

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

УТВЕРЖДАЮ  
Декан факультета экономико-правового и  
психолого-педагогического образования  
Факультет  
экономико-  
правового и  
психолого-  
педагогического  
образования  
/ О.Е. Баланчук  
Протокол заседания Совета факультета  
экономико-правового и психолого-  
педагогического образования  
№ 1 « 2 » 09 2021 г.

### РАБОЧАЯ ПРОГРАММА

по учебной дисциплине  
образовательная программа  
форма обучения

Стратегический менеджмент  
(наименование)  
38.03.02 Менеджмент.  
Управление бизнесом и маркетинг

очно-заочная

Йошкар-Ола, 2021

## СОДЕРЖАНИЕ

1. Пояснительная записка .....	3
2. Структура учебной дисциплины для очно-заочной формы обучения .....	8
3. Содержание учебной дисциплины.....	9
4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины .....	17
5. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины .....	18
6. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины .....	20
Приложение к РПУД.....	24

## 1. Пояснительная записка

### Цель изучения учебной дисциплины:

Цель – формирование стратегического мышления на основе получения комплекса теоретических знаний и приобретения профессиональных навыков и умений в области стратегического управления организацией.

### Место учебной дисциплины в учебном плане:

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к модулю функциональное управление бизнесом учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг.

**Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине (модулю), соотнесенных с индикаторами достижения компетенций:**

Компетенция (код и наименование)	Индикаторы компетенций (код и наименование)	Результаты обучения
<b>ОПК-3:</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия	<b>ОПК-3.1:</b> Выявляет проблемные ситуации, оценивает их для целей постановки задач принятия организационно-управленческих решений	<b>Знать:</b> методы оценки проблемных ситуаций в деятельности организаций. <b>Уметь:</b> анализировать и оценивать проблемные организационно-управленческие ситуации в деятельности организации. <b>Владеть:</b> навыком выявления и оценивания в деятельности организации проблемных организационно-управленческих ситуаций.
	<b>ОПК-3.2:</b> Оценивает условия среды, влияющей на процесс принятия и реализацию решений	<b>Знать:</b> методы оценки организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды. <b>Уметь:</b> оценивать результативность принятия организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды. <b>Владеть:</b> навыком принятия организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды.
	<b>ОПК-3.3:</b> Предлагает варианты организационно-управленческих решений и обосновывает их выбор с учетом последствий и социальной значимости	<b>Знать:</b> основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений. <b>Уметь:</b> разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с

		<p>учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками выявления и формирования организационно-управленческих решений, разработки и обоснования их с учетом достижения экономической, социальной эффективности на основе анализа результатов проблемных ситуаций организации.</p>
	<p><b>ОПК-3.4:</b> Организует и координирует деятельность исполнителей, направленную на содействие реализации организационно-управленческих решений</p>	<p><b>Знать:</b> характер взаимодействия участников выбора управленческих решений.</p> <p><b>Уметь:</b> организовывать и координировать деятельность исполнителей, направленную на содействие реализации организационно-управленческих решений.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками организации и координации работы исполнителей для принятия управленческих решений.</p>
<p><b>ОПК-4:</b> Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций</p>	<p><b>ОПК-4.1:</b> Анализирует и оценивает состояние и тенденции развития рынка</p>	<p><b>Знать:</b> универсальные и специальные методы анализа рыночных возможностей.</p> <p><b>Уметь:</b> организовать сбор и обработку необходимых данных для анализа рыночных возможностей.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками поиска, критического анализа и синтеза информации о рыночной среде.</p>
	<p><b>ОПК-4.2:</b> Выявляет и оценивает новые рыночные возможности с учетом существующих внешних и внутренних ресурсов и ограничений</p>	<p><b>Знать:</b> внутреннюю и внешнюю среду предприятия; производственные и рыночные связи предприятия.</p> <p><b>Уметь:</b> выявлять и оценивать развитие новых направлений деятельности организации (предприятия) с учетом существующих внешних и внутренних ресурсов и</p>

		ограничений. <b>Владеть:</b> навыками выявления и оценивания новых рыночных возможностей развития организации (предприятия) с учетом имеющихся внешних и внутренних ресурсов и ограничений.
	<b>ОПК-4.3:</b> Строит бизнес-модели существующих и новых процессов, направлений деятельности и организаций с учетом возможностей их развития	<b>Знать:</b> методы моделирования и совершенствования бизнес-процессов; последовательность моделирования бизнес-процессов. <b>Уметь:</b> строить бизнес-модели существующих и новых процессов, направлений деятельности и организаций с учетом возможностей их развития. <b>Владеть:</b> навыками моделирования и совершенствования бизнес-процессов.
<b>ПК-1:</b> Способен принимать участие в разработке стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам	<b>ПК-1.1:</b> Анализирует взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью разработки стратегических решений	<b>Знать:</b> основы разработки функциональных стратегий компании. <b>Уметь:</b> анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью разработки стратегических решений. <b>Владеть:</b> навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.
	<b>ПК-1.2:</b> Моделирует и предлагает варианты стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам	<b>Знать:</b> основы управления отдельными бизнес-единицами, бизнес-процессами. <b>Уметь:</b> моделировать и предлагать варианты стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам. <b>Владеть:</b> навыками стратегического управления отдельными бизнес-единицами, бизнес-процессами.
	<b>ПК-1.3:</b> Оценивает эффект и эффективность,	<b>Знать:</b> ключевые показатели эффективности.

	определяет риски предложенных вариантов стратегических решений	<p><b>Уметь:</b> анализировать и формировать показатели эффективности деятельности предприятий и организаций для стратегического и оперативного управления.</p> <p><b>Владеть:</b> способами оценки текущей деятельности предприятия по отношению к требованиям, предъявляемым к его функционированию, управлению, эффективности, конечным результатам деятельности и степени удовлетворенности клиента.</p>
<p><b>ПК-5:</b> Способен проводить качественный и количественный анализ управленческой, правовой и иной информации, критически оценивая полученные результаты, для проведения исследований и управления организациями, отдельными бизнес-единицами и процессами</p>	<p><b>ПК-5.1:</b> Использует методы качественного и количественного анализа управленческой, правовой и иной информации</p>	<p><b>Знать:</b> методы качественного и количественного анализа положения организации.</p> <p><b>Уметь:</b> использовать методы качественного и количественного анализа положения организации.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками использования методов качественного и количественного анализа положения организации.</p>
	<p><b>ПК-5.2:</b> Формулирует выводы по результатам проведенного анализа и критически их оценивает</p>	<p><b>Знать:</b> совокупность методов и приёмов для систематического получения информации о текущем состоянии организации, выявлении его сильных и слабых сторон, а также поиск путей для его улучшения.</p> <p><b>Уметь:</b> формулировать выводы по результатам проведенного анализа положения организации и критически их оценивать.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками сбора, анализа информации о текущем состоянии организации.</p>
	<p><b>ПК-5.3:</b> Синтезирует полученные выводы и результаты их критической оценки для последующей разработки и принятия управленческих решений</p>	<p><b>Знать:</b> сбалансированную систему показателей.</p> <p><b>Уметь:</b> синтезировать полученные выводы и результаты их критической оценки для последующей разработки и принятия управленческих решений.</p>

		<b>Владеть:</b> инструментом стратегического управления результативностью.
<p><b>ПК-7:</b> Способен самостоятельно планировать и осуществлять исследовательскую работу (проект) на основе теоретических и практических компонентов научного исследования и основных методов анализа информации, отражать результаты проведенного исследования в требуемой форме</p>	<p><b>ПК-7.1:</b> Планирует научно-исследовательскую работу (проект), определяет объект и предмет, формулирует цель и задачи исследования</p>	<p><b>Знать:</b> стратегическую линию предприятия (миссию).  <b>Уметь:</b> определить эффективные цели развития предприятия.  <b>Владеть:</b> навыками стратегического целеполагания.</p>
	<p><b>ПК-7.2:</b> Самостоятельно осуществляет научно-исследовательскую работу (проект) на основе теоретических и практических компонентов научного исследования и основных методов анализа информации</p>	<p><b>Знать:</b> технологию формирования стратегии на предприятии.  <b>Уметь:</b> разработать стратегию развития предприятия.  <b>Владеть:</b> навыками разработки стратегии развития предприятия.</p>
	<p><b>ПК-7.3:</b> Отражает результаты проведенного исследования в требуемой форме (статья, отчет и т.д.)</p>	<p><b>Знать:</b> оценку эффективности стратегии.  <b>Уметь:</b> отражать результаты изменений развития организации в требуемой форме.  <b>Владеть:</b> навыками оценки действующей стратегии.</p>

**Формы текущего контроля успеваемости обучающихся:** устный опрос, практические задачи, кейсы, тестовые задания, реферат, курсовая работа.

**Форма промежуточной аттестации:** экзамен.

## 2. Структура учебной дисциплины для очно-заочной формы обучения

Общая трудоёмкость учебной дисциплины составляет 4 з.е., 144 ч., в том числе контактная работа обучающихся с преподавателем 38 ч., промежуточная аттестация 27 ч., самостоятельная работа обучающихся 79 ч., 5 семестр.

№ п/п	Раздел учебной дисциплины/темы	Всего	Виды учебной работы (в часах)					
			Контактная				Промежуточная аттестация	Самостоятельная работа
			Лекции	Семинар/ Практические занятия/курсовая работа	Курсовая работа	Лабораторные занятия		
1.	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	8	1	-	-	-	-	7
2.	Тема 2. Стратегия: формирование, реализация. Стратегическое планирование и целеполагание	9	1	2	-	-	-	6
3.	Тема 3. Стратегический потенциал фирмы. Стратегические изменения	9	1	2	-	-	-	6
4.	Тема 4. Стратегические бизнес-единицы	7	1	2	-	-	-	4
5.	Тема 5. Анализ положения фирмы	11	1	2	-	-	-	8
6.	Тема 6. Портфельные стратегии	8	1	1	-	-	-	6
7.	Тема 7. Стратегии диверсификации	10	1	2	-	-	-	7
8.	Тема 8. Стратегии интеграции	8	1	1	-	-	-	6
9.	Тема 9. Стратегии роста	9	1	1	-	-	-	7
10.	Тема 10. Конкурентные стратегии	8	1	1	-	-	-	6
11.	Тема 11. Бизнес-стратегии. Ролевые стратегии	9	1	2	-	-	-	6
12.	Тема 12. Отраслевые стратегии. Бенчмаркинг	6	1	1	-	-	-	4
13.	Тема 13. Международные стратегии	7	-	1	-	-	-	6
	<b>курсовая работа</b>	8	-	-	8	-	-	-
	<b>экзамен</b>	27	-	-	-	-	27	-
	<b>итого:</b>	<b>144</b>	<b>12</b>	<b>18</b>	<b>8</b>	<b>-</b>	<b>27</b>	<b>79</b>



### 3. Содержание учебной дисциплины

№	Наименование раздела учебной дисциплины /темы	Содержание
1	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b>  Эволюция стратегического менеджмента.  Базовые понятия стратегического менеджмента.  Система стратегического менеджмента.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>  1. Закрепление пройденного материала:  Сущность, предмет, цели и задачи стратегического менеджмента.  Содержание и взаимосвязь основных понятий стратегического менеджмента.  Составляющие стратегического менеджмента и их взаимосвязь.  2. Изучение дополнительного теоретического материала:  Развитие взглядов на стратегический менеджмент в России и за рубежом.  Условия появления методологии стратегического менеджмента.  Функции и принципы стратегического менеджмента.  Система стратегического менеджмента.  Инструменты стратегического менеджмента.  Базовая стратегия предприятия.  Функциональная стратегия.  Школы стратегического менеджмента. Стратегическое развитие предприятия.  Модель Гарвардской школы бизнеса.  Укрупненная модель формирования стратегического плана И.Ансоффа.  Модель формирования стратегического плана по Г.Стейнеру.  3. Подготовка рефератов.  4. Написание курсовой работы.</p>
2	Тема 2. Стратегия: формирование, реализация. Стратегическое планирование и целеполагание	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b>  Видение, философия и миссия организации.  Сущность и виды функциональных стратегий организации.  Этапы разработки и осуществления стратегии организации.  Анализ цепочки создания ценности и социальная ответственность.  Проектирование целей организации.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>  Стратегический анализ.  Продуктовая стратегия (бизнес-проект).</p>

		<p>Стратегический план предприятия.  Этапы формирования стратегического плана.  Основные схемы перспективного планирования.  Сущность стратегического планирования как основы стратегического менеджмента.  Базовая модель стратегического планирования.  Контур стратегического планирования.  Интерактивное планирование.  Бизнес-стратегия.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>  1. Закрепление пройденного материала:  Определение стратегической линии предприятия (миссия). Сформулируйте возможные варианты миссий нескольких организаций.  Определение целей предприятия. Характеристика эффективных целей.  Содержание стратегического планирования на микро- и макроуровне.  2. Изучение дополнительного теоретического материала:  Корпоративное планирование.  Итеративное планирование.  Интуитивное планирование.  Хаотическое планирование.  3. Подготовка рефератов.  4. Написание курсовой работы.</p>
3	<p><b>Тема 3.</b> Стратегический потенциал фирмы.  Стратегические изменения</p>	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b>  Предпосылки изменений.  Подходы к управлению изменениями.  Дифференцированное и интегрированное управление изменениями.  Понятие и виды стратегий организации.  Стратегия осуществления изменений.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>  Ресурсная концепция организации.  Факторы, вызывающие необходимость проведения стратегических изменений.  Сущность и содержание подходов к управлению стратегическими изменениями.  Стиль проведения стратегических изменений.  Формы управления стратегическими изменениями.  Стратегии осуществления стратегических изменений.  Движущие и сдерживающие силы стратегических изменений.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>  1. Закрепление пройденного материала:  Ресурсный подход к деятельности организации.  Бизнес-модели.  Сканирование внутренних ресурсов и способностей.</p>

		<p>Синтез внутренних факторов.          Организационный диагноз и определение готовности к изменениям.          2. Изучение дополнительного теоретического материала:          Модели организационных изменений.          3. Подготовка рефератов.          4. Написание курсовой работы.</p>
4	Тема 4. Стратегические бизнес-единицы	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b>          Понятие «стратегическая зона хозяйствования» (бизнес-единица).          Порядок выделения СЗХ.          Составление наборов СЗХ для организации.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>          Управление стратегическим набором.          Баланс жизненных циклов СЗХ.          Стратегическая гибкость организации.          Стратегическая уязвимость организации.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>          1. Закрепление пройденного материала:          Порядок выделения СЗХ.          Подходы к формированию набора СЗХ.          Составление матрицы баланса жизненных циклов СЗХ.          Стратегическая гибкость организации.          Определение стратегической уязвимости организации.          2. Подготовка рефератов.          3. Написание курсовой работы.</p>
5	Тема 5. Анализ положения фирмы	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b>          Содержание и принципы проведения стратегического анализа.          Анализ внешней деловой окружающей среды.          Анализ микросреды.          Методы стратегического анализа.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>          Анализ ближней (специфической) окружающей среды.          Конкурентный анализ. Структурный анализ конкурентного окружения.          Анализ производственно-хозяйственной деятельности и эффективности использования ресурсов.          Анализ имущественного комплекса организации.          Финансовый анализ.          SWOT-анализ.</p>

		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Закрепление пройденного материала: Производственный прогноз. Прогноз структурных сдвигов. Понятие, показатели и факторы конкурентоспособности организации. Конкурентная позиция организации. Методы стратегического анализа. SWOT-анализ.</p> <p>2. Изучение дополнительного теоретического материала: Система PEST. Портфельный анализ. Пять сил конкуренции по М. Портеру. Анализ стратегических групп. Анализ ABC. Анализ XYZ. Анализ структуры рынка (позиции на рынке). Интегральная матрица ABC-XYZ.</p> <p>3. Подготовка рефератов.</p> <p>4. Написание курсовой работы.</p>
6	Тема 6. Портфельные стратегии	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Цели и принципы портфельного метода стратегического планирования организаций. Матрица БКГ. Матрица «Мак-Кинзи». Модель «Мак-Кинзи 7-S».</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b></p> <p>Стратегические финансовые инвестиции. Портфельные финансовые инвестиции. Типы инвесторов. Статус инвестора. Институциональные инвесторы.</p>
		<p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Закрепление пройденного материала: Цели и принципы портфельного метода стратегического планирования организаций. Матрица БКГ. Матрица «Мак-Кинзи». Модель «Мак-Кинзи 7-S».</p> <p>2. Изучение дополнительного теоретического материала: Портфельный метод стратегического планирования. Стратегическая хозяйственная единица.</p> <p>3. Подготовка рефератов.</p> <p>4. Написание курсовой работы.</p>
7	Тема 7. Стратегии диверсификации	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Основные элементы теории диверсификации. Сущность и типы корпоративных стратегий диверсификации.</p>

		<p>Особенности организации процесса стратегического планирования в диверсифицированных организациях.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>  Диверсификация. Косвенная диверсификация. Прямая диверсификация. Вертикальная диверсификация. Горизонтальная диверсификация. Побочная (конгломератная) диверсификация.  Мотивы диверсификации.  Диверсификация возможностей.  Типы процесса диверсификации.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>  1. Закрепление пройденного материала:  Стратегический план развития диверсифицированной организации».  Основные причины диверсификации.  Движущие силы диверсификации.  2. Изучение дополнительного теоретического материала:  Критерии диверсификации.  Методы проведения диверсификации.  Программы диверсификации.  3. Подготовка рефератов.  4. Написание курсовой работы.</p>
8	Тема 8. Стратегии интеграции	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b>  Понятие и классификация кооперативных стратегий (стратегий интеграции).  Лицензионное соглашение и его формы.  Аутсорсинг.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>  Стратегический союз. Консорциум, совместное предприятие как формы стратегического союза.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>  1. Закрепление пройденного материала:  Консорциум для взаимного предоставления услуг.  Лицензионное соглашение.  2. Изучение дополнительного теоретического материала:  Партнерство в цепочке создания ценности.  3. Подготовка рефератов.  4. Написание курсовой работы.</p>
9	Тема 9. Стратегии роста	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b>  Понятие и классификация стратегий концентрации (стратегий роста).  Стратегии вертикального роста.  Стратегии горизонтального роста.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>  Стратегии концентрации.</p>

