

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
ФГБОУ ВО «УДМУРТСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»
ФИЛИАЛ В ГОРОДЕ ГУБКИНСКОМ
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, ПРАВА И УПРАВЛЕНИЯ

УТВЕРЖДАЮ
« 26 » 06 2017 г.



РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ
(наименование дисциплины)

Направление подготовки

38.03.02 Менеджмент

Профиль подготовки
Менеджмент организации

Степень выпускника

БАКАЛАВР

Форма обучения

Очная, заочная

Губкинский 2017

1. Наименование дисциплины

«Стратегический менеджмент»

Цель дисциплины «Стратегический менеджмент» — изучение знаний в области теории и практики стратегического управления как главного направления в условиях высокой степени изменчивости среды, также рассмотрение долговременного конкурентного преимущества на основе использования сильных сторон компании, компенсации слабостей, учета преимуществ и угроз, порождаемых внешней средой организации.

Основная задача изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» состоит в том, чтобы через передачу систематизированных знаний о стратегическом управлении сформировать у обучающихся определенное видение управления, выработать у них определенное расположение по отношению к управлению.

В ходе изучения дисциплины «Стратегический менеджмент» ставятся следующие задачи:

- формирование представления о стратегии и тактике управления в современной рыночной экономике;
- изучение принципов организации и системы информационного обеспечения стратегического менеджмента;
- формирование современного представления об управлении стоимостью имущества и источников его формирования на предприятии;
- овладение основами анализа и управления предпринимательскими рисками;
- овладение современными методами управления текущей деятельностью организации;
- овладение методологическими приемами планирования и прогнозирования денежных потоков;
- освоение существующих методик анализа стоимости и структуры капитала;
- овладение современными методиками оценки эффективности принимаемых стратегических решений;
- изучение порядка формирования инвестиционной стратегии организации.

2. Перечень планируемых результатов обучения по дисциплине (модулю) соотнесенных с планируемыми результатами освоения образовательной программы

Выпускник, освоивший программу высшего образования, в рамках изучаемой дисциплины, должен обладать компетенциями, соответствующими виду (видам) профессиональной деятельности, на который (которые) ориентирована программа:

- владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);
- способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);

Планируемые результаты обучения по дисциплине (модулю)

В результате освоения дисциплины обучающийся должен:

Знать:

- сущность, сущность стратегического управления; особенности выбора стратегии развития предприятий; принцип и методы осуществления стратегий;
- современное законодательство, нормативные документы и методические материалы, регулирующие на предприятии денежный оборот, системы платежей и расчетов, практику их применения;
- практику организации в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию;

- основные направления деятельности в области управления персоналом, владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении производственной деятельности организации;
- основную отечественную и зарубежную литературу по теоретическим и практическим вопросам управления хозяйствующих субъектов.

Уметь:

- применять модели стратегического управления и планирования;
- организовать работу служб стратегического развития предприятия;
- владеть информационными технологиями для решения стратегических задач;
- использовать современные методы стратегического управления предприятия для регулирования социально-экономических процессов в условиях рыночной экономики;
- умение применять количественные и качественные методы анализа при принятии управленческих решений и строить экономические, финансовые и организационно-управленческие модели;
- способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений.

Владеть:

- методологией экономического исследования;
- современными методами оценки эффективности финансовой деятельности хозяйствующего субъекта;
- методами организационно-управленческих решений;
- методами стратегического менеджмента;
- методами оценки рыночных и специфических рисков;
- методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений.

3. Место дисциплины(модуля) в структуре образовательной программы

Дисциплина включена в базовую часть профессионального цикла образовательной программы. (Б1.Б.19)

Дисциплина адресована обучающимся по направлению «Менеджмент» профиль «Менеджмент организаций», бакалавриат.

Изучению дисциплины предшествуют: «Микроэкономика», «Макроэкономика», «Теория менеджмента», «Менеджмент», «Маркетинг», «Финансовый менеджмент», «Экономика организации».

Успешное освоение дисциплины позволяет перейти к изучению «Оценка собственности», «Антикризисное управление» и др. в профессиональном цикле, вариативная часть ООП.

Программа дисциплины построена в линейно-хронологическом порядке, в ней выделены темы:

1. Введение в стратегический менеджмент.
2. Система стратегического менеджмента.
3. Стратегическое планирование и целеполагание.
4. Инструменты стратегического менеджмента.
5. Корпоративные стратегии.
6. Стратегии бизнес – уровня.
7. Стратегии предприятий различных форм и отраслей.

