SWOT-анализа. Понятие, сущность, предназначение и общая схема реализации стратегического портфельного анализа компании. Портфельная матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) как метод оценки позиции фирмы на рынке. Показатели матрицы классификации предприятий на рынке: относительная доля рынка и темпы роста отраслевого рынка. Гипотезы матрицы БКГ. Достоинства и недостатки матрицы БКГ. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матриц Мак-Кинси и «Шелл». Портфельная матрица Мак-Кинси (McKinsey–General Electric) как метод оценки рыночной привлекательности и конкурентных позиций фирмы. Показатели матрицы: привлекательность отрасли и стратегическая конкурентоспособность бизнес-единицы. Основные стратегические альтернативы матрицы: «удержать позицию», «улучшить позицию», «восстановить утерянную позицию», «собрать урожай», «доинвестировать». Алгоритм матрицы McKinsey–GE. Портфельная матрица направленной политики компании «Шелл». Показатели матрицы: привлекательность отрасли и стратегическая конкурентоспособность бизнес-единицы компании. Основные стратегические альтернативы матрицы.

Лекция 5. Тема 5. Корпоративные и конкурентные стратегии компании

Понятие, виды и типы корпоративных (базовых) стратегий. Понятие и структура портфеля корпоративного образования. Финансовый и реальный капитал, рыночные сферы предпринимательской деятельности и организационная структура корпорации. Стратегии пассивного роста, прогрессирующего роста, сокращения, комбинированные. Понятие, виды и типы конкурентных (деловых) стратегий. Конкурентные стратегии лидерства в низких издержках: снижение элементов затрат без изменения их структуры и с преобразованием цепочки затрат. Конкурентные стратегии дифференциации: продуктовая, сервисная, имиджа.

Способы реализации стратегий дифференциации. Конкурентные стратегии фокусирования (узкой специализации): отдельный рыночный сегмент, особая группа покупателей, определенная группа товаров, географический сектор рынка. Условия и риски, связанные с реализацией стратегии фокусирования. Понятие, виды и типы конкурентных (ролевых) стратегий.

Общее понятие стратегии управления персоналом. Внешние и внутренние факторы формирования стратегии управления персоналом. Кадровые функциональные стратегии. Стратегии регулирования занятости на предприятии.

#### Лекция 6. Тема 6. Функциональные стратегии компании

Производственные функциональные стратегии. Стратегии размещения и специализации производства. Ресурсные стратегии: привлечения ресурсов, сохранения ресурсов. Стратегии прибыли: максимизации сверхприбыли, оптимизации убытков. Стратегии качества: прорыва и непрерывного совершенствования. Стратегия и техническая политика предприятия.

Стратегии управления финансами компании: виды, типы, особенности. Стратегии управления долгосрочными финансовыми операциями. Стратегическое финансовое планирование. Стратегии привлечения финансовых средств. Стратегии инвестирования. Стратегии управления текущими финансовыми операциями и обеспечения финансовой устойчивости фирмы.

Место маркетинга в стратегическом управлении компанией. Виды маркетинга. Основные концепции маркетинга. Стратегии управления маркетингом. Функции стратегического маркетинга. Стратегия и тактика управления маркетингом. Маркетинговые стратегии управления жизненным циклом товара. Маркетинговые стратегии управления товародвижения. Маркетинговые стратегии ценообразования.

### Практические занятия

#### Тема 1. Понятие стратегического менеджмента

**Задание.** Напишите эссе, отразив в нем один из следующих вопросов (по выбору):

- a) Появление стратегического менеджмента.
- b) Содержание, понятия, сущность и отличительные особенности стратегического менеджмента.
- c) Особенности стратегического менеджмента как средства антикризисного управления.
- d) Стратегия и стратегические цели организации.
- e) Стратегический менеджмент и его роль в жизни организации.

**Задание.** Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами.

1. Стратегическое управление – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

2. «Бостонская матрица» - инструмент для сравнения человеческих ресурсов одной организации с такими же ресурсами другой организации.

3. Компании-виоленты – мелкие фирмы, участвующие в традиционных сферах деятельности.

4. Компании-коммутанты – крупные компании, опирающиеся на массовое производство.

5. Компании-пациенты – компании, занимающиеся инновационным бизнесом.
6. Компании-экслеренты – не ограниченные по размеру компании, деятельность которых специализирована.
7. Стратегия – комплексный план осуществления миссии и достижения целей организации.

## **Тема 2. Формирование стратегии и планирование стратегического управления**

**Задание.** Какой из основных принципов стратегического менеджмента является, по Вашему мнению, наиболее важным:

- 1) последовательности поэтапного достижения цели;
- 2) вариантности стратегических решений;
- 3) вероятности результатов;
- 4) нет приоритетного - все одинаково важны

**Задание.** Какое утверждение, по Вашему мнению, является неверным: «Стратегические решения – это управленческие решения, которые:

- 1) ориентированы на будущее и закладывают основу для принятия оперативных управленческих решений;
- 2) сопряжены со значительной неопределенностью, поскольку учитывают неконтролируемые внешние факторы, воздействующие на предприятие;
- 3) связаны с вовлечением значительных ресурсов и могут иметь чрезвычайно серьезные, долгосрочные последствия для предприятия;
- 4) разрабатываются на среднесрочную перспективу и закладывают основу для принятия тактических управленческих решений»

**Задание.** Какое утверждение, по Вашему мнению, является неверным: «Правильно разработанная стратегия обязательно должна давать ответы на вопросы:

- 1) какие нужды потребителей мы обслуживаем;
- 2) какие сильные и слабые стороны имеет наша организация;
- 3) обладаем ли мы достаточными знаниями и опытом, чтобы обслуживать лучше, чем кто-либо еще».

## **Тема 3. Конкурентные преимущества и стратегическое позиционирование компании**

**Задание.** Напишите эссе, отразив в нем один из следующих вопросов (по выбору):

1. Стратегия конкурентного преимущества, практика его выявления и реализации.
2. Товарная стратегия фирмы.
3. Ценовая стратегия фирмы.
4. Стратегия управления персоналом.
5. Стратегия в области НИОКР.
6. Стратегия выхода из экономического кризиса.
7. Стратегия вертикальной интеграции и конкурентное преимущество.
8. Стратегии для конкуренции в новых отраслях.
9. Стратегии для конкуренции в отраслях, находящихся в стадии зрелости.
10. Стратегии для фирм, которые действуют в отраслях, находящихся в состоянии стагнации или спада.
11. Стратегии для конкуренции на международных рынках.
12. Стратегия фирм, находящихся на вторых ролях.