		<p>Стратегия вертикального роста. Вертикальная интеграция. Обратная интеграция. Прямая интеграция.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Закрепление пройденного материала: Стратегия горизонтального роста. Горизонтальная интеграция. Стратегия вертикального роста. Вертикальная интеграция.</p> <p>2. Изучение дополнительного теоретического материала: Выбор стратегии повышения конкурентоспособности бизнеса в нестандартных ситуациях (на примере российских и зарубежных компаний)». Полная интеграция. Частичная интеграция. Аутсорсинг. Барьер на выходе. Экономия на транзакционных затратах.</p> <p>3. Подготовка рефератов. 4. Написание курсовой работы.</p>
10	Тема 10. Конкурентные стратегии	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Понятие и классификация конкурентных стратегий. Факторы и критерии, формирующие конкурентную стратегию.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b></p> <p>Конкурентная тактика. Временные параметры тактики. Первопроходец. Последователь. Тактика на конкретном рынке. Наступательная тактика. Оборонительная тактика.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b></p> <p>1. Закрепление пройденного материала: Формирование конкурентной стратегии и тактики организации. Стратегия наименьших затрат. Стратегия дифференциации. Конкурентный масштаб. Лидерство по затратам. Дифференциация. Сфокусированность на затратах. Сфокусированность на дифференциации.</p> <p>2. Изучение дополнительного теоретического материала: Корпоративные стратегии. 3. Подготовка рефератов. 4. Написание курсовой работы.</p>
11	Тема 11. Бизнес-стратегии. Рольевые стратегии	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b></p> <p>Благоприятная ниша, стратегические окна, конкурентные преимущества, сфера конкуренции. Выбор</p>

		<p>стратегической позиции. Матрица стратегического выбора.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>          Модель выбора стратегической позиции в конкуренции М.Портера.          Модель выбора стратегической позиции в конкуренции Ф.Котлера.          Модель выбора стратегической позиции в конкуренции Г.Хамела и К.К.Прахадала.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>          1. Закрепление пройденного материала:          Бизнес-стратегии. Ролевые стратегии.          2. Изучение дополнительного теоретического материала:          Модель выбора стратегической позиции в конкуренции М.Трейси и Ф.Вирсеми.          3. Подготовка рефератов.          4. Написание курсовой работы.</p>
12	Тема 12. Отраслевые стратегии. Бенчмаркинг	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на лекционное занятие</b>          Сущность комбинированной модели стратегии «факторы рынка - типовые стратегии».          Модель стратегии лидера отрасли («медведь»)          Модель стратегии претендентов на лидерство (организаций «на вторых ролях» («волк») и «третьих ролях» («кабан»)).          Модель стратегии организации с малой рыночной долей (организаций «на четвертых ролях» («лисица») и «пятых ролях» («муравей»)).</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>          Сценарии развития организации.          Комбинированная модель «факторы рынка рекомендуемые стратегии».</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>          1. Закрепление пройденного материала:          Стратегия «медведя».          Стратегия «волка».          2. Подготовка рефератов.          4. Написание курсовой работы.</p>
13	Тема 13. Международные стратегии	<p><b>Перечень вопросов, выносимых на семинар/практическое занятие</b>          Принципы реализации стратегического менеджмента корпорации в условиях глобализации мировой экономики.          Сущность, принципы формирования и управления стратегическими альянсами.</p> <p><b>Перечень вопросов, выносимых на самостоятельное изучение, с указанием вида самостоятельной работы</b>          1. Закрепление пройденного материала:</p>

	<p>Глобальная корпорация. Система глобального управления. Стратегический альянс. Управление стратегическими альянсами. Типы стратегических альянсов. Критерии формирования стратегических альянсов Мотивационные факторы образования стратегических альянсов. Альянсы равных партнеров. 2. Изучение дополнительного теоретического материала: Смешанные альянсы. Жизненный цикл стратегического альянса. Условия успешной реализации стратегического альянса. Двойственная природа стратегического альянса. 3. Подготовка рефератов. 4. Написание курсовой работы.</p>
--	--



### Распределение трудоемкости СРС при изучении учебной дисциплины

Вид самостоятельной работы	Трудоемкость (час)
Подготовка к экзамену	18
Проработка конспекта лекций	10
Подготовка к практическим (семинарским) занятиям	14
Проработка учебного материала	12
Написание рефератов	10
Написание курсовой работы	15

#### 4. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

##### Основная литература

1. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент : учебник / А. Н. Фомичев. – 3-е изд. – Москва : Дашков и К°, 2021. – 468 с. : ил., табл., схем., граф. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=621638> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

2. Киселев, А. А. Основы стратегического менеджмента и сущность стратегического планирования в организациях : учебник : [16+] / А. А. Киселев. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 336 с. : ил., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=599192> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

##### Дополнительная литература

1. Менеджмент организации : учебник : [16+] / О. В. Баландина, А. Б. Вешкурова, Н. А. Копылова [и др.] ; под общ. ред. С. А. Шапиро. – Москва ; Берлин : Директ-Медиа, 2020. – 566 с. : ил., схем., табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=575119> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

2. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент: искусство разработки и реализации стратегии : учебник / А. А. Томпсон, А. Д. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Юнити-Дана : Банки и биржи, 2017. – 577 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691968> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

3. Елисеева, Е. Л. Стратегический менеджмент: шпаргалка : учебное пособие : [16+] / Е. Л. Елисеева, Т. А. Лейни ; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов : Научная книга, 2020. – 48 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578408> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

4. Долгов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Долгов, Е. А. Прокопенко. – 5-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2021. – 278 с. – (Экономика и управление). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=83145> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

5. Левушкина, С. В. Стратегический менеджмент : учебное пособие / С. В. Левушкина ; Ставропольский государственный аграрный университет. – Ставрополь : Секвойя, 2017. – 80 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=485035> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

6. Кузнецов, Б. Т. Стратегический менеджмент : учебное пособие / Б. Т. Кузнецов. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 624 с. : схем., табл., ил. – Режим доступа: по подписке. –

URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=683168> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

7. Панов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. – 3-е изд., перераб. и доп. – Москва : Юнити-Дана, 2017. – 304 с. : табл., схем. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=691956> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

8. Лужнова, Н. В. Стратегическое маркетинговое управление : учебник / Н. В. Лужнова, О. М. Калиева ; Оренбургский государственный университет. – Оренбург : Оренбургский государственный университет, 2017. – 289 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=48177> (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

## 5. Материально-техническое обеспечение учебной дисциплины

Материально-техническую базу для проведения лекционных и практических занятий по учебной дисциплине составляют:

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Учебная аудитория для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 211.	Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: переносной ноутбук, мультимедийный проектор, экран.	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г., Windows 10 Education, Windows 8, Windows 7 Professional (Microsoft Open License), Office Standart 2007, 2010 (Microsoft Open License), Office Professional Plus 2016 (Microsoft Open License), Kaspersky Endpoint Security (Лицензия №17E0-171117-092646-487-711, договор №Tr000171440 от 17.07.2017 г.).
Лаборатория современных управленческих технологий, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 306.	Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: автоматизированные рабочие места, (AsusTeK COMPUTER INC H110M-R/ Itnel(R) Core(TM) i3-7100 CPU @ 3.90GHz/8192.00 Gb).	СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г. Windows 7 Professional (Microsoft Open License). Sys Ctr Endpoint Protection ALNG Subscriptions VL OLVS E 1Month AcademicEdition Enterprise Per User (Сублиц. договор № Tr000171440 17.07.2017). Office Standart 2010 (Microsoft Open License). Архиватор 7-zip (GNU LGPL). Adobe Acrobat Reader DC (Бесплатное ПО). Adobe Flash Player (Бесплатное ПО). 1С:Бухгалтерия государственного учреждения 8 ПРОФ (Лиценз. договор 011/216 от 01.09.2017). 1С:Предприятие 8. Комплект для обучения в высших и средних учебных заведениях

		(Лиценз. договор 011/216 от 01.09.2017).
<p>Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 301А.</p>	<p>Специальные инструменты и инвентарь для обслуживания учебного оборудования, шкафы для хранения оборудования.</p>	
<p>Помещение для самостоятельной работы, 424007, Республика Марий Эл, г. Йошкар-Ола, ул. Прохорова, д.28, каб. № 302.</p>	<p>Основное учебное оборудование: специализированная мебель (учебные парты, стулья, стол преподавателя, учебная доска). Технические средства обучения: автоматизированные рабочие места, с возможностью подключения к сети «Интернет» и обеспечением доступа в электронную информационную образовательную среду организации.</p>	<p>СПС «Консультант Плюс», СПС «Гарант» (договор о сотрудничестве от 23.09.2013 г. с ЗАО «Компьютерные технологии» (ПС Гарант)), регистрационный лист зарегистрированного пользователя ЭПС «Система ГАРАНТ» от 16.02.2012 г. №12-40272-000944; договоры с ООО «КонсультантПлюс Марий Эл» №2017-СВ-4 от 28.12.2016 г. Windows 7 Professional (Microsoft Open License). Sys Ctr Endpoint Protection ALNG Subscriptions VL OLVS E 1Month AcademicEdition Enterprise Per User (Сублиц. договор № Tr000171440 17.07.2017). Office Professional 2010 (Microsoft Open License). Архиватор 7-zip (GNU LGPL). Adobe Acrobat Reader DC (Бесплатное ПО). Adobe Flash Player (Бесплатное ПО).</p>

## **6. Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины**

### **Методические указания для обучающихся с целью подготовки к лекционным занятиям**

В ходе лекций преподаватель излагает и разъясняет основные, наиболее сложные для понимания темы, а также связанные с ней теоретические и практические проблемы, дает рекомендации на семинарское занятие и указания на самостоятельную работу.

В ходе лекционных занятий необходимо:

– вести конспектирование учебного материала, обращать внимание на категории, формулировки, раскрывающие содержание тех или иных явлений и процессов, научные выводы и практические рекомендации.

– желательно оставлять в рабочих конспектах поля, на которых делать пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

– задавать преподавателю уточняющие вопросы с целью уяснения теоретических положений, разрешения спорных ситуаций;

– дорабатывать конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы, рекомендованной преподавателем и предусмотренной учебной программой – в ходе подготовки к семинарам изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях журналах, газетах и т.д. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования учебной программы.

### **Методические указания для подготовки к практическим (семинарским) занятиям**

Начиная подготовку к семинарскому занятию, необходимо обратить внимание на конспект лекций, разделы учебников и учебных пособий, которые способствуют общему представлению о месте и значении темы в изучаемом курсе. Затем следует поработать с дополнительной литературой, сделать записи по рекомендованным источникам. Подготовка к семинарскому занятию включает 2 этапа:

- 1й этап - организационный;
- 2й этап - закрепление и углубление теоретических знаний.

На первом этапе обучающийся планирует свою самостоятельную работу, которая включает:

- уяснение задания, выданного на самостоятельную работу;
- подбор рекомендованной литературы;
- составление плана работы, в котором определяются основные пункты предстоящей подготовки.

Составление плана дисциплинирует и повышает организованность в работе.

Второй этап включает непосредственную подготовку обучающегося к занятию. Начинать надо с изучения рекомендованной литературы. Необходимо помнить, что на лекции обычно рассматривается не весь материал, а только его часть. Остальная её часть восполняется в процессе самостоятельной работы. В связи с этим работа с рекомендованной литературой обязательна. Особое внимание при этом необходимо обратить на содержание основных положений и выводов, объяснение явлений и фактов, уяснение практического применения рассматриваемых теоретических вопросов. В процессе этой работы обучающийся должен стремиться понять и запомнить основные положения рассматриваемого материала, примеры, поясняющие его, а также разобраться в иллюстративном материале. Заканчивать подготовку следует составлением плана (конспекта) по изучаемому материалу (вопросу). Это позволяет составить концентрированное, сжатое представление по изучаемым вопросам. В процессе подготовки к занятиям рекомендуется взаимное обсуждение материала, во время которого закрепляются знания, а также приобретается практика в изложении и разъяснении

полученных знаний, развивается речь. При необходимости следует обращаться за консультацией к преподавателю. Готовясь к консультации, необходимо хорошо продумать вопросы, которые требуют разъяснения.

Ввиду трудоемкости подготовки к семинару следует продумать алгоритм действий, еще раз внимательно прочитать записи лекций и уже готовый конспект по теме семинара, тщательно продумать свое устное выступление.

Записи имеют первостепенное значение для подготовки к семинарским работы обучающихся. Они помогают понять построение изучаемого материала, выделить основные положения и проследить их логику. Ведение записей способствует превращению чтения в активный процесс, мобилизует, наряду со зрительной, и моторную память. Следует помнить: у обучающегося, систематически ведущего записи, создается свой индивидуальный фонд подсобных материалов для быстрого повторения прочитанного, для мобилизации накопленных знаний. Особенно важны и полезны записи тогда, когда в них находят отражение мысли, возникшие при самостоятельной работе. Важно развивать умение сопоставлять источники, продумывать изучаемый материал.

Большое значение имеет совершенствование навыков конспектирования. Преподаватель может рекомендовать обучающимся следующие основные формы записи: план (простой и развернутый), выписки, тезисы.

Результаты конспектирования могут быть представлены в различных формах.

План - это схема прочитанного материала, краткий (или подробный) перечень вопросов, отражающих структуру и последовательность материала. Подробно составленный план вполне заменяет конспект.

Конспект - это систематизированное, логичное изложение материала источника. Различаются четыре типа конспектов.

План-конспект - это развернутый детализированный план, в котором достаточно подробные записи приводятся по тем пунктам плана, которые нуждаются в пояснении.

Текстуальный конспект – это воспроизведение наиболее важных положений и фактов источника.

Свободный конспект - это четко и кратко сформулированные (изложенные) основные положения в результате глубокого осмысливания материала. В нем могут присутствовать выписки, цитаты, тезисы; часть материала может быть представлена планом.

Тематический конспект составляется на основе изучения ряда источников и дает более или менее исчерпывающий ответ по какой-то схеме (вопросу).

На семинаре каждый его участник должен быть готовым к выступлению по всем поставленным в плане вопросам, проявлять максимальную активность при их рассмотрении. Выступление должно строиться свободно, убедительно и аргументировано. Необходимо следить, чтобы выступление не сводилось к репродуктивному уровню (простому воспроизведению текста), не допускать и простое чтение конспекта. Необходимо, чтобы выступающий проявлял собственное отношение к тому, о чем он говорит, высказывал свое личное мнение, понимание, обосновывал его и мог сделать правильные выводы из сказанного.

Выступления других обучающихся необходимо внимательно и критически слушать, подмечать особенное в суждениях обучающихся, улавливать недостатки и ошибки. При этом обратить внимание на то, что еще не было сказано, или поддержать и развить интересную мысль, высказанную выступающим. Изучение обучающимися фактического материала по теме практического занятия должно осуществляться заблаговременно. Под фактическим материалом следует понимать специальную литературу по теме занятия, систему нормативных правовых актов, а также арбитражную практику по рассматриваемым проблемам. Особое внимание следует обратить на дискуссионные теоретические вопросы в системе изучаемого вопроса: изучить различные точки зрения ведущих ученых, обозначить противоречия современного законодательства.

Для систематизации основных положений по теме занятия рекомендуется составление конспектов.

При этом следует обратить внимание на:

- составление списка нормативных правовых актов и учебной и научной литературы по изучаемой теме;
- изучение и анализ выбранных источников;
- изучение и анализ арбитражной практики по данной теме, представленной в информационно - справочных правовых электронных системах и др.;
- выполнение предусмотренных программой заданий в соответствии с тематическим планом;
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов, написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.

Семинарские занятия завершают изучение наиболее важных тем учебной дисциплины. Они служат для закрепления изученного материала, развития умений и навыков подготовки докладов, сообщений, приобретения опыта устных публичных выступлений, ведения дискуссии, аргументации и защиты выдвигаемых положений, а также для контроля преподавателем степени подготовленности обучающихся по изучаемой дисциплине.

#### **Методические указания для обучающихся по освоению учебной дисциплины в ходе самостоятельной работы**

Методика организации самостоятельной работы обучающихся зависит от структуры, характера и особенностей изучаемой дисциплины, объема часов на ее изучение, вида заданий для самостоятельной работы обучающихся, индивидуальных особенностей обучающихся и условий учебной деятельности.

При этом преподаватель назначает обучающимся варианты выполнения самостоятельной работы, осуществляет систематический контроль выполнения обучающимися графика самостоятельной работы, проводит анализ и дает оценку выполненной работы.

Своевременное и качественное выполнение самостоятельной работы базируется на соблюдении настоящих рекомендаций и изучении рекомендованной литературы. Обучающийся может дополнить список использованной литературы современными источниками, не представленными в списке рекомендованной литературы, и в дальнейшем использовать собственные подготовленные учебные материалы при написании контрольных (РГР), курсовых и выпускных квалификационных работ.

Самостоятельная работа обучающихся осуществляется в аудиторной и внеаудиторной формах. Самостоятельная работа обучающихся в аудиторное время может включать:

- конспектирование (составление тезисов) лекций, выполнение контрольных работ;
- решение задач;
- работу со справочной и методической литературой;
- работу с нормативными правовыми актами;
- выступления с докладами, сообщениями на семинарских занятиях;
- защиту выполненных работ;
- участие в оперативном (текущем) опросе по отдельным темам изучаемой дисциплины;
- участие в беседах, деловых (ролевых) играх, дискуссиях, круглых столах, конференциях;

- участие в тестировании и др.

Самостоятельная работа обучающихся во внеаудиторное время может состоять из:

- повторение лекционного материала;
- подготовки к семинарам (практическим занятиям);
- изучения учебной и научной литературы;
- изучения нормативных правовых актов (в т.ч. в электронных базах данных);
- решения задач, выданных на практических занятиях;
- подготовки к контрольным работам, тестированию и т.д.;
- подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
- подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
- выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- выделение наиболее сложных и проблемных вопросов по изучаемой теме, получение разъяснений и рекомендаций по данным вопросам с преподавателями кафедры на их еженедельных консультациях;
- проведение самоконтроля путем ответов на вопросы текущего контроля знаний, решения представленных в учебно-методических материалах кафедры задач, тестов;
- написания рефератов и эссе по отдельным вопросам изучаемой темы.
- подготовки к семинарам устных докладов (сообщений);
- подготовки рефератов, эссе и иных индивидуальных письменных работ по заданию преподавателя;
- выполнения курсовых работ, предусмотренных учебным планом;
- выполнения выпускных квалификационных работ и др.