4.Объем дисциплины (модуля) в зачетных единицах с указанием количества академических или астрономических часов, выделенных на контактную работу

обучающихся с преподавателем (по видам учебных занятий) и на самостоятельную работу обучающихся

Общая трудоемкость дисциплины составляет 8 зачетных единиц, 288 часа,

№ п/п	Форма обучения	Общая трудоемкость дисциплины (в часах)	Контактная работа с преподавателем (в часах)				Самостоятельная работа студента	Учебных часов на контроль	
			Лекции	Прак.	Лаборат.	КСР		Зачет	Экзамен
1	Очная	288	36	32	0	4	171	0	45
2	Заочная	288	6	6	0	0	267	0	9

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

Общая трудоемкость дисциплины очная форма обучения составляет 8 зачетные единицы, всего 288 ч., лекции –36 ч., практические занятия – 32 ч., КСР – 4 ч., СРС – 171 ч., экзамен

№ п/п	Разделы, темы дисциплины	Неделя семестра	Виды учебной работы (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости	Формируемые компетенции (код)	Всего компетенций
			Л.	Пр.	Сам.Р.			
Семестр 7								
1.	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент.	1	6	-	28	Опрос	ПК-3, ПК-5	2
2.	Тема 2. Система стратегического менеджмента.	2	6	8	30	Опрос, решение задач	ПК-3, ПК-5	2
3.	Тема 3. Инструменты стратегического менеджмента.	3	6	8	28	Опрос, решение задач	ПК-3, ПК-5	2
4.	Тема 4. Корпоративные стратегии.	4	6	8	30	Опрос, решение задач	ПК-3, ПК-5	2
5.	Тема 5. Стратегии бизнес-уровня.	5-6	6	6	28	Опрос, решение задач	ПК-3, ПК-5	2
6.	Тема 6. Стратегии	7-8	6	2	28	Опрос, решение	ПК-3, ПК-5	2

	предприятий различных форм и отраслей.					задач		
Итого			36	32	171			
Форма промежуточной аттестации – экзамен								

Общая трудоемкость дисциплины заочная форма обучения нормативные сроки составляет 8 зачетных единиц, всего 288 ч., лекции –6 ч., практические занятия –6 ч., КСР – 0 ч., СРС – 267 ч., экзамен, контрольная работа в 7 семестре

№ п/п	Разделы, темы дисциплины	Неделя семестра	Виды учебной работы (в часах)			Формы текущего контроля успеваемости	Формируемые компетенции (код)	Всего компетенций
			Л.	Пр.	Сам.Р.			
Семестр 5								
1.	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент.		1	-	44	Опрос	ПК-3, ПК-5	2
2.	Тема 2. Система стратегического менеджмента.		1	1	46	Опрос, решение задач	ПК-3, ПК-5	2
3.	Тема 3. Инструменты стратегического менеджмента.		1	1	44	Опрос, решение задач	ПК-3, ПК-5	2
4.	Тема 4. Корпоративные стратегии.		1	2	46	Опрос, решение задач	ПК-3, ПК-5	2
5.	Тема 5. Стратегии бизнес-уровня.		1	2	44	Опрос, решение задач	ПК-3, ПК-5	2
6.	Тема 6. Стратегии предприятий различных форм и отраслей.		1	-	45	Опрос, решение задач	ПК-3, ПК-5	2
Итого			6	6	267			
Форма промежуточной аттестации – экзамен								

Содержание дисциплины

5.1. Темы и их аннотации

Тема 1. Введение в стратегический менеджмент.

Понятие стратегического менеджмента. Эволюция развития. Школы стратегического менеджмента. Сравнительная характеристика оперативного и стратегического управления. Основные элементы и этапы стратегического управления.

Тема 2. Система стратегического менеджмента.