**Задание.** Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами.

1. Диверсифицированный рост – стратегия выхода на новые рынки с новыми продуктами.

2. Экономическое воздействие – влияние изменений в макроэкономике на организацию.

3. Бюджет – количественная характеристика экономических целей и задач организации в денежном выражении.

4. Задачи – конкретные, количественно измеряемые ориентиры, описания серии рабочих функций, определяющие форму и время достижения целей.

5. Цели – определение потенциала организации для создания конкурентного преимущества, основными источниками которого являются стержневые компетенции, а также координация всех видов деятельности по увеличению ценности продукта.

6. Стратегия приспособления – процесс разработки, принятия и реализации стратегических решений, центральным звеном которого является стратегический выбор, основанный на сопоставлении собственного ресурсного потенциала предприятия с возможностями и угрозами внешнего окружения.

#### **Тема 4. Стратегический анализ рыночной позиции организации**

**Задание.** Прочитайте кейс. Письменно ответьте на вопросы.

Причиной спада деятельности фирмы Б являются ошибки предыдущей стратегии. Фирма прилагает все усилия, чтобы как можно быстрее остановить процесс снижения объема продаж.

Для этого фирме требуются инвестиции капитала и ресурсов. Фирма Б использует в своей деятельности такой вид бизнеса, при котором обеспечен хороший потенциал рентабельности в будущем. У фирмы, в данном случае, есть 4 альтернативы развития: увеличение доходов, снижение затрат, сокращение активов или любая комбинация из этих трех. Какую стратегию, согласно модели Хофера-Шенделя, использует фирма Б?

- 1) стратегия ликвидации и отделения;
- 2) концентрация рынка и стратегия сокращения активов;
- 3) стратегия роста;
- 4) стратегия прибыли.

**Задание.** Каждая из 9 клеток модели Shell/DPM соответствует специфической стратегии. Определите, какая позиция характерна для «Стратегии роста»:

а) Отрасль привлекательна и организация имеет в ней сильные позиции, являясь лидером; потенциальный рынок велик, темпы роста рынка высокие; слабых сторон организации, а также явных угроз со стороны конкурентов не отмечается.

б) Отрасль умеренно привлекательна, но организация занимает в ней сильные позиции. Организация является одним из лидеров, находящимся в зрелом возрасте жизненного цикла данного бизнеса. Рынок является умеренно растущим или стабильным, с хорошей нормой прибыли и без присутствия на нем какого-либо сильного конкурента.

в) Организация занимает достаточно сильные позиции в непривлекательной отрасли. Оно, если не лидер, то один из лидеров здесь. Рынок является стабильным, но сокращающимся, а норма прибыли в отрасли – снижающейся. Существует определенная угроза и со стороны конкурентов, хотя продуктивность организации высока, а издержки низки.

г) Организация занимает среднее положение в привлекательной отрасли. Поскольку доля рынка, качество продукции, а также репутация организации достаточно высоки (почти такие

же, как и у отраслевого лидера), то организация может превратиться в лидера, если разместит свои ресурсы надлежащим образом.

### **Тема 5. Корпоративные и конкурентные стратегии компании**

**Задание.** Подтвердите или опровергните приведенные ниже утверждения развернутыми ответами.

1. Для реализации стратегии маркетинга можно использовать матрицу возможностей по товарам - рынкам
2. Одним из подходов к планированию стратегии маркетинга является матрица "Бостонской консультативной группы"
3. Оценить воздействие рыночной стратегии на прибыль можно с помощью модели PIMS.
4. Модель Портера позволяет реализовать основные элементы стратегии маркетинга.

**Задание.** Аргументируйте Ваш выбор.

1. Предприятие стремится выйти на первое место по продаже продукции определенного вида на рынке. К какой подсистеме относится данная цель?
  - а) Маркетинг
  - б) Научно-исследовательские разработки (инновации)
  - в) Финансы
  - г) Менеджмент
2. Ключевая цель организации: определить критическую область управленческого воздействия и приоритетные задачи, обеспечивающие получение запланированных результатов. К какой подсистеме относится данная цель?
  - а) Маркетинг
  - б) Научно-исследовательские разработки (инновации)
  - в) Финансы
  - г) Менеджмент
3. Принципы стратегического менеджмента – это основные правила деятельности организации для достижения поставленных целей. Как, по Вашему мнению, следует назвать следующий принцип «Разработка и реализация стратегии организации строится исходя из имеющихся ресурсов и нацелена на превышение результатов над затратами в определённом плановом периоде»?
  - а) Разделение труд
  - б) Экономичность и эффективность
  - в) Единство направления
  - г) Выделение доминанты развития.

**Задание.** Письменно аргументируйте Ваш выбор.

1. Вам предлагается проанализировать четыре фактора, учитываемые в SWOT-анализе компании "Звезда":
  - 1) поставщики сырья потребовали делать более крупные закупки, а также повысили цены на некоторые виды сырья;
  - 2) произошло снижение таможенных тарифов на вывоз продукции за рубеж;
  - 3) в процессе производства продукции не используются новейшие технологии и современное оборудование;

4) компания значительные средства вкладывает в разработку и трансляцию рекламы своей продукции по центральным каналам телевидения, устраивает выставки в престижных выставочных залах.

Определите, какой из них относится:

к потенциальным внутренним сильным сторонам - S; к потенциальным внутренним слабостям — W; потенциальным внешним благоприятным возможностям - O; к потенциальным внешним угрозам — T.

1) S-2, W-4, O-1, T-3.

2) S-4, W-3, O-2, T-1.

3) S-1, W-2, O-4, T-3.

4) S-3, W-4, O-2, T-1.

5) S-4, W-1, O-3, T-2.

### Тема 6. Функциональные стратегии компании

**Задание.** Выберите из предложенных вариантов ту позицию в модели стратегического планирования Shell/DPM, которую может занимать предприятие «Луч», если известно, что «Луч» занимает средние позиции в непривлекательной отрасли. Никаких особо сильных сторон и возможностей для развития у предприятия нет. Рынок непривлекателен, возможны потенциальные излишки производственных мощностей, высокая плотность капитала в отрасли и низкая норма прибыли. В качестве стратегии дальнейшего существования, предприятие старается превратить физические активы и положение на рынке в денежную массу, а затем использовать собственные ресурсы для освоения более перспективного бизнеса.

1) (50;20);

2) (90;70);

3) (100;50);

4) (50;50);

5) (50;80).