АНО ВО «Межрегиональный открытый социальный институт»

**Фонд оценочных средств  
для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации**

по дисциплине	Стратегический менеджмент
	(наименование)
образовательная программа	38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг



## СОДЕРЖАНИЕ

1. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций. Описание показателей оценивания компетенций	26
2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе освоения образовательной программы, критерии оценивания.....	34
3. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.....	65

**1. Перечень планируемых результатов обучения по учебной дисциплине, соотнесенных с индикаторами достижения компетенций. Описание показателей оценивания компетенций**

В процессе освоения образовательной программы обучающиеся осваивают компетенции указанные в федеральных государственных образовательных стандартах высшего образования, сопоставленные с видами деятельности. Освоение компетенций происходит поэтапно через последовательное изучение учебных дисциплин, практик, подготовки ВКР и других видов работ, предусмотренных учебным планом АНО ВО МОСИ.

№ п/п	Планируемые результаты освоения программы (код и содержание компетенции)	Индикаторы достижения компетенций	Планируемые результаты обучения по дисциплине	Оценочные средства представления в ФОС
1	<p><b>ОПК-3:</b> Способен разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия</p>	<p><b>ОПК-3.1:</b> Выявляет проблемные ситуации, оценивает их для целей постановки задач принятия организационно-управленческих решений</p>	<p><b>Знать:</b> методы оценки проблемных ситуаций в деятельности организаций. <b>Уметь:</b> анализировать и оценивать проблемные организационно-управленческие ситуации в деятельности организации. <b>Владеть:</b> навыком выявления и оценивания деятельности организации проблемных организационно-управленческих ситуаций.</p>	<p>Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Темы курсовых работ Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену</p>
		<p><b>ОПК-3.2:</b> Оценивает условия среды, влияющей на процесс принятия и реализацию решений</p>	<p><b>Знать:</b> методы оценки организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды. <b>Уметь:</b> оценивать результативность принятия организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды. <b>Владеть:</b> навыком принятия</p>	<p>Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Темы курсовых работ Перечень теоретических вопросов,</p>

			организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды.	практических и тестовых заданий к экзамену
		<b>ОПК-3.3:</b> Предлагает варианты организационно-управленческих решений и обосновывает их выбор с учетом последствий и социальной значимости	<b>Знать:</b> основные методы и модели принятия организационно-управленческих решений. <b>Уметь:</b> разрабатывать обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействовать их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивать их последствия. <b>Владеть:</b> навыками выявления и формирования организационно-управленческих решений, разработки и обоснования их с учетом достижения экономической, социальной эффективности на основе анализа результатов проблемных ситуаций организации.	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Темы курсовых работ Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену
		<b>ОПК-3.4:</b> Организует и координирует деятельность исполнителей, направленную на содействие реализации организационно-управленческих решений	<b>Знать:</b> характер взаимодействия участников выбора управленческих решений. <b>Уметь:</b> организовывать и координировать деятельность исполнителей, направленную на содействие реализации организационно-управленческих решений.	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Темы курсовых работ Перечень

			<b>Владеть:</b> навыками организации и координации работы исполнителей для принятия управленческих решений.	теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену
2	<b>ОПК-4:</b> Способен выявлять и оценивать новые рыночные возможности, разрабатывать бизнес-планы создания и развития новых направлений деятельности и организаций	<b>ОПК-4.1:</b> Анализирует и оценивает состояние и тенденции развития рынка	<b>Знать:</b> универсальные и специальные методы анализа рыночных возможностей. <b>Уметь:</b> организовать сбор и обработку необходимых данных для анализа рыночных возможностей. <b>Владеть:</b> навыками поиска, критического анализа и синтеза информации о рыночной среде.	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Темы курсовых работ Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену
		<b>ОПК-4.2:</b> Выявляет и оценивает новые рыночные возможности с учетом существующих внешних и внутренних ресурсов и ограничений	<b>Знать:</b> внутреннюю и внешнюю среду предприятия; производственные и рыночные связи предприятия. <b>Уметь:</b> выявлять и оценивать развитие новых направлений деятельности организации (предприятия) с учетом существующих внешних и внутренних ресурсов и ограничений. <b>Владеть:</b> навыками выявления и оценивания новых рыночных возможностей развития организации (предприятия) с учетом имеющихся внешних и	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Темы курсовых работ Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену

			внутренних ресурсов и ограничений.	
		<b>ОПК-4.3:</b> Строит бизнес-модели существующих и новых процессов, направлений деятельности и организаций с учетом возможностей их развития	<b>Знать:</b> методы моделирования и совершенствования бизнес-процессов; последовательность моделирования бизнес-процессов. <b>Уметь:</b> строить бизнес-модели существующих и новых процессов, направлений деятельности и организаций с учетом возможностей их развития. <b>Владеть:</b> навыками моделирования и совершенствования бизнес-процессов.	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Темы курсовых работ Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену
3	<b>ПК-1:</b> Способен принимать участие в разработке стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам	<b>ПК-1.1:</b> Анализирует взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью разработки стратегических решений	<b>Знать:</b> основы разработки функциональных стратегий компании. <b>Уметь:</b> анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью разработки стратегических решений. <b>Владеть:</b> навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Темы курсовых работ Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену

		<p><b>ПК-1.2:</b>          Моделирует и предлагает варианты стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам</p>	<p><b>Знать:</b> основы управления отдельными бизнес-единицами, бизнес-процессами.  <b>Уметь:</b> моделировать и предлагать варианты стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам.  <b>Владеть:</b> навыками стратегического управления отдельными бизнес-единицами, бизнес-процессами.</p>	<p>Вопросы для устного опроса          Практические задачи          Кейсы          Тестовые задания          Темы рефератов          Темы курсовых работ          Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену</p>
		<p><b>ПК-1.3:</b> Оценивает эффект и эффективность, определяет риски предложенных вариантов стратегических решений</p>	<p><b>Знать:</b> ключевые показатели эффективности.  <b>Уметь:</b> анализировать и формировать показатели эффективности деятельности предприятий и организаций для стратегического и оперативного управления.  <b>Владеть:</b> способами оценки текущей деятельности предприятия по отношению к требованиям, предъявляемым к его функционированию, управлению, эффективности, конечным результатам деятельности и степени удовлетворенности клиента.</p>	<p>Вопросы для устного опроса          Практические задачи          Кейсы          Тестовые задания          Темы рефератов          Темы курсовых работ          Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену</p>

4	<p><b>ПК-5:</b> Способен проводить качественный и количественный анализ управленческой, правовой и иной информации, критически оценивая полученные результаты, для проведения исследований и управления организациями, отдельными бизнес-единицами и процессами</p>	<p><b>ПК-5.1:</b> Использует методы качественного и количественного анализа управленческой, правовой и иной информации</p>	<p><b>Знать:</b> методы качественного и количественного анализа положения организации. <b>Уметь:</b> использовать методы качественного и количественного анализа положения организации. <b>Владеть:</b> навыками использования методов качественного и количественного анализа положения организации.</p>	<p>Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Темы курсовых работ Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену</p>
		<p><b>ПК-5.2:</b> Формулирует выводы по результатам проведенного анализа и критически их оценивает</p>	<p><b>Знать:</b> совокупность методов и приёмов для систематического получения информации о текущем состоянии организации, выявлении его сильных и слабых сторон, а также поиск путей для его улучшения. <b>Уметь:</b> формулировать выводы по результатам проведенного анализа положения организации и критически их оценивать. <b>Владеть:</b> навыками сбора, анализа информации о текущем состоянии организации.</p>	<p>Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Темы курсовых работ Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену</p>
		<p><b>ПК-5.3:</b> Синтезирует полученные выводы и результаты их критической оценки для последующей разработки и принятия управленческих решений</p>	<p><b>Знать:</b> сбалансированную систему показателей. <b>Уметь:</b> синтезировать полученные выводы и результаты их критической оценки для последующей разработки и принятия управленческих решений. <b>Владеть:</b></p>	<p>Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Темы курсовых</p>

			инструментом стратегического управления результативностью.	работ Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену
5	<p><b>ПК-7:</b> Способен самостоятельно планировать и осуществлять исследовательскую работу (проект) на основе теоретических и практических компонентов научного исследования и основных методов анализа информации, отражать результаты проведенного исследования в требуемой форме</p>	<p><b>ПК-7.1:</b> Планирует научно-исследовательскую работу (проект), определяет объект и предмет, формулирует цель и задачи исследования</p>	<p><b>Знать:</b> стратегическую линию предприятия (миссию). <b>Уметь:</b> определить эффективные цели развития предприятия. <b>Владеть:</b> навыками стратегического целеполагания.</p>	<p>Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Темы курсовых работ Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену</p>
		<p><b>ПК-7.2:</b> Самостоятельно осуществляет научно-исследовательскую работу (проект) на основе теоретических и практических компонентов научного исследования и основных методов анализа информации</p>	<p><b>Знать:</b> технологию формирования стратегии на предприятии. <b>Уметь:</b> разработать стратегию развития предприятия. <b>Владеть:</b> навыками разработки стратегии развития предприятия.</p>	<p>Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы рефератов Темы курсовых работ Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену</p>



		<p><b>ПК-7.3:</b> Отражает результаты проведенного исследования в требуемой форме (статья, отчет и т.д.)</p>	<p><b>Знать:</b> оценку эффективности стратегии.</p> <p><b>Уметь:</b> отражать результаты изменений развития организации в требуемой форме.</p> <p><b>Владеть:</b> навыками оценки действующей стратегии.</p>	<p>Вопросы для устного опроса</p> <p>Практические задачи</p> <p>Кейсы</p> <p>Тестовые задания</p> <p>Темы рефератов</p> <p>Темы курсовых работ</p> <p>Перечень теоретических вопросов, практических и тестовых заданий к экзамену</p>
--	--	--	---	---

**2. Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности в процессе освоения образовательной программы, критерии оценивания**

**Текущая аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

Обучающиеся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг проходят текущую аттестацию в 5 семестре.

Оценочные средства текущего контроля:

- устный опрос,
- практические задачи,
- кейсы,
- тестовые задания,
- реферат;
- курсовая работа.

Основные виды оценочных средств по темам представлены в таблице

<b>№ п\п</b>	<b>Контролируемые разделы (темы) дисциплины</b>	<b>Код контролируемой компетенции/ Индикаторы достижения компетенций</b>	<b>Наименование оценочного средства</b>
1.	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3	Вопросы для устного опроса Темы реферата Темы курсовой работы
2.	Тема 2. Стратегия: формирование, реализация. Стратегическое планирование и целеполагание	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Вопросы для устного опроса Практические задачи Кейсы Тестовые задания Темы реферата Темы курсовой работы
3.	Тема 3. Стратегический потенциал фирмы. Стратегические изменения	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Вопросы для устного опроса Практические задачи Тестовые задания Темы реферата Темы курсовой работы
4.	Тема 4. Стратегические бизнес-единицы	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы реферата Темы курсовой работы
5.	Тема 5. Анализ положения фирмы	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-5.1, ПК-5.2. ПК-	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания

		5.3, ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Темы реферата Темы курсовой работы
6.	Тема 6. Портфельные стратегии	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы реферата Темы курсовой работы
7.	Тема 7. Стратегии диверсификации	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы реферата Темы курсовой работы
8.	Тема 8. Стратегии интеграции	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы реферата Темы курсовой работы
9.	Тема 9. Стратегии роста	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы реферата Темы курсовой работы
10.	Тема 10. Конкурентные стратегии	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы реферата Темы курсовой работы
11.	Тема 11. Бизнес-стратегии. Ролевые стратегии	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Вопросы для устного опроса Кейсы Тестовые задания Темы реферата Темы курсовой работы
12.	Тема 12. Отраслевые стратегии. Бенчмаркинг	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3, ОПК-3.4, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	Вопросы для устного опроса Тестовые задания Темы реферата Темы курсовой работы
13.	Тема 13. Международные	ОПК-3.1, ОПК-3.2, ОПК-3.3,	Вопросы для

	стратегии	ОПК-3.4, ОПК-4.1, ОПК-4.2, ОПК-4.3, ПК-1.1, ПК-1.2, ПК-1.3, ПК-7.1, ПК-7.2, ПК-7.3	устного опроса Тестовые задания Темы реферата Темы курсовой работы
--	-----------	---	--

### **Вопросы для устного опроса**

#### **Тема 1. Введение в стратегический менеджмент**

1. Назовите условия и особенности выбора и проектирования видов организационных структур управления.
2. Назовите и дайте характеристику основных этапов становления и развития стратегического планирования.
3. Назовите основные подходы к определению понятия «стратегия развития предприятия». Раскройте их содержание.
4. Какие базовые модели стратегического планирования вы можете назвать?
5. В чем заключаются принципиальные особенности модели Гарвардской школы бизнеса?
6. Раскройте содержание укрупненной модели формирования стратегического плана И. Ансоффа.
7. Дайте характеристику модели формирования стратегического плана по Г. Стейнеру.
8. В чем заключаются содержание и принципиальные особенности контура стратегического планирования?
9. Что вы вкладываете в понятие «базовая стратегия развития предприятия»?
10. В чем заключается содержание функциональной стратегии развития предприятия?
11. Раскройте сущность и принципиальные особенности корпоративного планирования.
12. В чем заключается содержание процесса итеративного планирования?
13. Раскройте содержание и условия применения интуитивного планирования?

#### **Тема 2. Стратегия: формирование, реализация. Стратегическое планирование и целеполагание**

1. Что лежит в основе выделения различных школ стратегического менеджмента?
2. Какие школы стратегического менеджмента выделяются Г. Минцбергом, Б. Альстэндом и Дж. Лэмпелом?
3. Дайте характеристику основных школ стратегического менеджмента. Раскройте их основные преимущества и недостатки.
4. Что вы вкладываете в понятие «контур стратегического планирования»?
5. Назовите и дайте характеристику основных этапов формирования стратегического плана развития предприятия.

#### **Тема 3. Стратегический потенциал фирмы. Стратегические изменения**

1. Какие основные разделы может содержать стратегический план предприятия?
2. Как должен обосновываться выбор горизонта стратегического планирования?
3. Какие основные схемы перспективного планирования вы можете назвать? Дайте их характеристику.

#### **Тема 4. Стратегические бизнес-единицы**

1. В чем заключается содержание стратегического анализа предприятия?
2. Какие методологические принципы организации стратегического анализа предприятия вы можете назвать?
3. Какие этапы проведения стратегического анализа предприятия вы можете назвать?
4. Что вкладывается в понятие «внешняя деловая окружающая среда»?

#### **Тема 5. Анализ положения фирмы**

1. Какие переменные можно использовать для измерения неопределенности или динамизма внешней деловой окружающей среды? Дайте их характеристику.
2. Какие основные факторы определения сложности внешней деловой окружающей среды? Дайте их характеристику
3. Какие элементы принято выделять в составе внешней деловой окружающей среды?
4. В чем заключается содержание анализа общей (дальней) окружающей среды? Какие элементы он включает?
5. Раскройте содержание системы PEST.
6. Раскройте содержание и дайте характеристику основных элементов анализа специфической (ближней) окружающей среды.
7. В чем основное назначение и содержание производственного прогноза?
8. В чем назначение прогноза структурных сдвигов?
9. Раскройте содержание и назначение SWOT-анализа. Какие этапы он включает? Дайте их характеристику.

#### **Тема 6. Портфельные стратегии**

1. В чем содержание портфельного анализа?
2. Раскройте содержание матрицы БКГ. Что положено в основу ее построения?
3. Для каких целей может использоваться матрица БКГ?
4. В чем заключаются основные преимущества и недостатки матрицы БКГ?
5. Раскройте основные направления использования матрицы БКГ?
6. В чем содержание и назначение матрицы «МакКинзи»? Какие основные факторы используются при ее построении?
7. Раскройте содержание и назначение модели «МакКинзи 7-S». Какие факторы в ней учитываются?
8. В чем содержание и основное назначение модели PIMS?

#### **Тема 7. Стратегии диверсификации**

1. Раскройте содержание и основные характеристики процесса диверсификации производства.
2. Какие виды процесса диверсификации принято выделять? Дайте их характеристику.
3. Что вы вкладываете в понятие «мотивы диверсификации производства»?
4. Что такое диверсификационные возможности? Какие типы таких возможностей принято выделять?
5. Какие типы процесса диверсификации вы можете назвать? Раскройте их принципиальные особенности.
6. Какие причины побуждают предприятие осуществлять диверсификацию производства?
7. Какие основные причины процесса диверсификации выделяет И. Ансофф?
8. Что вы понимаете под «движущими силами диверсификации»?
9. Что такое «критерий диверсификации производства»?
10. Каковы могут быть возможные действия предприятия в области

диверсификации производства?

11. Каковы основные методы проведения диверсификации производства?
12. Что предусматривает программа проведения диверсификации производства
13. Назовите и дайте характеристику основных вариантов корпоративной стратегии диверсификации производства.
14. Какие стратегические действия может предпринимать предприятие в условиях диверсификации производства? Как они соотносятся со стадиями циклического развития предприятия?
15. Каковы наиболее распространенные пути диверсификации производства в родственные отрасли?
16. Назовите и дайте характеристику основных элементов корпоративной стратегии диверсификации в родственных отраслях.
17. Назовите и дайте характеристику основных элементов корпоративной стратегии диверсификации в неродственных отраслях.
18. Что вы вкладываете в понятие «стратегическая зона хозяйствования» (СЗХ)?

### **Тема 8. Стратегии интеграции**

1. Раскройте основное содержание анализа ресурсного потенциала (внутренний возможностей) предприятия.
2. Какова принципиальная схема проведения анализа ресурсного потенциала предприятия?
3. В чем специфика проведения анализа ресурсного потенциала российских предприятий? Какие основные аспекты он должен включать?
4. В чем основное назначение анализа производственно-хозяйственной деятельности предприятия и эффективности использования ресурсов? В какой последовательности его целесообразно выполнять?
5. В чем содержание и основное назначение анализа производственной программы предприятия? Какие элементы она включает?
6. В чем заключается содержание анализа финансовых результатов деятельности предприятия? По каким основным направлениям он проводится?
7. Каково содержание анализа имущественного комплекса предприятия? По каким направлениям он может проводиться?
8. В чем содержание и основное назначение анализа финансового состояния предприятия? Какие элементы он включает?
9. Какие основные методы стратегического анализа вы можете назвать? Дайте их общую характеристику.

