

Документ подписан простой электронной подписью  
Информация о владельце:  
ФИО: Железнов Лев Михайлович  
Должность: ректор  
Дата подписания: 01.02.2018  
Уникальный программный ключ:  
7f036de85c233e341493b4c0e48bb3a18c939f51

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
**«Кировский государственный медицинский университет»**  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

УТВЕРЖДАЮ  
И.о. ректора Л.М. Железнов  
«27» июня 2018 г.

## **РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ** **«Стратегический менеджмент»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент

Направленность (профиль) ОПОП - Менеджмент организации в здравоохранении

Форма обучения заочная

Срок освоения ОПОП 5 лет

Кафедра менеджмента и товароведения

Рабочая программа дисциплины (модуля) разработана на основе:

1) ФГОС ВО по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, утвержденного Министерством образования и науки РФ 12 января 2016 г. приказ № 7

2) Учебного плана по направлению подготовки 38.03.02 Менеджмент, одобренного ученым советом ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России «27» июня 2018 г., протокол № 6.

Рабочая программа дисциплины (модуля) одобрена:

Кафедрой менеджмента и товароведения «27» июня 2018 г. (протокол №1)

Заведующий кафедрой Л.Н. Шмакова

Ученым советом СЭФ «27» июня 2018 г. (протокол № 6)

Председатель ученого совета факультета Л.Н. Шмакова

Центральным методическим советом «27» июня 2018 г. (протокол № 1)

Председатель ЦМС Е.Н. Касаткин

### **Разработчики:**

Доцент кафедры менеджмента и товароведения, к.э.н., доцент В.А. Никонов

### **Рецензенты**

Профессор кафедры менеджмента и маркетинга Вят.ГУ, д.э.н., профессор В.И. Беспярых

Заведующий кафедрой общественного здоровья и здравоохранения  
с курсом экономики и управления

ФГБОУ ВО Кировский ГМУ Минздрава России, д.м.н. профессор Б.А. Петров

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП	4
1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)	4
1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля)	4
1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП	4
1.4. Объекты профессиональной деятельности	4
1.5. Виды профессиональной деятельности	4
1.6. Формируемые компетенции выпускника	5
Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы	7
Раздел 3. Содержание дисциплины (модуля), структурированное по темам (разделам)	7
3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)	7
3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами	8
3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий	9
3.4. Тематический план лекций	9
3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)	11
3.6. Самостоятельная работа обучающегося	12
3.7. Лабораторный практикум	13
3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ), контрольных работ	13
Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)	14
4.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)	14
4.2. Перечень основной и дополнительной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)	14
4.2.1. Основная литература	14
4.2.2. Дополнительная литература	15
4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)	15
4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем	15
4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)	16
Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)	16
Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля)	18
Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)	18

## **Раздел 1. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю), соотнесенных с планируемыми результатами освоения ОПОП**

### **1.1. Цель изучения дисциплины (модуля)**

Целью освоения дисциплины «Стратегический менеджмент» является формирование у студентов целостного представления об управлении, которое призвано создать условия для высокой эффективности осуществления всех производственных, экономических и социальных процессов в условиях меняющейся рыночной среды.

### **1.2. Задачи изучения дисциплины (модуля)**

*в рамках подготовки к организационно-управленческой деятельности:*

- владением навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы на основе знания процессов групповой динамики и принципов формирования команды, умение проводить аудит человеческих ресурсов и осуществлять диагностику организационной культуры;

- участие в разработке и реализации корпоративной и конкурентной стратегии организации, а также функциональных стратегий (маркетинговой, финансовой, кадровой);

- участие в разработке и реализации комплекса мероприятий операционного характера в соответствии со стратегией организации;

- планирование деятельности организации и подразделений;

- формирование организационной и управленческой структуры организаций;

- организация работы исполнителей (команды исполнителей) для осуществления конкретных проектов, видов деятельности, работ;

- разработка и реализация проектов, направленных на развитие организации (предприятия, органа государственного или муниципального управления);

- контроль деятельности подразделений, команд (групп) работников;

- мотивирование и стимулирование персонала организации, направленное на достижение стратегических и оперативных целей;

- участие в урегулировании организационных конфликтов на уровне подразделения и рабочей команды (группы).

*в рамках подготовки к информационно-аналитической деятельности:*

- сбор, обработка и анализ информации о факторах внешней и внутренней среды организации для принятия управленческих решений;

- построение и поддержка функционирования внутренней информационной системы организации для сбора информации с целью принятия решений, планирования деятельности и контроля;

- создание и ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;

- разработка и поддержка функционирования системы внутреннего документооборота организации, ведение баз данных по различным показателям функционирования организаций;

- разработка системы внутреннего документооборота организации;

- оценка эффективности проектов;

- подготовка отчетов по результатам информационно-аналитической деятельности;

- оценка эффективности управленческих решений;

### **1.3. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП:**

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к блоку Б1. Дисциплины базовой части

Основные знания, необходимые для изучения дисциплины формируются при изучении дисциплин: Математика, Информатика, Экономическая теория, Теория организации, Теория менеджмента, Управление человеческими ресурсами, Методы принятия управленческих решений, Маркетинг.

Является предшествующей для изучения дисциплин: Финансовый менеджмент, Антикризисное управление, Маркетинг в здравоохранении, Менеджмент в здравоохранении.

#### **1.4. Объекты профессиональной деятельности**

Объектами профессиональной деятельности выпускников, освоивших рабочую программу дисциплины (модуля), являются: процессы реализации управленческих решений в организациях различных организационно-правовых форм; процессы реализации управленческих решений в органах государственного и муниципального управления.

#### **1.5. Виды профессиональной деятельности**

Изучение данной дисциплины (модуля) направлено на подготовку к следующим видам профессиональной деятельности:

- организационно-управленческая деятельность;
- информационно-аналитическая деятельность.

## 1.6 Формируемые компетенции выпускника

Процесс изучения дисциплины (модуля) направлен на формирование у выпускника следующих компетенций:

№ п/п	Но-мер/ин-декс компетенции	Результаты освоения ОПОП (содержание компетенции)	Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю)			Оценочные средства	
			Знать	Уметь	Владеть	для текущего контроля	для промежуточной аттестации
1	2	3	4	5	6	7	8
1.	<b>ОК-3</b>	способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	3.1. Основные экономические категории, законы и методы экономической науки; - рыночный механизм хозяйствования; - макроэкономические показатели хозяйственной деятельности национальной экономики	У.1. Применять методы экономической науки при анализе конкретных экономических ситуаций на микро- и макроуровнях. Использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности.	В.1. Методами анализа конкретных экономических ситуаций	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
2.	<b>ПК-3</b>	владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности	3.1. Экономические основы поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков; - теоретические основы конкуренции и стратегического управления; - пути повышения конкурентоспособности организаций	У.1. Разрабатывать и осуществлять стратегию организации, направленную на обеспечение конкурентоспособности; - проводить анализ конкурентной среды; - выявлять и обосновывать конкретные пути повышения экономической эффективности деятельности фирм и организаций в современных условиях	В.1. Навыками стратегического анализа - навыками разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности; - навыками разработки и использования комплекса маркетинговых средств для повышения конкурентоспособности предприятия; - навыками анализа конкурентной среды	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач

3	<b>ПК-5</b>	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	3.1. Сущность стратегического менеджмента и различных систем стратегического менеджмента; -методы и критерии принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности	У.1. Разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; -определять основные характеристики стратегического контроля применять методы и критерии принятия решений в условиях риска для разработки стратегических решений; - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	В.1. Навыками применения критериев принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности для разработки стратегических решений	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
4	<b>ПК-10</b>	владением навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	3.1. Методики оценки финансово-экономической деятельности предприятия	У.1. Использовать результаты анализа при принятии управленческих решений	В.1. Навыками оценки финансового состояния предприятия, а также навыками проведения комплексного экономического анализа деятельности предприятия. Навыками построения экономических, финансовых моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач

## Раздел 2. Объем дисциплины (модуля) и виды учебной работы

Общая трудоемкость дисциплины составляет 5 зачетных единиц, 180 час.

Вид учебной работы	Всего часов	Семестры		
		№ 7	№ 8	
1	2	3	4	
Контактная работа (всего)	24	6	18	
в том числе:				
Лекции (Л)	12	4	8	
Практические занятия (ПЗ)	12	2	10	
Семинары (С)	-			
Лабораторные занятия (ЛР)	-			
Самостоятельная работа (всего)	147	66	81	
В том числе:				
- Курсовая работа	50	-	50	
- Контрольная работа	30	30	-	
- Работа с рекомендуемой литературой	30	20	10	
- Поиск учебной информации в Интернете	20	10	10	
- Подготовка к промежуточной аттестации	17	6	11	
Вид промежуточной аттестации	экзамен	контактная работа (ПА)	3	3
		самостоятельная работа	6	6
Общая трудоемкость (часы)		180	72	108
Зачетные единицы		5	2	3

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

### 3.1. Содержание разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Код компетенции	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Содержание раздела
1	2	3	4
1.	ОК-3, ПК-3, ПК-5, ПК-10	Сущность стратегического менеджмента, его проблемы и роль в развитии организации.	Сущность, понятие, цели, задачи и характерные особенности стратегического менеджмента; объект стратегического менеджмента; анализ социально-значимых проблем и процессов; конкуренция, конкурентные преимущества и стратегический менеджмент; значение стратегического менеджмента в обеспечении эффективного развития организаций; эволюция взглядов на стратегический менеджмент.
2.	ОК-3, ПК-3, ПК-5, ПК-10	Формирование стратегических целей и стратегий организации.	Стратегическое видение и его составляющее. Методологические основы формирования видения организации. Понятие, сущность и значение миссии организации. Требования к формированию миссии. Стратегические цели и их соотношение с миссией. Требования к определению целей. Классификация

			<p>стратегических целей деятельности организации. Совокупность целей организации и их приоритеты.</p> <p>Основные составляющие и типы внешней среды. Общая характеристика внешней среды. Задачи анализа внешней среды в процессе стратегического управления.</p> <p>Анализ основных компонентов макроокружения. PEST-анализ.</p> <p>Сущность и особенности непосредственного окружения. Отрасль и стратегическая зона хозяйствования.</p> <p>Экономические характеристики отрасли и их влияние на разработку стратегии. Модель пяти сил конкуренции М. Портера. SWOT-анализ.</p> <p>Существующие подходы к анализу позиций в конкуренции и хозяйственного портфеля компании. Цели и основные этапы портфельного анализа.</p>
3.	ОК-3, ПК-3, ПК-5, ПК-10	Реализация стратегии и контроля.	<p>Стратегия управления предприятием (понятие, выбор типа управления, организационная структура, управленческая структура, тип механизма принятия решений).</p> <p>Кадровая стратегия предприятия (понятие, стратегия численности работников, стратегия взаимозаменяемости работников, стратегия дифференциации работников, стратегия выбора социального типа коллектива).</p> <p>Реализация планов предприятия (система бюджетирования как инструмент внедрения и реализации стратегии, финансовая структура предприятия: центры финансового учета и финансовой ответственности, их типы и функции во взаимосвязи с бюджетами, процедуры – один из инструментов реализации планов предприятия).</p> <p>Контроль и оценка хода реализации стратегии предприятия, основные элементы и показатели контроля организации.</p>

### 3.2. Разделы дисциплины (модуля) и междисциплинарные связи с обеспечиваемыми (последующими) дисциплинами

№ п\п	Наименование обеспечиваемых (последующих) дисциплин	№ № разделов данной дисциплины, необходимых для изучения обеспечиваемых (последующих) дисциплин		
		1	2	3
1	Финансовый менеджмент	+	+	
2	Антикризисное управление	+	+	+
3	Маркетинг в здравоохранении	+	+	+
4	Менеджмент в здравоохранении	+	+	+

### 3.3. Разделы дисциплины (модуля) и виды занятий

№ п/п	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Л	ПЗ	ЛЗ	Сем	СРС	Всего часов
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Сущность стратегического менеджмента, его проблемы и роль в развитии организации.	4	2			66	72
2	Формирование стратегических целей и стратегий организации.	4	6			40	50
3	Реализация стратегии и контроля.	4	4			41	49
	Вид промежуточной аттестации:	экзамен	контактная работа (ПА)				3
			самостоятельная работа				6
	Итого:	12	12			147	180

### 3.4. Тематический план лекций

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика лекций	Содержание лекций	Трудоемкость (час)	
				№ сем. 7	№ сем. 8
1	2	3	4	5	6
1	1	Сущность, понятие, цели, задачи и характерные особенности стратегического менеджмента	Стратегическое управление представляет процесс, определяющий последовательность действий организации по разработке и реализации стратегии. Он включает постановку целей, выработку стратегии, определение необходимых ресурсов и поддержание взаимоотношений с внешней средой, которые позволяют организации добиваться поставленных задач. Стратегический менеджмент распространяется на долгосрочные цели и действия компании. Значение стратегического поведения, позволяющего фирме выживать в конкурентной борьбе в долгосрочной перспективе, резко возросло в последние десятилетия.	2	
2		Стратегические проблемы развития организации (предприятия)	Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя, возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация и глобализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники, развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации, широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.	2	
3	2	Формирование стратегического	Видение – это руководящая философия организации, обоснование существования фирмы, не сама цель, а ско-		2

		видения и миссии организации.	<p>рее, чувство основной цели фирмы. То есть видение – это идеальная картина будущего, то состояние, которое может быть достигнуто при самых благоприятных условиях. Видение определяет уровень притязаний в процессе стратегического планирования.</p> <p>Видение определяет миссию организации – это основная, генеральная цель, цель существования организации, которая должна быть достигнута в плановом периоде. Миссия является более конкретным ориентиром, чем видение. Она должна быть сформулирована таким образом, чтобы ее выполнение требовало напряжения сил организации, было связано с определенным риском деятельности. Срок выполнения миссии должен быть обозримым для того, чтобы персонал предприятия мог наблюдать результаты ее реализации.</p>		
4		Определение стратегических целей организации.	Установление целей переводит стратегическое видение и направление развития компании в конкретные задачи, связанные с производством и результатами деятельности фирмы. Цели являются обязательством управленческого аппарата добиться определенных результатов в установленное время.		1
5		Анализ стратегических факторов внешней среды.	Внешняя среда является источником, питающим организацию ресурсами, необходимыми для поддержания ее внутреннего потенциала на должном уровне. Организация находится в состоянии постоянного обмена с внешней средой, обеспечивая тем самым себе возможность выживания. Но ресурсы внешней среды не безграничны. И на них претендуют многие другие организации, находящиеся в этой же среде. Поэтому всегда существует возможность того, что организация не сможет получить нужные ресурсы из внешней среды. Это может ослабить ее потенциал и привести ко многим негативным для организации последствиям. Задача стратегического управления состоит в обеспечении такого взаимодействия организации со средой, которое позволяло бы ей поддерживать ее потенциал на уровне, необходимом для достижения ее целей, и тем самым давало бы ей возможность выживать в долгосрочной перспективе.		1
6	3	Стратегия и организационная структура, стратегический потенциал организации	<p>Реализация стратегии предполагает трансформацию стратегического плана организации в действия, а затем в результаты. Подобно разработке стратегии, этот процесс требует участия всей управленческой команды, а не только нескольких старших менеджеров. Хотя в конечном счете за успешную реализацию стратегии отвечают директор организации и руководители основных подразделений (производственных отделений, функциональных отделов или основных операционных единиц), процесс обычно затрагивает всю организационную структуру - от крупнейших операционных единиц до мелких рабочих групп.</p> <p>Важным элементом успешной реализации стратегии является адаптация организационной структуры к стратегии.</p>		2
7		Контроль реализации стратегии.	Реализация стратегии включает выбор правильной комбинации структуры и контроля реализации стратегии компании. В общем случае контроль необходим, так как		2