Понятие стратегии. Факторы, влияющие на стратегию, элементы стратегии. Виды стратегии. Содержание стратегии как документа. Стратегическое решение, подходы к разработке стратегий. Выявление и анализ действующей стратегии. Условия эффективной реализации стратегии. Понятие и основные этапы стратегического планирования. Текущее, перспективное и стратегическое планирование. Понятие миссии. Функции и назначение стратегического планирования. Классификация планирования. Критерии оценки эффективности планирования. Предмет стратегического планирования, этапы стратегического планирования. Назначение стратегического плана. Смысл и назначение целеполагания в управлении организациями. Роль целеполагания в процессе планирования. Общие цели. Долгосрочные и краткосрочные цели. Общие требования к процессу целеполагания в менеджменте. Ключевые принципы постановки и использования целей. Методы постановки целей. Понятие потенциала фирмы. Зависимость потенциала от внутренней среды. Анализ капитала фирмы. Стратегический финансовый анализ. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов. Стратегический инвестиционный анализ. Анализ прибыльности. Необходимость стратегических изменений. Виды и методы изменений, объекты преобразований. Этапы стратегических изменений. Сопротивления преобразованиям и способы преодоления.

Тема 3. Инструменты стратегического менеджмента.

Определение стратегических бизнес единиц. Процесс и подходы к формированию СБЕ. Конкурентный статус. Выбор стратегии для СБЕ. Признаки СБЕ. Внутренняя и внешняя среда фирмы. PEST-анализ, политико-правые факторы, экономические факторы, социокультурные факторы, технологические факторы. Критерии оценки деятельности фирмы. SWOT – анализ. SWOT – матрица, матрица позиционирования возможностей, матрица позиционирования угроз. Стратегии использования вариантов матрицы SWOT-анализа. SPACE – анализ.

Тема 4. Корпоративные стратегии

Понятие портфельного анализа и портфельных стратегий. Модель Бостонской консалтинговой группы. Общая характеристика СБЕ в БКГ- матрице. Планирование стратегий с использованием матрицы БКГ. Модифицированная модель БКГ: объем, специализация, фрагментация, пат. Модель Мак-Кинси, факторы привлекательности рынка и характеристика конкурентного положения бизнеса. Факторы оценки конкурентоспособности. Варианты стратегий фирмы по Тейлору. Матрица компании «Шелл». Корпоративные портфельные стратегии. Понятие и цели диверсификации. Этапы развития диверсификации. Связанная диверсификация, стратегический анализ диверсификации. Стратегии диверсификации, типы диверсифицированных фирм. Понятие и типы интеграции. Организационные формы интеграции инсортигового типа.

Организационные формы интеграции аутсортингового типа. Стратегические сети, типология. Виды стратегий роста. Стратегии роста, сокращения, комбинированной. Варианты стратегий роста. Внутренний, рост, внешний рост. Стратегии умеренного роста. Варианты стратегий сокращения.

Тема 5. Стратегии бизнес – уровня

Конкурентные стратегии по Портеру. Матрица конкуренции по Портеру. Конкурентная среда, конкурентные угрозы по модели Портера. Конкурентные стратегии по Портеру: стратегии дифференциации, стратегии руководство стоимостями, стратегии фокусирования. Классические наступательные стратегии. Стратегии стабилизации. Оборонительные стратегии. Стратегии следующие из взаимоотношений с лидером рынка: дилеры рынка; последователи лидера; компании избегающие конкуренции. Разновидности конкурентных стратегий: активное реагирование; расширение рынка; сохранения, упреждения; фронтальная; фланговая; окружения; следования за лидером; рыночной ниши; обхода конкурентов; реагирования. Понятие конкурентного преимущества, варианты преимущества; пути его достижения. Факторы привлекательности рынка. Сильные и слабые стороны конкурентов, выявление возможностей конкурентного преимущества, степень привлекательности рынка: возможные препятствия; качество как фактор конкурентоспособности. Конкурентная позиция компании, пути укрепления конкурентной позиции, оценка конкурентной позиции. Концепция стратегического позиционирования Ефремова. Понятие и разновидность бизнес стратегий. Базовые стратегии, преимущества и недостатки. Жизненный цикл товара, стратегии различных этапов ЖЦТ. Понятие ролевых рыночных стратегий. Виолентная стратегия, пациентная стратегия, коммутантная стратегия, эксплерентная стратегия, достоинства и недостатки стратегий.

Тема 6. Стратегии предприятий различных форм и отраслей

Особенности отраслевых стратегий. Понятие отрасли, отраслевой характер. Виды отраслей. Влияние на доходность факторов конкуренции Портера. Понятие бенмаркинга, развитие использования бенмаркинга. Процесс бенчмаркинга. Типы бенмаркинга. Стратегический бенчмаркинг. Операционный бенчмаркинг. Субъекты международной бизнес деятельности. Распределение функций стратегического управления в разных типах международных компаний. Различия между многонациональными и глобальными компаниями. Особенности различных типов МСА. Международные стратегии. Стадии развития глобальной стратегии.