**Задание.** Изобразите схематично правильную последовательность основных этапов разработки стратегии развития предприятия (используя буквенные обозначения):

- a) контроллинг
- b) реализация
- c) стратегии,
- d) стратегический синтез,
- e) стратегический анализ,
- f) стратегический выбор альтернатив

**Задание.** Напишите эссе, отразив в нем один из следующих вопросов (по выбору):

1. SWOT - анализ: основные параметры.
2. Технология стратегического анализа.
3. Принципы создания эффективной информационной системы на предприятии.
4. Сущность и главная цель проведения анализа состояния внешней среды.
5. Процесс разработки различных вариантов стратегии.
6. Организация диагностики на предприятии.
7. Стратегический анализ диверсифицированных компаний.
8. Диагностика качества принимаемых стратегических решений.
9. Диагностика связей фирмы с внешней средой.



10. Управленческая диагностика как основа совершенствования менеджмента.

### **Семинарские занятия**

#### **Занятие 1. Понятие стратегического менеджмента**

Вопросы для обсуждения

1. Понятие стратегического менеджмента.
2. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента.
3. Отличия стратегического менеджмента от оперативного менеджмента.
4. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс.
5. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения. Когнитивная школа: формирование стратегии как ментальный процесс.
6. Школа обучения: формирование стратегии как развивающийся процесс.
7. Школа власти: формирование стратегии как процесс ведения переговоров.
8. Школа культуры: формирование стратегии как коллективный процесс.
9. Школа внешней среды: формирование стратегии как реактивный процесс.
10. Школа конфигурации: формирование стратегии как процесс трансформации.

#### **Примерные темы дискуссий:**

1. Основные отличия стратегического менеджмента от оперативного.
2. Исторические предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
3. Этапы развития стратегического менеджмента.
4. Стратегические проблемы развития производства и структура промышленности.
5. Школа дизайна: формирование стратегии как процесс осмысления.
6. Школа планирования: формирование стратегии как формальный процесс.
7. Школа позиционирования: формирование стратегии как аналитический процесс.
8. Школа предпринимательства: формирование стратегии как процесс предвидения.

#### **Занятие 2. Формирование стратегии и планирование стратегического управления**

Вопросы для обсуждения

1. Понятие управленческой стратегии.
2. Соотношение стратегических, тактических и оперативных целей.
3. Элементы стратегии: видение, миссия, цели, задачи.
4. Типы стратегий. Содержание стратегии как документа.
5. Сущность и содержание планирования как функции менеджмента.
6. Специфика и виды стратегического планирования.
7. Цикл и методы стратегического планирования.
8. Формы реализации стратегического планирования.

#### **Примерные темы дискуссий:**

1. Сущность и содержание планирования как функции менеджмента.
2. Специфика и виды стратегического планирования.
3. Цикл и методы стратегического планирования. Типы плановых структур.
4. Формы реализации стратегического планирования.
5. Проекты как форма оперативного планирования, нацеленного на реализацию стратегии.

6. Стратегическое планирование как разработка системы стратегических плановых документов.

7. Программно-целевое планирование как форма оперативно-стратегического планирования.

8. Бизнес-план как форма оперативно-тактического планирования.

### **Занятие 3. Конкурентные преимущества и стратегическое позиционирование компании**

Вопросы для обсуждения

1. Стратегический анализ конкурентного поведения компании

2. Конкурентное поведение компании.

3. Виды, типы и характеристика конкурентных позиций.

4. Алгоритм оценки конкурентной позиции.

5. Основные виды и типы стратегического конкурентного позиционирования компании.

#### **Примерные темы дискуссий:**

1. Понятие, виды источники и факторы конкурентоспособности компании.

2. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании.

3. Ключевые факторы успеха, стратегические способности и конкурентоспособность компании.

4. Интеграция, дифференциация и структуризация корпоративного бизнеса: формы и виды.

5. Позиционный анализ. Алгоритм оценки конкурентной позиции.

6. Позиционная оценка фирмы–лидеры.

7. Позиционная оценка фирмы–последователи лидера с сильной позицией.

8. Позиционная оценка фирмы–последователи лидера со слабой позицией.

9. Позиционная оценка фирмы- аутсайдеры с кризисной позицией.

10. Понятие и сущность анализа позиционного поведения компании в рыночной экономике.

11. Виды, типы и общая характеристика конкурентных позиций.

12. Наступательные стратегические позиции компании: плюсы и минусы.

13. Оборонительные стратегические позиции компании: плюсы и минусы.

14. Смешанные стратегические позиции компании.

### **Занятие 4. Стратегический анализ рыночной позиции организации**

Вопросы для обсуждения

1. Портфельная матрица Бостонской консультативной группы (БКГ) как метод оценки позиции фирмы на рынке. Достоинства и недостатки матрицы БКГ.

2. Типы фирм и товаров по классификации матрицы БКГ: «Звезды», «Дойные коровы»,

3. Типы фирм и товаров по классификации матрицы БКГ: «Собаки», «Знаки вопроса».

#### **Примерные темы дискуссий:**

1. Гипотезы матрицы БКГ. Варианты траектории динамики портфеля корпорации: «Новатора», «Последователя».

2. Гипотезы матрицы БКГ. Варианты траектории динамики портфеля корпорации: «Неудачи», «Перманентной посредственности».

## **Занятие 5. Корпоративные и конкурентные стратегии компании**

Вопросы для обсуждения

1. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матриц Мак-Кинси и «Шелл».
2. Портфельная матрица Мак-Кинси (McKinsey–General Electric) как метод оценки рыночной привлекательности и конкурентных позиций фирмы.
3. Достоинства и недостатки матрицы McKinsey–GE.
4. Основные стратегические альтернативы матрицы McKinsey–GE: «удержать позицию», «улучшить позицию».

### **Примерные темы дискуссий:**

1. Основные стратегические альтернативы матрицы McKinsey–GE: «восстановить утраченную позицию», «собрать урожай», «доинвестировать».
2. Портфельная матрица направленной политики компании «Шелл» и ее основные стратегические альтернативы.

## **Занятие 6. Корпоративные и конкурентные стратегии компании**

Вопросы для обсуждения

1. Корпоративные стратегии ограниченного и прогрессирующего роста.
2. Корпоративные стратегии интенсивного роста.
3. Корпоративные стратегии интеграционного роста.
4. Корпоративные стратегии диверсификационного роста.
5. Корпоративные стратегии сокращения.