			<p>хотя структура управления предназначает исполнителям роли и задачи, она не обеспечивает их мотивацию. Системы стратегического контроля являются системами формального целеполагания контроля, наблюдения, оценок и обратной связи, которые обеспечивают менеджеров информацией о деятельности организации и необходимости корректирующих воздействий. Следовательно, система контроля должна реализовать четыре ступени действий:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- установление стандартов оценки функционирования, которые должны разрабатываться одновременно со стратегией;</li> <li>- создание измерительной системы, которая покажет степень достижения целей, что является комплексной задачей, так как многие действия трудно оценить;</li> <li>- сравнение реального функционирования с установленными целями;</li> <li>- оценка результатов сравнения и выработка, при необходимости, корректирующих действий.</li> </ul>		
Итого:				4	8

### 3.5. Тематический план практических занятий (семинаров)

№ п/п	№ раздела дисциплины	Тематика практических занятий (семинаров)	Содержание практических (семинарских) занятий	Трудоемкость (час)	
				№ сем. 7	№ сем. 8
1	2	3	4	5	6
1	1	Формирование стратегического видения	Понятие стратегического видения и миссии организации. Содержание и функции миссии компании. Принципы формирования миссии. Три составляющих стратегического видения. Исследование современных подходов компаний к формированию миссии и стратегического видения.	2	
2	2	Установление целей разработки стратегии компании	Классификация целей. Иерархия целей. Требования к целям. Установление целей. Виды стратегий. Отличительные черты стратегий. Анализ альтернатив стратегии. Факторы, влияющие на выбор стратегии. Концепция базовой стратегии. Временной аспект стратегии.		2
3		Анализ ситуации в отрасли и состояния компании	Анализ отрасли и конкуренции в ней предполагает исследование деятельности компании в условиях внешней среды. Конкуренция между производителями внутри отрасли. Проникновение на рынок новых конкурентов. Влияние товаров-заменителей на конкуренцию в отрасли. Конкурентное давление со стороны компаний-поставщиков и компаний-потребителей. SWOT-анализ в качестве универсального метода анализа.		2
4		Стратегическое управление	Стратегическое управление и уровни разработки стратегии организации. Типология стратегий развития организаций. Содержание системы стратегического управления, виды разрабатываемых стратегий и принятие		2

			решений по стратегическим вопросам. Стратегическое управление в фирмах США и Японии.		
5	3	Стратегический анализ диверсифицированных компаний	Определение текущей стратегии компании. Составление одной или нескольких матриц делового портфеля компании с целью определения его характеристик. Сравнение долгосрочной привлекательности каждой из отраслей, в которых компания осуществляет свою деятельность. Оценка диверсифицированного портфеля с использованием матричного анализа.		2
		Разработка корпоративной стратегии	Разработка общей стратегии развития предприятия (выбор базовой альтернативы). Выбор географического региона, в котором предполагается реализация. Определение одной из базовых стратегий конкуренции: лидерство по издержкам, дифференциация или рыночная ниша применительно к конкретному виду продукции (услуг). Определение доли рынка (позиции на рынке). Определение связи «продукт—рынок». Определение продукта (продуктового диапазона), ценовой политики и цены. Выбор стратегии занятия и удержания доли рынка при развитии предприятия: конкуренция или расширение рынка.		2
Итого:				2	10

### 3.6. Самостоятельная работа обучающегося

№ п/п	№ семестра	Наименование раздела дисциплины (модуля)	Виды СРС	Всего часов
1	2	3	4	5
1	7	Сущность стратегического менеджмента, его проблемы и роль в развитии организации.	Курсовая работа, работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю	66
Итого часов в семестре:				66
2	8	Формирование стратегических целей и стратегий организации.	Курсовая работа, работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю	40
3		Реализация стратегии и контроля.	Курсовая работа, работа с литературными источниками, поиск учебной информации в сети Интернет, подготовка к текущему и промежуточному контролю	41
Итого часов в семестре:				81
Всего часов на самостоятельную работу:				147

3.7. Лабораторный практикум – учебным планом не предусмотрен

3.8. Примерная тематика курсовых проектов (работ)

1. Инновационные стратегии компаний: тенденции и перспективы.
2. Создание и развитие стратегии.
3. Создание конкурентных преимуществ с помощью нововведений.
4. Методы удержания стратегического преимущества на рынке.
5. Влияние миссии и целей компании на выбор стратегии внедрения новой технологии.
6. Влияние государственной инвестиционной политики на стратегии фирм.
7. Стратегический менеджмент на международном рынке в условиях глобального кризиса.
8. Стратегический менеджмент в современных российских условиях.
9. Стратегическое управление: от старых форм к новым реалиям.
10. Практические аспекты стратегического управления через призму опыта крупнейших компаний.
11. Инвестиции как фактор эффективной реализации стратегии.
12. Глобализация и стратегический менеджмент.
13. Стратегический менеджмент в нелинейных условиях.
14. Инновации как путь к достижению стратегических преимуществ.
15. Динамическое моделирование стратегий развития компании.
16. Стратегическое управление на хаотических рынках.
17. Компьютерное моделирование в стратегическом менеджменте.
18. Причины и последствия неверных стратегий.
19. Инвестиции как составляющая стратегии предприятия.
20. Моделирование организационных стратегий.
21. Стратегический синергизм.
22. Кластеры и стратегические преимущества фирм.
23. Секреты стратегий глобальных компаний.
24. Роль инноваций в развитии стратегии предприятия.
25. Стратегии на локальных рынках.
26. Стратегии как источник возникновения новых видов бизнеса.
27. Влияние государственной инновационной политики на стратегии фирм.
28. Парадоксы формирования и реализации стратегий.
29. Современные тенденции развития стратегий.
30. Стратегии с коротким жизненным циклом.
31. Стратегии Internet- экономики.
32. Стратегии диверсифицированных компаний в российских условиях.
33. Инвестиционные стратегии российских и зарубежных компаний: сравнительный анализ.
34. Стратегическое управление человеческими ресурсами.

#### **Раздел 4. Перечень учебно-методического и материально-технического обеспечения дисциплины (модуля)**

##### **4.1. Перечень учебно-методического обеспечения для самостоятельной работы обучающихся по дисциплине (модулю)**

- Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля):
- Самостоятельная аудиторная работа обучающихся
- Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся
- Методические указания по выполнению курсовой работы
- Сборники тестовых заданий,
- Ситуационные задачи
- Методические указания по изучению дисциплины.

## 4.2. Перечень основной и дополнительной учебной литературы, необходимой для освоения дисциплины (модуля)

### 4.2.1. Основная литература

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6
1	Стратегический менеджмент: учебник для вузов.	Басовский Л.Е	М.: Инфра-М, 2012. – 365с.	10	
2	Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов.	Фомичев А.Н.	- М.: Дашков и К, 2014.- 468 с..		. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

### 4.2.2. Дополнительная литература

№ п/п	Наименование	Автор (ы)	Год, место издания	Кол-во экземпляров в библиотеке	Наличие в ЭБС
1	2	3	4	5	6
1	Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров	И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др	М.: Дашков и К, 2016. - 280 с.		. (ЭБС «Университетская библиотека олайн»)

## 4.3. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет», необходимых для освоения дисциплины (модуля)

- 1.Административно-управленческий портал [электронный ресурс] <http://aup.ru>
2. Экономика и управление на предприятиях: научно-образовательный портал <http://eup.ru>
3. Новости менеджмента [электронный ресурс] <http://managementnews.ru>
4. Федеральный портал «Экономика. Социология. Менеджмент» <http://ecsocman.edu.ru>
5. Электронный журнал по менеджменту. <http://www.ts-ru.com>
6. Сайт «Корпоративный менеджмент». <http://www.cfin.ru>
7. Министерство финансов РФ. <http://minfin.rinet.ru>

## 4.4. Перечень информационных технологий, используемых для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю), программного обеспечения и информационно-справочных систем

Для осуществления образовательного процесса используются: мультимедийные презентации.

В учебном процессе используется лицензионное программное обеспечение:

1. Договор MicrosoftOffice (версия 2003) №0340100010912000035\_45106 от 12.09.2012 (срок действия договора - бессрочный),
2. Договор MicrosoftOffice (версия 2007) №0340100010913000043\_45106 от 02.09.2013 (срок действия договора - бессрочный),
3. Договор MicrosoftOffice (версия 2010) № 340100010914000246\_45106 от 23.12.2014 (срок действия договора - бессрочный).

4. Договор Windows (версия 2003) №0340100010912000035\_45106 от 12.09.2012 (срок действия договора - бессрочный)
  5. Договор Windows (версия 2007) №0340100010913000043\_45106 от 02.09.2013 (срок действия договора - бессрочный),
  6. Договор Windows (версия 2010) № 340100010914000246\_45106 от 23.12.2014 (срок действия договора - бессрочный),
  7. Договор Антивирус KasperskyEndpointSecurity для бизнеса – Стандартный RussianEdition. 100-149 Node 1 yearEducationalRenewalLicense от 12.07.2018, лицензии 685В-МУ\05\2018 (срок действия – 1 год),
  8. Автоматизированная система тестирования Indigo Договор № Д53783/2 от 02.11.2015 (срок действия бессрочный, 1 год технической поддержки),
  9. ПО FoxitPhantomPDF Стандарт, 1 лицензия, бессрочная, дата приобретения 05.05.2016
- Обучающиеся обеспечены доступом (удаленным доступом) к современным профессиональным базам данных и информационно-справочным системам:
- 1) Научная электронная библиотека e-LIBRARY. Режим доступа: <http://www.e-library.ru/>.
  - 2) Справочно-поисковая система Консультант Плюс – ООО «КонсультантКиров».
  - 3) «Электронно-библиотечная система Кировского ГМУ». Режим доступа: <http://elib.kirovgma.ru/>.
  - 4) ЭБС «Консультант студента» - ООО «ИПУЗ». Режим доступа: <http://www.studmedlib.ru>.
  - 5) ЭБС «Университетская библиотека онлайн» - ООО «НексМедиа». Режим доступа: <http://www.biblioclub.ru>.

#### **4.5. Описание материально-технической базы, необходимой для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)**

В процессе преподавания дисциплины (модуля) используются следующие специальные помещения:

- учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа: № 1-406, 1-407 г. Киров, ул. К.Маркса,137 (1 корпус);
- учебные аудитории для проведения занятий семинарского типа: № 1-414, 1-415 г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1корпус);
- учебные аудитории для проведения групповых и индивидуальных консультаций: № 1-407, г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус);
- учебные аудитории для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации: № 1-414,1-415, г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус);
- помещения для самостоятельной работы: № 1-418б г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус); 1- читальный зал библиотеки г. Киров, ул. К.Маркса,137 (1 корпус);
- помещения для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования: № 1-418а г. Киров, ул. К. Маркса, 137 (1 корпус).

Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления учебной информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа предлагаются наборы демонстрационного оборудования и учебно-наглядных пособий, обеспечивающие тематические иллюстрации, соответствующие рабочей программе дисциплины (модуля).

Помещения для самостоятельной работы обучающихся оснащены компьютерной техникой с возможностью подключения к сети "Интернет" и обеспечены доступом в электронную информационно-образовательную среду организации.

#### **Раздел 5. Методические рекомендации по организации изучения дисциплины (модуля)**

Процесс изучения дисциплины предусматривает: контактную (работа на лекциях и практических занятиях) и самостоятельную работу (самоподготовка к практическим занятиям, написание и защита рефератов, подготовка к решению ситуационных задач и подготовка к тестированию, написание курсовой работы).

Основное учебное время выделяется на самостоятельную работу.

В качестве основных форм организации учебного процесса по дисциплине выступают классические лекционные и практические занятия (с использованием интерактивных технологий обучения), а также самостоятельная работа обучающихся.

При изучении учебной дисциплины (модуля) обучающимся необходимо освоить практические умения по оценке качества товаров.

При проведении учебных занятий кафедра обеспечивает развитие у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств (путем проведения интерактивных лекций, групповых дискуссий, ролевых игр, тренингов, анализа ситуаций и имитационных моделей, преподавания дисциплины (модуля) в форме курса, составленного на основе результатов научных исследований, проводимых Университетом, в том числе с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей).

### **Лекции:**

Классическая лекция. Рекомендуется при изучении тем: Сущность, понятие, цели, задачи и характерные особенности стратегического менеджмента, Стратегические проблемы развития организации (предприятия), Формирование стратегического видения и миссии организации, Определение стратегических целей организации, Анализ стратегических факторов внешней среды, Стратегия и организационная структура, стратегический потенциал организации, Контроль реализации стратегии.

На лекциях излагаются темы дисциплины, предусмотренные рабочей программой, акцентируется внимание на наиболее принципиальных и сложных вопросах дисциплины, устанавливаются вопросы для самостоятельной проработки. Конспект лекций является базой при подготовке к практическим занятиям, к экзамену, а также для самостоятельной работы.

Изложение лекционного материала рекомендуется проводить в мультимедийной форме. Смысловая нагрузка лекции смещается в сторону от изложения теоретического материала к формированию мотивации самостоятельного обучения через постановку проблем обучения и показ путей решения профессиональных проблем в рамках той или иной темы. При этом основным методом ведения лекции является метод проблемного изложения материала.

Лекция-дискуссия - обсуждение какого-либо вопроса, проблемы, рассматривается как метод, активизирующий процесс обучения, изучения сложной темы, теоретической проблемы. Рекомендуется использовать при изучении тем: Взаимодействие человека и организации, Менеджер в коллективе.

Важной характеристикой дискуссии, отличающей её от других видов спора, является аргументированность. Обсуждая дискуссионную проблему, каждая сторона, оппонируя мнению собеседника, аргументирует свою позицию. Отличительной чертой дискуссии выступает отсутствие тезиса и наличие в качестве объединяющего начала темы.

### **Практические занятия:**

Практические занятия по дисциплине проводятся с целью приобретения практических навыков в области теоретического менеджмента.

Практические занятия проводятся в виде собеседований, обсуждений, работа в микрогруппах, отработки практических навыков по оценке ситуаций, связанных с профессиональной деятельностью, решения ситуационных задач, тестовых заданий.

Выполнение практической работы обучающиеся производят как в устном, так и в письменном виде, в виде презентаций и докладов.

Практическое занятие способствует более глубокому пониманию теоретического матери-

ала учебной дисциплины, а также развитию, формированию и становлению различных уровней составляющих профессиональной компетентности обучающихся.

При изучении дисциплины используются следующие формы практических занятий:

- практикум по темам: Формирование стратегического видения, Установление целей разработки стратегии компании, Анализ ситуации в отрасли и состояния компании, Стратегическое управление, Стратегический анализ диверсифицированных компаний, Разработка корпоративной стратегии.

- семинар-дискуссия по теме Стратегия развития организаций и управление в международных компаниях; Управление производственно-хозяйственной деятельностью и качеством продукции предприятия;

- деловая игра по теме «Стратегия развития предприятия».

### **Самостоятельная работа:**

Самостоятельная работа студентов подразумевает подготовку по всем разделам дисциплины «Теория менеджмента» и включает подготовку к занятиям, написание рефератов, курсовой работы, подготовку презентаций, подготовку к текущему контролю, подготовку к промежуточной аттестации.

Работа с учебной литературой рассматривается как вид учебной работы по дисциплине «Стратегический менеджмент» и выполняется в пределах часов, отводимых на её изучение (в разделе СРС). Каждый обучающийся обеспечен доступом к библиотечным фондам университета и кафедры. Во время изучения дисциплины обучающиеся (под контролем преподавателя) самостоятельно оформляют рефераты и представляют их на занятиях. Написание реферата, курсовой работы способствуют формированию навыков использования учебной и научной литературы, глобальных информационных ресурсов, способствует формированию мышления. Работа обучающегося в группе формирует чувство коллективизма и коммуникабельность. Обучение способствует воспитанию у обучающихся навыков саморазвития, организационной работы, постановки цели и выбора наиболее экономичных средств ее достижения.

Исходный уровень знаний обучающихся определяется тестированием, собеседованием.

Текущий контроль освоения дисциплины проводится в форме устного опроса в ходе занятий, решения типовых ситуационных задач, тестового контроля, выполнения курсовой работы, рефератов.

В конце изучения дисциплины (модуля) проводится промежуточная аттестация с использованием тестового контроля, собеседования, решения ситуационных задач.