### **Тема 9. Стратегии роста**

1. Выбор стратегии повышения конкурентоспособности бизнеса в нестандартных ситуациях (на примере российских и зарубежных компаний)»
2. Полная интеграция
3. Частичная интеграция
4. Аутсорсинг
5. Барьер на выходе
6. Экономия на транзакционных затратах
7. Стратегия горизонтального роста
8. Горизонтальная интеграция

### **Тема 10. Конкурентные стратегии**

1. В чем заключается содержание конкурентного анализа? По каким основным параметрам он проводится?

2. Дайте характеристику пяти силам конкуренции, предложенным М. Портером.
3. Что вы вкладываете в понятие «конкурентная позиция предприятия»?
4. В чем заключается содержание анализа стратегических групп? Какие основные факторы при этом учитываются?
5. В чем заключается содержание анализа структуры рынка (позиции на рынке)?

### **Тема 11. Бизнес-стратегии. Ролевые стратегии**

1. Какие виды внешнего финансирования инвестиций на предприятии вы можете назвать? Дайте их характеристику.
2. По каким направлениям может осуществляться внутреннее финансирование инвестиций на предприятии?
3. Что такое «бизнес-проектирование на предприятии»?
4. Что вы понимаете под «бизнес-проектированием (бизнес-планом)»? Раскройте его назначение и содержание.
5. Почему бизнес-проект рассматривается в качестве основного инструмента разработки продуктовой стратегии?
6. В чем заключаются различия бизнес-проекта от стратегического плана предприятия?
7. Назовите основные характеристики процесса разработки бизнес-проекта.
8. Какие основные принципы должны соблюдаться при разработке бизнес-проекта?
9. Раскройте содержание процесса разработки бизнес-проекта. Дайте характеристику его основных этапов.
10. Какова может быть примерная структура бизнес-проекта? Дайте характеристику его основных этапов.

### **Тема 12. Отраслевые стратегии. Бенчмаркинг**

1. Стратегия «медведя»
2. Стратегия «волка»

### **Тема 13. Международные стратегии**

1. Раскройте назначение и содержание продуктовой стратегии предприятия.
2. Каким образом связана продуктовая стратегия с жизненным циклом продукта?
3. Дайте характеристику типичной кривой жизненного цикла продукта. Какое значение она имеет для разработки продуктовой стратегии?
4. В чем заключается обеспечение «синхронизации» жизненных циклов различных товаров, производимых на предприятии?
5. Что вы вкладываете в понятие «инвестиционное проектирование на предприятии». Как оно связано с разработкой продуктовой стратегии?
6. Раскройте содержание и дайте характеристику основных этапов процесса планирования инвестиций на предприятии.
7. Какие виды источников финансирования инвестиций на предприятии вы можете назвать? Дайте их характеристику.

### **Средство оценивания: устный опрос**

Устный опрос оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется, если обучающийся не только глубоко и прочно усвоил весь программный материал, но и проявил знания, выходящие за его пределы, почерпнутые из дополнительных источников (учебная литература, научно-популярная литература, научные статьи и монографии, сборники научных трудов и интернет-ресурсы

и т. п.); умеет самостоятельно обобщать программный материал, не допуская ошибок, проанализировать его с точки зрения различных школ и взглядов; увязывает знания с практикой; приводит примеры, демонстрирующие глубокое понимание материала или проблемы.

Оценка «хорошо» выставляется, если обучающийся твердо знает программный материал, грамотно и последовательно его излагает, увязывает с практикой, не допуская существенных неточностей в ответе на вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется, если обучающийся усвоил только основной программный материал, но не знает отдельных положений, в ответе допускает неточности, недостаточно правильные формулировки, нарушает последовательность в изложении программного материала.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется, если обучающийся не знает значительной части основного программного материала, в ответе допускает существенные ошибки, неправильные формулировки.

## **Кейсы**

### **Тема 2. Стратегия: формирование, реализация. Стратегическое планирование и целеполагание**

Каждый из двух видов бизнеса Корпорации А можно кратко охарактеризовать следующим образом:

Бизнес А: Бизнес достаточно молодой, находится на стадии освоения рынка товаров, основанных на новейших технологиях. Энергично осуществляется поиск новых потребителей своей инновационной продукции. Объем продаж растет достаточно быстро, но ощутимой прибыли пока нет. Поток денежной наличности отрицательный, так как фирма инвестирует наличность в развитие данного вида бизнеса.

Независимо от поведения своих конкурентов данный вид бизнеса сам выбирает стратегии поведения на рынке, так как имеет определенные преимущества перед конкурентами, относительная доля рынка достаточно высокая, но абсолютного преимущества на рынке бизнес пока не имеет.

Бизнес Б: Покупатели постепенно теряют интерес к продукции данного бизнеса, так как продукция бизнеса вытесняется с рынка более совершенными и инновационными товарами бизнеса А. Происходит заметное падение спроса, уменьшение числа конкурентов и сужение ассортимента выпускаемой продукции. В результате у бизнеса практически отсутствуют важные ресурсы для его поддержания, он имеет целый ряд слабых сторон, мешающих ему приносить ощутимую прибыль Корпорации А.

Используя данную информацию:

А) определите стадии зрелости и конкурентные позиции данных отраслей Корпорации А;

Б) определите положение каждого вида бизнеса на матрице модели ADL/LC;

В) осуществите «естественный выбор» стратегии развития каждого бизнеса в соответствии с его позицией на матрице.

### **Тема 4. Стратегические бизнес-единицы**

Конструкторское бюро одного из акционерных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Доработка опытного образца до серии производилась в сжатые сроки, изделие получилось высшего качества и конкурентоспособным. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции. Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять; вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.



За это время на другом предприятии разрабатывали аналогичные изделия, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом заводе продукцию вынуждены были снять с производства и предприятие стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу.

*Вопросы:*

- 1) Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим?
- 2) Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
- 3) Какие бы вы приняли меры, прежде чем осуществить переход с производства одного изделия на другое? Охарактеризуйте позицию главного инженера.
- 4) Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического менеджмента на первом и втором предприятиях.
- 5) Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

### **Тема 5. Анализ положения фирмы**

1. Молочный комбинат «Здоровье» производит молочную продукцию. Продукция комбината пользуется спросом, и руководство планирует увеличить объемы производства в отчетном году, а также расширить ассортимент молочной продукции. В рамках этого продолжает развиваться программа "Школьное молоко", а также проводится техническое усовершенствование производственных мощностей.

С этого года на предприятии внедрен новый проект "Тетра Фино Асептик", в соответствии с которым введена в действие новая упаковочная линия. Это позволяет увеличить срок годности молочных продуктов до 30 дней.

На основании имеющихся данных, предложите некоторые мероприятия, которые помогут совершенствоваться:

- А) сбытовую политику предприятия;
- Б) коммуникационную политику.

Обозначьте проблемы, которые могут возникнуть у данного предприятия при разработке сбытовой и коммуникационной политики.

### **Тема 6. Портфельные стратегии**

Фирма ССТР была создана несколькими энтузиастами, занимавшимися «челночной» деятельностью - мелкооптовым импортом сантехники. К руководству фирмой пришел бывший руководитель крупной оптовой компании, имевший богатый опыт менеджера в области. Внешнеэкономической деятельности и оптовой торговли. Объединив свои ресурсы, компаньоны начали активную деятельность по продаже сантехники. В клиентскую базу входили в основном мелкие торговцы, реализующие сантехнику на строительных и мелкооптовых рынках крупных городов. Также осуществлялся развоз заказанной продукции на территории Москвы. Этот период был очень благоприятным для продавцов: высокий уровень спроса и наценок обеспечит вал большую прибыль. Благоприятная ситуация для бизнеса сложилась в условиях отсутствия сильных конкурентов на рынке и предопределила избыточность проведения маркетинга и разработки специальной стратегии. Объем продаж быстро повышался, товароборот увеличивался, росла численность работников фирмы.

В 2008г. значительный сегмент рынка сантехнической продукции оказался оккупирован дешевой продукцией китайского производства.

В поиске собственных конкурентных преимуществ руководство фирмы ССТР обратило особое внимание на собственную корпоративную культуру. Центральным моментом ее формирования в последние годы стала трансформация фирмы в обучающуюся организацию.

Развитие экономической деятельности фирмы потребовало перехода от простого сопровождения товара «поставщик - покупатель», где внимание сосредоточено на транспортировке товара, его хранении и продаже, к выполнению таких важнейших функций, как маркетинг, финансирование, аналитическая обработка данных, участие в составлении заказов. Усложнение работы выдвинуло новые требования в отношении личных способностей и знаний управленческого персонала. Были определены возможные пути решения этой проблемы.

Другим направлением поиска конкурентных преимуществ явилось применение метода финансового замещения для дополнительного инвестирования в закупку товара и расширения его ассортимента, а также для ускорения оборачиваемости финансовых средств с уменьшением издержек.

Применение метода финансового замещения значительно усилило конкурентоспособность фирмы

Фирма ССТР внедрила в практику своей работы ряд элементов менеджмента знаний.

Примером может служить каталог маркетинговых решений в фирме ССТР, сконцентрировавший формализованный и нормативно закреплённый опыт менеджеров фирмы.

Наряду с каталогом маркетинговых решений в деятельности фирмы ССТР стал применяться математический инструмент корпоративного знания - так называемый *калькулятор менеджера*.

В рамках стратегического управления на фирме ССТР были определены основные направления финансово-экономической устойчивости и конкурентоспособности в условиях изменения параметров среды функционирования. Это:

- формирование обучающейся организации;
- целенаправленное увеличение интеллектуального капитала на основе менеджмента знаний;
- организация плотного потока инноваций, в том числе управленческих и финансовых;
- формирование позитивной культуры предприятия;
- использование новых методов маркетинга в практике работы оптовых торговых предприятий.

*Вопросы:*

- 1) Какую основную конкурентную стратегию применяет фирма ССТР?
- 2) Каковы основные факторы конкурентоспособности фирмы ССТР?
- 3) На каком рынке - совершенной конкуренции или олигополистическом действует фирма ССТР?
- 4) Согласны ли вы с тем, что современные теории конкурентоспособности применимы только в условиях развитого рынка стран Запада?

### **Тема 7. Стратегии диверсификации**

1. 40 лет Можайский молокозавод (стерилизованного молока «Можайский») монопольно использовал одну из самых «ностальгических» для значительной части населения России торговых марок — «Можайское молоко».

В 2008г. за популярный бренд началась жестокая борьба. Один из крупнейших российских производителей лимонадов АО «Бородино» (также базирующееся в Можайском районе Московской области) с помощью Московского Сбербанка решил запустить производство молока под этой маркой.

АО «Бородино», сохраняя привычный бренд, решило использовать его по-новому. В компании стали разливать молоко в пакеты Combibloc с откидной крышкой.

При этом «Бородино» решило вступить с Можайским заводом в прямую конкуренцию по цене. На Можайском молокозаводе новый пакет АО «Бородино» восприняли в штыки.

Сегодня АО «Бородино» Можайского района Московской области выступает в роли главного предприятия и владеет контрольными пакетами акций входящих в него самостоятельных предприятий. Оно наделено функциями определения общей стратегии производственно-экономического развития, координации и финансового контроля. АО «Бородино» известно прежде всего своим лимонадом и слабоалкогольными напитками. У компании три завода — по разливу безалкогольных и слабоалкогольных напитков, производству консервов (тушенки и овощей) в Калуге, а также джемов и кондитерских изделий в Москве.

Известные марки «географического» происхождения часто используют несколько компаний. Например, пиво «Жигулевское», самое популярное пиво в Советском Союзе, производилось в разных городах. В свое время в Боржоми лицензию на разлив и продажу минеральной воды получили семь фирм. Масло под маркой «Вологодское» без конфликтов производится на двух предприятиях — Вологодском опытном заводе Всероссийской академии молочного хозяйства и Вологодском молочном заводе. Но в случае с АО «Можайское молоко» мирного сосуществования, похоже, не будет.

*Вопросы:*

1) Для какой из компаний выбор данного продукта — это выбор конкурентной стратегии, а для какой — портфельной? Создает ли это преимущества для конкретной организации или предпосылки к определенному варианту разрешения конфликта?

2) Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.

3) Какие похожие конфликты происходили с участием хозяйствующих субъектов в вашем регионе?

2. Руководство компании «Fisher – Price Toys», специализирующейся на производстве игрушек, решило расширить свою деятельность за счет производства одежды для детей.

В целях проведения маркетингового исследования путем наблюдений за покупателями маркетологи прятались за зеркалами магазинов и подслушивали, как отзывались женщины о различных моделях детской одежды. Матери были как раз тем источником сведений, который компания надеялась найти.

Маркетинговые исследования убедили компанию в том, что со своим известным именем и уникальным дизайном, она сможет найти нишу на прибыльном, но весьма опасном в плане конкуренции рынке детской одежды. Предполагалось, что одежда для игр компании «Fisher – Price Toys» будет иметь следующие преимущества: мягкие прокладки на коленях и локтях, манжеты, которые можно отвернуть вниз, как только дети подрастут и довольно широкие вырезы горловины для детей с нестандартным размером головы.

Компания «Fisher – Price Toys», как и другие крупные компании, начала внедряться на рынок детской одежды, соблазненная предстоящим демографическим "бэби - бумом" - прогнозами роста числа младенцев. Но переход от игрушек к производству одежды для игр не был простым. «Fisher – Price Toys» до момента перехода работала в отрасли, где стиль и внешний вид значили гораздо больше, чем прочность и качество изделий.

«Очень трудно найти позицию на рынке одежды в соответствии с функциональными и операционными возможностями фирмы» - говорил Питер Браун из консультационной фирмы по менеджменту.

*Вопросы:*

1. Какие существующие преимущества использовала компания «Fisher – Price Toys» при организации производства детской одежды?

2. Какие ограничивающие факторы действовали при этом?
3. Укажите, какие рыночные проблемы (возможности) «Fisher – Price Toys» должна была рассмотреть, прежде чем внедряться на рынок одежды?
4. Какие маркетинговые исследования были проведены компанией «Fisher – Price Toys»? Как вы их оцениваете?
5. Проанализируйте демографические и социально-экономические тенденции в России. Являются ли эти тенденции удачными для стратегического развития подобного рода компаний?

3. Конструкторское бюро одного из промышленных предприятий города разработало и довело до серийного производства изделие, необходимое отрасли. Изделие получилось высокого качества и конкурентоспособное. Оно составило 80% всей выпускаемой предприятием продукции.

Производство было хорошо отлажено, и предприятие постоянно выполняло заказы. Главный инженер отдал распоряжение никаких изменений, усовершенствований по данному изделию не проводить, рабочие параметры не изменять. Вследствие чего 5 лет конструкторы занимались только совершенствованием упаковки.

За это время на другом предприятии разработали аналогичное изделие, но с улучшенными эксплуатационными характеристиками. В результате на первом предприятии продукцию вынуждены были снять с производства и оно стало перестраиваться на выпуск другого изделия. Перестройка проходила очень тяжело, и предприятие в течение многих месяцев не могло выйти на заданную программу. Вопросы:

1. Целесообразно ли было снимать с производства одно изделие и заменять его другим? Как следовало поступить в данной ситуации руководству первого предприятия?
2. Охарактеризуйте позицию главного инженера.
3. Применительно к изложенной ситуации дайте характеристику стратегического управления на первом и втором предприятиях.
4. Какие конкурентные преимущества имеет второе предприятие перед первым и почему?

### **Тема 8. Стратегии интеграции**

Малое предприятие «Строитель» выделилось из крупного строительного треста в период приватизации. Его возглавил один из начальников строительномонтажного управления (СМУ), известный своей деловой хваткой, ответственностью, жесткостью в управлении подчиненными, хорошо знающий строительное дело и своих поставщиков стройматериалов.

Фирма развивалась достаточно быстро и заняла большую долю рынка индивидуального жилищного строительства (ИЖС), получив устойчивый имидж быстро и качественно работающей фирмы, сдающей объекты с «нулевого цикла - под ключ».

В последние годы условия работы изменились. Появились многочисленные конкуренты. Многие клиенты, имеющие средства, отказываются от услуг предприятия «Строитель», особенно при проведении столярных работ и при отделке, предпочитая стиль «евро», который требует более высокой квалификации исполнителей, иного подхода к дизайну, подбору материалов.

Фирма может вести относительно недорогое и качественное строительство для менее обеспеченных слоев населения, но они потеряли свою платежеспособность, нуждаются в кредитах под низкий процент, чтобы закончить строительство, даже если и имеют средства для его начала и «возведения стен».

*Вопросы:*

1. Какой должна быть стратегия предприятия, если основной его целью на ближайшие два года являются: восстановление потерянного рынка ИЖС в городе, его расширение?

2. Каким будет комплекс новых управленческих задач в соответствии с принятой стратегией?
3. Проанализируйте структуру предприятия.

### **Тема 9. Стратегии роста**

Пионер российского компьютерного производства (правильнее говорить о компьютерной сборке) фирма «Аквариус Системе Информ» объявила о том, что она практически выходит из этого бизнеса и концентрируется на продаже в России зарубежных компьютеров. В связи с тем, что намечается выход на российский рынок таких известных компьютерных производителей, как фирмы «Фудзицу», «Диджитал», «Аквариус» надеялась добиться успеха в сбытовом бизнесе. Проанализировав ситуацию, было решено компьютерное производство законсервировать до тех пор, пока не сложатся предпосылки для возврата в «производственный» бизнес.

В соответствии с договором «Союз ЭВМ комплект» должен был закупить у «Аквариуса» 35 тыс. персональных компьютеров. Далее эта цифра автоматически увеличивалась до 75 тыс. Однако «обвал» рубля и введение повышенных таможенных пошлин на комплектующие к компьютерам сделали совершенно невыгодным заключенный в рублях контракт с «Союз ЭВМ комплектом». Фирма «Аквариус» пошла на разрыв контракта и уплату штрафов.

Трудности «Аквариусу» удалось преодолеть благодаря тому, что фирма пошла на диверсификацию. Переориентировав свой капитал с компьютерного производства на финансовую сферу, а также торговлю и строительство, фирма добилась того, что ее годовой оборот составил примерно 100 млн. долл. При этом на долю компьютерного направления пришлось только четверть оборота, что было сравнимо с долей оборота в строительстве (20%) и меньше доли оборота, приходящейся на инвестиционные проекты (32% всего оборота).