### **Примерные темы дискуссий:**

1. Конкурентные стратегии лидерства в низких издержках.
2. Конкурентные стратегии дифференциации.
3. Конкурентные стратегии фокусирования (узкой специализации):

## **Занятие 7. Функциональные стратегии компании**

Вопросы для обсуждения

1. Стратегическое управления производственным потенциалом компании: сущность, виды, типы, особенности.
2. Производственные функциональные стратегии размещения и специализации производства:
3. Производственные ресурсные функциональные стратегии: привлечения ресурсов, сохранения ресурсов.
4. Производственные функциональные стратегии прибыли.
5. Производственные функциональные стратегии качества.

### **Примерные темы дискуссий:**

1. Стратегии привлечения финансовых средств.
2. Стратегии финансовых инвестиций.
3. Стратегии управления дебиторской и кредиторской задолженностью.
4. Стратегии управления издержками.
5. Стратегии выплаты дивидендов.
6. Стратегии защиты от финансовых рисков.

## **Занятие 8. Функциональные стратегии компании**

Вопросы для обсуждения

1. Маркетинговые функциональные стратегии управления жизненным циклом товара.
2. Маркетинговые функциональные стратегии управления товародвижения.
3. Маркетинговые функциональные стратегии ценообразования.
4. Маркетинговые функциональные стратегии воздействия на потребителей.

**Примерные темы дискуссий:**

1. Кадровые функциональные стратегии привлечения и отбора персонала.
2. Кадровые функциональные стратегии развития персонала.
3. Кадровые функциональные стратегии перемещения персонала.
4. Кадровые функциональные стратегии регулирования занятости на предприятии.

## **5. Методические рекомендации для обеспечения самостоятельной работы обучающихся по дисциплине**

Самостоятельная работа обучающихся включает усвоение теоретического материала, подготовку к практическим (семинарским) занятиям, выполнение самостоятельных заданий, изучение литературных источников, использование Internet-данных, изучение нормативно-правовой базы, подготовку к текущему контролю знаний, к промежуточной аттестации.

**Вопросы для самоконтроля**

1. Факторы международной среды и разновидности внешнеэкономической деятельности
2. Многонациональная и глобальная стратегии.
3. Значение и источники формирования транзакционных издержек. Характеристика стадий реализации стратегии.
4. Характеристика процесса разработки различных вариантов стратегии.
5. Направления PEST - анализа и его роль в стратегическом менеджменте.
6. Возможности разработки стратегий на основе анализа.
7. Стратегия совершенствования организационной структуры с целью повышения эффективности.
8. Место и роль стратегического менеджмента в современной системе управления на предприятии.
9. Анализ стратегий: дифференциации, лидерства по издержкам, фокусирования.
10. Сущность анализа хозяйственной ситуации в свете потенциальных изменений во внешней среде предприятия.
11. Характеристика SWOT-анализа и его значение для стратегического менеджмента.
12. Результаты анализа потенциала предприятия и выработка его стратегии.
13. Направления анализа состояния внешней среды и обеспечение адекватного реагирования на ее изменения в перспективе.
14. Анализ факторов, влияющих на комплекс «цели-стратегии».
15. Направления оценки общих результатов деятельности предприятия.
16. Методика проведения портфельного анализа.
17. Виды и характеристика маркетинговых стратегий.
18. Роль ресурсов в стратегическом менеджменте. Их возможности в определении конкурентной позиции предприятия.
19. Стратегии бизнеса: характеристика процесса.

20. Характеристика и анализ элементов внешней среды.
21. Стратегия как обобщающая модель действий, необходимых для достижения целей предприятия.
22. Определение управленческой технологии. Виды и характеристика продуктовых стратегий.
23. Краткая характеристика наиболее распространенных и важных методов анализа в стратегическом менеджменте.
24. Характеристика технологий целевого управления. Технология и инструменты стратегического анализа.
25. Анализ стратегических альтернатив. Виды и стратегии продаж.
26. Определение и сущность СЗХ. Характеристика структуры УТ.
27. Процесс выбора стратегии. Согласование организационной структуры с избранной стратегией.
28. Краткая характеристика основных компонентов стратегического менеджмента.
29. Реализация выбранной стратегии как этап стратегического менеджмента.
30. Понятие, принципы и стратегия построения оптимальной организационной структуры.
31. Стратегический менеджмент как главное средство антикризисного управления.
32. Теория конкуренции М.Портера и стратегические преимущества как основа существования организации в конкурентной среде.
33. Направления анализа и выбор стратегии. Характеристика иерархий стратегий.
34. Анализ видов стратегии развития предприятия.
35. Алгоритм стратегического менеджмента на предприятии.
36. Процесс стратегического управления на предприятии.
37. Субъект стратегического менеджмента.
38. Анализ функциональных стратегий.
39. Процесс принятия стратегических решений.
40. Анализ типов организации в зависимости от критериев классификации организационных структур управления.
41. Критерии стратегических решений.
42. Анализ основных этапов и элементов стратегического менеджмента.
43. Технология стратегического анализа. Выбор стратегии как этап стратегического менеджмента.
44. Принятие решений в стратегическом менеджменте. Описание уровней стратегии предприятия.
45. Возникновение стратегического менеджмента как этапа эволюции стратегии и методов управления.
46. Стратегия как объект менеджмента и как план управления предприятием.
47. Анализ внутренней среды и выявление реального внутреннего потенциала предприятия.
48. Процесс выбора стратегии. Суть стратегического управления предприятием.
49. Эффективная информационная система на предприятии как основа стратегического менеджмента.
50. Определение и сущность СБЕ. Описание уровней стратегии предприятий.
51. Характеристика иерархий стратегий.
52. Стратегический разрыв, понятие, определение, методика устранения.
53. Процесс внедрения стратегии в деятельность предприятия.

54. Анализ стратегий роста.
55. Виды и построение системы целей на предприятии.
56. Определение и характеристика ориентиров деятельности предприятия.
57. Понятие миссии, философии и политики предприятия.
58. Характеристика и организация стратегического контроля реализации стратегии.
59. Задачи и схемы бизнес – диагностики деятельности предприятия.
60. Управление в условиях стратегических неожиданностей.

**6. Оценочные средства для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине**

**6.1 Планируемые результаты обучения, обеспечивающие достижение планируемых результатов освоения образовательной программы**

В процессе изучения дисциплины у обучающихся должны быть сформированы следующие компетенции:

ОПК-3 – способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия.