Вопросы по дисциплине включены в государственную итоговую аттестацию выпускников.

## **Раздел 6. Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины (модуля) (приложение А)**

Изучение дисциплины следует начинать с проработки данной рабочей программы, методических указаний, прописанных в программе, особое внимание уделяется целям, задачам, структуре и содержанию дисциплины.

Успешное изучение дисциплины требует от обучающихся посещения лекций, активной работы на практических занятиях, выполнения всех учебных заданий преподавателя, ознакомления с базовыми учебниками, основной и дополнительной литературой. Лекции имеют в основном обзорный характер и нацелены на освещение наиболее трудных вопросов, а также призваны способствовать формированию навыков работы с научной литературой. Предполагается, что обучающиеся приходят на лекции, предварительно проработав соответствующий учебный материал по источникам, рекомендуемым программой.

Основным методом обучения является самостоятельная работа студентов с учебно-методическими материалами, научной литературой, Интернет-ресурсами.

Правильная организация самостоятельных учебных занятий, их систематичность, целесобразное планирование рабочего времени позволяют обучающимся развивать умения и навыки в усвоении и систематизации приобретаемых знаний, обеспечивать высокий уровень успеваемости в период обучения, получить навыки повышения профессионального уровня.

Основной формой промежуточного контроля и оценки результатов обучения по дисциплине является экзамен. На экзамене обучающиеся должны продемонстрировать не только теоретические знания, но и практические навыки, полученные на практических занятиях.

Постоянная активность на занятиях, готовность ставить и обсуждать актуальные проблемы дисциплины - залог успешной работы и положительной оценки.

Подробные методические указания к практическим занятиям и внеаудиторной самостоятельной работе по каждой теме дисциплины представлены в приложении А.

### **Раздел 7. Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю) (приложение Б).**

Оценочные средства – комплект методических материалов, нормирующих процедуры оценивания результатов обучения, т.е. установления соответствия учебных достижений запланированным результатам обучения и требованиям образовательной программы, рабочей программы дисциплины.

ОС как система оценивания состоит из следующих частей:

1. Перечня компетенций с указанием этапов их формирования в процессе освоения образовательной программы.
2. Показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах формирования, описание шкал оценивания.
3. Курсовые работы и иные материалы.
4. Методических материалов, определяющих процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта профессиональной деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций.

Оценочные средства для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации по дисциплине представлены в приложении Б

**Приложение А к рабочей программе дисциплины**

**Методические указания для обучающихся по освоению дисциплины  
«Стратегический менеджмент»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) ОПОП - Менеджмент организации в здравоохранении  
Срок обучения 4 года

**Раздел 1.** Сущность стратегического менеджмента, его проблемы и роль в развитии организации.

**Тема 1.1:** Формирование стратегического видения

**Цель:** определение основных принципов формирования миссии и стратегического видения компании.

**Задачи:**

- выявить сущность стратегического видения и миссии в стратегическом управлении;
- определить процедуру формирования стратегического видения и миссии;
- провести анализ существующих подходов к формированию миссии и стратегического видения.

**Обучающийся должен знать:** основные этапы развития стратегического менеджмента как науки.

**Обучающийся должен уметь:** использовать источники экономической, социальной, управленческой информации.

**Обучающийся должен владеть:** специальной терминологией и лексикой, навыками самостоятельной работы и самоорганизации.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия** (дается перечень вопросов для собеседования).

1. Факторы и этапы развития стратегического менеджмента. 2. Понятие, сущность и принципы стратегического менеджмента. 3. Школы стратегического менеджмента. 4. Основные требования к стратегическому менеджменту.

**2. Решить ситуационные задачи.**

**Ситуация 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?

**Ситуация 2.** Фирма, действующая в отрасли, где кроме нее имеются другие крупные компании, планирует купить на аукционе предприятие, выпускающее 10% продукции отрасли. Остальные три компании добываются 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?

**Ситуация 3.** Чтобы победить в конкурентной борьбе, фирма разработала новую стратегию.

**Вопросы:** Может ли она реализовывать ее, ориентируясь на существующий потенциал?

### 3. Задания для групповой работы

**Ситуация 1.** 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?

**Ситуация 2.** Город Киржач — районный центр во Владимирской области, администрация которого активно применяет методы стратегического планирования и городского маркетинга.

Начался резкий спад объемов производства, сокращение численности работающих. Производство сократилось в 50 раз, работающих стало в 4 раза меньше, начались перебои в выдаче заработной платы.

Администрация района совместно с администрацией Владимирской области начала поиск путей выхода предприятия из кризиса.

Опыт функционирования унитарных предприятий в аналогичных отраслях показывает, что руководство предприятий недостаточно заинтересовано в повышении эффективности производства, а собственник (государство) не всегда в состоянии осуществить необходимые инвестиции в развитие производства. Основным направлением стал поиск нового эффективного частного собственника. Такой собственник был найден в лице ОАО «Детская одежда» (г. Владимир) и ЗАО «Капрохим» (Москва). Они были отобраны в результате длительных переговоров с многочисленными потенциальными претендентами.

В результате Киржачский район получил значительные инвестиции.

Пример «Киржачшелка» показывает, что сегодня можно осуществить эффективное финансовое оздоровление градообразующего предприятия. Это приводит не только к развитию самого предприятия, но и в значительной степени — к развитию территории, на которой оно расположено.

В городе был разработан стратегический план развития. При этом был использован не только отечественный, но и зарубежный опыт. Подготовленный стратегический план развития был широко обнародован и опубликован. Было проведено несколько общественных слушаний, а в конце работы — широкая презентация плана и стратегических ориентиров развития города.

В итоге этой работы был получен достаточно неожиданный результат. Доходная часть бюд-

жета города за два года выросла почти в четыре раза, в город приехали инвесторы, которые признались, что одной из главных причин их появления стало наличие стратегических ориентиров развития города, закрепленных в форме плана стратегического развития. Таким образом, город получил мощный импульс собственного развития.

Рассмотрение данного примера позволяет сделать следующий умеренно оптимистический вывод: в отечественных малых городах само наличие стратегического плана городского развития становится фактором их экономического роста и возрождения.

### **Вопросы:**

1. Какова роль стратегического видения проблемы в развитии города?
2. В чем заключается сущность стратегии развития города?

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Сущность, понятие, цели, задачи и характерные особенности стратегического менеджмента. 2. Объект стратегического менеджмента. 3. Анализ социально-значимых проблем и процессов. 4. Конкуренция, конкурентные преимущества и стратегический менеджмент. 5. Значение стратегического менеджмента в обеспечении эффективного развития организаций. 6. Эволюция взглядов на стратегический менеджмент.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

#### **1. Определение миссии в узком понимании О.С. Виханского:** ПК-3

- а) Предназначение организации, определение ее роли в обществе, экономике
- б) Четко выраженная общая цель деятельности организации
- в) Цель, для которой организация существует и которая должна быть выполнена в плановом периоде. Миссия является комплексной целью, она включает как внутренние, так и внешние ориентиры деятельности фирмы
- г) \*Сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация.

#### **2. Стратегия организации - это:**

- а) деятельность организации в определенной стратегической зоне хозяйствования (определенный сегмент рынка)
- б) практическое использование методологии стратегического управления
- в) \*генеральный план действий, определяющий приоритеты стратегических задач, ресурсы и последовательность шагов по достижению стратегических целей
- г) обеспечение выработки действий для достижения целей организации и создание управленческих механизмов реализации этих действий через систему планов.

#### **3. Выражение цели, которое позволяет легко отличить данный бизнес от других подобных ему фирм:**

- а) Потенциал
- б) Цена
- в) Целевые установки
- г) \*Миссия

#### **4. Долгосрочные результаты, которые стремится достичь организация для осуществления своей миссии:**

- а) Потенциал

- б) Сцена
- в) \*Целевые установки
- г) Миссия

**5. Цели, отражающие концепцию развития фирмы и разрабатываемые на длительную перспективу – это:**

- а) Стратегические
- б) \*Общие
- в) Специфические
- г) Перспективные

**Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2012. – 365с.
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - М. : Дашков и К, 2014. - 468 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др. - М.: Дашков и К, 2015. - 235 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

**Раздел 2: Формирование стратегических целей и стратегий организации.**

**Тема 2.1. Установление целей разработки стратегии компании**

**Цель:** развитие потенциала и поддержание стратегической способности предприятия к выживанию и эффективному функционированию в условиях нестабильной внешней среды.

**Задачи:**

- обоснованный выбор целей и стратегий развития фирмы (в области секторов рынка, новой продукции, технологий и др.);
- постоянный поиск новых форм и видов деятельности для повышения конкурентоспособности фирмы;
- обеспечение взаимодействия между фирмой и внешней средой, между всеми элементами организации.

**Обучающийся должен знать:** конкретное состояние отдельных характеристик организации, достижение которых является для нее желательным и на достижение которых направлена ее деятельность.

**Обучающийся должен уметь:** формулировать цели развития организации.

**Обучающийся должен владеть:** навыками формулирования целей организации..

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1) Требования к целям; 2) Постановка целей в стратегическом управлении. 3) Ключевые области для установления целей: финансовая и стратегическая деятельность. 4) Процесс установления целей в организации. 5) Способы установления целей.

**2. Решить ситуационные задачи.**

**Ситуация 1.** К вам, как к консультанту, обратился руководитель крупной юридической конторы с вопросом.

**Вопросы:**

1. Нужна ли для его организации корпоративная стратегия, если уже разработана деловая стратегия?

## 2. Что бы вы ему ответили?

**Ситуация 2.** При разработке стратегии развития организации некоторые управленцы считают самым надежным критерием успешности деятельности организации прибыль или коэффициенты, ее характеризующие; норму рентабельности, доход в расчете на акцию, норму возврата инвестиций и т.д. Поэтому никакие другие критерии для оценки успешной деятельности организации не нужны.

### Вопросы:

1. Согласны ли вы с такой точкой зрения?
2. С помощью каких критериев вы или руководство организации, деятельность которой вы анализируете, оцениваете сегодня успешность ее деятельности?
3. Способствует ли выбранная система критериев выработке эффективной стратегии развития организации?

**Ситуация 3.** Структура рынка, на котором действует ваша организация; приближается к идеальным условиям совершенной конкуренции. То есть имеется высокий спрос на товар, который выпускает ваша организация, большое число продавцов, отсутствие товаро-заменителей, одинаковая информационная обеспеченность товаропроизводителей.

### Вопросы:

Какую конкурентную стратегию вы бы предпочли и почему?

## 3. Задания для групповой работы:

### Ситуация 1.

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 обеспечивал 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 фи-

нансового 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?

## Ситуация 2.

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод 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 Ка-

луге, 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?

### Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Назовите элементы (процесс) структуры стратегического управления. 2. Как осуществить формулирование миссии и цели фирмы? 3. Какие стратегические подходы можно использовать к установлению корпоративных целей? 4.. Определите этапы разработки стратегических планов управления

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

#### 1. По очередности достижения цели делятся на ...

- а) большие и малые
- б) \*краткосрочные, промежуточные и долгосрочные
- в) конкурирующие, независимые и дополнительные
- г) экономические и неэкономические

2. **Строительство или приобретение новых магазинов и складских помещений, реконструкция или модернизация действующих магазинов, формирование эффективного портфеля финансовых инструментов и т.п. — это ... цели.**

- а) маркетинговые
- б) финансово-экономические
- в) \*инвестиционные
- г) инновационные

3. **Выберите верное определение сущности современного стратегического менеджмента:**

- а) управление на основе контроля за исполнением;
- б) управление на основе экстраполяции;
- в) \*управление на основе предвидения изменений;
- г) управление на основе гибких экстренных решений.

4. **Основное социально значимое функциональное назначение организации в долго-**

**срочном периоде, выраженное словесно**

- а) корпоративная стратегия организации;
- б) \*миссия организации;
- в) корпоративная культура организации;
- г) деловая стратегия.

**5. Внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка:**

- а) маркетинговый отдел;
- б) \*стратегическая единица бизнеса;
- в) финансово-экономический отдел;
- г) плановый отдел.

**Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2012. – 365с.
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - М. : Дашков и К, 2014. - 468 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др. - М.: Дашков и К, 2015. - 235 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

**Тема 2.2. Анализ ситуации в отрасли и состояния компании**

**Цель:** дать представление о природе привлекательности отрасли и ее товарных рынков

**Задачи:**

- изучение рыночных тенденций, в том числе исследование конъюнктуры, объем продаж и емкости рынка;
- оценка степени конкуренции;
- выявление движущих сил конкуренции;
- опрежделение ключевых факторов успеха.

**Обучающийся должен знать:** определение экономических характеристик отраслевого окружения; темпы роста рынка и стадии жизненного цикла в отрасли, структуру конкуренции, количество потребителей и их финансовые возможности.

**Обучающийся должен уметь:** анализировать состояние ситуации в отрасли и экономическое положение компании.

**Обучающийся должен владеть:** навыками анализа ситуации в отрасли и экономическое положение компании.

**Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1) Ускорение изменений в окружающей среде, появление новых запросов и изменение позиции потребителя. 2) Возрастание конкуренции за ресурсы, интернационализация и глобализация бизнеса, появление новых неожиданных возможностей для бизнеса, открываемых достижениями науки и техники. 3) Развитие информационных сетей, делающих возможным молниеносное распространение и получение информации. 4) Широкая доступность современных технологий, изменение роли человеческих ресурсов, а также ряд других причин привели к резкому возрастанию значения стратегического управления.

**2. Решить ситуационные задачи.**

**Ситуация 1.** В предложенном условном примере определите взвешенную суммарную

оценку состояния внешней среды и реакцию на нее организации.

<b>Внешние стратегические факторы</b>	<b>Вес</b>	<b>Оценка</b>	<b>Взвешенная оценка</b>
<i>Возможности</i>			
Благоприятная демографическая ситуация	0,05	4	
Развитие розничной сети	0,10	2	
Государственная поддержка малого бизнеса	0,20	5	
Экономическая стабилизация	0,15	1	
<i>Угрозы</i>			
Усиление государственного регулирования	0,15	4	
Конкуренция на внутреннем рынке	0,10	4	
Новые технологии	0,15	2	
Снижение активности потребителей	0,10	2	
Суммарная оценка	1,0		

**Ситуация 2.** Известно, что экономические возможности покупателей определяются способностью навязывать продавцам условия сделки.

**Вопросы:** Перечислите четыре основные ситуации, когда влияние покупателей имеет высокую степень.

### **Ситуация 3.**

На предприятии выделены шесть потенциальных стратегических зон хозяйствования (СЗХ), или видов бизнеса. Экономическая характеристика каждой из них представлена в таблице.

<b>Показатели</b>	<b>СЗХ</b>					
	1	2	3	4	5	6
Рост рынка, %	12	20	2	15	7	5
Относительная доля на рынке	2	0,2	1,8	3,0	2,2	0,7

Объем реализации, тыс. у.е.	20	8	50	30	45	5
Покрытие затрат, тыс. у.е.	10	4	20	3	15	1
Прибыль, тыс. у.е.	5	2	10	2	10	1

### Вопросы:

1. Сопоставьте и оцените рассматриваемые СХЗ, используя матрицу БКГ.
2. Сделайте выбор перспективных СХЗ и дайте стратегические рекомендации предприятию.

### 3. Задания для групповой работы:

#### Ситуация 1.

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 комплект». 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?

#### Ситуация 2.

Три крупных производителя мороженого — компании «Айс-Фили», «Сервис-холод» и Коломенский хладокомбинат (совокупная доля рынка около 10%) — создали альянс.

Для проведения полноценных промоушн-мероприятий, по мнению специалистов, нужно добиться, по крайней мере 30% рентабельности. Но, бегая по замкнутому кругу неразвитого рынка, таких показателей достичь невозможно. Поэтому трое производителей мороженого и решили навести на хаотичном рынке порядок.

Объективно рынок мороженого очень конкурентен — на нем работают более 300 произво-

дителей.