Диверсификация деятельности привела к изменению организационной структуры. Вместо совместного предприятия «Аквариус» возникла группа из 10 практически самостоятельных фирм, действующих в отдельных сферах бизнеса, таких, как строительство, компьютерный бизнес и др. Их возглавила холдинговая компания, которая владела контрольным пакетом акций.

*Вопросы:*

- 1) Насколько управление в фирме Аквариус может рассматриваться как стратегическое?
- 2) Каким образом фирма Аквариус добилась установления баланса с внешним окружением?
- 3) В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

### **Тема 10. Конкурентные стратегии**

Фирма «Nestle» на итальянском рынке кофе. Компания «Nestle» является одной из крупнейших в мире корпораций. Компания действует на рынке пищевых продуктов и является мировым лидером по производству растворимого кофе. Итальянское подразделение Nestle – «Nestle Italiana» – это компания, базирующаяся в Милане и производящая более 80 видов продукции. Ее доход в 1988 г. достиг 2 млрд. долл. Кофе Nestle продавалось в Италии под марками Nescafe Classic, Nescafe Gran Aroma и Nescafe Relax (не содержащий кофеина). Основной статьей маркетинговых затрат на продвижение Nescafe были расходы на рекламу. Компания Nestle вышла на итальянский рынок растворимого кофе в 1962 г.

В Италии основными конкурентами Nestle Italiana на рынке кофе на тот момент были:

- Lavazza SpA – 10-я по величине компания в итальянской пищевой промышленности, занимавшая лидирующие позиции на рынке кофе, предлагала полный ассортимент кофейной продукции и выпускала 11 сортов кофе, различных по качеству и цене. Большое внимание уделяла рекламе кофе, делала упор на традиции бренда, в основном ориентировалась на телевизионную рекламу.

- Segafredo-Zanetti SpA – компания в качестве целевого сегмента выбрала бары, рестораны, гостиницы, помимо кофе производила промышленное кухонное оборудование, в том числе кофе-машины. Рекламовала свою продукцию, спонсируя национальные и международные спортивные соревнования.

- Cippa & Berger SpA – лидер по продажам в Италии кофе с пониженным содержанием кофеина. В рекламе подчеркивалась безвредность такого кофе, а также ценовые преимущества марки. Выпускала, кроме того, растворимый кофе, который почти не рекламовала.

- Procter & Gamble Italia – итальянское подразделение этой компании выпускало широкий ассортимент кофейной продукции. Реклама носила агрессивный характер и размещалась в основном в популярных телешоу.

*Вопросы:*

1. Оцените позиции фирмы Nestle Itali на рынке кофейной продукции Италии в начале 80-х годов. 29

2. Какая конкурентная стратегия в данных условиях была бы наиболее эффективна, на ваш взгляд?

### **Тема 11. Бизнес-стратегии. Ролевые стратегии**

1. «Пятерочка» — торговая сеть, объединяющая более 200 универсамов, оборот которых составляет свыше 700 млн. долл.

Концепция бизнеса «Пятерочки» отражена в ее названии. Речь идет о пяти «базовых выгодах», которые магазины сети намерены предоставить покупателю. Формулировки не блещут оригинальностью: поддержание низких цен, удобное расположение универсамов, оптимальный ассортимент товаров, гарантии качества продукции, качественное и профессиональное обслуживание покупателей.

По разнообразию ассортимента «Пятерочка» продолжает уступать супермаркетам «для среднего класса». Но это тоже следствие приверженности принципу работать для большинства в этой стране.

Избранная стратегическая ориентация накладывает на выбор средств извлечения прибыли существенные ограничения. Понятно, что «Пятерочка» пытается выжать максимально возможный доход с каждого квадратного метра торговой площади. За счет оптимального расположения товаров, включения в ассортимент не залеживающихся на полках продуктов повседневного спроса, сдачи в аренду свободных торговых площадей, размещения платной рекламы на каждом удобном месте: на стенах, потолке, прилавках, на кассовой ленте, на одежде торгового персонала. Единственно, что недопустимо для «Пятерочки» ради большей выручки, — это увеличить наценку: она в среднем составляет 10—12% (в обычных супермаркетах около 40%).

Основной резерв извлечения прибыли и экономии в «Пятерочке» состоит в жестко прописанных правилах внутреннего распорядка. Расписано буквально все, вплоть до количества слов, необходимых и достаточных в деловом общении. В фирме разработан глоссарий для сотрудников, состоящий из 200 терминов.

До секунд разработаны нормативы погрузочно-разгрузочных работ автотранспорта в магазинах.

В рекомендациях по расстановке продуктов в торговом зале учтены мельчайшие детали поведения потребителей: каков обычный маршрут покупателей по залу, идет он в одиночку или с женщиной (мужчиной), с ребенком; под каким углом падает взгляд покупателя на продукт и захочет ли он за ним тянуться.

В «Пятерочке» работают над тем, чтобы сбои в «микросхеме» не происходили по вине человеческого фактора. Так, кассир здесь получает в несколько раз (!) больше, чем в прочих известных сетях России — как наших, так и западных. Недаром на каждое вакантное место в компании претендуют не менее 25 человек. Но зарплата отнюдь не единственная форма культивирования чувства преданности делу корпорации. В «Пятерочке» существуют типовое обучение персонала и типовая культура.

В программе обучения обязательна лекция об истории компании, где рассказывается о ее успехах и объясняются их причины.

*Вопросы:*

- 1) Что является основным конкурентным преимуществом компании «Пятерочка»?
- 2) По каким критериям оцениваются бизнес-процессы в «Пятерочке»?
- 3) Как осуществляются в компании обучение, мотивация и использование персонала?

2. Проанализировав целевое назначение типовых бизнес-стратегий определите, какая из этих стратегий соответствует представленным ситуациям: Когда возможности сбыта ограничены в смысле создания для организации стратегических преимуществ в конкурентной борьбе. Когда организация конкурирует в быстрорастущей отрасли и ожидается продолжение расширения рынков сбыта. Когда стабильность производства особенно ценна.

Когда организация конкурирует в отрасли, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями. Когда основные конкуренты предлагают продукты лучшего качества по сравнимой цене. Когда организация отличается своими исследовательскими и проектными возможностями. Когда организация может стать монополистом в определенном регионе. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Когда конкуренты допускают ошибки из-за недостатка опыта управления или отсутствия особых ресурсов, которыми располагает организация. Когда в базовой отрасли происходит ежегодное снижение объемов реализации. Когда существующие рынки для продукта организации уже сильно насыщены. Когда существующие рынки не насыщены продуктом организации. Когда норма потребления продукта организации у традиционных потребителей может существенно расти. Когда увеличение масштабов производства обеспечивает основные стратегические преимущества. Когда новые профильные продукты могут предлагаться на рынке по достаточно высоким конкурентным ценам. Когда традиционные продукты находятся в стадии умирания по жизненному циклу. Когда организация располагает сильной управленческой командой. Когда добавление новых, но в то же время непрофильных продуктов могло бы существенно улучшить реализацию традиционных. Когда организация конкурирует в высококонкурентном и/или неразвивающемся бизнесе. Когда традиционные каналы сбыта могут быть использованы для продвижения на рынок новых товаров. Когда ни стратегия сокращения, ни стратегия отторжения не привели к желаемому результату. Когда акционеры компании могут минимизировать свои потери путем продажи ее активов.

### **Средство оценивания: кейс**

Шкала оценивания:

Кейс оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если кейс правильно решен, приведена подробная аргументация своего решения, показано хорошее знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если кейс правильно решен, приведена достаточная аргументация своего решения, показано определенное знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если кейс частично правильно решен, приведена недостаточная аргументация своего решения, не прослеживается знание теоретических аспектов решения кейса.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если кейс неправильно решен, отсутствуют необходимые знания теоретических аспектов решения кейса.

### **Практические задачи**

#### **Тема 2. Стратегия: формирование, реализация. Стратегическое планирование и целеполагание**

**Задача 1.** Основная продукция предприятия выпускается уже 10 лет, но спрос остается стабильным и оснований тревожиться на ближайшие 1—2 года нет.

##### **Вопросы:**

Следует ли переходить к выпуску новой модели, которая уже прошла испытания и готова к запуску в серию?

##### **Задача 2.**

Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добиваются того же.

##### **Вопросы:**

- 1) Какова должна быть стратегия по отношению к конкурентам?
- 2) Какие ситуационные решения следует предусмотреть?
- 3) В какой момент приводить их в действие?

#### **Тема 3. Стратегический потенциал фирмы. Стратегические изменения**

Вы изучили, что исходным этапом процесса разработки стратегии является анализ стратегических факторов среды, в которой действует предприятие.

На основании изученного материала, а также применяя источники дополнительной литературы, составьте перечень слабых и сильных сторон организации (предприятия), с деятельностью которого Вы хорошо знакомы, а также список конкретных возможностей и угроз, имеющих место или только зарождающихся в окружении данной организации.

#### **Средство оценивания: практические задачи**

Шкала оценивания:

Задача оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если задача правильно решена, приведена подробная аргументация своего решения, показано хорошее знание теоретических аспектов решения задачи.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если задача правильно решена, приведена достаточная аргументация своего решения, показано определенное знание теоретических аспектов решения задачи.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если задача частично правильно решена, приведена недостаточная аргументация своего решения, не прослеживается знание теоретических аспектов решения задачи.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если задача неправильно решена, отсутствуют необходимые знания теоретических аспектов решения задачи.



### **Перечень тем рефератов**

1. Стратегическое управление, его особенности и отличия
2. Цели стратегического управления предприятиями
3. Особенности делегирования полномочий в различных организационных структурах управления
4. Стратегические бизнес-планы и программы. Порядок и особенности разработки применительно к основным видам хозяйственных предприятий России
5. SWOT-анализ в стратегическом менеджменте. Применение в условиях рынка России
6. Экономический потенциал предприятий. Виды и методы определения
7. Стратегические резервы и ресурсы предприятий. Подходы к оценке
8. Конкурентные преимущества предприятий в условиях рынка России. Методы оценки
9. Внутриотраслевая конкуренция в условиях рынка России (с примерами анализа)
10. Внешние силы конкуренции и оценка положения предприятий на рынке России
11. Матрица Бостонской консультационной группы и ее применение в стратегическом менеджменте в условиях России (с примерами)
12. Стратегическое планирование, программирование проектирование
13. Принципы стратегического планирования
14. Процесс стратегического планирования в организации
15. База данных о внутренней и внешней среде организации
16. Определение направления движения организации
17. Стратегические цели организации
18. Сущность и виды функциональных стратегий организации
19. Стратегический анализ в организации
20. Портфельный анализ стратегии
21. Конкурентный анализ (М. Портер)
22. Внутриотраслевая конкуренция
23. Сущность и виды функциональных стратегий организации
24. Общие конкурентные стратегии
25. Ограничения при формулировании стратегии
26. Стратегические хозяйственные единицы
27. Стратегические зоны хозяйствования
28. Факторы внешней и внутренней среды организации.
29. Анализ внешней среды организации
30. Анализ общей ситуации и конкуренции в отрасли
31. Анализ внутренней среды организации
32. Стратегический анализ издержек
33. Общие подходы к выработке стратегии организации
34. Классификация стратегий организации
35. Разработка стратегии одиночного бизнеса
36. Стратегия дифференциации
37. Функциональные стратегии организации
38. Особенности реализации стратегического управления
39. Стратегии управления человеческими ресурсами в организации и особенности их реализации

### **Средство оценивания: реферат**

Шкала оценивания:

Реферат оценивается по 100-балльной шкале.

Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

86-100 баллов – «отлично»;

70- 85 баллов – «хорошо»;  
 51-69 баллов – «удовлетворительно»;  
 менее 51 балла – «неудовлетворительно».

Критерии	Показатели
1. Новизна реферированного текста. Максимальная оценка – 20 баллов	– актуальность проблемы и темы; – новизна и самостоятельность в постановке проблемы, в формулировании нового аспекта выбранной для анализа проблемы; – наличие авторской позиции, самостоятельность суждений.
2. Степень раскрытия сущности проблемы. Максимальная оценка – 30 баллов	– соответствие плана теме реферата; – соответствие содержания теме и плану реферата; – полнота и глубина раскрытия основных понятий проблемы; – обоснованность способов и методов работы с материалом; – умение работать с историческими источниками и литературой, систематизировать и структурировать материал; – умение обобщать, сопоставлять различные точки зрения по рассматриваемому вопросу, аргументировать основные положения и выводы.
3. Обоснованность выбора источников и литературы. Максимальная оценка – 20 баллов.	– круг, полнота использования исторических источников и литературы по проблеме; – привлечение новейших работ по проблеме (журнальные публикации, материалы сборников научных трудов, интернет-ресурсов и т. д.).
4. Соблюдение требований к оформлению. Максимальная оценка – 15 баллов.	– правильное оформление ссылок на использованные источники и литературу; – грамотность и культура изложения; – использование рекомендованного количества исторических источников и литературы; – владение терминологией и понятийным аппаратом проблемы; – соблюдение требований к объему реферата; – культура оформления: выделение абзацев, глав и параграфов.
5. Грамотность. Максимальная оценка – 15 баллов.	– отсутствие орфографических и синтаксических ошибок, стилистических погрешностей; – отсутствие опечаток, сокращений слов, кроме общепринятых; – литературный стиль.

## Тестовые задания

1. Какая из представленных концепций стратегического менеджмента дает минимальную эффективность:
  - а) управление на основе предвидения изменений
  - б) управление на основе экстраполяции
  - в) управление на основе реакции на изменения
  - г) нет верного ответа
2. Стратегия - это:
  - а) программа достижения конкурентного преимущества на целевых рынках
  - б) комплекс принимаемых менеджментом решений по размещению ресурсов предприятия и достижению конкурентных преимуществ на целевых рынках
  - в) определение основных заинтересованных групп, потребности которых стремиться удовлетворить предприятие
  - г) вариант а и в
3. Какие виды стратегии различаются в зависимости от объекта управления?
  - а) наступательная и оборонительная
  - б) низких издержек, дифференциации и фокусировки
  - в) отраслевая, конкурентная и локальная
  - г) корпоративная, бизнес, функциональная.
4. Основным недостатком модели Портера состоит в
  - а) длительный период разработки
  - б) широта охвата
  - в) неточность
  - г) субъективность
5. Стратегический анализ внешней среды не позволяет ответить на вопрос:
  - а) какие конкурентные силы действуют в отрасли и насколько они сильны
  - б) какие экономические характеристики имеют первостепенное значение для отрасли
  - в) может ли компания конкурировать по стоимости
  - г) варианты а и б
6. Какое ресурсное требование необходимо соблюдать при реализации стратегии лидерства по издержкам
  - а) дизайн и конструирование продукции, легкой в производстве
  - б) высокие производственные и инженерные навыки
  - в) наличие строго контроля за производственным процессом и трудовыми ресурсами
  - г) все здесь перечисленные
7. Стратегия дифференциации лучше всего работает, когда
  - а) требования покупателей к каждому отдельному продукту и их использованию различны
  - б) покупатели мало ощущают замену продавца и предпочитают приобретать товар по наилучшей цене
  - в) у производителя практически нет способов разнообразить свой продукт
  - г) варианты а и в
8. Что из ниже перечисленного не является способом проведения наступательной стратегии:
  - а) "партизанские" действия
  - б) наступление за пределами существующего рынка
  - в) снижение стимула получения прибыли
  - г) упреждающие действия
9. Применение наступательной стратегии путем наступления на сильные стороны конкурентов имеет целью:

а) возможность получения доли рынка путем превосходства над сильными сторонами более слабых конкурентов

б) возможность свести на нет конкурентное преимущество одного или нескольких конкурентов

в) добиться разбалансирования работы конкурента, рассредоточения его внимания на многие направления и заставить его манипулировать ресурсами

г) вариант а и б

10. Что выступает в качестве основного барьера входа на рынок новых предприятий:

а) лояльность покупателей к торговой марке

б) экономия масштаба

в) доступ к распределительным каналам

г) все варианты верны

11. Стратегическая бизнес-единица – это:

а) штабной отдел, где разрабатываются стратегические планы

б) подразделение компании, ориентированное на будущее

в) подразделение компании, занимающееся достаточно четко установленным бизнесом со своими стратегическими целями и задачами

г) подразделение, специализирующееся на выполнении определенных функций

12. Что из ниже перечисленного не является методом анализа внешней среды:

а) модель 5-ти сил Портера

б) анализ стратегических групп

в) определение ключевых факторов успеха

г) SWOT-анализ

13. Изменения многолетнего темпа развития отрасли относятся:

а) к основным экономическим особенностям отрасли

б) к движущим силам отрасли

в) к переменным силам

г) нет верного ответа

14. Самой мощной среди пяти сил конкуренции (в модели Портера) является:

а) соперничество среди конкурирующих продавцов

б) сила конкуренции товаров-заменителей

в) сила конкуренции потенциальных новичков

г) сила поставщиков

д) сила покупателей

15. Какое организационное требование не является обязательным для реализации стратегии низких издержек

а) четкая структура организации и распределение обязанностей

б) строгий контроль за издержками

в) обязательное перевыполнение планов по выпуску продукции

г) вариант а и б

16. Наиболее очевидными показателями стратегического и финансового положения компании являются:

а) рыночная доля компании и ее место в отрасли

б) повышаются или понижаются размеры прибыли и каковы они по сравнению с соответствующими показателями конкурентов

в) тенденция изменения чистой прибыли на инвестиции

г) все в совокупности

17. Какой фактор может лежать в основе стратегии дифференциации

а) сбыт продукции в комплексе с сопутствующими услугами, которые не предоставляются в полной мере конкурирующими фирмами

- б) соединение усилий по реальному выделению своей продукции в качестве особенной с обеспечением узнаваемости продукции на рынке
  - в) обеспечение высокого качества продукта и его специфических потребительских свойств
  - г) все здесь перечисленные
18. Стратегической целью стратегии лидерства по издержкам является:
- а) ориентация на весь рынок
  - б) понимающий ценности покупатель
  - в) узкая рыночная ниша, где потребности и вкусы покупателей сильно отличаются от остального рынка
  - г) все варианты верны
19. Применение наступательной стратегии путем многопланового наступления имеет целью:
- а) возможность получения доли рынка путем превосходства над сильными сторонами более слабых конкурентов
  - б) возможность свести на нет конкурентное преимущество одного или нескольких конкурентов
  - в) добиться разбалансирования работы конкурента, рассредоточения его внимания на многие направления и заставить его манипулировать ресурсами
  - г) вариант а и б
20. На какой из вопросов не позволяет ответить SWOT-анализ
- а) использует ли компания внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии и какие из сильных сторон могут стать отличительными преимуществами
  - б) какие ключевые факторы будут определять конкурентный успех
  - в) какие угрозы должны в первую очередь беспокоит менеджмент и какие стратегические действия должен он предпринять для защиты
  - г) варианты а и б

### **Средство оценивания: тест**

Шкала оценивания:

Если обучающийся ответил правильно на 91-100 % вопросов, то ему ставится оценка «отлично».