Код и формулировка компетенции	Планируемые результаты обучения по дисциплине
<b>ОПК-3</b> – способность проектировать организационные структуры, участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций, планировать и осуществлять мероприятия, распределять и делегировать полномочия с учетом личной ответственности за осуществляемые мероприятия	<b>Знает:</b> особенности методологии стратегического управления; особенности стратегического управления предприятием или организацией в условиях нестабильной, быстро изменяющейся внешней среды; эволюцию взглядов на сущность и структуру стратегического управления предприятием или организацией; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества организации; особенности стратегического управления предприятием или организацией в организациях различных правовых форм, видов собственности и масштабов; определение внешней среды и сильных и слабых сторон предприятий; подходы к формированию миссии и целей организации; основные инструменты проведения анализа стратегических факторов внешней среды; базисные стратегии бизнеса; основные конкурентные и функциональные стратегии организации; природу стратегического управления и основные этапы его развития; содержание и взаимосвязь основных элементов процесса стратегического управления; стратегии диверсификации и их особенности в различных отраслях; основные методы разработки стратегии компании; критерии выбора стратегических альтернатив; условия реализации стратегии <b>Умеет:</b> определить возникающие возможности и оценить угрозы предприятию, исходя из анализа внешней среды и особенностей предприятий; формулировать миссию и цели предприятия на основе стратегического анализа; различать эффективные и неэффективные организации и составлять положения по совершенствованию системы управления; использовать зарубежный и отечественный опыт управления современными организациями с использованием стратегического подхода; использовать методы стратегического контроля и разработки систем контроля реализации стратегии; разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; разрабатывать стратегии конкуренции с учетом условий функционирования организации; обосновывать основные направления диверсификации деятельности организации; проводить

	<p>стратегический анализ диверсифицированных компаний; планировать реализацию стратегии; определять стратегические альтернативы и оценивать их эффективность; использовать информационные технологии в системе стратегического управления; разрабатывать мероприятия по реализации стратегии с учетом возможности сопротивления изменениям; применять методы разработки стратегических альтернатив и выбора конкретной стратегии предприятия или организации</p> <p><b>Владеет:</b> основными процедурами совершенствования управления и повышения эффективности; методикой анализа макроокружения организации; методикой проведения конкурентного анализа; современной методикой разработки стратегий на основных организационных уровнях; методами формулирования и реализации стратегий на уровне бизнес-единиц; современными методиками расчета и анализа индикативных показателей стратегического положения организации; подходами к организации и контролю выполнения стратегии; современным инструментарием оценки эффективности стратегии организации; навыками самостоятельной работы, самоорганизации и организации выполнения стратегии; способностью участвовать в разработке стратегий управления человеческими ресурсами организаций</p>
--	--



## **6.2 Перечень оценочных материалов**

Оценочные материалы представляют собой задания для выполнения обучающимся, позволяющие ему приобрести теоретические знания, практически умения (навыки) и опыт, а также решать задачи, связанные с будущей профессиональной деятельностью. Включают в себя задания для текущего контроля уровня успеваемости, оценивающие ход освоения обучающимися дисциплины, и задания для промежуточной аттестации обучающихся, обеспечивающие оценивание промежуточных и окончательных результатов обучения по дисциплине.

### **Примерные задания для проведения текущего контроля успеваемости**

#### **Темы рефератов**

1. Сравнительный анализ конкурентных стратегий для экспортно-ориентированного предприятия.
2. Проблемы адаптации конкурентной стратегии фирмы к условиям внешней среды.
3. Организационный механизм разработки эффективных стратегий.
4. Анализ конкурентной среды и фирм-конкурентов.
5. Роль человеческого фактора в разработке и принятии стратегических решений.
6. Механизм оценки целесообразности привлечения иностранных инвестиций для развития экспортного потенциала предприятия.
7. Проблемы управления предприятиями с иностранными инвестициями.
8. Использование российскими предприятиями зарубежного опыта управления проектами.
9. Организация управления инновационной деятельностью крупных компаний.
10. Стратегии развития для малого и среднего бизнеса.
11. Количественные методы анализа рыночных тенденций как инструмент разработки стратегии развития предприятия.
12. Организационно-экономический механизм разработки инвестиционных решений.
13. Стратегические решения в управлении экспортно-импортной деятельностью.
14. Управление международными проектами.
15. Формирование и развитие организационной культуры в международных компаниях.
16. Управление межкультурными различиями в современных корпорациях.
17. Стратегии выживания фирмы в кризисной ситуации.
18. Особенности управления фирмой в условиях стратегических возмущений.
19. Управление рисками на уровне предприятия.
20. Антикризисное управление фирмой в различных экономических условиях.
21. Организационно-экономический механизм обеспечения устойчивости фирмы в кризисных ситуациях.
22. Бизнес-план, маркетинговая программа и внутрифирменный план.
23. Модель стратегического состояния компании.
24. Модель пяти сил конкуренции.
25. Глобальные стратегии предпринимательства.

## Примерные задания для проведения промежуточной аттестации по дисциплине

### Список экзаменационных вопросов

#### ОПК-3 Знать

1. Исторические предпосылки возникновения и этапы развития стратегического менеджмента.
2. Школы современного стратегического менеджмента: дизайна, планирования, позиционирования.
3. Школы современного стратегического менеджмента: предпринимательства, когнитивная, обучения.
4. Школы современного стратегического менеджмента: власти, культуры, внешней среды, конфигурации.
5. Управленческая стратегия: формирование и реализация.
6. Организация стратегического планирования.
7. Проекты как форма оперативного планирования, нацеленного на реализацию стратегии.
8. Стратегическое планирование как разработка системы стратегических плановых документов.
9. Программно-целевое планирование как форма оперативно-стратегического планирования реализации стратегии.
10. Понятие, виды, типы и источники конкурентных преимуществ компании. Ключевые факторы успеха, стратегические способности и конкурентоспособность компании.
11. Стратегии корпоративных организаций и образований как результат развития концентрации, централизации и структуризации бизнеса и эволюции корпоративных структур.
12. Стратегическое управление и конкурентоспособность компании. Особенности стратегического менеджмента в малом, среднем и крупном бизнесе.
13. Стратегический позиционный анализ компании. Виды, типы и общая характеристика конкурентных позиций.
14. Алгоритм оценки конкурентной позиции компании в рыночной экономике.
15. Стратегическая позиционная оценка компании.
16. Стратегический анализ основных компонентов внутренней и внешней среды фирмы.
17. Основные стратегические позиции компании в зависимости от ее положения на рынке.
18. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом *PEST-анализа*.
19. Алгоритм проведения комплексного ситуационного анализа внутренней и внешней среды компании методом *SWOT-анализа*.
20. Стратегическое позиционирование компании относительно жизненных циклов товара (матрица Артур Литтл). Сильные и слабые стороны матрицы Артур Литтл.
21. Стратегическое позиционирование компании относительно жизненных циклов отраслей (матрица Хофера-Шендела). Сильные и слабые стороны матрицы Хофера-Шендела.

22. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матрицы БКГ.
23. Стратегический анализ перспектив рыночной позиции компании посредством матриц Мак-Кинси.
24. Портфельная матрица направленной политики компании «Шелл» и ее основные стратегические альтернативы.
25. Корпоративные (базовые) стратегии компании.
26. Конкурентные (деловые) стратегии организации.
27. Ролевые (инновационно-поведенческие) стратегии компании.
28. Производственные функциональные стратегии компании.
29. Финансовые функциональные стратегии компании.
30. Стратегии защиты компании от финансовых рисков.
31. Инвестиционные финансовые функциональные стратегии компании.
32. Маркетинговые функциональные стратегии компании.
33. Кадровые функциональные стратегии компании.
34. Стратегическое управление компанией в развивающейся отрасли экономики.
35. Стратегическое управление компанией в стабильной отрасли экономики.
36. Стратегическое управление компанией в сокращающейся отрасли экономики.
37. Базовые стратегии антикризисного управления компанией.
38. Стратегии управления качеством в системе менеджмента компании.
39. Стратегическое управление компанией в глобальной отрасли мировой экономики.
40. Стратегическое управление компанией в региональной экономике.

**Тест**  
**ОПК-3 Уметь**

1. Определите приоритетные позиции сущности стратегического менеджмента:
  - 1) в каком положении предприятие находится в настоящее время;
  - 2) какие конкуренты имеют более сильные позиции по отношению к предприятию;
  - 3) реальны ли установленные перспективные цели;
  - 4) в каком положении оно хотело бы находиться через три, пять, десять лет;
  - 5) каким способом достигнуть желаемого положения?

2. Выберите правильное продолжение приведенного ниже утверждения. Перефразируя П. Друкера, И. Ансофф пишет: «Стратегическое планирование — это управление по планам, а стратегический менеджмент — это управление по \_\_\_\_\_»

3. Расставьте в порядке значимости

видение	1
цели	2
программа развития	3
задачи	4
проект	5



12. Определение миссии в узком понимании О.С. Виханского:

---

13. Оценка стоимости стратегических программ элементарным методом предполагает

- 1) калькуляцию затрат на каждый из видов работ, входящих в программу
- 2) оценку срока окупаемости инвестиций
- 3) расчет коэффициента рентабельности

14. Стадии жизненного цикла, на которых используется стратегическая модель развития

предприятия «ускоренный рост»:

- 1) детство
- 2) зрелость
- 3) упадок
- 4) рождение
- 5) юность

15. Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений, реконструкция или модернизация действующих магазинов, формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п. – это \_\_\_\_\_ цели.

16. Задача стратегического контроля состоит в том, чтобы не допустить срыва и достичь

стратегических целей?

- 1) да;
- 2) нет?

17. Основные области стратегических изменений при реализации стратегии:

- 1) культура
- 2) персонал
- 3) системы
- 4) стиль управления
- 5) структура организации

18. Основные процессы реализации стратегии:

- 1) проведение стратегических изменений в организации
- 2) стратегическое управление реализацией стратегического плана

19. Основные функции стратегического контроллинга:

- 1) контроль процесса реализации общей стратегии
- 2) координация всех этапов стратегического управления
- 3) мониторинг системы стратегических индикаторов

20. Оценка эффективности реализации стратегии проводится по следующим уровням:

- 1) степень достижения поставленных стратегических целей
- 2) степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров
- 3) эффективность реализации отдельных стратегических программ

21. Какая причина не является условием повышения значимости стратегического менеджмента для развития российских предприятий в условиях современных рыночных отношений:

- 1) быстрые (турбулентные) изменения внешней среды;
- 2) происходящие интеграционные процессы в мировой экономике;
- 3) появление стратегического мышления у российских руководителей;
- 4) процессы глобализации бизнеса.

22. К какому уровню стратегических изменений относятся изменения, как правило, связанные с глубокими структурными преобразованиями внутри организации, обусловленными разделением или слиянием с другой аналогичной организацией:

- 1) умеренные изменения;
- 2) радикальные изменения;
- 3) коренная реорганизация;
- 4) временные изменения.

23. Какие изменения в организации не являются стратегическими:

- 1) коренная реорганизация;
- 2) радикальные изменения;
- 3) изменения отношений с поставщиками сырья;
- 4) умеренные изменения.

24. Что из нижеперечисленного нельзя отнести к числу стратегических решений:

- 1) изучение потребностей и предпочтений потребителей;
- 2) реконструкцию предприятия;
- 3) внедрение новшеств (новая продукция, новые технологии);
- 4) выход на новые рынки сбыта?

25. Какой из нижеприведенных факторов не характеризует отличия стратегического менеджмента от стратегического планирования:

- 1) информационное наполнение, развитие более чувствительных систем информационного наблюдения за внешней средой;
- 2) форс-мажорные обстоятельства, которые вынуждают принимать стратегические решения вне циклов планирования, принятие стратегических решений в реальном масштабе времени;
- 3) активное применения таких методов стратегического анализа, как SWOT-анализ и PEST-анализ;

4) в стратегическом менеджменте внешняя среда не рассматривается как нечто данное и неизменное, к чему фирма должна адаптироваться, но рассматриваются способы и стратегии изменения внешнего окружения.

26. Какой из перечисленных авторов считает, что стратегия должна: содержать ясные цели, достижение которых является решающим для общего исхода дела;

поддерживать инициативу; концентрировать главные усилия в нужное время в нужном месте;

предусматривать такую гибкость поведения, чтобы использовать минимум ресурсов для достижения максимального результата;

обозначать скоординированное руководство;

предполагать корректное расписание действий;

обеспечивать гарантированные ресурсы

а) Минцеберг

б) Квин

в) Портер

г) Мак-Кинсей

27. Какой из перечисленных авторов считает, что стратегия - это:

1. план действий;

2. прикрытие, то есть действия, нацеленные на то, чтобы перехитрить своих противников;

3. порядок действий, то есть план может быть нереализуем, но порядок действий должен быть обеспечен в любом случае;

4. позиция в окружающей среде, то есть связь со своим окружением;

5. перспектива, то есть видение того состояния, к которому надо стремиться.