Высокий уровень конкурентности на рынке мороженого способствует угнетению цен. Цены производителей, начиная с кризисного 1998 г., росли в 2—2,5 раза медленнее инфляции и в рублевом выражении они вообще не изменились, а, стало быть, при расчете в условных единицах, упали. С недавнего времени альянс изменил политику.

Один из участников альянса, «Сервис-холод», перешел в собственность компании «Рамзай», специализирующейся на торговле замороженными продуктами и мороженым. Эта компания — лидер московского розничного рынка мороженого, ей принадлежит 700 палаток розничной торговли. Кроме того, в ее управлении находятся палатки международной компании Nestle. Таким образом, «Рамзай» выстраивает вертикально интегрированный холдинг.

Российские предприятия намерены лоббировать новые ГОСТы: один – на настоящее сливочное мороженое, другой – на мороженое, изготовленное по удешевляющим рецептам. Кроме того, в пакет предложений альянс собирает внести требования о запрете ТУ и об ужесточении проверок качества мороженого соответствующими контролирующими инстанциями СЭС, торгинспекциями и др.

Все участники альянса обязались впредь устанавливать цены, скидки, бонусы и премии так, чтобы они зависели только от объемов, закупаемых дилерами, или от их приверженности производителям.

Добившись выгодных для всех условий работы, участники альянса рассчитывают на ускорение роста продаж.

Партнерство с развивающимися каналами сбыта позволит выпрямить цепочку поставок и устранил с рынка мелких перекупщиков. Прямая связь с розницей даст возможность производителям влиять на розничную цену: о границах ее роста легче договориться с постоянными партнерами. А разумный рост розничных цен — еще один стимул увеличения продаж, с чего и должен начаться рост производства, который в конечном счете позволит сократить издержки. А это, как надеются участники альянса, поможет накопить наконец необходимые ресурсы для развития.

### **Вопросы:**

1. Какие изменения во внешней среде привели к возникновению альянса производителей мороженого?
2. Как может быть охарактеризована общая, генеральная стратегия альянса?
3. Сохраняется ли конкуренция между компаниями, входящими в альянс? Если да, то в какой форме?
4. Каковы факторы, обеспечивающие устойчивость альянса?
5. Какие барьеры входа в отрасль имеет альянс?

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Определите место и содержание отраслевого и конкурентного анализа. 2. Назовите основные экономические характеристики отрасли. 3. Дайте понятия формам и интенсивности конкуренции. 4. Проведите анализ движущих сил, вызывающих изменения в отрасли.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

**1. Организация, использующая стратегическое управление, планирует свою деятельность исходя из того, что ...**

- а) окружение не будет изменяться

- б) в окружении не будет происходить качественных изменений
- в) \*в окружении постоянно будут происходить изменения
- г) окружение меняется в лучшую сторону

## **2. Исходный этап процесса стратегического управления**

- а) \*анализ среды
- б) определение миссии фирмы
- в) определение целей фирмы
- г) выработка стратегий поведения фирмы на рынке

## **3. Стратегическая зона хозяйствования — это ...**

- а) зона наибольшего хозяйственного риска
- б) перспективный сегмент рынка
- в) \*сегмент окружающей бизнес-среды, на который организация имеет (или хочет получить) выход
- г) свободная экономическая зона.

## **4. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление стратегических проблем:**

- а) стратегический анализ;
- б) PEST-анализ;
- в) управленческий анализ;
- г) \*SWOT-анализ.

## **5. Совокупность имеющихся ресурсов (осязаемых и неосязаемых) возможностей (способностей) для разработки и реализации стратегии предприятия:**

- а) ресурсный потенциал;
- б) конкурентные преимущества;
- в) \*стратегический потенциал;
- г) инновационный потенциал.

### **Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2012. – 365с.
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - М. : Дашков и К, 2014. - 468 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др. - М.: Дашков и К, 2015. - 235 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

### **Тема 2.3. Стратегическое управление**

**Цель:** деятельность, направленная на достижение основных поставленных целей и задач организации, определенных на основе предвидения возможных изменений окружающей среды и организационного потенциала, путем координации и распределения ресурсов.

**Задачи:**

- определить организационные элементы и характеристики;
- приобретение профессиональной компетенции формулирования целей организации;
- представление о возможностях организации в части реализации новых целей.

**Обучающийся должен знать:** понятие стратегии как обобщающей модели действий, необходимых для достижения поставленных целей.

**Обучающийся должен уметь:** определить, чего реально может добиться организация и какими ресурсами она обладает для достижения намеченных целей.

**Обучающийся должен владеть:** навыками оценивать альтернативные варианты распределения ресурсов организации и принимать скоординированные решения на всех уровнях управления, связанных с действующей стратегией.

### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1) Как можно определить стратегию организации? 2) Назовите определяющие элементы стратегии 3) Объясните суть стратегического подхода к управлению? 4) В чем заключается преимущества стратегического управления? 5) Проведите сравнительную характеристику стратегического и оперативного управления.

### **2. Решить ситуационные задачи.**

**Ситуация 1.** Для успешного выживания в долгосрочной перспективе организация должна постоянно предпринимать усилия, направленные на то, чтобы делать свой продукт более дешевым либо обладающим какими-то отличительными потребительскими свойствами.

#### **Вопросы:**

Постарайтесь определить, чем должно отличаться управление фирмами, ориентирующимися на создание ценового преимущества, от управления фирмами, имеющими цель создать преимуществ за счет качественных отличий своей продукции.

**Ситуация 2.** Вам поручено провести маркетинговый аудит предприятия, выпускающего товары промышленного назначения.

#### **Вопросы:**

Составьте перечень вопросов для руководителя и специалистов предприятия, ответы на которые позволят вам установить положение дел на предприятии и выработать рекомендации по развитию стратегического маркетинга.

**Ситуация 3.** При обсуждении плана выпуска новой продукции, проанализировав существующее (благополучное) положение предприятия, его руководство единодушно приняло решение запустить продукцию в серию.

#### **Вопросы:**

Правильное ли решение было принято?

### **3. Задания для групповой работы:**

#### **Ситуация 1.**

Основными покупателями компьютерной техники в России являются крупные государственные и коммерческие структуры. За большие заказы на компьютерную технику идет жесткая конкурентная борьба.

Российские производители персональных компьютеров собирают их из импортных комплектующих. В силу этого их бизнес очень сильно зависит как от ситуации на рынках комплектующих, в первую очередь на рынках Юго-Восточной Азии, так и от политики правительства России в отношении таможенных пошлин на эти комплектующие.

Трудности реализации дешевых комплектующих навели руководство фирмы Stins Coman

на мысль о создании дешевого компьютера, который будут покупать не государственные организации и коммерческие фирмы, а простые российские граждане для домашнего пользования.

Вскоре идея закрепились, и было решено приступить к выпуску дешевого «народного» компьютера под названием «Амата».

Так как, несмотря на относительно низкую цену, компьютер все-таки оставался недоступен по цене большинству возможных покупателей, было принято решение разработать и реализовать схему оплаты компьютера в рассрочку. Фирма планировала, что за последние 6 месяцев ей удастся продать 150 тыс. компьютеров «Амата».

Осуществление платежей в рассрочку планировалось провести с помощью Сбербанка и Уникомбанка. Для получения компьютера покупатель должен был уплатить в магазин 19 или 39 долл. (размер месячной выплаты за соответствующую модель «Аматы») и предъявить гарантийную справку.

Практическая реализация проекта пошла по другому сценарию.

Во-первых, эксплуатационные возможности «Аматы», особенно ее дешевой модели без винчестера и монитора, оказались очень слабыми.

Во-вторых, банки решили изменить схему платежа за компьютер. Вместо выплаты в рассрочку они предложили покупателям делать единовременный в размере стоимости компьютера взнос в банк на безотзывный депозит.

В-третьих, рекламная кампания совершенно не выполнила своей задачи. За первые 6 месяцев реализации было продано всего 5 тыс. компьютеров «Амата».

### **Вопросы:**

1. Как вы охарактеризуете бизнес, в котором находилась фирма Stins Coman?
2. Почему производство домашнего компьютера «Амата» не привело к планируемому результату?
3. Какие конкурентные преимущества своему продукту намеревалась придать фирма?

### **Ситуация 2.**

«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?
4. Каковы ключевые факторы успеха «Пятерочки»?

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Дайте понятие стратегической зоны хозяйствования. 2. Определите организационные уровни разработки стратегии. 3. Назовите типовые подходы к разработке стратегии. 4. Какие факторы могут повлиять на стратегию компании?

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

**1. Какую стратегию получения конкурентных преимуществ характеризует приведенное ниже определение:**

**«Выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей»:**

- а) лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- б) дифференциация продукции;
- в) \*фокусирование (концентрация);
- г) ранний выход на рынок

**2. Какое понятие стратегического менеджмента обозначает данное определение:**

**«Способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность по сравнению с конкурентами продукта для покупателя с точки зрения уровня качества»:**

- а) конкурентоспособность продукции;
- б) конкурентные преимущества товара;
- в) качество продукции;
- г) \*дифференциация продукции

**3. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным:**

**«Конкурентные преимущества низкого ранга связаны с наличием у предприятия:**

- а) патентов и ноу-хау;
- б) \*дешевой рабочей силы;
- в) доступностью источников сырья;
- г) хорошо отлаженной технологии производства

**4. Для какого типа стратегии диверсификация деятельности предприятия является формой реализации**

- а) деловая (бизнес-стратегия);
- б) функциональная стратегия;
- в) \*корпоративная (портфельная) стратегия;
- г) маркетинговая стратегия?

**5. Главной целью процесса объединения предприятий, работающих и конкурирующих в одной области является усиление позиции фирмы в отрасли путем поглощения определенных конкурентов или установления контроля над ними:**

- а) несвязанная диверсификация;
- б) вертикальная диверсификация;
- в) \*горизонтальная диверсификация;
- г) частичная интеграция

**Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2012. – 365с.
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - М. : Дашков и К, 2014. - 468 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др. - М.: Дашков и К, 2015. - 235 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

**Раздел 3: Реализация стратегии и контроля.**

**Тема 3.1. Стратегический анализ диверсифицированных компаний**

**Цель:** воплощение выбранной стратегии в систему внутрифирменных долгосрочных (стратегических), среднесрочных и тактических планов и специальных программ развития предприятия, его производственных и функциональных подразделений.

**Задачи:**

- изучить перспективные и стратегические планы;
- рассмотреть способы реализации стратегии организации и виды контроля стратегии организации;
- разработка комплекса решений по эффективному использованию имеющихся у предприятия ресурсов;
- принятие решения о внесении изменений в действующую организационную структуру с целью достижения наилучших результатов по реализации стратегии;
- выработка корректирующих воздействий в случае, если отклонения больше допустимых, т.е. выявление причин отклонений и путей их устранения.

**Обучающийся должен знать:** способы реализации стратегии организации и виды контроля стратегии организации.

**Обучающийся должен уметь:** организовать процесс реализации и контроля стратегии организации.

**Обучающийся должен владеть:** навыками использования основных теорий мотивации, лидерства и власти для решения стратегических и оперативных управленческих задач, а также для организации групповой работы.

### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

**1. Ответить на вопросы по теме занятия:** 1) Как можно определить стратегию управления предприятием? 2) Назовите определяющие элементы стратегии 3) Дайте понятие кадровой стратегии предприятия. 4) В чем заключается система бюджетирования как инструмент внедрения и реализации стратегии? 5) Как провести контроль и оценку хода реализации стратегии предприятия?

#### **2. Решить ситуационные задачи.**

**Ситуация 1.** На фирму пришел новый руководитель. И хотя в организации уже имелся план, разработанный в прошлом году его предшественником, новый босс начал свою деятельность с разработки стратегического плана.

#### **Вопросы:**

Правильны ли были его действия?

**Ситуация 2.** Положение крупного предприятия во всех отношениях стабильно, а будущее безоблачно.

#### **Вопросы:**

Следует ли при стратегическом планировании исследовать стратегии конкурентов, если учесть, что затраты на исследования составляют 2% прибыли?

### **3. Задания для групповой работы:**

#### **Ситуация 1.**

Комбинат «Северсталь» — одно из крупнейших в России предприятий черной металлургии. Среди комбинатов с полным металлургическим циклом и производственными мощностями более 1 млн. т в год он занимает второе место после Магнитогорского.

Основная продукция предприятия — сталь, чугун, прокат, гнутые профили, стальное литье, продукты коксохимического производства и товары народного потребления (эмалированная посуда, миксеры, кофемолки, стиральные машины, сельскохозяйственная продукция).

Основной объем стали производится на мартеновских установках, что обуславливает недостаточно высокое качество продукции. АО «Северсталь» планирует переоборудовать мартеновские установки в двухванные прямоточные агрегаты с более низким удельным расходом топлива и огнеупоров. Сооружаются также установки непрерывной разливки стали, что позволит комбинату получить до 5,8 млн. т годной литой заготовки в год.

Себестоимость производства стали комбинату удастся поддерживать пока на приемлемом уровне за счет наибольшего в отрасли удельного расхода металлолома на 1 т стали.

Металлургический комплекс России работает в условиях сокращения потребления на внутреннем рынке черных металлов. Объем поставок металлопродукции в страны СНГ уменьшился вдвое. Безусловно, экспорт в ближайшее время останется основной статьёй доходов металлургических предприятий, но по мере выхода страны из кризиса недозагруженные мощности металлургических комбинатов будут задействованы в целях удовлетворения внутренних потребностей.

Сбыт готовой продукции осуществляется двумя способами: через посреднические торговые организации и путем установления прямых связей с потребителями.

С учетом технической оснащенности лидером в отрасли вы ступает Новолипецкий комби-

нат, не использующий в производстве мартеновские установки. Наибольшее количество мартеновских печей имеет Магнитогорский комбинат. По техническому развитию АО «Северсталь» находится на среднеотраслевом уровне, однако по объемам производства лидирует среди других металлургических предприятий, уступая в производстве кокса только Магнитогорскому и Липецкому комбинатам.

Если в результате проводимой модернизации производства удастся понизить себестоимость продукции, сохранив при этом объемы продаж, то предприятие можно будет с уверенностью назвать «флагман отрасли».

### **Вопросы:**

Выступая в качестве эксперта, проведите разработку стратегического плана предприятия АО «Северсталь» на краткосрочный и среднесрочный периоды по следующим этапам:

1. определение целей организации;
2. анализ внешней и внутренней среды;
3. анализ стратегических альтернатив;
4. выбор стратегии и тактики перспективного развития предприятия по основным видам деятельности.

### **Ситуация 2.**

Открытое акционерное общество «Сергеевский экспериментальный механический завод» (ОАО СЭМЗ) зарегистрировано с уставным капиталом 6500 тыс. неденоминированных рублей.

После финансового кризиса 1998 г. номинальный владелец акций практически отошел от дел и руководство предприятия осуществляло полностью независимую производственную, финансовую и бытовую политику.

В составе завода три производственных участка: заготовительно-сварочный, литейный, механосборочный. Имеется участок по изготовлению деталей из резины и полиуретана.

Согласно уставу ОАО СЭМЗ основными видами деятельности предприятия являются:

- производство металлоконструкций;
- производство складских систем и конструкций;
- изготовление и проектирование работы транспортных механизмов и систем;
- изготовление средств механизации технологических процессов.

Учитывая складывающуюся конъюнктуру на рынке бытовых изделий, вновь назначенный генеральный директор ОАО СЭМЗ начал перепрофилировать производство обратно в сторону опытной экспериментальной мелкосерийной продукции и промышленных услуг.

Расширение производства и перестройка систем работы потребовали значительных ресурсов. У ОАО СЭМЗ полностью отсутствует не только долгосрочная, но и краткосрочная кредитная задолженность перед банками. Необходимые средства были получены от заказчиков, которым постепенно, квартал за кварталом, неуклонно повышали уровень предоплаты. Кроме того, в связи с поквартальным начислением и взиманием налога на имущество ОАО СЭМЗ прекратило принимать заказы на проектирование, освоение и изготовление изделий, чей производственный цикл превышает три календарных месяца.