5.2. Планы практических занятий

Тема 2. Система стратегического менеджмента.

Занятие 1. Стратегическое решение, подходы к разработке стратегий

1. Понятие стратегии. Основные этапы стратегического планирования. Текущее, перспективное и стратегическое планирование.

2. Критерии оценки эффективности планирования. Предмет стратегического планирования, этапы стратегического планирования.

3. Смысл и назначение целеполагания в управлении организациями. Роль целеполагания в процессе планирования. Общие цели. Долгосрочные и краткосрочные цели. Общие требования к процессу целеполагания в менеджменте.

Занятие 2. Ключевые принципы постановки и использования целей.

1. Методы постановки целей. Понятие потенциала фирмы. Зависимость потенциала от внутренней среды. Анализ капитала фирмы.

2. Стратегический финансовый анализ. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов. Стратегический инвестиционный анализ. Анализ прибыльности. Необходимость стратегических изменений.

3. Виды и методы изменений, объекты преобразований. Этапы стратегических изменений. Сопротивления преобразованиям и способы преодоления.

Тема 3. Инструменты стратегического менеджмента.

Занятие 1. Определение стратегических бизнес единиц.

1. Процесс и подходы к формированию СБЕ.
2. Конкурентный статус. Выбор стратегии для СБЕ.
3. Признаки СБЕ.

Занятие 2. Внутренняя и внешняя среда фирмы.

1. PEST-анализ, политико-правые факторы, экономические факторы, социокультурные факторы, технологические факторы.
2. Критерии оценки деятельности фирмы.
3. SWOT – анализ. SWOT – матрица, матрица позиционирования возможностей, матрица позиционирования угроз.
4. Стратегии использования вариантов матрицы SWOT-анализа.
5. SPACE –анализ.

Тема 4. Корпоративные стратегии (4час.)

Занятие 1. Портфельный анализ и портфельные стратегии

1. Понятие портфельного анализа.
2. Бостонской консалтинговой группы. Общая характеристика СБЕ в БКГ- матрице.
3. Планирование стратегий с использованием матрицы БКГ.
4. Модифицированная модель БКГ: объем, специализация, фрагментация.
5. Модель Мак-Кинси, факторы привлекательности рынка и характеристика конкурентного положения бизнеса.
6. Факторы оценки конкурентоспособности. Варианты стратегий фирмы по Тейлору.
7. Матрица компании «Шелл».

Занятие 2. Понятие и цели диверсификации. Этапы развития диверсификации.()

1. Связанная диверсификация, стратегический анализ диверсификации.
2. Стратегии диверсификации, типы диверсифицированных фирм.

Занятие 3. Понятие и типы интеграции. Организационные формы интеграции инсортиногового типа.(1час)

1. Организационные формы интеграции аутсортиногового типа.
2. Стратегические сети, типология. Виды стратегий роста.
3. Стратегии роста, сокращения, комбинированной.
4. Варианты стратегий роста. Внутренний, рост, внешний рост.
5. Стратегии умеренного роста. Варианты стратегий сокращения.

Тема 5. Стратегии бизнес – уровня (4час.)

Занятие 1. Конкурентные стратегии по Портеру. Матрица конкуренции по Портеру

1. Конкурентная среда, конкурентные угрозы по модели Портера.
2. Конкурентные стратегии по Портеру: стратегии дифференциации, стратегии руководство стоимостями, стратегии фокусирования.

Занятие 2. Классические наступательные стратегии.

1. Стратегии стабилизации. Оборонительные стратегии.
2. Стратегии следующие из взаимоотношений с лидером рынка: дилеры рынка; последователи лидера; компании избегающие конкуренции.
3. Разновидности конкурентных стратегий: активное реагирование; расширение рынка; сохранения, упреждения; фронтальная; фланговая; окружения; следования за лидером; рыночной ниши; обхода конкурентов; реагирования.