Если обучающийся ответил правильно на 71-90 % вопросов, то он получает оценку «хорошо».

Если обучающийся ответил правильно на 51-70 % вопросов, то ему ставится оценка «удовлетворительно».

Если обучающийся ответил правильно менее чем на 51 % вопросов, то дисциплина считается неувоенной, и он получает оценку «неудовлетворительно».

### **Тематика курсовых работ**

1. Особенности оперативного и стратегического управления фирмой.
2. Необходимость стратегического менеджмента.
3. Проблемы и трудности стратегического управления.
4. Стратегическое управление как совокупность взаимосвязанных управленческих процессов.
5. Анализ и выбор стратегии поведения как сердцевина стратегического управления.
6. Выполнение стратегии – залог успеха и достижения поставленных целей.
7. Определяющая роль высшего руководства в выполнении стратегии фирмы.
8. Оценка и контроль выполнения стратегии.
9. Определение миссий и целей стратегического управления.

10. Необходимость проведения анализа среды при стратегическом планировании деятельности фирмы.
11. Необходимость поддержания баланса между организацией и внешней средой.
12. Ситуационный анализ, его особенности и содержание.
13. Анализ сильных и слабых сторон фирмы.
14. Широкое и узкое понимание миссии организации.
15. Факторы, оказывающие влияние на определение миссии.
16. Требования, предъявляемые к целям при их формировании.
17. Лидерство в минимизации издержек производства.
18. Базисные (эталонные) стратегии развития бизнеса.
19. Основные действия и шаги при выборе стратегии фирмы.
20. Основные стадии выполнения стратегии.
21. Анализ организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
22. Роль организационной структуры с позиции выполнения стратегии фирмы.
23. Роль организационной культуры в реализации стратегии.
24. Позиционирование фирмы на рынке.
25. Видимые и скрытые элементы стратегии фирмы.
26. Цели фирмы как способ объединения людей и важнейшая задача стратегического менеджмента.
27. Стратегический менеджмент как непрерывный процесс.
28. Эффективность стратегического менеджмента и лидеры стратегических изменений.
29. Формулирование миссии для функциональных служб.
30. Значение целевых установок для деятельности организации.
31. Корпоративная стратегия.
32. Основная концепция формирования стратегии на каждом организационном уровне.
33. Стратегии маркетинга и роста фирмы.
34. Схема включения маркетинга в стратегическое управление фирмой.
35. Стратегический контроль маркетинговой деятельности и содержание плана ревизии.
36. Выбор стратегии роста фирмы.
37. Особенности стратегии роста малых фирм.
38. Особенности стратегии роста средних фирм.
39. Особенности стратегии роста крупных фирм.
40. Стратегии разработки новых товаров.
41. Зависимость стратегии товара от стратегии фирмы.
42. Основные направления анализа конкурентов и их будущие цели.
43. Важность мобилизации ресурсов для выполнения стратегии.
44. Факторы, определяющие успех фирмы.
45. Качество трудовых ресурсов – залог выполнения стратегии фирмой.
46. Рыночная власть покупателей.
47. Стратегия фирмы как единство миссии фирмы и иерархии целей фирмы.
48. Стратегическое решение как сфера риск-менеджмента.
49. Прогнозирование стратегических последствий принимаемых решений.
50. Стратегическое видение и предвидение.
51. Реактивные и проактивные (предвидящие) способности при принятии стратегических и оперативных решений.
52. PEST -анализ.
53. PEST -анализ тенденций, имеющих существенное значение для стратегии организации.
54. Общие стратегические типы фирм отрасли.

55. Анализ и диагностика внутренней среды.
56. Формальное и неформальное лидерство.
57. Риск, связанный с реализацией стратегии дифференциации.
58. Использование наступательных стратегий для сохранения конкурентоспособности.
59. Стратегические недостатки вертикальной интеграции.
60. Многофункциональная и глобальная конкуренция.
61. Стратегия следования за лидером.
62. Личностные основы поведения человека в организационном окружении.
63. Концепция продукта в стратегическом управлении.
64. Роль менеджеров фирмы в решении стратегических задач.
65. Стратегическое и оперативное маневрирование фирмы в меняющейся обстановке.
66. Шесть типов выхода фирмы на международный уровень.
67. Формирование потребительских предпочтений.
68. Функции стратегического контроллинга.
69. Мотивация стратегических изменений.
70. Мировые лидеры стратегических изменений.
71. Формирование стратегических целей и стратегии предприятий.
72. Стратегия и техническая политика предприятия.
73. Стратегия внешнеэкономической деятельности предприятия.
74. Стратегический потенциал организации.

### **Средство оценивания: курсовая работа**

Шкала оценивания:

Курсовая работа оценивается по 5-балльной шкале. Баллы переводятся в оценки успеваемости следующим образом:

Оценка «отлично» выставляется обучающемуся, если исследование выполнено самостоятельно, имеет научно-практический характер, содержит элементы новизны. Обучающийся показал знание теоретического материала по рассматриваемой проблеме, умение анализировать, аргументировать свою точку зрения, делать обобщение и выводы. Материал излагается грамотно, логично, последовательно. Оформление отвечает требованиям написания курсовой работы. Во время защиты обучающийся показал умение кратко, доступно (ясно) представить результаты исследования, адекватно ответить на поставленные вопросы.

Оценка «хорошо» выставляется обучающемуся, если исследование выполнено самостоятельно, имеет научно-практический характер, содержит элементы новизны. Обучающийся показал знание теоретического материала по рассматриваемой проблеме, однако умение анализировать, аргументировать свою точку зрения, делать обобщения и выводы вызывают у него затруднения. Материал не всегда излагается логично, последовательно. Имеются недочеты в оформлении курсовой работы. Во время защиты Обучающийся показал умение кратко, доступно (ясно) представить результаты исследования, однако затруднялся отвечать на поставленные вопросы.

Оценка «удовлетворительно» выставляется обучающемуся, если исследование не содержит элементы новизны. Обучающийся не в полной мере владеет теоретическим материалом по рассматриваемой проблеме; умение анализировать, аргументировать свою точку зрения, делать обобщение и выводы вызывают у него затруднения. Материал не всегда излагается логично, последовательно. Имеются недочеты в оформлении курсовой работы. Во время защиты Обучающийся затрудняется в представлении результатов исследования и ответах на поставленные вопросы.

Оценка «неудовлетворительно» выставляется обучающемуся, если выполнено менее 50% требований к курсовой работе (см.оценку «отлично») и обучающийся не допущен к защите.



## Промежуточная аттестация по дисциплине «Стратегический менеджмент»

Обучающиеся по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг проходят промежуточную аттестацию в форме экзамена по дисциплине «Стратегический менеджмент» в 5 семестре.

При проведении экзамена по дисциплине «Стратегический менеджмент» может использоваться устная или письменная форма проведения.

**Примерная структура экзамена по дисциплине «Стратегический менеджмент»:**

### 1. устный ответ на вопросы

Обучающимся на экзамене дается время на подготовку вопросов теоретического характера и практического задания.

### 2. выполнение тестовых заданий

Тестовые задания выполняются в течение 30 минут и состоят из 20-30 вопросов разных типов. Преподаватель готовит несколько вариантов тестовых заданий.

**Ответ обучающегося на экзамене должен отвечать следующим требованиям:**

- научность, знание и умение пользоваться понятийным аппаратом;
- изложение вопросов в методологическом аспекте, аргументация основных положений ответа примерами из современной практики из опыта профессиональной деятельности;
- осведомленность в важнейших современных вопросах стратегического менеджмента.

**Выполнение практического задания должно отвечать следующим требованиям:**

- владение профессиональной терминологией;
- последовательное и аргументированное изложение решения.

### Критерии оценивания ответов на экзамене

Уровень освоения компетенции	Формулировка требований к степени сформированности компетенций	Шкала оценивания
Высокий	Владеет навыком выявления и оценивания в деятельности организации проблемных организационно-управленческих ситуаций. Владеет навыком принятия организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды. Владеет навыками выявления и формирования организационно-управленческих решений, разработки и обоснования их с учетом достижения экономической, социальной эффективности на основе анализа результатов проблемных ситуаций организации. Владеет навыками организации и координации работы исполнителей для принятия управленческих решений. Владеет навыками поиска, критического анализа и синтеза информации о рыночной среде.	Отлично

	<p>Владеет навыками выявления и оценивания новых рыночных возможностей развития организации (предприятия) с учетом имеющихся внешних и внутренних ресурсов и ограничений.</p> <p>Владеет навыками моделирования и совершенствования бизнес-процессов.</p> <p>Владеет навыками подготовки сбалансированных управленческих решений.</p> <p>Владеет навыками стратегического управления отдельными бизнес-единицами, бизнес-процессами.</p> <p>Владеет способами оценки текущей деятельности предприятия по отношению к требованиям, предъявляемым к его функционированию, управлению, эффективности, конечным результатам деятельности и степени удовлетворенности клиента.</p> <p>Владеет навыками использования методов качественного и количественного анализа положения организации.</p> <p>Владеет навыками сбора, анализа информации о текущем состоянии организации.</p> <p>Владеет инструментом стратегического управления результативностью.</p> <p>Владеет навыками стратегического целеполагания.</p> <p>Владеет навыками разработки стратегии развития предприятия.</p> <p>Владеет навыками оценки действующей стратегии.</p>	
Продвинутый	<p>Анализирует и оценивает проблемные организационно-управленческие ситуации в деятельности организации.</p> <p>Оценивает результативность принятия организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды.</p> <p>Разрабатывает обоснованные организационно-управленческие решения с учетом их социальной значимости, содействует их реализации в условиях сложной и динамичной среды и оценивает их последствия.</p> <p>Организовывает и координирует деятельность исполнителей, направленную на содействие реализации организационно-управленческих решений.</p> <p>Организовывает сбор и обработку необходимых данных для анализа</p>	Хорошо

	<p>рыночных возможностей.</p> <p>Выявляет и оценивает развитие новых направлений деятельности организации (предприятия) с учетом существующих внешних и внутренних ресурсов и ограничений.</p> <p>Строит бизнес-модели существующих и новых процессов, направлений деятельности и организаций с учетом возможностей их развития.</p> <p>Анализирует взаимосвязи между функциональными стратегиями с целью разработки стратегических решений.</p> <p>Моделирует и предлагает варианты стратегических решений по отдельным бизнес-единицам и процессам.</p> <p>Анализирует и формирует показатели эффективности деятельности предприятий и организаций для стратегического и оперативного управления.</p> <p>Использует методы качественного и количественного анализа положения организации.</p> <p>Формулирует выводы по результатам проведенного анализа положения организации и критически их оценивает.</p> <p>Синтезирует полученные выводы и результаты их критической оценки для последующей разработки и принятия управленческих решений.</p> <p>Определяет эффективные цели развития предприятия.</p> <p>Разрабатывает стратегию развития предприятия.</p> <p>Отражает результаты изменений развития организации в требуемой форме.</p>	
Базовый	<p>Имеет представление о методах оценки проблемных ситуаций в деятельности организаций.</p> <p>Имеет представление о методах оценки организационно-управленческих решений в условиях сложной и динамичной среды.</p> <p>Имеет представление об основных методах и моделях принятия организационно-управленческих решений.</p> <p>Имеет представление о характере взаимодействия участников выбора управленческих решений.</p> <p>Имеет представление об универсальных и специальных методах анализа рыночных возможностей.</p> <p>Имеет представление о внутренней и</p>	Удовлетворительно

	<p>внешней среде предприятия; производственных и рыночных связей предприятия.</p> <p>Имеет представление о методах моделирования и совершенствования бизнес-процессов.</p> <p>Имеет представление о последовательности моделирования бизнес-процессов.</p> <p>Имеет представление об основах разработки функциональных стратегий компании.</p> <p>Имеет представление об основах управления отдельными бизнес-единицами, бизнес-процессами.</p> <p>Имеет представление о ключевых показателях эффективности.</p> <p>Имеет представление о методах качественного и количественного анализа положения организации.</p> <p>Имеет представление о совокупности методов и приёмов для систематического получения информации о текущем состоянии организации, выявлении его сильных и слабых сторон, а также поиске путей для его улучшения.</p> <p>Имеет представление о сбалансированной системе показателей.</p> <p>Имеет представление о стратегической линии предприятия (миссию).</p> <p>Имеет представление о технологии формирования стратегии на предприятии.</p> <p>Имеет представление об оценке эффективности стратегии.</p>	
Компетенции не сформированы	Не соответствует критериям оценки удовлетворительно	Неудовлетворительно

#### **Рекомендации по проведению экзамена**

1. Обучающиеся должны быть заранее ознакомлены с Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся АНО ВО МОСИ.
2. С критериями оценивания экзамена преподаватель обязан ознакомить обучающихся до начала экзамена.
3. Преподаватель в ходе экзамена проверяет уровень полученных в течение изучения дисциплины знаний, умений и навыков и сформированность компетенций.
4. Тестирование по дисциплине проводится в Центре оценки и контроля качества образования МОСИ.

#### **Перечень вопросов к экзамену**

1. Предпосылки возникновения стратегического менеджмента.
2. Место стратегического менеджмента в системе управленческих дисциплин.
3. Основные этапы становления стратегического менеджмента.
4. Стратегический менеджмент в современных условиях.

- 5.Методология системного подхода в стратегическом менеджменте.
- 6.Сущность стратегического менеджмента.
- 7.Основные концепции стратегического менеджмента.
- 8.Организация как объект стратегического менеджмента.
- 9.Структура и характеристики внутренней среды организации.
- 10.Структура и характеристики внешней среды организации.
- 11.Основные различия стратегического и оперативного управления.
- 12.Особенности стратегического управления.
- 13.Анализ среды как исходный этап стратегического менеджмента.
- 14.Этапы цикла стратегического менеджмента.
- 15.Разработка стратегического видения и миссии организации.
- 16.Определение стратегических целей организации.
- 17.Понятие и виды конкурентных преимуществ.
- 18.Разработка конкурентной стратегии организации.
- 19.Понятие стратегии. Иерархия стратегий.
- 20.Типы бизнес-стратегий и их характеристики.
- 21.Оценка эффективности стратегии.
- 22.Стратегический контроль за выполнением стратегии.
- 23.Методика анализа сильных и слабых сторон организации.
- 24.Цепочки ценности М. Портера.
- 25.Анализ издержек организации.
- 26.Стратегическое управление процессом выполнения стратегии.
- 27.Система ценностей М. Портера.
- 28.Методика ПЭСТ-анализа.
- 29.Стратегические изменения и их возможные варианты.
- 30.Модель пяти сил конкуренции М. Портера.
- 31.Модель анализа конкурентных позиций Гарвардской школы бизнеса.
- 32.Матрица Бостонской консалтинговой группы «рост – доля рынка»
- 33.Комплексный анализ среды: SWOT-анализ.
- 34.Три основных подхода к выработке стратегии М. Портера.
- 35.Стратегический куб как модель стратегического состояния организации.
- 36.Модель оценки конкурентных позиций «Дженерал Электрик – Мак Кинзи»
- 37.Методика структурирования целей организации.
- 38.Информация на разных этапах стратегического менеджмента.
- 39.Концепция стратегических зон хозяйствования, стратегических ресурсов, групп стратегического влияния.
- 40.Методика оценки привлекательности отрасли И. Ансоффа.
- 41.Показатели синергии. Оценка уровня синергии.

### **Примерные тестовые задания по дисциплине «Стратегический менеджмент»**

#### **0 вариант**

1. Умение предвидеть цели предприятия, результаты его деятельности и ресурсы, необходимые для достижения целей называются:
  1. планированием
  2. управлением
  3. совершенствованием
  4. контролем
- 2.Какой принцип формирует способность планов менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств:
  1. гибкость
  2. непрерывность

3. точность
4. единство
3. Какой из видов планирования является обязательным в исполнении:
  1. директивное
  2. индикативное
  3. стратегическое
  4. краткосрочное
4. Планирование, основой которого выступает стратегия, называется:
  1. стратегическое
  2. оперативное
  3. тактическое
  4. краткосрочное
5. Что используется в качестве основы для разработки проектов стратегических планов:
  1. стратегическое проектирование
  2. управление
  3. координация
  4. контроль
6. Что является первоначальным пунктом при планировании дел:
  1. составить полный список дел которые нужно решить
  2. отбросить все неважные дела и заняться только важными
  3. распределить дела по степени важности
  4. дать задание исполнителю чтобы он составил план
7. Что должно являться своего рода отправной точкой воплощением плана в реальность:
  1. четко поставленная цель
  2. финансовые возможности
  3. отсутствие преград
  4. сильное желание добиться чего-либо
8. Какая основная роль бизнес-плана для предприятия:
  1. это своего рода карта по развитию бизнеса
  2. это теоретическая формальность
  3. в нем будет храниться вся информация о предприятии
  4. если предприятие большое, то у него должен быть бизнес-план
9. С чего необходимо начинать обоснование идеи в бизнес-плане:
  1. цель
  2. ресурсы
  3. информация
  4. принципы планирования
10. Стратегическое мышление нацелено на:
  1. перспективу развития
  2. подведение итогов развития хозяйствующего субъекта
  3. перспективу с учетом ретроспективы
  4. обозрение достигнутого в прошлом
11. В начале определяется содержание программы, а потом объем ресурсов:
  1. программа разрабатывается когда есть свободные ресурсы
  2. вначале уточняется есть ли в наличии ресурсы
  3. процесс распределения ресурсов следует за утверждением программы
  4. это не связанные процессы
12. Создание системы стратегического планирования предполагает:
  1. наличие плана внедрения
  2. положительное отношение персонала

3. принятие решения главным управляющим
4. наличие совокупности
13. Теория и методология – это:
  1. теория определяет закономерности, которые проявляются в методологии
  2. одно и то же
  3. состав методов исследования
  4. совокупность принципов
14. Методологический подход в стратегическом планировании это целостное направление использования логики, принципов и методов:
  1. для разработки стратегических программ и планов
  2. для разработки прогнозов
  3. для разработки оперативных планов
  4. уровней и горизонтов
15. Что лежит в основе нового подхода к стратегическому планированию на предприятии:
  1. рассмотрение предприятия как открытой системы
  2. рассмотрение предприятия как закрытой системы
  3. рассмотрение только принципов функционирования предприятия
  4. рассмотрение функций предприятия
16. Что можно отнести к стратегическим причинам предприятия:
  1. причины, которые влияют на обеспечение достижения целей предприятия
  2. причины, которые влияют на финансовое положение
  3. причины, которые ограничивают производство продукции
  4. причины, которые ограничивают управление предприятием
17. Что занимает центральное место в логике стратегического планирования:
  1. процесс формирования целей
  2. определение объема потребляемых ресурсов
  3. число работников на предприятии
  4. число рынков сбыта
18. Определение идеальной картины будущего ложиться в основу формулирования:
  1. видения
  2. миссии
  3. целей
  4. задач
19. Цель, для которой существует организация, называется:
  1. миссией
  2. задачей
  3. отправной точкой
  4. сценарием
20. Как можно сформулировать основную цель любого бизнеса с точки зрения стратегического планирования:
  1. создание потребителя
  2. получение прибыли
  3. создание капитала
  4. получение экономических выгод

### **Перечень практических заданий**

#### **Задача 1.**

Деятельность компании строиться 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.