По мнению директора, предел использования существующих мощностей близок. Следующим шагом должно явиться наращивание производства действительно уникальной продукции. Пока, несмотря на значительный объем технологических наработок, у ОАО СЭМЗ полностью отсутствуют по балансу нематериальные активы (патенты, лицензии, товарные знаки и иные права и аналогичные активы). Оформление нематериальных активов, особенно технологических регламентов и ноу-хау, позволит производить совместные опытно-конструкторские работы с научно-проектным и институтами по единому заказу-наряду и прорваться на рынки экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий.

## **Вопросы:**

1. Как вы могли бы охарактеризовать основные стратегические программы, реализованные на ОАО СЭМЗ?
2. Какие стратегические программы придется разработать руководству для реализации своей стратегии возвращения на «родной сегмент рынка»?
3. Сможет ли, по вашему мнению, ОАО СЭМЗ сохранить технологическую и операционную самостоятельность в случае успеха на рынке экспериментального оборудования для отраслей высоких технологий?

## **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Назовите ключевые задачи реализации стратегии. 2. Как определить стратегические изменения в организации? 3. Назовите типовые подходы к разработке стратегии. 4. В чем заключаются стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур? 5. Объясните роль контроля в реализации стратегии.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

**1. Набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей организации, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов»:**

- а) деловые (бизнес-стратегии);
- б) функциональные стратегии;
- в) \*стратегические альтернативы;
- г) базовые стратегии.

**2. Сложное поведенческое явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, проблемы, дополнительные расходы и неустойчивость процесса стратегических изменений в организации»:**

- а) нововведение;
- б) стратегический менеджмент;
- в) организация реализации стратегии;
- г) \*сопротивление изменениям.

**3. Какое утверждение, по вашему мнению, является неверным:**

**«В стратегическом менеджменте критериями выбора стратегических альтернатив являются»:**

- а) \* выполнимость стратегии;
- б) интересы собственников и высших менеджеров организации;
- в) получение конкурентных преимуществ;
- г) реакция на возможности/ угрозы внешней среды?

**4. Какое утверждение не характеризует в стратегическом менеджменте основные требования к формированию и выбору стратегических альтернатив:**

- а) разработка стратегических альтернатив должна затрагивать все уровни управления предприятием;

- б) число стратегических альтернатив должно быть не менее двух;
- в) желательно групповое обсуждение, которое позволяет рассмотреть большое число альтернатив;
- г) \*обычно должно иметь место групповое обсуждение и единоличное принятие окончательного решения.

**5. Какой вид контроля характерен для поддержания баланса между различными видами бизнеса при управлении реализацией стратегии в стратегическом менеджменте:**

- а) операционный контроль;
- б) промежуточный контроль;
- в) \*стратегический контроль;
- г) тактический контроль

#### **Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2012. – 365с.
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - М. : Дашков и К, 2014. - 468 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др. - М.: Дашков и К, 2015. - 235 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

#### **Тема 3.2. Разработка корпоративной стратегии**

**Цель:** создание эффективной системы стратегического управления, включающей в себя разработку корпоративной стратегии, внедрение механизмов ее реализации и мониторинга достигнутых результатов.

##### **Задачи:**

- усиление позиций на рынке;
- развития рынка – компания пытается проникать на новые географические сегменты рынка с уже реализуемыми товарами;
- обеспечение развития компании за счёт производства нового продукта на уже освоенном компанией рынке;
- выход из кризиса (реализация антикризисной стратегии требует существенных ресурсов, направляемых в короткие сроки на решение ключевых проблем компании; эти средства тяжело аккумулировать; компании вынуждены продавать или закрывать одно из направлений, продажа такого подразделения приносит деньги).

**Обучающийся должен знать:** условия применения, ограничения и сущность основных моделей, позволяющих разработать стратегии развития организации.

**Обучающийся должен уметь:** анализировать внешнюю и внутреннюю среду организации, выявлять ее ключевые элементы и оценивать их влияние на организацию на основе применения методов стратегического анализа и моделей, позволяющих разработать стратегии развития организации.

**Обучающийся должен владеть:** навыками применения методов стратегического анализа и моделей, позволяющих разработать стратегии развития организации;

#### **Самостоятельная аудиторная работа обучающихся по теме:**

1. Ответить на вопросы по теме занятия: 1) Раскройте сущность и значение

корпоративной стратегии. 2) Назовите виды корпоративной стратегии. 3) Какие основные направления оценки эффективности корпоративной стратегии?. 4) Слияние и поглощение и их экономическая эффективность. 5) Стратегические альянсы и их значение при формировании корпоративной стратегии.

## **2. Решить ситуационные задачи.**

**Ситуация 1.** Стратегия изменений в организации вызвана нестабильностью и сложностью внешней среды.

### **Вопросы:**

Какую модель для реорганизации организационной структуры вы выберете в этих условиях и почему?

**Ситуация 2.** Известно, что установка человека играет решающую роль в его поведении работника при изменениях в организации. Некоторые ученые утверждают, что изменения установок работников должны предшествовать поведенческим реакциям людей на изменения; другие придерживаются мнения о необходимости изменения поведения работника, которое повлечет трансформацию установки.

### **Вопросы:**

В чем состоят достоинства и недостатки этих подходов?

**Ситуация 3.** Перед любым руководителем время от времени возникает задача формирования заново или реорганизации системы управления организацией, которой он руководит. Решение о целесообразности реорганизации системы управления организацией принимается, как правило, после тщательного анализа результатов деятельности. Многие предприятия в условиях резко возросшей конкуренции на рынках сбыта все большее значение придают повышению качества производимой продукции. Поэтому необходимость более эффективного решения проблемы качества на предприятии вполне может стать основной причиной реорганизации предприятия.

Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.

### **Вопросы:**

1. Назовите другие причины реорганизации предприятия.
2. Предложите ваше решение.

## **3. Задания для групповой работы:**

### **Ситуация 1.**

Основная цель преобразований, которые было решено провести в компании «Альфа Капитал Брок» — концентрация полного спектра финансовых услуг в одной из двух входящих в нее структур («Альфа-банке»). До этого здесь занимались в основном кредитованием и управлением счетов клиентов. Другая структура, «Альфа-Капитал», специализировалась на операциях с ценными бумагами, управлении активами, осуществляла инвестиционные проекты. Обе структуры известны на рынке как стабильные и достаточно успешные. Так что видимых причин для реорганизации вроде бы не было.

Как разъяснили сотрудники пресс-службы двух сливающихся структур, идея объединения была предложена специалистами известных консалтинговых компаний «Бостон консалтинг групп» и «Креди свисс ферст Бостон». Итогом работы консультантов стал план развития финансового бизнеса консорциума «Альфа-групп», который в конечном счете был принят как руководство к действию.

Суть реорганизации сводится к следующему. Изменяется организационная структура ОАО «Альфа-банк», в котором создаются новые подразделения в перспективных направлениях инве-

стиционно-банковского бизнеса. Отсюда и необходимость в следующем шаге — переводе всего профессионального штата «Альфа-Капитал» в «Альфа-банк». Вслед за командой фондовиков, которым предстоит заниматься прежним своим делом, только теперь в должности штатных сотрудников банка, туда же переводятся финансовые потоки компании «Альфа-Капитал», а также проекты и контракты. А бизнес по управлению активами консолидируется в отдельной группе компаний.

На следующем этапе реорганизации будет изменена система ведения бизнеса «Альфа-банк». Каждое ее подразделение должно развиваться в соответствии со стратегическими планами, разработанными консультантами и утвержденными советом банка. Таким образом, «Альфа-банк» превратится в четко структурированный универсальный банк с инвестиционным уклоном. Преимущество новой организационной формы заключается в снижении издержек и повышении качества обслуживания клиентов, большинство которых, как считают консультанты консорциума, заинтересованы получать все виды банковских и инвестиционных услуг в одном месте.

### **Вопросы:**

Проанализируйте ситуацию и предложите три варианта развития фирмы в результате организационных изменений: успешный, неудачный и наиболее вероятный.

Свой ответ поясните.

### **Ситуация 2.**

Легкая промышленность переживает трудные времена. Во-первых, эта отрасль с распадом СССР в значительной мере потеряла свою сырьевую базу в виде дешевого хлопка и шерсти из бывших среднеазиатских республик. Необходимость закупать сырье по мировым ценам привела к росту цен на продукцию и подорвала ее конкурентоспособность на внутреннем рынке. Во-вторых, производство в легкой промышленности было построено таким образом, чтобы обеспечивать выпуск большого количества однотипной продукции.

Легкая промышленность стоит сейчас перед дилеммой: окончательно сдать свои позиции иностранным товарам на внутреннем рынке или начать активный поиск направлений повышения конкурентоспособности своей продукции. В текстильной промышленности одним из таких направлений являются попытки повышения качества путем импорта более совершенного оборудования.

Однако сейчас легкая промышленность не является особо привлекательной сферой для иностранного капитала, и его вложения носят единичный характер.

Вторым направлением повышения конкурентоспособности текстильной промышленности является переход на другие виды текстильного сырья, производимые в нашей стране, в частности лен и смесовые волокна, позволяющие экономить импортный хлопок.

Третьим необходимым направлением повышения конкурентоспособности российских тканей является применение более качественных красителей. Сейчас эта задача решается преимущественно путем импорта.

Швейные и обувные предприятия, как правило, совершенствуют производство путем покупки западного оборудования и технологий, создания совместных предприятий с западными фирмами, в которых российскими остаются только производственные площади и рабочая сила, а материал, оборудование, лекала и технология пошива — импортные. Тем самым создаются условия для сокращения отставания российской промышленности от своих зарубежных конкурентов.

Некоторым предприятиям удается осуществлять эффективную деятельность, производить высококачественную одежду, пользующуюся спросом у населения. Одно из таких предприятий — Открытое акционерное общество «Большевичка».

На фабрике проведено техническое перевооружение. Предприятие переоснащено по всему циклу производства, начиная с подготовки тканей и заканчивая складом готовой продукции.

Установлено новейшее оборудование ведущих фирм Германии, Франции, Японии, Швеции с использованием ЭВМ

. Главная цель ОАО «Большевичка», ее миссия — обеспечение населения дешевыми и качественными товарами народного потребления.

За годы сотрудничества с зарубежными фирмами фабрика приобрела опыт во внешнеэкономической деятельности, в результате чего заметно изменился уровень заказов, которые стали более престижными и выгодными. Постоянные контакты с иностранными партнерами помогают предприятию в изучении и вы боре зарубежных рынков сырья, в приобретении запасных частей и быстрорасходуемых материалов для оборудования фабрики непосредственно у фирм-производителей. За счет работы на давальческом сырье, регулярного и быстрого (7— 10 дней с момента отгрузки) поступления денег за изготовленный товар предприятию удалось сохранить объемы производства без привлечения заемных средств, обеспечить своевременную выплату налогов в бюджеты, регулярную выплату зарплаты. Все это позволяет сохранять производительный потенциал, обеспечивать коллектив стабильной работой, снижать социальную напряженность на фоне растущей безработицы в отрасли. Развитие внешнеэкономических связей предприятия способствует более активной работе на внутреннем рынке, дает возможность постепенно увеличивать объемы производства современной, качественной и красивой одежды.

### **Вопросы:**

1. Какую стратегию развития должно выбрать предприятие, чтобы обеспечить конкурентоспособность и устойчивое развитие?
2. Какие стратегические изменения надо рекомендовать провести руководству?

### **Самостоятельная внеаудиторная работа обучающихся по теме:**

*Задания для самостоятельной внеаудиторной работы студентов по указанной теме:*

1) *Ознакомиться с теоретическим материалом по теме занятия с использованием конспектов лекций и/или рекомендуемой учебной литературы.*

2) *Ответить на вопросы для самоконтроля:* 1. Роль корпоративной культуры в реализации стратегии. 2. Значение лидерства в реализации стратегии. 3. Политика действий руководства в стратегической области.

3) *Проверить свои знания с использованием тестового контроля:*

**1. Стратегия наиболее привлекательная для фирмы, которая дальше не может развиваться на одном из рынков с данным продуктом в рамках данной отрасли:**

- а) концентрированного роста;
- б) интегрированного роста;
- в) \*диверсифицированного роста;
- г) сокращения.

**2. Тип стратегии (из группы стратегии концентрированного роста), который выберет фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке:**

- а) стратегию развития рынка;
- б) стратегию развития продукта;
- в) стратегия сокращения;
- г) \*стратегию усиления позиций на рынке.

**3. Стратегия, предполагающая отказ от долгосрочного взгляда на бизнес в пользу максимального получения доходов в краткосрочной перспективе – стратегия ... развития продукта**

- а) обратной вертикальной интеграции;
- б) \*«сбора урожая»;
- в) конгломератной диверсификации;
- г) сокращения расходов.

**4. Группа стратегий, которой относятся стратегии, связанные в основном с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию**

- а) \*концентрированного роста;
- б) интегрированного роста;
- в) диверсификации;
- г) сокращения.

**5. Содержание портфельной стратегии включает ...**

- а) \*расположение и масштабы областей деятельности, где будут гибко проявляться конкурентные преимущества организации, синергизм различных видов деятельности;
- б) использование технологий по принципу «двойного назначения»; использование организацией конкурентных преимуществ возможных партнеров по бизнесу
- в) в целях данной организации;
- г) решения о слиянии, приобретении, вхождении в другие интеграционные структуры.

**Рекомендуемая литература:**

Основная:

1. Басовский Л.Е. Стратегический менеджмент: учебник для вузов. – М.: Инфра-М, 2012. – 365с.
2. Фомичев А.Н. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник для вузов. - М. : Дашков и К, 2014. - 468 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»)

Дополнительная:

3. Стратегическое управление [Электронный ресурс]: учебник для магистров / И.К. Ларионов, А.Т. Алиев, К.В. Антипов и др. - М.: Дашков и К, 2015. - 235 с. (ЭБС «Университетская библиотека онлайн»).

Федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего образования  
«Кировский государственный медицинский университет»  
Министерства здравоохранения Российской Федерации

**Кафедра менеджмента и товароведения**

**Приложение Б к рабочей программе дисциплины**

**ОЦЕНОЧНЫЕ СРЕДСТВА**

**для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации обучающихся  
по дисциплине**

**«Стратегический менеджмент»**

Направление подготовки 38.03.02 Менеджмент  
Направленность (профиль) ОПОП - Менеджмент организации в здравоохранении  
Срок обучения 4 года

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

Код компетенции	Содержание компетенции	Результаты обучения			Разделы дисциплины, при освоении которых формируется компетенция	Номер семестра, в котором формируется компетенция
		<i>Знать</i>	<i>Уметь</i>	<i>Владеть</i>		
<b>ОК-3</b>	Способностью использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности	3.1. Основные экономические категории, законы и методы экономической науки; - рыночный механизм хозяйствования; - макроэкономические показатели хозяйственной деятельности национальной экономики	У.1. Применять методы экономической науки при анализе конкретных экономических ситуаций на микро- и макроуровнях. Использовать основы экономических знаний в различных сферах деятельности.	В.1. Методами анализа конкретных экономических ситуаций	Разделы 1-3	7,8 семестр
<b>ПК-3</b>	Владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направ-	3.1. Экономические основы поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков;	У.1. Разрабатывать и осуществлять стратегию организации, направленную на обеспечение конкурентоспособности;	В.1. Навыками стратегического анализа - навыками разработки и осуществления стратегии организации,	Разделы 1-3	7,8 семестр

	ленной на обеспечение конкурентоспособности	-теоретические основы конкуренции и стратегического управления; -пути повышения конкурентоспособности организаций	- проводить анализ конкурентной среды; - выявлять и обосновывать конкретные пути повышения экономической эффективности деятельности фирм и организаций в современных условиях	направленной на обеспечение конкурентоспособности; -навыками разработки и использования комплекса маркетинговых средств для повышения конкурентоспособности предприятия; -навыками анализа конкурентной среды		
<b>ПК-5</b>	способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений	3.1. Сущность стратегического менеджмента и различных систем стратегического менеджмента; -методы и критерии принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности	У.1.Разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации; - определять основные характеристики стратегического контроля применять методы и критерии принятия решений в условиях риска для разработки стратегических решений; - анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.	В.1. Навыками применения критериев принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности для разработки стратегических решений	Разделы 1-3	7,8 семестр
<b>ПК-10</b>	владением навыками количественного и качественного	3.1. Методики оценки финансовой деятельности	У.1. Использовать результаты анализа при принятии управленческих	В.1. Навыками оценки финансового состояния предприятия,	Разделы 1-3	7,8 семестр

	анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационноуправленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления	предприятия	ских решений	а также навыками проведения комплексного экономического анализа деятельности предприятия. Навыками построения экономических, финансовых моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.		
--	--	-------------	--------------	---	--	--

## 2. Показатели и критерии оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания

Показатели оценивания	Критерии и шкалы оценивания				Оценочное сред-ство	
	Неудовлетворительно/не зачтено	Удовлетворительно/зачтено	Хорошо/зачтено	Отлично/зачтено	для текущего контроля	для промежуточной аттестации
<b>ОК-3</b>						
Знать	Не знает основные экономические категории и методы экономической науки; - рыночный механизм хозяйствования; - макроэкономические показатели хозяйственной деятельности национальной экономики	Не в полном объеме основные экономические категории и методы экономической науки; - рыночный механизм хозяйствования; - макроэкономические показатели хозяйственной деятельности национальной экономики, допускает существенные ошибки	Знает основные экономические категории и методы экономической науки; - рыночный механизм хозяйствования; - макроэкономические показатели хозяйственной деятельности национальной экономики, допускает ошибки	Знает основные экономические категории и методы экономической науки; - рыночный механизм хозяйствования; - макроэкономические показатели хозяйственной деятельности национальной экономики	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
Уметь	Не умеет применять методы экономической науки при анализе конкретных экономических ситуаций на микро- и макроуровнях. Использует основы экономических	Частично освоено умение применять методы экономической науки при анализе конкретных экономических ситуаций на микро- и макроуровнях. Использует основы экономических зна-	Правильно использует методы экономической науки при анализе конкретных экономических ситуаций на микро- и макроуровнях. Использует основы экономических знаний в различ-	Самостоятельно использует методы экономической науки при анализе конкретных экономических ситуаций на микро- и мак-	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач

	знаний в различных сферах деятельности.	ний в различных сферах деятельности.	ных сферах деятельности, допускает ошибки	роуровнях. Использует основы экономических знаний в различных сферах деятельности.		
Владеть	Не владеет методами анализа конкретных экономических ситуаций	Не полностью владеет методами анализа конкретных экономических ситуаций	Способен использовать методы анализа конкретных экономических ситуаций	Владеет методами анализа конкретных экономических ситуаций	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
<b>ПК-3</b>						
Знать	Фрагментарные знания экономических основ поведения организаций, представление о различных структурах рынков; -теоретических основ конкуренции и стратегического управления; -путей повышения конкурентоспособности организаций	Общие, но не структурированные знания экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков; -теоретические основы конкуренции и стратегического управления; -пути повышения конкурентоспособности организаций	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков; -теоретические основы конкуренции и стратегического управления; -пути повышения конкурентоспособности организаций	Сформированные систематические знания экономических основ поведения организаций, иметь представление о различных структурах рынков; теоретические основы конкуренции и стратегического управления; -пути повышения конкурентоспособности организаций	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
Уметь	Частично освоенное умение разрабатывать и осуществлять стратегию организации, направленную на обеспечение конкурентоспособности; - проводить анализ конкурентной среды; - выявлять и обосновывать конкретные пути повышения эко-	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение разрабатывать и осуществлять стратегию организации, направленную на обеспечение конкурентоспособности; - проводить анализ конкурентной среды;	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение разрабатывать и осуществлять стратегию организации, направленную на обеспечение конкурентоспособности; - проводить анализ конкурентной среды; - выявлять и обос-	Сформированное умение разрабатывать и осуществлять стратегию организации, направленную на обеспечение конкурентоспособности; - проводить анализ конкурентной среды;	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач

	номической эффективности деятельности фирм и организаций в современных условиях	- выявлять и обосновывать конкретные пути повышения экономической эффективности деятельности фирм и организаций в современных условиях	новывать конкретные пути повышения экономической эффективности деятельности фирм и организаций в современных условиях	- выявлять и обосновывать конкретные пути повышения экономической эффективности деятельности фирм и организаций в современных условиях		
Владеть	<p>Фрагментарное применение навыков владения стратегического анализа</p> <p>- навыками разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</p> <p>-навыками разработки и использования комплекса маркетинговых средств для повышения конкурентоспособности предприятия;</p> <p>-навыками анализа конкурентной среды.</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое применение навыков владения стратегического анализа</p> <p>- навыками разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</p> <p>-навыками разработки и использования комплекса маркетинговых средств для повышения конкурентоспособности предприятия;</p> <p>-навыками анализа конкурентной среды.</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков владения стратегического анализа</p> <p>- навыками разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</p> <p>-навыками разработки и использования комплекса маркетинговых средств для повышения конкурентоспособности предприятия;</p> <p>-навыками анализа конкурентной среды</p>	<p>Успешное и систематическое применение навыков владения стратегического анализа</p> <p>- навыками разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;</p> <p>-навыками разработки и использования комплекса маркетинговых средств для повышения конкурентоспособности предприятия;</p> <p>-навыками анализа конкурентной среды.</p>	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
<b>ПК-5</b>						
Знать	<p>Фрагментарные знания сущности стратегического менеджмента и различных систем стратегического менеджмента;</p> <p>-методы и критерии принятия решений в условиях риска и в</p>	<p>Общие, но не структурированные знания сущности стратегического менеджмента и различных систем стратегического менеджмента;</p> <p>-методы и критерии принятия решений в условиях</p>	<p>Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания сущности стратегического менеджмента и различных систем стратегического менеджмента;</p> <p>-методы и критерии принятия ре-</p>	<p>Сформированные систематические знания сущности стратегического менеджмента и различных систем стратегического менеджмента;</p>	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач

	условиях неопределенности	риска и в условиях неопределенности	шений в условиях риска и в условиях неопределенности	-методы и критерии принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности		
Уметь	<p>Частично освоенное умение разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;</p> <p>-определять основные характеристики стратегического контроля применять методы и критерии принятия решений в условиях риска для разработки стратегических решений;</p> <p>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	<p>В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;</p> <p>-определять основные характеристики стратегического контроля применять методы и критерии принятия решений в условиях риска для разработки стратегических решений;</p> <p>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;</p> <p>-определять основные характеристики стратегического контроля применять методы и критерии принятия решений в условиях риска для разработки стратегических решений;</p> <p>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	<p>Сформированное умение разрабатывать корпоративные, конкурентные и функциональные стратегии развития организации;</p> <p>-определять основные характеристики стратегического контроля применять методы и критерии принятия решений в условиях риска для разработки стратегических решений;</p> <p>- анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений.</p>	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
Владеть	<p>Фрагментарное применение навыков критериев принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности для разработки</p>	<p>В целом успешное, но не систематическое применение навыков критериев принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности</p>	<p>В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков критериев принятия решений в условиях риска и в</p>	<p>Успешное и систематическое применение навыков принятия решений в условиях риска и в условиях не-</p>	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач

	стратегических решений	для разработки стратегических решений	условиях неопределенности для разработки стратегических решений	определенности для разработки стратегических решений		
<b>ПК-10</b>						
Знать	Фрагментарные знания методики оценки финансово-экономической деятельности предприятия	Общие, но не структурированные знания методики оценки финансово-экономической деятельности предприятия	Сформированные, но содержащие отдельные пробелы знания методики оценки финансово-экономической деятельности предприятия	Сформированные систематические знания методики оценки финансово-экономической деятельности предприятия	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
Уметь	Частично освоенное умение использовать результаты анализа при принятии управленческих решений	В целом успешное, но не систематически осуществляемое умение использовать результаты анализа при принятии управленческих решений	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы умение использовать результаты анализа при принятии управленческих решений	Сформированное умение использовать результаты анализа при принятии управленческих решений	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач
Владеть	Фрагментарное применение навыков оценки финансового состояния предприятия, а также навыками проведения комплексного экономического анализа деятельности предприятия. Навыками построения экономических, финансовых моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.	В целом успешное, но не систематическое применение навыков оценки финансового состояния предприятия, а также навыками проведения комплексного экономического анализа деятельности предприятия. Навыками построения экономических, финансовых моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.	В целом успешное, но содержащее отдельные пробелы применение навыков оценки финансового состояния предприятия, а также навыками проведения комплексного экономического анализа деятельности предприятия. Навыками построения экономических, финансовых моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.	Успешное и систематическое применение навыков принятия оценки финансового состояния предприятия, а также навыками проведения комплексного экономического анализа деятельности предприятия. Навыками построения экономических, финансовых моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.	Устный опрос, контрольная работа, практическая работа	Тест, собеседование, решение ситуационных задач

### 3. Типовые контрольные задания и иные материалы

**3.1. Примерные вопросы к устному опросу, экзамену, критерии оценки (ОК-3,ПК-3, ПК-5, ПК-10)**

**Вопросы к экзамену по курсу «Стратегический менеджмент»**

1. Факторы и этапы развития стратегического менеджмента
2. Понятие, сущность и принципы стратегического менеджмента
3. Школы стратегического менеджмента
4. Основные этапы стратегического управления
5. Стратегическое видение и миссия компании
6. Постановка целей в стратегическом управлении
7. Понятие стратегической зоны хозяйствования
8. Организационные уровни разработки стратегии
9. Подходы к разработке стратегии
10. Факторы, влияющие на стратегию компании
11. Место и содержание отраслевого и конкурентного анализа
12. Основные экономические характеристики отрасли
13. Формы и интенсивность конкуренции
14. Анализ движущих сил, вызывающих изменения в отрасли
15. Оценка конкурентов
16. Возможные действия конкурентов
17. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе
18. Общая оценка ситуации в отрасли
19. Цель анализа внутренней среды компании
20. Оценка эффективности действующей стратегии компании
21. SWOT-анализ
22. STEP- или PEST-анализ
23. Стратегический стоимостный анализ
24. Оценка конкурентной позиции компании
25. Выявление стратегических проблем компании
26. Инвестиционные стратегии
27. Наступательные и защитные стратегии
28. Рост и развитие корпорации
29. Вертикальная интеграция
30. Диверсификация
31. Матрица БКГ
32. Матрица МакКинси
33. Матрица эволюции СЗХ
34. Стратегии входа на рынок
35. Стратегии ухода
36. Основные типы диверсифицированных компаний
37. Стратегии диверсифицированной компании
38. Оценка стратегий диверсифицированной компании
39. Ключевые задачи реализации стратегии
40. Создание ресурсов и организационных возможностей
41. Стратегические изменения в организации
42. Стратегические преимущества и недостатки различных организационных структур
43. Роль контроля в реализации стратегии
44. Типы систем контроля
45. Уровни управления и системы контроля

## **Критерии оценки**

**Оценки «отлично»** заслуживает обучающийся, обнаруживший всестороннее, систематическое и глубокое знание учебно-программного материала, умение свободно выполнять задания, предусмотренные программой, усвоивший основную и знакомый с дополнительной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «отлично» выставляется обучающимся, усвоившим взаимосвязь основных понятий дисциплины в их значении для приобретаемой профессии, проявившим творческие способности в понимании, изложении и использовании учебно-программного материала.

**Оценки «хорошо»** заслуживает обучающийся, обнаруживший полное знание учебно-программного материала, успешно выполняющий предусмотренные в программе задания, усвоивший основную литературу, рекомендованную в программе. Как правило, оценка «хорошо» выставляется обучающимся, показавшим систематический характер знаний по дисциплине и способным к их самостоятельному пополнению и обновлению в ходе дальнейшей учебной работы и профессиональной деятельности.

**Оценки «удовлетворительно»** заслуживает обучающийся, обнаруживший знания основного учебно-программного материала в объеме, необходимом для дальнейшей учебы и предстоящей работы по специальности, справляющийся с выполнением заданий, предусмотренных программой, знакомый с основной литературой, рекомендованной программой. Как правило, оценка «удовлетворительно» выставляется обучающимся, допустившим погрешности в ответе на экзамене и при выполнении экзаменационных заданий, но обладающим необходимыми знаниями для их устранения под руководством преподавателя.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, обнаружившему пробелы в знаниях основного учебно-программного материала, допустившему принципиальные ошибки в выполнении предусмотренных программой заданий. Как правило, оценка «неудовлетворительно» ставится обучающимся, которые не могут продолжить обучение в образовательной организации высшего образования и приступить к изучению последующих дисциплин.

## **3.2. Примерные тестовые задания, критерии оценки**

### **1 уровень:**

- ПК-3
1. Выберите верное определение сущности современного стратегического менеджмента:
    - 1) управление на основе контроля за исполнением;
    - 2) управление на основе экстраполяции;
    - 3) управление на основе предвидения изменений\*
    - 4) управление на основе гибких экстренных решений.
  2. Основное социально значимое функциональное назначение организации в долгосрочном периоде, выраженное словесно ПК-3
    - 1) корпоративная стратегия организации;
    - 2) миссия организации\*
    - 3) корпоративная культура организации;
    - 4) деловая стратегия
  3. Внутрифирменная организационная единица, отвечающая за выработку стратегии фирмы в одном или нескольких сегментах целевого рынка: ПК-3
    - 1) маркетинговый отдел;
    - 2) стратегическая единица бизнеса\*
    - 3) финансово-экономический отдел;
    - 4) плановый отдел.
  4. Процесс комплексного анализа внутренних ресурсов и возможностей предприятия, направленный на оценку текущего состояния бизнеса, его сильных и слабых сторон, выявление

стратегических проблем: ПК-3

- 1) стратегический анализ;
- 2) PEST-анализ;
- 3) управленческий анализ;
- 4) SWOT-анализ\*

5. Множество соперничающих фирм в определенной отрасли имеют общие черты. Такими чертами могут быть схожие стратегии конкуренции, одинаковые позиции на рынке, схожие товары, каналы сбыта, сервис и другие элементы маркетинга»: ПК-3

- 1) монополия;
- 2) олигополия;
- 3) стратегическая группа конкурентов\*
- 4) структура и масштабы конкуренции.

6. Система коллективно разделяемых ценностей, убеждений, традиций и норм поведения, оказывающая заметное влияние на поведение людей, работающих на предприятии: ОК-3

- 1) миссия организации;
- 2) корпоративная стратегия;
- 3) корпоративная культура\*
- 4) стратегический потенциал.

7. Стратегия получения конкурентных преимуществ за счет соединения двух или большего числа бизнес-единиц (хозяйственных подразделений) в одних руках: ПК-3

- 1) лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- 2) дифференциация продукции;
- 3) фокусирование (концентрация);
- 4) синергизм\*

8. Комплекс потребительских и стоимостных (ценовых) характеристик товара, определяющих его успех на рынке, т. е. преимущество именно этого товара над другими в условиях широкого предложения конкурирующих товаров-аналогов: ПК-3

- 1) конкурентоспособность товара\*
- 2) конкурентные преимущества товара;
- 3) качество товара;
- 4) торговая марка.

9. Стратегия, при которой фирма первой предлагает на рынок оригинальный или совершенно новый товар или услугу: ПК-10

- 1) лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- 2) дифференциация продукции;
- 3) фокусирование (концентрация);
- 4) первопроходца\*

10. Выбор ограниченной по масштабам сферы хозяйственной деятельности с резко очерченным кругом потребителей: ПК-10

- 1) лидерство в издержках (себестоимости продукции);
- 2) дифференциация продукции;
- 3) фокусирование (концентрация)\*
- 4) ранний выход на рынок.

11. Способность предприятия обеспечить уникальность и более высокую ценность по сравнению с конкурентами продукта для покупателя с точки зрения уровня качества»: ПК-3

- 1) конкурентоспособность продукции;

- 2) конкурентные преимущества товара;
- 3) качество продукции;
- 4) дифференциация продукции\*

12. Для какого типа стратегии диверсификация деятельности предприятия является формой реализации ПК-10

- 1) деловая (бизнес-стратегия);
- 2) функциональная стратегия;
- 3) корпоративная (портфельная) стратегия\*
- 4) маркетинговая стратегия.