Занятие 3. Конкурентное преимущество, варианты преимущества; пути его достижения.(1час)

1. Факторы привлекательности рынка.
2. Сильные и слабые стороны конкурентов, выявление возможностей конкурентного преимущества, степень привлекательности рынка: возможные препятствия; качество как фактор конкурентоспособности.
3. Конкурентная позиция компании, пути укрепления конкурентной позиции, оценка конкурентной позиции.

Занятие 4. Разновидность бизнес стратегий.

1. Базовые стратегии, преимущества и недостатки.
2. Жизненный цикл товара, стратегии различных этапов ЖЦТ.
3. Ролевые рыночные стратегии.
4. Виолентная стратегия, пациентная стратегия, коммутантная стратегия, эксплерентная стратегия, достоинства и недостатки стратегий.

Тема 6. Стратегии предприятий различных форм и отраслей

Занятие 1. Особенности отраслевых стратегий.

1. Отрасль, отраслевой характер. Виды отраслей.
2. Влияние на доходность факторов конкуренции Портера.

Занятие 2. Бенмаркинг, развитие использования бенмаркинга.

1. Процесс бенмаркинга.
2. Типы бенмаркинга.
3. Стратегический бенчмаркинг.
4. Операционный бенчмаркинг.

Занятие 3. Распределение функций стратегического управления в разных типах международных компаний.

1. Различия между многонациональными и глобальными компаниями.
2. Особенности различных типов МСА.
3. Международные стратегии.
4. Стадии развития глобальной стратегии.

5.3.Планы лабораторного практикума (не предусмотрены)

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

Структура СРС очная форма

Код формируемой компетенции	Тема	Вид	Форма	Объем учебной работы (часов)	Учебно-методические материалы
ПК-3, ПК-5	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент.	Подготовка к опросу	СРС	28	Рабочая программа, рекомендуемая
ПК-3, ПК-5	Тема 2. Система стратегического менеджмента	Подготовка к опросу, к решению задач	СРС	30	Рабочая программа, рекомендуемая
ПК-3, ПК-5	Тема 3. Инструменты стратегического менеджмента	Подготовка к опросу, к решению задач	СРС	28	Рабочая программа, рекомендуемая
ПК-3, ПК-5	Тема 4. Корпоративные стратегии	Подготовка к опросу, к решению задач	СРС	30	Рабочая программа, рекомендуемая
ПК-3, ПК-5	Тема 5. Стратегии бизнес – уровня	Подготовка к опросу, к решению задач	СРС	28	Рабочая программа, рекомендуемая
ПК-3, ПК-5	Тема 6. Стратегии предприятий различных форм и отраслей	Подготовка к опросу, к решению задач	СРС	28	Рабочая программа, рекомендуемая
	экзамен	Подготовка к экзамену	СРС		Рабочая программа, рекомендуемая

Виды СРС:

- подготовка к контрольной работе;
 - подготовка к коллоквиуму;
 - подготовка реферата, доклада;
 - подготовка к деловым играм;
 - решение задач;
 - выполнение расчетно-графических работ;
 - написание курсовой работы.
- По одной теме может быть несколько видов СРС.

Формы СРС:

- СРС без участия преподавателя;
- КСР контроль самостоятельной работы студента.

– Структура СРС заочная форма нормативные сроки

Код формируемой компетенции	Тема	Вид	Форма	Объем учебной работы	Учебно-методические материалы

				(часов)	
ПК-3, ПК-5	Тема 1. Введение в стратегический менеджмент.	Подготовка к опросу	СРС	44	Рабочая программа, рекомендуемая
ПК-3, ПК-5	Тема 2. Система стратегического менеджмента	Подготовка к опросу, к решению задач	СРС	46	Рабочая программа, рекомендуемая
ПК-3, ПК-5	Тема 3. Инструменты стратегического менеджмента	Подготовка к опросу, к решению задач	СРС	44	Рабочая программа, рекомендуемая
ПК-3, ПК-5	Тема 4. Корпоративные стратегии	Подготовка к опросу, к решению задач	СРС	46	Рабочая программа, рекомендуемая
ПК-3, ПК-5	Тема 5. Стратегии бизнес – уровня	Подготовка к опросу, к решению задач	СРС	44	Рабочая программа, рекомендуемая
ПК-3, ПК-5	Тема 6. Стратегии предприятий различных форм и отраслей	Подготовка к опросу, к решению задач	СРС	45	Рабочая программа, рекомендуемая
	экзамен	Подготовка к экзамену	СРС		