### **Задача 2**

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

### **Задание 3.**

В компании Mars Inc. каждый работник, включая президента, получает еженедельный бонус в размере 10% заработной платы, если в течение этой недели он приходит на работу вовремя. Такое поощрение имеет целью сведение к минимуму количества опозданий и прогулов, что стимулирует рост производительности труда за счет производства большего количества шоколадных батончиков в единицу рабочего времени. На что делается ставка в компании?

### **Задание 4.**

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

Определите стратегию производителя компьютеров.

### **Задание 5.**

Частный ресторан специализируется на французской кухне. Блюда предназначены для гурманов и приготовлены высококлассными поварами и кулинарами. Меню ресторана содержит более 50 блюд по достаточно высоким ценам.

Сформулировать миссию ресторана.

### **Задание 6.**

Компания, производящая промышленное оборудование, включает пять стратегических бизнес-единиц. Проанализируйте портфель компании методом БКГ и дайте диагноз его состояния. Что можно порекомендовать по результатам вашего анализа? Какую стратегию можно выбрать для каждой СБЕ? Назовите условия, выполнение которых необходимо для применения матрицы БКГ.

### **Задание 7.**

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. Определите тип конкурентной стратегии фирмы и назвать другие подходы, которые фирма может реализовывать в рамках этой стратегии.

### **Задание 8.**

Предприятие А решает принять к реализации стратегию связанной горизонтальной интеграции. Охарактеризуйте в чем она будет заключаться и предположите возможные изменения в структуре управления предприятия. Ответ обоснуйте.



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

Средство оценивания: устный опрос  
**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПРИ ПОДГОТОВКЕ  
К УСТНОМУ ОПРОСУ**

Устный опрос - удобная форма текущего контроля знаний. Целью устного опроса является обобщение и закрепление изученного материала. Главное преимущество – занимает мало времени от 5 до 7 мин., при этом в зависимости от количества вопросов, позволяет проверить большой объем и глубину знаний. Устный опрос может проводиться несколько раз за тему, что позволяет диагностировать, контролировать и своевременно корректировать усвоение материала, что значительно повышает эффективность обучения и закрепляет знания учащихся.

Для успешной подготовки к устному опросу, обучающийся должен изучить/законспектировать рекомендованную литературу. Внимательно осмыслить лекционный материал. При ответе особо выделить главную мысль, сделать вывод.

Средство оценивания: реферат  
**МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ РЕФЕРАТА**

Тему реферата студент выбирает самостоятельно, ориентируясь на прилагаемый примерный список. В реферате студенты показывают знания дисциплины и умение реферировать, т. е. творчески анализировать прочитанный текст, а также умение аргументированно и ясно представлять свои мысли, с обязательными ссылками на использованные источники и литературу. В реферате желательно отразить различные точки зрения по вопросам выбранной темы.

Реферат следует писать в определенной последовательности. Студенту необходимо ознакомиться с Программой курса по истории, выбрать нужную тему, подобрать и изучить рекомендованные документы и литературу. Если заинтересовавшая студента тема не учтена в прилагаемом списке, то по согласованию с преподавателем можно предложить свою. Выбирая тему реферата, необходимо руководствоваться личным интересом и доступностью необходимых источников и литературы.

Поиск литературы по избранной теме следует осуществлять в систематическом и генеральном (алфавитном) каталогах библиотек (по фамилии автора или названию издания) на библиографических карточках или в электронном виде. Поиск литературы (особенно статей в сборниках и в коллективных монографиях) облегчит консультация с библиографом библиотеки. Возможен также поиск перечней литературы и источников по информационным сетевым ресурсам (Интернета).

Ознакомившись с литературой, студент отбирает для своего реферата несколько научных работ (монографий, статей и др.). Выбирая нужную литературу, следует обратить внимание на выходные данные работы.

Объем реферата колеблется в пределах 25-30 страниц формата А-4 с кеглем 14 и полуторным интервалом между строками в обычной компьютерной редакторской программе. Отредактированная работа должна быть пронумерована (номер ставится в верхней части страницы, по центру) и сброшюрована.

Реферат должен быть оформлен в компьютерном варианте. Компьютерный текст должен быть выполнен следующим образом:

- текст набирается на одной стороне листа;
- стандартная страница формата А4 имеет следующие поля: правое – 10 мм, левое – 30 мм, верхнее и нижнее – 20 мм;
- межстрочный интервал – полуторный;

- гарнитура шрифта – Times New Roman;
- кегль шрифта – 14;
- абзацный отступ – 1,25 пт.

На титульном листе, который не нумеруется, указывается название учебного заведения, кафедры, полное название темы реферата, курс, отделение, номер учебной группы, инициалы и фамилия студента, а также ученая степень, ученое звание, инициалы и фамилия преподавателя, который будет проверять работу.

На второй странице размещается оглавление реферата, которое отражает структуру реферата и включает следующие разделы:

- введение, в котором необходимо обосновать выбор темы, сформулировать цель и основные задачи своего исследования, а также можно отразить методiku исследования;

- основная часть, состоящая из нескольких глав, которые выстраиваются по хронологическому или тематическому принципу, озаглавливаются в соответствии с проблемами, рассматриваемыми в реферате. Главы желательно разбивать на параграфы. Важно, чтобы разделы оглавления были построены логично, последовательно и наилучшим образом раскрывали тему реферата;

- заключение, в котором следует подвести итоги изучения темы, на основании источников, литературы и собственного понимания проблемы изложить свои выводы.

Ссылки на источники и литературу, использованные в реферате, обозначаются цифрами в положении верхнего индекса, а в подстрочных сносках (внизу страницы) указывается источник, на который ссылается автор. Сноска должна быть полной: с указанием фамилии и инициалов автора, названия книги, места и года ее издания, страницы, на которую сделана ссылка в тексте.

Цитирование (буквальное воспроизведение) текста других авторов в реферате следует использовать лишь в тех случаях, когда необходимо привести принципиальные положения, оптимально сформулированные выводы и оценки, прямую речь, фрагмент документа и пр. В цитате недопустима любая замена слов. Если в работе содержатся выдержки (цитаты) из отдельных произведений или источников, их следует заключить в кавычки и указать источник, откуда взята данная цитата (автор, название сочинения, год и место издания, страница, например: Маршалова А. С. Система государственного и муниципального управления: Учебное пособие. – М., 2009. – С. 10.). Издательство в сносках обычно не указывается.

В реферате допускается передача того или иного эпизода или определенной мысли своими словами. В этом случае в тексте кавычки не ставятся, но в подстрочном примечании следует указать выходные данные источника. В тех случаях, когда сноска делается повторно на одно и то же издание, тогда в подстрочном примечании выходные данные не приводятся полностью.

Например:

Выработка политических ориентиров в значительной степени основана не на строго рациональном или научном анализе, а на понимании необходимости защиты тех или иных социальных интересов, осознании характера сопутствующей им конкуренции.

Т. е. в первой сноске указывайте автора, полное название, место, год издания, страницы, на которые ссылаетесь.

В дальнейшем в сноске следует писать: Там же. – С. 98.

Если сноска на данную работу дана после других источников, следует писать: Государственная политика: Учебное пособие. – С. 197. (без указания места и года издания).

Ссылки на Интернет даются с обязательной датой просмотра сайта, т. к. сайты часто обновляются и порой невозможно найти те материалы, которые использовались в реферате. Например: Федеральный закон от 14 ноября 2002 г. № 161-ФЗ «О государственных и муниципальных унитарных предприятиях» [электронный текстовый

документ].

URL:[http://www.ranatruda.ru/ot\\_biblio/normativ/data\\_normativ/11/11264/index.php](http://www.ranatruda.ru/ot_biblio/normativ/data_normativ/11/11264/index.php) [дата обращения: 13.11.2015].

Вполне возможно помещение всех сносок реферата в специальный раздел Примечания.

В конце реферата приводится библиографический список, составленный в алфавитном порядке в соответствии с требованиями к оформлению справочно-библиографического аппарата. Источники и литература должны быть оформлены на разных страницах. Следует указывать только те источники и литературу, которую студент действительно изучил.

Библиографический список и сноски оформляются в соответствии с действующими стандартами. Реферат может содержать приложения в форме схем, таблиц, образцов документов и другие изображения в соответствии с темой исследования.

При написании реферата должно быть использовано не менее 25 источников или единиц литературы (книг, статей, интернет-сайтов, документов и др.). Учебники, энциклопедические и справочные издания не являются основной литературой и не входят в круг этих 25 наименований.

Если в реферате студент желает привести небольшие по объему документы или отдельные разделы источников, касающиеся выбранной темы, различные схемы, таблицы, диаграммы, карты, образцы типовых и эксклюзивных документов и другую информацию по основам государственного и муниципального управления, то их можно привести в разделе Приложения. При этом каждое приложение должно быть пронумеровано и снабжено указанием, откуда взята информация для него.

Введение, заключение, новые главы, библиографический список, должны начинаться с нового листа.

Все страницы работы, включая оглавление и библиографический список, нумеруются по порядку с титульного листа (на нем цифра не ставится) до последней страницы без пропусков и повторений. Порядковый номер проставляется внизу страницы по центру, начиная с цифры 2.

В реферате желательно высказывание самостоятельных суждений, аргументов в пользу своей точки зрения на исследуемую проблему. При заимствовании материала из первоисточников обязательны ссылки на автора источника или интернет-ресурс, откуда взята информация. Реферат, значительная часть которого текстуально переписана из какого-либо источника, не может быть оценена на положительную оценку.

Средство оценивания: тест  
МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ  
ТЕСТОВЫХ ЗАДАНИЙ

Непременной сопутствующей процедурой преподавания любой дисциплины являлся контроль уровня усвоения учебного материала. В настоящее время среди разнообразных форм контроля в учебном процессе стали активно применяться тестовые задания, которые позволяют относительно быстро определить уровень знаний обучающихся. Тестовые задания является одной из наиболее научно обоснованных процедур для выявления реального качества знания у испытуемого обучающегося. Впрочем, тестирование не может заменить собой другие педагогические средства контроля, используемые сегодня преподавателями. В их арсенале остаются устные экзамены, контрольные работы, опросы обучающихся и другие разнообразные средства. Они обладают своими преимуществами и недостатками и по сути они наиболее эффективны при их комплексном применении в учебной практике.

По этой причине каждое из перечисленных средств применяется преподавателями на определенных этапах изучения дисциплины. Самое главное преимущество тестов – в том, что они позволяют преподавателю и самому обучающемуся при самоконтроле

провести объективную и независимую оценку уровня знаний в соответствии с общими образовательными требованиями. Наиболее важным положительным признаком тестового задания является однозначность интерпретации результатов его выполнения. Благодаря этому процедура проверки может быть доведена до высокого уровня автоматизма с минимальными временными затратами. При проведении тестирования степень сложности предлагаемых вопросов определяются преподавателем в зависимости от уровня подготовленности группы.

Средство оценивания: кейс  
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ К РЕШЕНИЮ  
КЕЙСА

Решение кейса – это показатель знаний учебного материала, специальных исследований, источников, т.е. глубины изучения рекомендованной литературы.

В первую очередь студенту рекомендуется ознакомиться с условиями кейса, изучить конспект лекции, соответствующую тему учебника, а также материал к указанной в кейсе теме. После этого следует возвратиться к условиям кейса и, выяснив значение каждого положения, решить кейс по существу в соответствии с поставленными вопросами в задаче или исходя из логической сути.

Ответы оформляются письменно.

Средство оценивания: курсовая работа  
МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ПОДГОТОВКЕ КУРСОВОЙ РАБОТЫ

1. Общие требования к курсовой работе

*Назначение курсовой работы и общие требования к ее содержанию*

Курсовая работа призвана углубить знания студентов, полученные ими в ходе теоретических и практических занятий, а также сформировать умения подбирать, изучать и обобщать материалы источников информации на бумажных и электронных носителях. Перечень курсовых работ определен учебным планом направления подготовки 38.03.02 Менеджмент. Управление бизнесом и маркетинг.

Знания и умения, полученные студентами при написании курсовой работы, могут быть использованы для подготовки выпускной квалификационной (бакалаврской) работы.

В результате выполнения курсовой работы студент должен:

– подбирать, анализировать и систематизировать специальную литературу по теме курсовой работы, фиксировать нужную информацию, а также правильно оформлять ссылки на научные источники;

– на основе проведенного анализа специальной литературы описать состояние изучаемой проблемы;

– научиться применять полученные в процессе обучения теоретические и практические знания для решения конкретных прикладных задач в управленческой деятельности, аргументировать выводы и обосновывать свои предложения по решению этих задач, принимать управленческие решения.

Логическим продолжением курсовой работы может стать выпускная квалификационная (бакалаврская) работа по направлению подготовки, в которой будут реализованы основные идеи и выводы курсовой работы на более высоком теоретическом и практическом уровнях. Курсовая работа может быть использована в качестве главы или параграфа выпускной квалификационной (бакалаврской) работы.

*К курсовой работе предъявляются следующие требования:*

– выбранная тема должна соответствовать содержанию дисциплины;

– работа должна быть написана с привлечением различных источников по избранной теме (не менее 25);

– должна завершаться конкретными выводами и рекомендациями;

– должна быть оформлена в соответствии с предъявляемыми требованиями;

– должна быть написана самостоятельно.

*Критериями оценки курсовой работы являются:*

1. по форме:

- наличие содержания и внутренних рубрикаций (правильность оформления);
- библиография источников, составленная в соответствии с ГОСТ;
- оформление цитирования в соответствии с ГОСТ;
- грамотность изложения (в т. ч. орфографическая, пунктуационная, стилистическая), владение научной терминологией;
- соблюдение требований объема курсовой работы.

2. по содержанию:

- соответствие содержания заявленной теме;
- полнота анализа материала;
- достаточное количество специальных источников;
- оригинальность текста.

*Основные ошибки при написании курсовой работы:*

1. Содержание работы не отвечает плану. Работа выглядит как бессистемный набор разрозненных фактов, мнений различных ученых, без обобщающих выводов.

2. Формулировка глав (параграфов) не раскрывает содержания исследуемого предмета по избранной теме.

3. Цель курсовой работы не соответствует теме, содержанию и поставленным задачам.

4. Аналитический обзор публикаций по теме курсовой работы имеет форму аннотированного списка и не отражает уровень изученности проблемы.

5. Конечный результат не отвечает целям курсовой работы, выводы не отражают поставленные цель и задачи.

6. В работе используются без указания источника чужие произведения, идеи и изобретения, что является нарушением авторских прав.

7. Описание источников в списке использованной литературы приведено произвольно, без соблюдения требований ГОСТа.

8. Объем и оформление работы не отвечают требованиям; работа выполнена неаккуратно, с грамматическими, орфографическими, пунктуационными, стилистическими ошибками.

*Этапы выполнения курсовых работ:*

1. выбор темы;

2. закрепление темы курсовой работы за студентом и назначение руководителя;

3. изучение требований, предъявляемых к курсовой работе, составление библиографии, изучение специальной литературы и источников;

4. обработка, анализ и обобщение собранных материалов, составление плана выполнения курсовой работы и согласование его с руководителем курсовой работы; 5. подготовка текста курсовой работы;

6. устранение замечаний и предложений, высказанных руководителем по курсовой работе; 7. сдача курсовой работы в электронном и печатном виде на кафедру для проверки в системе «Антиплагиат» (по усмотрению руководителя курсовой работы и заведующего кафедрой);

8. представление работы руководителю курсовой работы после проверки;

9. принятие окончательного решения о правомерности использования заимствований в курсовой работе на основе отчета о результатах проверки в системе «Антиплагиат» и написание рецензии на курсовую работу руководителем;

10. подготовка доклада и презентации;

11. защита курсовой работы согласно графику.

Студенты, не выполнившие курсовые работы, не допускаются к экзамену по дисциплине.

## 2. Выбор темы курсовой работы

Тема курсовой работы выбирается студентом самостоятельно из предложенного списка, составленного ведущим преподавателем по дисциплине и утвержденного заведующим кафедрой. Студент имеет право предложить собственную формулировку темы, но в этом случае он должен обосновать свой выбор и согласовать тему с руководителем.

Подготовка курсовой работы может явиться началом исследования, которое студент планирует проводить в дальнейшем при написании выпускной квалификационной (бакалаврской) работы, магистерской диссертации или иных научных работ, статей, проектов.

## 3. Особенности подготовки курсовой работы по направлению подготовки

### *а) Поиск информации*

При подготовке курсовой работы рекомендуется использовать максимально широкий круг источников: монографии, учебники, учебные пособия, справочники, сборники научных трудов, статей и материалы научно-практических конференций, статьи в журналах, газетах, а также материалы информационной сети Интернет.

Необходимо начать подготовку курсовой работы с подбора специальной литературы и источников по теме работы, при этом следует обратить внимание на ссылки, которые составят библиографическую базу будущей работы.

На основе подобранной литературы составляется список использованной литературы, оформленный согласно ГОСТ. Кроме того, в период подготовки курсовой работы студент может использовать: электронные ресурсы, электронные библиотечные системы и др.