13. Сделка между двумя или более корпорациями, капитал которых объединяется в одной компании, обычно заключается между фирмами, близкими по размеру, и носит дружеский характер: ПК-5

- 1) поглощение;
- 2) присоединение;
- 3) слияние\*
- 4) интеграция.

14. Набор различных частных стратегий, позволяющих достичь стратегических целей организации, в рамках выбранной базовой стратегии и ограничений на использование имеющихся ресурсов: ПК-5

- 1) деловые (бизнес-стратегии);
- 2) функциональные стратегии;
- 3) стратегические альтернативы\*
- 4) базовые стратегии.

15. Какой вид контроля характерен для поддержания баланса между различными видами бизнеса при управлении реализацией стратегии в стратегическом менеджменте: ПК-5

- 1) операционный контроль;
- 2) промежуточный контроль;
- 3) стратегический контроль\*
- 4) тактический контроль

16. Стратегическое управленческое решение это конечный результат: ПК-5

- 1) стратегического анализа;
- 2) экономического обоснования;
- 3) стратегического анализа, прогнозирования, оптимизации, экономического обоснования и выбора альтернативы из множества вариантов достижения конкретной цели\*
- 4) стратегического анализа и прогнозирования

17. Темпы роста отраслевого рынка уменьшаются, конкуренция на этом рынке возрастает, а прибыльность предприятий этой отрасли снижается: ПК-3

- 1) зарождение;
- 2) рост;
- 3) зрелость;
- 4) спад\*

18. В настоящее время в мире такие отрасли как микроэлектроника, коммуникации и связь, генная инженерия и биотехнология, информатика и сфера услуг являются: ПК-10

- 1) зарождающимися отраслями;
- 2) отраслями, переживающими спад;
- 3) растущими отраслями\*

4) зрелыми отраслями.

19. Если будущее может быть предсказано путем экстраполяции исторически сложившихся тенденций роста, то это: ПК-10

- 1) стратегическое планирование
- 2) среднесрочное планирование
- 3) долгосрочное планирование\*
- 4) бюджетирование.

20 . Если важное место отводится анализу перспектив организации, задачей которого является выяснение тех тенденций, опасностей, возможностей, а также отдельных чрезвычайных ситуаций, которые способны изменить сложившиеся тенденции, то это: ПК-10

- 1) стратегическое планирование\*
- 2) среднесрочное планирование
- 3) долгосрочное планирование
- 4) бюджетирование.

## **2 уровень:**

1. Определите последовательность этапов в развитии корпоративного управления: ПК-5

<b>стратегическое планирование</b>	<b>1. бюджетирование</b>
<b>стратегический менеджмент</b>	<b>2. долгосрочное планирование</b>
<b>бюджетирование</b>	<b>3. стратегическое планирование</b>
<b>долгосрочное планирование</b>	<b>4. стратегический менеджмент</b>

2. Соотношение стратегического планирования и стратегического менеджмента: ПК-5

- |  |  |
|--|--|
| 1) Стратегический менеджмент и стратегическое планирование | А) Форма объединения в стратегическом маркетинге                             |
| 2) Стратегическое планирование                             | Б) Элемент стратегического менеджмента                                       |
| 3) Стратегический менеджмент                               | В) Разработка стратегического плана и управление стратегическими изменениями |

3. Соотношение понятий «стратегический план» и «долгосрочный план»: ПК-5

- 1) Долгосрочный план - это разновидность стратегического плана
- 2) Стратегический план - это разновидность долгосрочного плана
- 3) Долгосрочный план определяет сроки и объекты выполнения стратегических целей и задач
- 4) Долгосрочный и стратегический план - это одно и то же

4. Определите последовательность этапов процесса стратегического управления: ПК-10

- А) Контроль за реализацией
- Б) Реализация стратегии
- В) Определение целей развития организации
- Г) Формулирование стратегии
- Д) Анализ внутренней и внешней среды

5. Какие школы стратегического менеджмента рассматривают создание стратегии как: ПК-5

- |                        |                          |
|------------------------|--------------------------|
| 1) Культуры            | А) Реактивный процесс    |
| 2) Позicionирования    | Б) Аналитический процесс |
| 3) Обучения            | В) Коллективный процесс  |
| 4) Конфигурации        | Г) Развивающий процесс   |
| 5) Дизайна             |                          |
| 6) Власти              |                          |
| 7) Предпринимательства |                          |
| 8) Внешней среды       |                          |
| 9) Планирования        |                          |
| 10)Познания            |                          |

### **3 уровень:**

1. Предприятие специализируется на выпуске фотоаппаратов. Объем реализации продукции за 2016, 2017 и 2018 гг., соответственно составил: 2800, 2900 и 2500 единиц техники. Определить индекс темпов роста. ПК-5

- 1) 1
- 2) 0,86
- 3) 1,16
- 4) 0,89

2. На рынке продовольственных товаров г. Кирова торговые сети: «Пятерочка» занимает - 34%, «Магнит» - 14% и «Глобус» - 17%. Рассчитать относительную долю, занимаемую «Глобусом» на рынке продовольственных товаров. ПК-5.

- 1) 2
- 2) 17
- 3) 0,5
- 4) 0,2

3. Какова экономическая эффективность принятой стратегии, если в результате ее реализации чистая прибыль выросла на 100 тыс. руб., затраты на принятие и реализацию проекта составили 10 тыс. руб., капитальные расходы – 20 тыс. руб.? ПК-10

- 1) 0,5
- 2) 10,0
- 3) 3,33
- 4) 5,0

### **Критерии оценки:**

**«отлично»** - 91% и более правильных ответов;

**«хорошо»** - 81%-90% правильных ответов;

**«удовлетворительно»** - 71%-80% правильных ответов;

**«неудовлетворительно»** - 70% и менее правильных ответов.

### **3.3. Примерные ситуационные задачи, критерии оценки**

#### **Ситуация №1 ПК-10**

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:**

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

**Задание.** Разработайте управленческое решение для этой проблемы.

### **Ситуация № 2 ПК-5**

Город Киржач — районный центр во Владимирской области, администрация которого активно применяет методы стратегического планирования и городского маркетинга.

Начался резкий спад объемов производства, сокращение численности работающих. Производство сократилось в 50 раз, работающих стало в 4 раза меньше, начались перебои в выдаче заработной платы.

Администрация района совместно с администрацией Владимирской области начала поиск путей выхода предприятия из кризиса.

Опыт функционирования унитарных предприятий в аналогичных отраслях показывает, что руководство предприятий недостаточно заинтересовано в повышении эффективности производства, а собственник (государство) не всегда в состоянии осуществить необходимые инвестиции в развитие производства. Основным направлением стал поиск нового эффективного частного собственника. Такой собственник был найден в лице ОАО «Детская одежда» (г. Владимир) и ЗАО «Капрохим» (Москва). Они были отобраны в результате длительных переговоров с многочисленными потенциальными претендентами.

В результате Киржачский район получил значительные инвестиции.

Пример «Киржачшелка» показывает, что сегодня можно осуществить эффективное финансовое оздоровление градообразующего предприятия. Это приводит не только к развитию самого предприятия, но и в значительной степени — к развитию территории, на которой оно расположено.

В городе был разработан стратегический план развития. При этом был использован не только отечественный, но и зарубежный опыт. Подготовленный стратегический план развития был широко обнародован и опубликован. Было проведено несколько общественных слушаний, а в конце работы — широкая презентация плана и стратегических ориентиров развития города.

В итоге этой работы был получен достаточно неожиданный результат. Доходная часть бюджета города за два года выросла почти в четыре раза, в город приехали инвесторы, которые признались, что одной из главных причин их появления стало наличие стратегических ориентиров

развития города, закрепленных в форме плана стратегического развития. Таким образом, город получил мощный импульс собственного развития.

Рассмотрение данного примера позволяет сделать следующий умеренно оптимистический вывод: в отечественных малых городах само наличие стратегического плана городского развития становится фактором их экономического роста и возрождения.

### **Вопросы:**

3. Какова роль стратегического видения проблемы в развитии города?
4. В чем заключается сущность стратегии развития города?

### **Ситуация № 3 ПК-5**

40 лет Можайский молокозавод (ЗАО «Завод 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 российский 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:**

4. 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?
5. Спроектируйте ваш вариант разрешения конфликта. Постарайтесь понять, как на самом деле он развивался дальше и чем мог завершиться.
6. Какие похожие конфликты происходили с участием хозяйствующих субъектов в ВАШЕМ регионе?

### **Ситуация № 4 ПК-5**

Московская фирма «Контакт» существует всего 9 лет, тем не менее, за это время она завоевала доброе имя у потребителей. Основным видом деятельности предприятия является производство, реализация и установка деревянных и металлических дверей.

Конкурентами «Контакта» являются ТПФ «Мир дверей» и ООО «Дверной альянс». «Дверной альянс» занимает лидирующие позиции на рынке Центрального региона России, активизируя свою деятельность на всех территориальных сегментах. «Мир дверей» акцентирует свое присутствие на рынке Москвы и Московской области. На Московском сегменте емкость рынка существенно больше, чем представленная на нем продукция конкурентов. Поэтому сегодня фирма «Контакт» работает в Москве. В перспективе она предполагает выйти на рынки Центрального региона за пределами Московской области, поскольку даже однократный выход на потребителей за пределами столицы и области был для фирмы весьма удачным.

Такое положение не может устроить руководство фирмы. Перед ним стоит задача изменить сложившуюся ситуацию. Для того чтобы осуществить процесс формулировки стратегии фирмы «Контакт», необходимо проанализировать выявленные стратегические факторы с учетом текущей ситуации и возможных действий конкурентов.

### **Вопросы:**

1. Какая стратегия использовалась фирмой «Контакт» и почему она оказалась неудачной?
2. В настоящее время фирма имеет линейную производственную структуру. Основными звеньями управления являются: директор, его заместители по коммерческим вопросам и по производству, главный технолог, главный бухгалтер и начальник производственного участка. Какие изменения организационной структуры необходимо произвести прежде всего?
3. Какие стратегии должны быть разработаны руководством фирмы для того, чтобы не потерять финансовую устойчивость и выдержать конкуренцию на рынке?

### **Ситуация № 5 ПК-5**

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:

4. Насколько управление в фирме Аквариус может рассматриваться как стратегическое?
5. Каким образом фирма Аквариус добилась установления баланса с внешним окружением?
6. В какой мере «желания» фирмы были перечеркнуты изменениями во внешней среде?

### Критерии оценки

**«зачтено»** - обучающийся решил задачу в соответствии с алгоритмом, дал полные и точные ответы на все вопросы задачи, представил комплексную оценку предложенной ситуации, сделал выводы, привел дополнительные аргументы, продемонстрировал знание теоретического материала с учетом междисциплинарных связей, нормативно-правовых актов; предложил альтернативные варианты решения проблемы;

**«не зачтено»** - обучающийся не смог логично сформулировать ответы на вопросы задачи, сделать выводы, привести дополнительные примеры на основе принципа межпредметных связей, продемонстрировал неверную оценку ситуации.

### 3.4. Примерный перечень практических навыков, критерии оценки (ОК-3, ПК-3, ПК-5, ПК-10).

Использование основы экономических знаний в различных сферах деятельности;

- владение навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности;
- навыками анализа конкурентной среды;
- навыками применения критериев принятия решений в условиях риска и в условиях неопределенности для разработки стратегических решений;
- навыками количественного и качественного анализа информации при принятии управленческих решений, построения экономических, финансовых и организационно-управленческих моделей путем их адаптации к конкретным задачам управления.

### Критерии оценки

**«зачтено»** - обучающийся обладает теоретическими знаниями и владеет методикой выполнения практических навыков, демонстрирует их выполнение, в случае ошибки может исправить при коррекции их преподавателем;

**«не зачтено»** - обучающийся не обладает достаточным уровнем теоретических знаний (не знает методики выполнения практических навыков, показаний и противопоказаний, возможных осложнений, нормативы и проч.) и/или не может самостоятельно продемонстрировать практические умения или выполняет их, допуская грубые ошибки.

### 3.5. Примерное задание к формированию портфолио (ОК-3, ПК-3, ПК-5, ПК-10).

**Портфолио обучающегося включает в себя материалы, отражающие выполнение следующих заданий (портфолио работ):**

1. Подготовить тезисы доклада по одной из тем дисциплины «Стратегический менеджмент».
2. Разработать организационно-экономическую характеристику конкретной организации здравоохранения
3. Предложить проект развития организации здравоохранения по одной из представленных тем:
  - 1) Характеристика структуры стратегического управления организацией здравоохранения.
  - 2) Этапы разработки модели стратегического управления.
  - 3) Системный и ситуационный подходы к осуществлению стратегического управления организацией.

- 4) Особенности процесса формирования и реализации стратегии организации.
- 5) Роль и значение миссии для организации.
- 6) Стратегия развития организации.
- 7) Методы анализа и моделирования целей организации.
- 8) Источники информации и типы баз данных для стратегического анализа внешней среды.

#### **Критерии оценки:**

**«зачтено»** - представленные в портфолио работы соответствуют требованиям к структуре и оформлению. Портфолио отвечает таким требованиям как полнота, самостоятельность, продуктивность систематизации, оптимальность, результативность и разнообразие представленных материалов; эффективность отбора, анализа, оценки, использования необходимой информации для выполнения профессиональных задач; качество, культура оформления представленных работ; креативный характер.

**«не зачтено»** - портфолио не представлено, либо не выполнено хотя бы одно задание.

### **3.6. Примерное задание для написания эссе (В программе отсутствуют).**

### **3.7. Примерные темы для выполнения контрольных работ (ОК-3, ПК-3, ПК-5, ПК-10).**

Выполнение контрольной работы предполагает самостоятельную работу студента по всем разделам учебных программ.

Методические указания содержат 10 вариантов контрольных работ. Выбор номера контрольной работы осуществляется по последней цифре зачетной книжки.

1. Основные этапы становление стратегического менеджмента организации здравоохранения.
2. Основные этапы процесса разработки и реализации стратегии организации.
3. Понятие стратегических хозяйственных единиц бизнеса.
4. Использование метода матриц в стратегическом управлении организацией.
5. Анализ и разработка стратегии с помощью матрицы BCG.
6. Анализ и разработка стратегии с помощью матрицы McKincey – General Electric.
7. Мотивы и виды диверсификации, выгоды и издержки диверсификации.
8. Финансово – инвестиционная стратегия предприятия, стратегия привлечения внешних финансовых ресурсов.
9. Контроль и оценка хода реализации стратегии предприятия, основные элементы и показатели контроля организации. Бенчмаркинг.
10. Франчайзинг, его сущность, преимущества и недостатки.

#### **Критерии оценки**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, если выполнены все задания в работе, правильно и точно показан ход решения и вычислений, работа аккуратно оформлена согласно требованиям оформления письменных работ, сделаны обоснованные выводы, дана правильная и полная интерпретация выводов, обучающийся аргументированно обосновывает свою точку зрения, обобщает материал, уверенно и правильно отвечает на вопросы преподавателя в ходе защиты работы.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если выполнено не менее 70% задания, показан правильный ход решения и вычислений, имеются незначительные погрешности в оформлении работы, дана правильная, но неполная интерпретация выводов. Во время защиты работы обучающийся дает правильные, но неполные ответы на вопросы преподавателя, испытывает затруднения в интерпретации полученных выводов, обобщающие выводы обучающегося недостаточно четко выражены.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если выполнено не менее половины всех заданий, подход к решению правильный, но есть ошибки, имеются значительные погрешности в оформлении работы, дана неполная интерпретация выводов, во время защиты работы обучающийся не всегда дает правильные ответы, не способен правильно и точно обосновать полученные выводы.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если выполнено менее половины всех заданий, решение содержит грубые ошибки, работа оформлена неаккуратно, с нарушением требований оформления письменных работ, неправильное обоснование выводов либо отсутствие выводов, во время защиты работы обучающийся не способен прокомментировать ход решения задачи, дает неправильные ответы, не способен сформировать выводы по работе.