Содержание СРС (по выбору преподавателя)

Вопросы для самостоятельного изучения:

1. Факторы внешней среды, воздействующие на фирму.
2. Основные компоненты комплексного анализа (политические, экономические, социальные и технологические факторы).
3. Зависимость финансовой стороны деятельности организации от внешнего окружения.
4. Различия понятия стратегической установки, целей и задачи.
5. Стратегическая установка организации.
6. Три уровня стратегии, разрабатываемых в организации.
7. Различия между стратегическим анализом, стратегической реализацией и стратегической оценкой.
8. Роль финансовых служб организации в стратегическом процессе.
9. Основные шаги, предпринимаемые для проведения структурного анализа.
10. Стратегическое значение концепции жизненного цикла продукта.
11. Матрица стратегического положения и оценки действий.
12. Стратегического группового анализа.
13. Основные характеристики стратегии конкуренции.
14. Ключевая значимость стратегических элементов организации.
15. Значение основных элементов анализа цепочки создания ценности.
16. Различия между основной и вспомогательной деятельностью.

17. Основные показатели эффективности использования ресурсов.
18. Значение финансового анализа для понимания стратегических возможностей организации.
19. Основные компоненты портфельного анализа.
20. Значение термина «стейкхолдеры».
21. Распространенные конфликты между группами влияния.
22. Какие преимущества для организации и стейкхолдеров предоставляют бриджинг и создание сетевых структур?
23. Источники власти, доступные внутренним группам влияния.
24. Влияние власти на стратегические решения.
25. Основные направления стратегического развития предприятия.
26. Различие между развитием рынка, проникновением на рынок, разработкой товара и совершенствованием продукта.
27. Стратегии внешнего роста.
28. Основные причины, по которым организация может развиваться за счет внешних средств.
29. Финансовые результаты стратегий внешнего роста.
30. Целесообразность реализации стратегий диверсификации и внешних приобретений.
31. Оборонительные меры против слияний корпорации.
32. Наступательные меры для осуществления слияний и приобретений.
33. Основные тактические приемы сопротивления приобретению.
34. Основные причины, по которым компании выбирают стратегии международного развития.
35. Стратегии, используемые в международном контексте.
36. Значение финансового планирования международных вариантов развития.

График контроля СРС

Недели 7 семестра	1	2	3	4	5	6	7	8
формы контроля		<i>о</i> <i>рз</i>	<i>рз</i>	<i>рз</i>	<i>рз</i>	<i>рз</i>	<i>рз</i>	<i>рз</i> <i>РК1</i>

Условные обозначения: *кр* – контрольная работа, *к* – коллоквиум, *р* – реферат, *д* – доклад, *ди* – деловая игра, *рз* – решение задач, *кур* – курсовая работа, *о* – опрос, *т* – тест

Образовательные технологии

При проведении занятий и организации самостоятельной работы студентов используются традиционные технологии сообщающего обучения, предполагающие передачу информации в готовом виде, формирование учебных умений по образцу: Лекции, проблемные лекции, презентации, рефераты, доклады и др.

В процессе изучения курса используются новые образовательные технологии обучения: анализ конкретных ситуаций, видеокейсы, обсуждения в группах и т.д., для формирования лидерских позиций и навыков и умений управлять персоналом.

В целях совершенствования подготовки и развития самостоятельной подготовки по дисциплине практикуется выдача домашних заданий, определяемых преподавателем в соответствии с темами занятий, включающих изучение основной и дополнительной литературы, выполнение практических и расчетных работ, поиск и обработка дополнительной информации по заданной проблематике.