а) Минцеберг

б) Квин

в) Портер

г) Мак-Кинсей

28. Какое утверждение не характеризует в стратегическом менеджменте критерии выделения стратегических единиц бизнеса:

1) стратегическая единица бизнеса имеет определенный круг клиентов и заказчиков;

2) бизнес-единица самостоятельно планирует и осуществляет производственно-сбытовую деятельность, материально-техническое снабжение;

3) деятельность бизнес-единиц оценивается на основе учета прибылей;

4) бизнес-единица обязательно должна находиться на одной территории с «материнской компанией».

29. Управление по слабым сигналам позволяют фирме:

1) на ранней стадии появления потенциальной опасности или возможности принять конкретные ответные меры;

2) системно решить проблему стратегии развития.

3) повысить рентабельность.

30. Какая из классических моделей стратегического анализа опирается на четкое разграничение различных уровней стратегического планирования?

- 1) SWOT-анализ;
- 2) Матрица БКГ;
- 3) ADL;
- 4) Hofer/Schendel;
- 5) Матрица фирмы "Дженерал электрик".

### **Практические задания** **ОПК-3 Владеть**

#### **Задание 1.** Вычеркните лишнее...

В основе стратегического менеджмента лежат стратегические решения, к числу которых можно отнести:

- реконструкцию предприятия;
- изменение внешней среды предприятия;
- внедрение новшеств;
- организационные изменения;
- выход на новые рынки сбыта;
- анализ текущих прогнозов;
- приобретение, слияние предприятий;
- формирование теории принятия управленческих решений.

#### **Задание 2.**

1. Заполните пропуски: В целом можно сказать, что эффективность системы стратегического менеджмента определяется тем, что она:

обеспечивает комплексный, ..... взгляд на предприятие и его внешнее окружение;

облегчает принятие ...

обеспечивает координацию и коммуникации;

...

дает .....развития бизнеса;

помогает делать стратегический выбор и реализовывать стратегию.

2. Назовите основное противоречие развития стратегического менеджмента, присущее переходной экономике.

3. Какие ошибки допускают наиболее часто при проведении стратегических изменений?

4. Какие недостатки и ограничения на использование имеет стратегическое управление?

5. Известный специалист в области стратегического менеджмента Игорь Ансофф утверждает: «Стратегия – понятие трудноуловимое и несколько абстрактное. Ее выработка обычно не приносит фирме никакой непосредственной пользы. Кроме того, она дорого обходится как по денежным расходам, так и по затратам времени управляющих». Почему же предприятия занимаются разработкой стратегии?



### **Задание 3.** Анализ формулировок целей организаций

Выберите две финансовые цели, две стратегические и две инновационные цели. Переформулируйте их содержание таким образом, чтобы они полностью отвечали современным требованиям.

Увеличить долю фирмы на рынке с 5% до 10%.

Обеспечить рост доходов на 5%.

Обеспечить повышение качества продукции.

Добиться ежегодного увеличения объема продаж с 1 млрд. руб. до 2 млрд. руб. за ... .. лет.

Раз в полтора-два года выходить на новый рынок.

Достигнуть 20%-го уровня доходов по акциям.

Добиться повышения цены акций.

Повысить репутацию фирмы среди клиентов.

Повысить конкурентоспособность фирмы.

Добиться 100%-го уровня удовлетворения запросов клиентов.

Расширить номенклатуру продукции.

Выделить 25-30% чистого дохода на выплату дивидендов.

Добиться лидерства в области технологий и инноваций.

Снизить издержки по сравнению с основными конкурентами.

30% от общего объема продаж должно приходиться на товары, пущенные в производство за последние 5 лет.

Ликвидировать те направления деятельности, которые не приносят дохода и не вписываются в стратегию компании.

Обеспечить стабильный доход в период экономического спада.

Совершать селективные приобретения других фирм, которые могли бы дополнить деятельность фирмы.

### **Задание 4.** Принятие решений: выбор стратегий организации

Крупной европейской фармацевтической компании необходимо принять решение о выборе дальнейшей стратегии развития. Возможно принятие трех принципиально разных альтернативных вариантов решения этой важной управленческой проблемы.

Первый альтернативный вариант решения. Цель компании – получение максимально возможной прибыли в возможно более короткие сроки. Для этого на четверть урезается программа по созданию новых видов продукции и на 30% сокращаются расходы на маркетинговое обеспечение торговых операций.

Второй альтернативный вариант решения. Компания ставит перед собой цель обеспечить устойчивое положение в будущем. Для этого основные усилия сосредотачиваются на проведении НИОКР по созданию новых конкурентоспособных видов продукции.

Третий альтернативный вариант решения. Целью компании является сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Вопросы для анализа ситуации:

1. Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.

2. Какой из трех альтернативных вариантов возможного стратегического развития компании, подготовленных аналитиками, вы считаете наиболее приемлемым?

**Задание 5.** Уровень издержек компании Альфа оценивается в 10 баллов, а компании Бетта – в 9 баллов. По набору сервисных услуг первая компания оценивается в 8, а вторая – в 10 баллов, по степени вертикальной интеграции – соответственно в 7 и 5 баллов. Оцените конкурентную позицию компании Альфа по сравнению с компанией Бетта, если известно, что весовое соотношение показателей конкурентной силы для компаний данного производственного профиля равно 0,7:0,2:0,1.

### **6.3. Шкала оценивания результатов промежуточной аттестации и критерии выставления оценок**

Для оценивания результатов промежуточной аттестации применяется шкала оценивания, включающая следующие оценки: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

#### **Экзамен. Критерии выставления оценок**

На экзамен выносятся вопросы, охватывающие все содержание учебной дисциплины.

Знания обучающихся оцениваются путем выставления по результатам ответа обучающегося итоговой оценки «отлично», либо «хорошо», либо «удовлетворительно», либо «неудовлетворительно».

Оценка «отлично» при приеме экзамена выставляется в случае:

- полного, правильного и уверенного изложения обучающимся учебного материала по каждому из вопросов билета;
- уверенного владения обучающимся понятийно-категориальным аппаратом учебной дисциплины;
- логически последовательного, взаимосвязанного и правильно структурированного изложения обучающимся учебного материала, умения устанавливать и проследивать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся надлежащей аргументации, наличия у обучающегося логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- лаконичного и правильного ответа обучающегося на дополнительные вопросы преподавателя.