### **3.8. Примерные темы для выполнения курсовых работ, критерии оценки**

#### **(ОК-3, ПК-3, ПК-5, ПК-10)**

1. Эволюция концепций стратегического менеджмента.
2. Модель и методология стратегического менеджмента.
3. Принципы и функции стратегического менеджмента.
4. Школы стратегического менеджмента и их достижения.
5. Уровни стратегического менеджмента в организации.
6. Принятие решений в стратегическом менеджменте.
7. Ключевые цели и задачи организации, принятие стратегических решений в организации.
8. Внешняя среда стратегических изменений.
9. Составление профиля среды организации: цели, основные этапы.
10. Анализ отрасли. Стратегические группы конкурентов.
11. Анализ хозяйственного портфеля предприятия, цели и основные этапы.
12. Стратегии роста предприятия, возможные направления роста, выбор стратегических альтернатив.
13. Рост предприятия за счет внутренних средств, типы стратегий внутреннего роста.
14. Рост за счет внешних средств, стратегии внешнего роста предприятия.
15. Корпоративные стратегии слияния и приобретения корпораций.
16. Товарно-рыночная стратегия предприятия, стратегические решения товарной и рыночной стратегии.
17. Ресурсно-рыночная стратегия предприятия, стратегические решения ресурсной стратегии, стратегия поведения предприятия на рынке ресурсов.
18. Технологическая стратегия предприятия, выбор технологического типа предприятия.
19. Стратегия управления предприятием, выбор типа управления.
20. Организационная структура, управленческая структура, тип механизма принятия решений.
21. Кадровая стратегия предприятия, стратегия взаимозаменяемости работников, стратегия дифференциации работников.
22. Стратегия управления организационной культурой.
23. Реализация планов предприятия и система планирования.
24. Условия реализации стратегии: структура и система управления.
25. Условия реализации стратегии: культура и персонал предприятия.
26. Основные формы объединений предприятий, их сущность.
27. Стратегическое распределение функций между организациями, динамика распределения функций и партнерство.
28. Сущность и понятия инсорсинг, аутсорсинг.
29. Сетевые организации и оболочечные фирмы, их преимущества и недостатки.
30. Стратегии международного развития корпораций, направления международного стратегического развития.

#### **Критерии оценки:**

**Оценка «отлично»** выставляется обучающемуся, если в работе полностью раскрыто теоретическое содержание темы, дан анализ действующей практики, содержится творческий подход к решению вопросов, сделаны обоснованные выводы и предложения, на все вопросы при защите обучающийся дал аргументированные ответы.

**Оценка «хорошо»** выставляется обучающемуся, если в работе содержание изложено на достаточном теоретическом уровне, большинство выводов правильно сформулированы и даны обоснованные предложения, на большую часть вопросов обучающийся дал правильные ответы.

**Оценка «удовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если в работе теоретические вопросы в основном раскрыты, выводы в основном правильные. Предложения представляют интерес, но недостаточно убедительно аргументированы, не на все вопросы обучающийся дал правильные ответы.

**Оценка «неудовлетворительно»** выставляется обучающемуся, если в работе недостаточно раскрывается поставленная тема, есть ошибки в формулировании методологического аппарата и выводов, при защите обучающийся не дал правильных ответов на большинство заданных вопросов, т.е. обнаружил серьезные пробелы в профессиональных знаниях, есть замечания по оформлению текста курсовой работы.

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

##### **4.1. Методика проведения тестирования**

**Целью** этапа промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме тестирования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

##### **Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

##### **Субъекты, на которых направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

##### **Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) на последнем занятии. В случае проведения тестирования на компьютерах время и место проведения тестирования преподаватели кафедры согласуют с информационно-вычислительным центром и доводят до сведения обучающихся.

##### **Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

##### **Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

##### **Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк тестовых заданий. Преподаватели кафедры разрабатывают задания для тестового этапа зачёта, утверждают их на заседании кафедры и передают в информационно-вычислительный центр в электронном виде вместе с копией рецензии. Минимальное количество тестов, составляющих фонд тестовых заданий, рассчитывают по формуле: трудоемкость дисциплины в з.е. умножить на 50.

Тесты включают в себя задания 3-х уровней:

- ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)
- ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)
- ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)

#### Соотношение заданий разных уровней и присуждаемые баллы

	Вид промежуточной аттестации
	экзамен
Количество ТЗ 1 уровня (выбрать все правильные ответы)	30
Кол-во баллов за правильный ответ	1
Всего баллов	<b>30</b>
Количество ТЗ 2 уровня (соответствие, последовательность)	15
Кол-во баллов за правильный ответ	2
Всего баллов	<b>30</b>
Количество ТЗ 3 уровня (ситуационная задача)	5
Кол-во баллов за правильный ответ	8
Всего баллов	<b>40</b>
Всего тестовых заданий	<b>50</b>
Итого баллов	<b>100</b>
Мин. количество баллов для аттестации	70

#### **Описание проведения процедуры:**

Тестирование является обязательным этапом зачета/экзамена независимо от результатов текущего контроля успеваемости. Тестирование может проводиться на компьютере или на бумажном носителе.

##### Тестирование на бумажном носителе:

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания обучающийся должен выбрать правильные ответы на тестовые задания в установленное преподавателем время.

Обучающемуся предлагается выполнить 30 тестовых заданий разного уровня сложности на зачете и 50 на экзамене. Время, отводимое на тестирование, составляет не более полутора академических часов на экзамене.

##### Тестирование на компьютерах:

Для проведения тестирования используется программа INDIGO. Обучающемуся предлагается выполнить 30 тестовых заданий разного уровня сложности на зачете и 50 на экзамене. Время, отводимое на тестирование, составляет не более одного академического часа на зачете и не более полутора академических часов на экзамене.

##### **Результаты процедуры:**

не более полутора академических часов на экзамене.

##### **Результаты процедуры:**

Результаты тестирования на компьютере или бумажном носителе имеют качественную оценку «зачтено» – «не зачтено». Оценки «зачтено» по результатам тестирования являются основанием для допуска обучающихся к собеседованию. При получении оценки «не зачтено» за тестирование обучающийся к собеседованию не допускается и по результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «не зачтено» или «неудовлетворительно».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачётные/экзаменационные ведомости в соответствующую графу.

#### **4.2. Методика проведения приема практических навыков**

**Цель этапа** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме приема практических навыков является оценка уровня приобретения обучающимся умений, навы-

ков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

**Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

**Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не прошел процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

**Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) на последнем занятии по дисциплине (модулю), или в день проведения собеседования, или может быть совмещена с экзаменационным собеседованием по усмотрению кафедры.

**Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

**Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

**Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки умений и навыков. Банк оценочных материалов включает перечень практических навыков, которые должен освоить обучающийся для будущей профессиональной деятельности.

**Описание проведения процедуры:**

Оценка уровня освоения практических умений и навыков может осуществляться на основании положительных результатов текущего контроля при условии обязательного посещения всех занятий семинарского типа.

Для прохождения этапа проверки уровня освоения практических навыков обучающийся должен овладеть всеми практическими умениями и навыками, предусмотренными программой дисциплины (модуля).

**Результаты процедуры:**

Результаты проверки уровня освоения практических умений и навыков имеют качественную оценку «зачтено» – «не зачтено». Оценки «зачтено» по результатам проверки уровня освоения практических умений и навыков являются основанием для допуска обучающихся к собеседованию. При получении оценки «не зачтено» за освоение практических умений и навыков обучающийся к собеседованию не допускается и по результатам промежуточной аттестации по дисциплине (модулю) выставляется оценка «не зачтено».

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в экзаменационные ведомости в соответствующую графу.

#### **4.3. Методика проведения устного собеседования**

**Целью процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме устного собеседования, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины).

**Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

**Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

**Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) в соответствии с расписанием учебных занятий (если промежуточная аттестация проводится в форме зачета). Деканатом факультета, отделом подготовки кадров высшей квалификации может быть составлен индивидуальный график прохождения промежуточной аттестации для обучающегося при наличии определенных обстоятельств.

**Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

**Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль), как правило, проводящий занятия лекционного типа.

**Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает вопросы, как правило, открытого типа, перечень тем, выносимых на опрос, типовые задания. Из банка оценочных материалов формируются печатные бланки индивидуальных заданий (билеты). Количество вопросов, их вид (открытые или закрытые) в бланке индивидуального задания определяется преподавателем самостоятельно.

**Описание проведения процедуры:**

Каждому обучающемуся, принимающему участие в процедуре, преподавателем выдается бланк индивидуального задания. После получения бланка индивидуального задания и подготовки ответов обучающийся должен в меру имеющихся знаний, умений, навыков, сформированности компетенции дать устные развернутые ответы на поставленные в задании вопросы и задания в установленное преподавателем время. Продолжительность проведения процедуры определяется преподавателем самостоятельно, исходя из сложности индивидуальных заданий, количества вопросов, объема оцениваемого учебного материала, общей трудоемкости изучаемой дисциплины (модуля) и других факторов.

Собеседование может проводиться по вопросам билета и (или) по ситуационной(ым) задаче(ам). Результат собеседования при проведении промежуточной аттестации в форме экзамена определяется оценками «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно».

**Результаты процедуры:**

Результаты проведения процедуры в обязательном порядке проставляются преподавателем в зачетные книжки обучающихся и экзаменационные ведомости и представляются в деканат факультета, за которым закреплена образовательная программа.

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.

#### **4.4. Методика проведения промежуточной аттестации в форме защиты портфолио**

**Цель процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме защиты портфолио является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины), оценка способности обучающегося к самостоятельной, творческой, научно-исследовательской деятельности.

#### **Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

#### **Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль). В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

#### **Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится по окончании изучения дисциплины (модуля) в соответствии с расписанием учебных занятий (на последнем занятии).

#### **Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

#### **Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

#### **Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает в себя требования к структуре, содержанию и оформлению портфолио, критерии оценки.

#### **Описание проведения процедуры:**

На защите обучающийся должен хорошо ориентироваться в представленном портфолио, уметь объяснить методику выполнения заданий портфолио, отвечать на вопросы как теоретического, так и практического характера, относящиеся к содержанию портфолио.

В состав портфолио должны входить документы, подтверждающие практический опыт, сформированность компетенций и качество освоения вида профессиональной деятельности.

При оценке портфолио преподаватель учитывает как качество выполнения заданий портфолио, так и результаты его защиты.

Технология оценивания: сопоставление установленных квалификационных требований с набором документированных свидетельских показаний, содержащихся в портфолио.

#### **Результаты процедуры:**

Результат процедуры оценивается «зачтено», «не зачтено».

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.

### **4.5. Методика проведения промежуточной аттестации в форме защиты эссе (отсутствует)**

### **4.6. Методика проведения контрольной работы**

**Целью процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме защиты контрольной работы, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины), оценка способности обучающегося к научно-исследовательской деятельности.

#### **Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

#### **Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль), по которой предусмотрено выполнение контрольной работы. В случае, если обучаю-

щийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

**Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится в соответствии с учебным планом и расписанием учебных занятий.

**Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

**Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

**Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает в себя варианты контрольных работы. Обучающийся определяет вариант контрольной работы по последней цифре зачетной книжки.

**Описание проведения процедуры:**

Законченную работу студент сдает на кафедру в бумажном и электронном виде.

Контрольная работа подлежит проверке на наличие заимствований и плагиата. Затем работа направляется на рецензирование.

Рецензирование контрольной работы включает:

1. Выявление ошибок и недочетов в работе.
2. Составление рецензии.

Рецензент выясняет соответствие работы поставленному заданию, актуальность темы, самостоятельность выполнения работы, степень применения теоретических знаний на практике и практическую значимость работы, анализирует положительные стороны, недостатки и ошибки, оценивает стиль изложения и оформления.

**Результаты процедуры:**

Результат процедуры оценивается «зачтено», «не зачтено».

По результатам проведения процедуры оценивания преподавателем делается вывод о результатах промежуточной аттестации по дисциплине.

#### **4.5. Методика проведения защиты курсовых работ**

**Целью процедуры** промежуточной аттестации по дисциплине (модулю), проводимой в форме защиты курсовой работы, является оценка уровня усвоения обучающимися знаний, приобретения умений, навыков и сформированности компетенций в результате изучения учебной дисциплины (части дисциплины), оценка способности обучающегося к научно-исследовательской деятельности.

**Локальные нормативные акты, регламентирующие проведение процедуры:**

Проведение промежуточной аттестации обучающихся регламентируется Положением о текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающихся, введенным в действие приказом от 08.02.2018 № 61-ОД.

**Субъекты, на которые направлена процедура:**

Процедура оценивания должна охватывать всех обучающихся, осваивающих дисциплину (модуль), по которой предусмотрено выполнение курсовой работы. В случае, если обучающийся не проходил процедуру без уважительных причин, то он считается имеющим академическую задолженность.

**Период проведения процедуры:**

Процедура оценивания проводится в соответствии с учебным планом и расписанием учебных занятий.

**Требования к помещениям и материально-техническим средствам для проведения процедуры:**

Требования к аудитории для проведения процедуры и необходимость применения специализированных материально-технических средств определяются преподавателем.

**Требования к кадровому обеспечению проведения процедуры:**

Процедуру проводит преподаватель, ведущий дисциплину (модуль).

**Требования к банку оценочных средств:**

До начала проведения процедуры преподавателем подготавливается необходимый банк оценочных материалов для оценки знаний, умений, навыков. Банк оценочных материалов включает в себя примерные темы курсовых работы. Обучающийся выбирает самостоятельно тему курсовой работы.

**Описание проведения процедуры:**

Законченную работу студент сдает на кафедру в бумажном и электронном виде.

Курсовая работа подлежит проверке на наличие заимствований и плагиата. Затем работа направляется на рецензирование.

Рецензирование курсовой работы включает:

3. Выявление ошибок и недочетов в работе.
4. Составление рецензии.

Рецензент выясняет соответствие работы поставленному заданию, актуальность темы, самостоятельность выполнения работы, степень применения теоретических знаний на практике и практическую значимость работы, анализирует положительные стороны, недостатки и ошибки, оценивает стиль изложения и оформления. Обязательным является наличие в отзыве предварительной оценки выполненной работы в форме вывода «Работа допускается к защите» или «Работа не допускается к защите».

Основанием для допуска к защите курсовой работы являются:

- оформление курсовой работы в соответствии с предъявляемыми к написанию курсовых работ требованиями;
- рецензия руководителя и его подпись на титульном листе.

Студент заранее готовит выступление на 8-10 минут, выбирая основные моменты в работе, сохраняя при этом структуру курсовой. В выступлении следует отразить мотивы выбора темы, объект, предмет, цель, задачи исследования, основное содержание, выводы и их обоснование. Подготовить мультимедийную презентацию, помогающую раскрыть основные положения работы.

Защита курсовой работы проводится в комиссии, в составе руководителя по данной теме и одного - двух преподавателей кафедры, назначенных заведующим кафедрой. По желанию возможно присутствие сотрудников деканата и приглашенных представителей работодателей.

Порядок защиты курсовой работы:

1) Доклад студента. Регламент – 8-10 минут. Доклад рекомендуется знать наизусть и сопровождать иллюстрационным материалом, который способствует эффективности выступления докладчика.

Студент в своем докладе должен раскрыть следующие вопросы:

- актуальность темы, цель и задачи работы, особенности нормативного регулирования исследуемых вопросов;
- состояние и особенности исследуемой проблемы;
- полученные результаты, выводы и предложения, степень их новизны.

2) Выступление рецензента с оценкой работы.

3) Ответы студента на вопросы рецензента и членов комиссии, присутствующих.

4) Обсуждение курсовой работы.

5) Заключение председателя комиссии с оценкой работы по балльной системе.

**Результаты процедуры:**

Курсовая работа оценивается по 4-х балльной шкале: «отлично», «хорошо», «удовлетворительно», «неудовлетворительно». Оценка заносится в ведомость и протокол защиты курсовых работ и отражается в зачетной книжке студента.