Интерактивные формы обучения

№ п/п	Наименование темы	Формы организации обучения	Количество часов
1	Понятие стратегии. Основные этапы стратегического планирования. Текущее, перспективное и стратегическое планирование.	Презентация	1
2	Критерии оценки эффективности планирования. Предмет стратегического планирования, этапы стратегического планирования.	Дискуссия	1
3	Смысл и назначение целеполагания в управлении организациями. Роль целеполагания в процессе планирования. Общие цели. Долгосрочные и краткосрочные цели. Общие требования к процессу целеполагания в менеджменте.	Презентация	1
4	Методы постановки целей. Понятие потенциала фирмы. Зависимость потенциала от внутренней среды. Анализ капитала фирмы.	Работа в группах	1
5	Стратегический финансовый анализ. Анализ эффективности использования стратегических ресурсов. Стратегический инвестиционный анализ. Анализ прибыльности. Необходимость стратегических изменений	Работа в группах	1
6	Виды и методы изменений, объекты преобразований. Этапы стратегических изменений. Сопротивления преобразованиям и способы преодоления.	Кейс-метод (анализ конкретных ситуаций)	1
7	Процесс и подходы к формированию СБЕ. Конкурентный статус. Выбор стратегии для СБЕ. Признаки СБЕ.	Работа в группах	1
8	PEST-анализ, политико-правые факторы, экономические факторы, социокультурные факторы, технологические факторы.	Кейс-метод (анализ конкретных ситуаций)	0,5
9	Критерии оценки деятельности фирмы. SWOT – анализ. SWOT – матрица, матрица позиционирования возможностей, матрица позиционирования угроз.	Кейс-метод (анализ конкретных ситуаций)	0,5
10	Стратегии использования вариантов матрицы SWOT-анализа. SPACE – анализ.	Кейс-метод (анализ конкретных ситуаций)	0,5
11	Понятие портфельного анализа. Бостонской консалтинговой группы. Общая характеристика СБЕ в БКГ- матрице.	Презентация	0,5
12	Планирование стратегий с использованием матрицы БКГ. Модифицированная модель БКГ: объем, специализация, фрагментация. Модель Мак-Кинси, факторы привлекательности рынка и характеристика конкурентного положения бизнеса.	Работа в группах	0,5
13	Факторы оценки конкурентоспособности. Варианты стратегий фирмы по Тейлору. Матрица компании	Кейс-метод (анализ	0,5

	«Шелл».	конкретных ситуаций)	
14	Связанная диверсификация, стратегический анализ диверсификации. Стратегии диверсификации, типы диверсифицированных фирм.	Презентация	0,5
15	Организационные формы интеграции аутсорсингового типа. Стратегические сети, типология. Виды стратегий роста.	Работа в группах	0,5
16	Стратегии роста, сокращения, комбинированной. Варианты стратегий роста. Внутренний, рост, внешний рост. Стратегии умеренного роста. Варианты стратегий сокращения.	Кейс-метод (анализ конкретных ситуаций)	0,5
17	Конкурентная среда, конкурентные угрозы по модели Портера. Конкурентные стратегии по Портеру: стратегии дифференциации, стратегии руководство стоимостями, стратегии фокусирования.	Презентация	0,5
18	Стратегии стабилизации. Оборонительные стратегии. Разновидности конкурентных стратегий: активное реагирование; расширение рынка; сохранения, упреждения; фронтальная; фланговая; окружения; следования за лидером; рыночной ниши; обхода конкурентов; реагирования.	Дискуссия	0,5
19	Факторы привлекательности рынка. Конкурентная позиция компании, пути укрепления конкурентной позиции, оценка конкурентной позиции.	Кейс-метод (анализ конкретных ситуаций)	0,5
20	Разновидность бизнес стратегий. Базовые стратегии, преимущества и недостатки. Жизненный цикл товара, стратегии различных этапов ЖЦТ.	Работа в группах	0,5
21	Отрасль, отраслевой характер. Виды отраслей. Влияние на доходность факторов конкуренции Портера.	Презентация	0,5
22	Процесс бенмаркинга. Типы бенмаркинга. Стратегический бенчмаркинг. Операционный бенчмаркинг.	Работа в группах	0,5
23	Различия между многонациональными и глобальными компаниями. Особенности различных типов МСА. Международные стратегии.	Дискуссия	0,5
	Итого:		15

7. Фонд оценочных средств для проведения промежуточной аттестации обучающихся по дисциплине (модулю)

7.1. Перечень компетенций с указанием этапов их формирования и описание показателей и критериев оценивания компетенций на различных этапах их формирования, описание шкал оценивания.