Оценка «хорошо» при приеме экзамена выставляется в случае:

- недостаточной полноты изложения обучающимся учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по, как минимум, одному вопросу билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при использовании в ходе ответа отдельных понятий и категорий дисциплины;

- нарушения обучающимся логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала по отдельным вопросам билета, недостаточного умения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- приведения обучающимся слабой аргументации, наличия у обучающегося недостаточно логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- допущения обучающимся незначительных ошибок и неточностей при ответе на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «хорошо».

Оценка «удовлетворительно» при приеме экзамена выставляется в случае:

- невозможности изложения обучающимся учебного материала по любому из вопросов билета при условии полного, правильного и уверенного изложения учебного материала по как минимум одному из вопросов билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по отдельным (одному или двум) вопросам билета;
- допущении обучающимся ошибок при использовании в ходе ответа основных понятий и категорий учебной дисциплины;
- существенного нарушения обучающимся или отсутствия у обучающегося логической последовательности, взаимосвязи и структуры изложения учебного материала, неумения обучающегося устанавливать и прослеживать причинно-следственные связи между событиями, процессами и явлениями, о которых идет речь в вопросах билета;
- отсутствия у обучающегося аргументации, логически и нормативно обоснованной точки зрения при освещении проблемных, дискуссионных аспектов учебного материала по вопросам билета;
- невозможности обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя.

Любой из указанных недостатков или их определенная совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «удовлетворительно».

Оценка «неудовлетворительно» при приеме экзамена выставляется в случае:

- отказа обучающегося от ответа по билету с указанием, либо без указания причин;
- невозможности изложения обучающимся учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- допущения обучающимся существенных ошибок при изложении учебного материала по двум или всем вопросам билета;
- скрытое или явное использование обучающимся при подготовке к ответу нормативных источников, основной и дополнительной литературы, конспектов лекций и иного вспомогательного материала, кроме случаев специального указания или разрешения преподавателя;
- невладения обучающимся понятиями и категориями данной дисциплины;
- невозможность обучающегося дать ответы на дополнительные вопросы преподавателя;

Любой из указанных недостатков или их совокупность могут служить основанием для выставления обучающемуся оценки «неудовлетворительно».

Обучающийся имеет право отказаться от ответа по выбранному билету с указанием, либо без указания причин и взять другой билет. При этом с учетом приведенных выше критериев оценка обучающемуся должна быть выставлена на один балл ниже заслуживаемой им.

Дополнительные вопросы могут быть заданы обучающемуся в случае:

- необходимости конкретизации и изложенной обучающимся информации по вопросам билета с целью проверки глубины знаний отвечающего по связанным между собой темам и проблемам;
- необходимости проверки знаний обучающегося по основным темам и проблемам курса при недостаточной полноте его ответа по вопросам билета.

При проведении промежуточной аттестации в форме тестирования с использованием шкалы, включающей оценки «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно», оценивание результата проводится следующим образом:

«**Отлично**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 80% до 100% от общего количества

«**Хорошо**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют от 71 до 79% от общего количества;

«**Удовлетворительно**» - получают обучающиеся в том случае, если верные ответы составляют 50 –70 % правильных ответов;

«**Неудовлетворительно**» - работа, содержащая менее 50% правильных ответов.

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

### **Основная литература:**

1. Стратегический менеджмент : учебник : [16+] / П.А. Михненко, Т.А. Волкова, А.Л. Дрондин, А.В. Вегера ; под ред. П.А. Михненко. – Москва : Университет Синергия, 2017. – 305 с. : ил., табл. – (Легкий учебник). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=455434> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-4257-0277-7. – Текст : электронный.

### **Дополнительная литература:**

1. Гатина, Л.И. Стратегическое планирование развития предприятия : учебно-методическое пособие / Л.И. Гатина ; Казанский национальный исследовательский технологический университет. – Казань : Казанский научно-исследовательский технологический университет (КНИТУ), 2012. – 144 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=258642> – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-7882-1339-2. – Текст : электронный.

2. Шадченко, Н. Ю. Стратегический менеджмент : учебно-методическое пособие для преподавателей и студентов направления подготовки 38.03.02 «Менеджмент» / Н. Ю. Шадченко. — Саратов : Ай Пи Эр Медиа, 2017. — 48 с. — ISBN 978-5-4486-0001-2. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL:<http://www.iprbookshop.ru/62888.html> — Режим доступа: для авторизир. пользователей.

## **8. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети "Интернет", информационных справочных систем и профессиональных баз данных, необходимых для освоения дисциплины**

1. <http://biblioclub.ru/> – электронная библиотечная система «Университетская библиотека Онлайн»
2. <http://www.iprbookshop.ru/> – электронная библиотечная система IPR BOOKS

## **9. Лицензионное программное обеспечение**

- Dr.Web Desktop Security Suite (Комплексная защита)
- MS Windows 7 Профессиональная
- MS Windows 10 Pro
- MS Office 2010
- VS Office 2013
- MS Office 2016
- Moodle 3.8.2.

## **10. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине**

В зависимости от вида проводимых учебных занятий и форм осуществления образовательной деятельности по соответствующей образовательной программе используется следующее материально-техническое обеспечение дисциплины:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа (укомплектованные специализированной мебелью и оборудованные техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории, а также имеющие наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающих тематические иллюстрации, соответствующие рабочим программам дисциплин);
- учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа (с типовым оборудованием, обеспечивающим применение современных информационных технологий, и наглядными пособиями);
- специальные помещения для проведения занятий по дисциплине (в т.ч. лаборатории, оснащенные лабораторным оборудованием, в зависимости от степени сложности);
- компьютерные классы с демонстрационно-обучающими и обучающе-контролирующими возможностями, доступом к базам данных и Интернет;
- учебные аудитории для групповых и индивидуальных консультаций;
- учебные аудитории для текущего контроля и промежуточной аттестации;
- помещения для самостоятельной работы обучающихся (оснащенные компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечением доступа в электронную информационно-образовательную среду организации);
- библиотека (имеющая читальные залы и рабочие места для обучающихся, оснащенные компьютерами с доступом к базам данных и Интернет).

Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья форма проведения занятий по дисциплине устанавливается образовательной организацией с учетом особенностей психофизического развития, индивидуальных возможностей и состояния здоровья. При определении формы проведения занятий с обучающимся-инвалидом образовательная организация должна учитывать рекомендации, данные по результатам медико-социальной экспертизы, содержащиеся в индивидуальной программе реабилитации инвалида, относительно рекомендованных условий и видов труда. При необходимости для обучающихся из числа инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья создаются специальные рабочие места с учетом нарушенных функций и ограничений жизнедеятельности. При необходимости обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечиваются печатными и (или) электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.