### *2) Работа с источниками информации*

Работа с источниками информации – это умение правильно оценить сущность и значимость информации, разобраться в структуре материала, в удобной форме зафиксировать все необходимое для последующей работы.

Работая со специальными источниками, необходимо делать выписки наиболее важных положений, что поможет накопить нужные сведения и облегчить запоминание. При этом необходимо четко фиксировать источник, откуда взята информация (фамилию и инициалы автора, полное название источника, издательство, год издания, страницу).

Выдержки из нормативно-правовых актов, авторские высказывания цитируются дословно либо излагаются своими словами. После каждого цитирования, использования фактических и статистических данных обязательна ссылка на номер источника в списке использованной литературы с указанием страницы.

Любой источник, на который ссылается автор курсовой работы, должен быть внесен в список использованной литературы.

### *3) Составление плана курсовой работы*

Составление плана является одним из важнейших этапов в подготовке курсовой работы, так как правильно составленный план является условием успешной реализации цели курсовой работы.

План - это структурная проработка курсовой работы. Все вопросы, выбранные для изучения, должны быть логически связаны и последовательно раскрывать содержание избранной студентом темы.

План курсовой работы, как правило, должен состоять из введения, основной части (состоящей из глав и пунктов), заключения в форме выводов и предложений, списка использованной литературы и приложений.

При составлении плана курсовой работы необходимо учитывать, что:

- главы подразделяются на параграфы, параграфов не должно быть менее двух и более трех;

- формулировка названий глав не должна дублировать название работы, названия параграфов не должны дублировать название глав;

- параграфы не должны формулироваться более широко, чем названия глав.

Планы не должны быть перегружены излишней детализацией, количество структурных единиц должно быть достаточным для полного раскрытия темы курсовой работы.

#### 4. Структура курсовой работы

Структурными элементами курсовой работы являются:

1. Титульный лист;
2. Содержание;
3. Введение;
4. Основная часть (2-3 главы);
5. Заключение;
6. Список использованной литературы;
7. Приложения (при необходимости).

*Титульный лист* содержит: название образовательной организации, кафедры, направление подготовки, тему курсовой работы, фамилию, имя и отчество студента, руководителя курсовой работы. Внизу титульного листа: город и год написания курсовой работы, дата защиты, оценка.

*Содержание* включает перечисление разделов работы с указанием страницы начала каждой главы и параграфа. Главы и параграфы курсовой работы должны быть пронумерованы. Введение, заключение, приложения не нумеруются.

*Введение*, 3-5 страниц, является вступительной частью работы, с которой начинается изложение материала. Во введении раскрываются:

1) актуальность работы, которая определяется несколькими факторами: необходимостью дополнения теоретических построений, относящихся к изучаемому явлению; потребностью в совершенствовании используемых методов или конкретных технологий управления по отдельным видам деятельности. Достаточно в пределах 0,5-1 страницы текста показать главное – суть проблемной ситуации, из чего и будет видна актуальность темы.

2) цель – это желаемый конечный результат работы, что планируется получить в итоге. Цели работы могут быть разнообразными: определение характеристики явлений, не изученных ранее, малоизученных, противоречиво изученных; выявление взаимосвязи явлений; изучение динамики явления; обобщение, выявление общих закономерностей, создание классификации, типологии; создание методики; адаптация технологий, т.е. приспособление имеющихся технологий для использования их в решении новых проблем. Достижение цели курсовой работы ориентирует на решение выдвинутой проблемы в двух основных направлениях – теоретическом и прикладном.

Цель работы обычно заключается в том, чтобы: «Изучить...», «Выявить...», «Рассмотреть...», «Определить...», «Дать характеристику...», «Доказать...». В любом случае работа должна содержать определенную новизну (поиск новых знаний, новых методов либо применение существующих знаний, методов к новым условиям) и творческий подход к решению проблемы.

Стилистически цели могут также формулироваться как «Анализ...», «Изучение...», «Выявление...» и т.п. Цель работы должна содержать определенную новизну.

3) задачи – это выбор путей и средств достижения цели. Формулировки задач необходимо делать как можно более тщательно, поскольку описание их решения должно составить содержание глав курсовой работы.

4) объект – предприятие, организация, система управления, процессы, т.е. непосредственно измеряемый качественными и количественными показателями реальный физический объект.

5) предмет – это система знаний, умений, навыков, методы, способы, факторы внешней и внутренней среды и процессы, происходящие в организации. Именно предмет определяет тему работы, которая обозначается на титульном листе как ее заглавие;

6) методы – описание совокупности использованных в работе методов для разработки предмета курсовой работы, достижения его цели и решения поставленных задач.

7) база исследования. В качестве базы исследования обычно выступают организации, предприятия.

8) описание структуры курсовой работы. Здесь указывается, что курсовая работа состоит из введения, двух (или трех) глав, заключения, списка использованной литературы и приложений (если имеются).

Во введении не используются ссылки.

*Основную часть* курсовой работы составляют данные, полученные в результате разработки темы, их систематизация и обобщение. Основная часть обычно разбивается на две-три главы, каждая из которых, в свою очередь, подразделяется на несколько параграфов (как правило, два-три). Не рекомендуется увеличение числа глав и параграфов в главе.

Главы должны показать умение автора сжато, логично и аргументировано излагать материал, представление и оформление которого должны соответствовать требованиям, предъявляемым к курсовым работам.

Объем каждой главы в среднем должен составлять 10-18 страниц, объем параграфа – не менее 5-6 страниц. Необходимо строго придерживаться установленных объемов.

Каждую главу необходимо завершать обобщениями и выводами, логично вытекающими из основных положений, рассмотренных в данной части курсовой работы. Количество выводов должно составлять не менее 3-5.

Высказывая собственные суждения, выводы, нельзя употреблять такие выражения, как «я считаю», «я предлагаю» и др. Желательно использовать слова: «думается», «представляется целесообразным», «представляется своевременным предложить», «наиболее аргументированной видится позиция» и др. Если такие варианты невозможны, то допустимо использование слов «считаем», «предлагаем» и др.

Заголовки глав и параграфов должны точно отражать содержание относящегося к ним текста. Они не должны сокращать или расширять объем смысловой информации, которая в них заключена. Не рекомендуется включать в заголовок сокращенные слова и аббревиатуры.

*Первая глава (теоретическая)* состоит трех параграфов, содержит развернутые определения основных понятий, используемых при раскрытии темы, точки зрения отечественных и зарубежных авторов по проблеме, исследуемой в курсовой работе краткое описание методик и методов анализа состояния объекта изучения. В главе обязательно должны быть отражены знания в области менеджмента, которые характеризуют объект и предмет работы.

Все теоретические положения, определения понятий, цифровые данные, взятые у других авторов, должны иметь ссылку на источник.

*Вторая глава (аналитическая/практическая)* должна носить самостоятельный, творческий характер.

Результаты могут представляться в графиках, таблицах, схемах, фотографиях; возможно вынесение таблиц и фотографий в приложение. В конце главы – выводы по представленному материалу.

*В заключении* подводятся итоги, указывается их практическая значимость, обобщаются основные положения и выводы, сделанные студентом в курсовой работе, делается вывод о степени разрешения задач, поставленных ранее, и достижении указанной во введении цели. Кроме того, в заключении студент может сделать необходимые рекомендации и определить направления для дальнейших исследований по данной



проблематике.

Все выводы, изложенные в заключении, должны быть обоснованы в содержательной части работы. Таким образом, в заключении студент должен показать, как выполнены указанные во введении цели и задачи.

Блок выводов не должен составляться путем механического суммирования выводов в конце глав или параграфов, а должен содержать итоговые результаты. В заключении также находят отражение варианты решения конкретных вопросов. В данной части следует также показать, где и в какой форме могут быть использованы и внедрены предложения по результатам исследования. Заключительный материал не должен содержать сноски.

Объем заключения рекомендуется в пределах 3-5 страниц.

*Список использованной литературы* включает перечень источников, которые были использованы при подготовке курсовой работы и на которые есть ссылки в основном тексте. Он должен включать не менее 25 источников специальной литературы. Список показывает глубину и широту изучаемой темы и документально подтверждает достоверность и точность приводимых в тексте заимствований (цитат, фактов, формул и других документов). При написании курсовой работы следует ориентироваться на наиболее свежие фактические данные, которые не должны быть старше 3-5 лет.

*Приложение* не является обязательным элементом курсовой работы. Тем не менее, это возможность для размещения таблиц, рисунков, текстов документов, справочных материалов, носящих вспомогательный характер, использование которых в основной части работы автором признается нецелесообразным. Решающим фактором, определяющим место размещения вспомогательных материалов (основной текст или приложение), является удобство чтения текста курсовой работы. В тексте курсовой работы должны быть ссылки на все представленные в приложении материалы.

## 5. Требования к оформлению курсовой работы

Ориентировочный объем курсовой работы – 25-35 страниц печатного текста (исключая приложения и список используемых источников и литературы). При недостаточности или превышении объема работа может быть не допущена к защите. При необходимости увеличения объема работы руководитель должен согласовать этот вопрос с заведующим кафедрой.

### *Требования к оформлению текста*

Курсовая работа выполняется в одном экземпляре и оформляется только на лицевой стороне белой бумаги.

- размер бумаги стандартного формата А4 (21 x 29,7 см);
- поля: левое – 3 см, верхнее – 2 см, правое – 1,5 см, нижнее – 2 см;
- ориентация: книжная;
- шрифт: Times New Roman; – кегль: 14 пт (пунктов) в основном тексте, 12 пт – в таблицах, рисунках и нумерации страниц основной части работы;
- междустрочный интервал: полуторный в основном тексте (1,5), одинарный (1) – в таблицах, рисунках, сносках;
- форматирование основного текста и сносок: в параметре "по ширине";
- цвет шрифта: черный;
- размер абзацного отступа (красной строки) в основном тексте: 1,25 см;
- расстановка переносов не допускается (кроме таблиц);
- по тексту не должно быть выделения курсивом, полужирным и подчеркнутым шрифтом.

### *Требования к нумерации страниц*

Нумерация страниц проставляется, начиная с содержания, которое является 2-ой страницей (на титульном листе номер страницы не проставляется). Далее последовательно нумеруются введение, главы, разделы и параграфы разделов, заключение, список

использованной литературы и титульный лист приложений (на самих приложениях номера страниц не проставляются). Номера страниц основной части работы располагается в центре нижней части листа, кегль: 12 пт.

*Требования к заголовкам и подзаголовкам*

Заголовок отражает название главы работы, а подзаголовок – параграфа главы. Заголовок набирается прописными буквами, а подзаголовок – строчными. Шрифт заголовка и подзаголовка – 14 пт. Выравнивание по центру страницы без абзацного отступа. Точка в конце заголовка (подзаголовка) не ставится.

После заголовка главы – 1 пустая строка перед заголовком параграфа, после заголовка параграфа – 1 пустая строка перед текстом. Заголовок, так же как и основной текст работы, не имеет переносов, то есть на конце строки слово должно быть обязательно полным.

Заголовки введения, каждой новой главы, заключения, списка использованной литературы, титула приложений начинаются с новой страницы. Заголовок следующего параграфа – на этой же странице через 1 пустую строку.

*Требования к оформлению приложений*

Приложения не являются составляющей основной части работ и помещаются после списка использованной литературы.

Сразу после последнего листа списка использованной литературы помещается титульный лист приложений. Он представляет собой пустой лист, на котором в центре листа проставляется слово "ПРИЛОЖЕНИЯ" с соблюдением всех остальных требований к заголовкам работы.

На титульном листе приложений проставляется также и номер страницы, на который ссылается содержание работы. Далее на самих листах приложений нумерация страниц не проставляется.

Листы приложений нумеруются в правом верхнем углу листа А4 "Приложение 1", "Приложение 2" и т.д. с использованием шрифта Times New Roman, 14 пт.

Если прикладываемый к работе документ (форма отчетности, бланк и т.д.) состоит из более, чем 1 (одного) листа, то на каждом последующем листе вплоть до последнего листа документа включительно проставляется надпись: "Приложение 1 (продолжение)" и т.д.

*Требования к оформлению таблиц*

– нумерация таблиц двойная, т.е. сначала ставится номер главы, в которой находится таблица, затем через точку – номер таблицы по порядку;

– в конце номера таблицы точки нет;

– таблицы нумеруются арабскими цифрами (без знака №), например, "Таблица 1.1 - " и т. д. (кавычки для выделения слова "Таблица" и названия таблицы не используются);

– название таблицы помещается над таблицей, выравнивание – по левому краю без абзацного отступа;

– в названиях таблиц (относящихся к объекту анализа) необходимо указывать базу анализа и период, за который приводятся данные, например "Таблица 1.1 – Анализ показателей рентабельности организации ООО «Серпус-Молотус» за 2013-2015 гг."; – в конце названия таблицы точка не ставится;

– нумерация столбцов таблицы не производится;

– названия столбцов таблицы размещаются по центру ячейки таблицы;

– названия строк таблицы размещаются по левому краю ячейки таблицы;

– данные таблицы выравниваются в ячейках таблицы на усмотрение автора работы, но в рамках всей работы должны быть одинаковы во всех таблицах;

– если таблица имеет одну единицу измерения, то она указывается в конце названия таблицы через запятую (... , % или ... , тыс.руб.);

– пояснения к таблице отражаются с использованием шрифта Times New Roman, 12 пт., интервал 1,0. После таблицы не пропускается пустая строка;

- если таблица имеет несколько единиц измерения, то они указываются либо в столбцах, либо в строках (также после запятой в конце названия строки или столбца);
- в тексте перед таблицей обязательно должна быть ссылка на данную таблицу, например: "... расчеты представлены в таблице 2.6";
- в тексте после таблицы обязательно должны быть сделаны выводы, например: "... предприятие получило прибыль (см. табл. 3.8)";
- при разбиении таблицы и ее переносе на следующую страницу "шапка таблицы" без названия печатается на новой странице, над ней размещаются слова "Продолжение таблицы" с указанием номера таблицы с выравниванием по левому краю без абзацного отступа;
- при заимствовании таблицы из какого-либо источника после нее оформляется сноска на источник в соответствии с требованиями к оформлению сносок; таблицы, занимающие несколько страниц, помещаются в приложение, а небольшие – на страницах работы.

#### *Требования к оформлению рисунков*

- нумерация рисунков двойная, т.е. сначала ставится номер главы, в которой находится рисунок, затем через точку – номер рисунка по порядку;
- в конце номера рисунка точки нет;
- рисунки нумеруются арабскими цифрами (без знака №), например "Рисунок 1.1 - " и т. д. (кавычки для выделения слова "Рисунок" и названия рисунка не используются);
- название рисунка помещается под рисунком, выравнивание – по центру без абзацного отступа;
- в конце названия рисунка точка не ставится;
- в названиях рисунков (относящихся к объекту анализа) необходимо указывать базу анализа и период, за который приводятся данные, например "Рисунок 1.1 – Динамика показателей рентабельности организации ООО «Серпус-Молотус» за 2013-2015 гг."; – в тексте перед рисунком должна быть ссылка на данный рисунок, например: "... показано на рисунке 2.1";
- в тексте после рисунка обязательно должны быть сделаны выводы, например: "... отчетливо видна зависимость (см. рис. 1.3)";
- пояснения к рисунку отражаются в рамках рисунка с использованием шрифта Times New Roman, 12 пт., интервал 1,0;
- если рисунок имеет одну единицу измерения, но она указывается в конце названия рисунка через запятую (... , % или ..., тыс.руб.).

#### *Требования к оформлению формул*

- нумерация формул двойная, т.е. сначала ставится номер главы, затем, через точку – номер формулы в главе;
- выравнивание формул – по левому краю без абзаца, номера – по правому краю в той же строке;
- каждая формула – на отдельной строке; набираются формулы исключительно с помощью редактора формул.

#### *Требования к оформлению ссылок*

- при цитировании или использовании каких-либо положений, материалов (схем, графиков, диаграмм, статистических данных) из других работ обязательно даются ссылки на автора и источник, из которого заимствуется материал;
- ссылки на автора и источник помечаются в квадратных скобках с указанием номера источника в списке использованной литературы и страниц через запятую, или с указанием нескольких номеров источников через запятую, например: "... как утверждают специалисты [26, с. 214], ..." или "... авторами дается множество определений [3, 8, 12, 13, 15], которые отличаются ...";
- если в работе приводится цитата из какого-то источника для подтверждения рассматриваемых положений, то в ее тексте сохраняются все особенности документа, из

которого она взята (орфография, пунктуация, расстановка абзацев, шрифтовые выделения), и она внутри текста работы заключается в кавычки.

*Требования к оформлению списка использованных источников и литературы*

При оформлении списка источников и литературы следует руководствоваться ГОСТ 7.1-2003. В соответствии с п. 5.2.3.8 общее обозначение материала (например, [Текст], [Электронный ресурс]), описания которого преобладают в тексте, может быть опущено.

В списке приводятся все источники, которые использовались при написании работы. При этом обязательно на каждый источник должна быть хотя бы одна ссылка в тексте. *Оформление раздела «Список использованной литературы»*

Оформление списка использованной литературы осуществляется в следующей последовательности:

1. Нормативные правовые акты, которые располагаются по юридической силе в следующей последовательности: международные нормативные правовые акты; Конституция Российской Федерации; Федеральные законы Российской Федерации; Законы Российской Федерации; Указы Президента Российской Федерации; Акты Правительства Российской Федерации; Акты министерств и ведомств; Законы субъектов Российской Федерации; Решения иных государственных органов и органов местного самоуправления. В списке использованных нормативных актов должно быть указано полное название акта, дата его принятия, номер, дата последнего изменения, а также официальный источник опубликования первоначального текста.

2. Специальная литература на русском языке, которая включает учебники, учебные пособия, энциклопедии, комментарии, научные издания (монографии, статьи в журналах и газетах) и т.п. Специальная литература размещается в алфавитном порядке. Фамилия автора источника отделяется от его имени и отчества неразрывным пробелом.

3. Зарубежные непереводные издания (на языке оригинала), которые также располагаются в алфавитном порядке.

4. Электронные ресурсы. Возможно использование материалов, полученных по сети Интернет, с обязательным указанием электронного адреса материала и даты обращения к нему.

В соответствии с п. 5.2.3.8 ГОСТ 7.1-2003 общее обозначение материала (например, [Текст], [Электронный ресурс]) может быть опущено в списке литературы. В списке приводятся все источники, которые использовались при написании работы. При этом обязательно на каждый источник должна быть хотя бы одна ссылка в тексте.