Планируемые результаты освоения образовательной программы	Этап	Показатели и критерии оценивания результатов обучения				Вид оценочного средства
		1.	2.	3.		
		неуд.	удов л.	хорошо	отлично	
способностью анализировать взаимосвязи между функциональными стратегиями компаний с целью подготовки сбалансированных управленческих решений (ПК-5);	1 этап: Знания		Имеет средние знания концепциях стратегического менеджмента	Хорошо знает особенность и разработки функциональных стратегий и способы их взаимосвязи на основе сбалансированных управленческих решений	Отлично знает особенность и разработк и функциональных стратеги и способ их взаимосвяз на основе сбалансированны х управленческих решений	Устный опрос
	2 этап: Умения		Умеет использовать практик е основны е	Умеет использовать на практике любые инструмент ы анализа для	Умеет использовать на практике любые инструмент ы анализа для	Тестовые задания

		инструменты формирования функциональных стратегий	формирование функциональных стратегий организации	формирование функциональных стратегий организации		
	3 этап: Владения (навыки / опыт деятельности)	Отсутствуют навыки	Не владеет навыками и планирования и разработки функциональных стратегий	Владеет навыками планирования функциональных стратегий организации в Типичных ситуациях	Контрольная работа	
владением навыками стратегического анализа, разработки и осуществления стратегии организации, направленной на обеспечение конкурентоспособности (ПК-3);	1 этап: Знания	Отсутствуют знания	Знать сущность, сущность стратегического управления; особенности выбора стратегии развития предприятий; принцип и методы осуществления стратегий;	Знать хорошо практику организации в разработке маркетинговой стратегии организаций, планировать и осуществлять мероприятия, направленные на ее реализацию; <ul style="list-style-type: none"> • основные направления деятельности в области управления персоналом, 	Отлично знать основные направления деятельности в области управления персоналом, владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении производственной деятельности организации; основную	Устный опрос

				владение методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений в управлении производственной деятельности организации;	отечественную и зарубежную литературу по теоретическим и практическим вопросам управления хозяйствующих субъектов	
	2 этап: Умения	Отсутствуют умения	Уметь применять модели стратегического управления и планирования	Уметь пользоваться информационными технологиями для решения стратегических задач; использовать современные методы стратегического управления предприятия для регулирования социально-экономических процессов в условиях рыночной экономики	Полностью уметь способность проводить анализ рыночных и специфических рисков, использовать его результаты для принятия управленческих решений.	Тестовые задания
	3 этап: Владения (навыки / опыт деятельности)	Отсутствуют навыки	Обладать достаточными навыками методологией экономического исследования	Владеть навыками и методами организационно-управленческих решений; методами	В полном объеме владеть методами организационно-управленческих решений; <ul style="list-style-type: none"> • методами 	Контрольная работа

				стратегического менеджмента;	стратегического менеджмента; <ul style="list-style-type: none">• методами оценки рыночных и специфических рисков;• методами принятия стратегических, тактических и оперативных решений.	
--	--	--	--	------------------------------	--	--

7.2 Типовые контрольные задания или иные материалы, необходимые для оценки знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности, характеризующих этапы формирования компетенций в процессе освоения образовательной программы

Устный опрос / Тестовые задания

**Перечень заданий для оценки уровня сформированности компетенций на этапе
«Знание»**

1. Понятие стратегического менеджмента
2. Определение стратегий
3. Виды стратегий.
4. Стратегические цели, области значений
5. Стратегическое планирование
6. Стратегии взаимодействия с внешней средой
7. SWOT анализ
8. PEST анализ
9. Корпоративные стратегии
10. Портфельные стратегии
11. Общие стратегии
12. Стратегии роста.
13. Стратегическая бизнес-единица
14. Матрица Бостонской консультативной группы
15. Модифицированная матрица БКГ
16. Матрица Мак-Кинси
17. Матрица компании «Шелл»
18. Бизнес стратегии
19. Стратегии Портера
20. Стратегии диверсификации
21. Ролевые рыночные стратегии
22. Адаптивные стратегии
23. Функциональные стратегии
24. Жизненный цикл товара, применяемые стратегии
25. Конкурентное преимущество
26. Стратегии интеграции
27. Финансовые стратегии
28. Стратегии управления маркетингом
29. Стратегии управления персоналом
30. Отраслевые стратегии
31. Международные стратегии
32. Бенчмаркинг
33. Производственные стратегии
34. Формулирование стратегий
35. Воплощение стратегий.

Тестовые задания

Перечень тестовых заданий для оценки уровня сформированности компетенций на этапе «Умение»

Оценочные средства по дисциплине: примерный тест для текущего контроля.

1. Что из перечисленного ниже не относится к одной из 8 областей, где по П. Друкеру, организация должна иметь стратегические цели?

- а) положение на рынке;
- б) социальная ответственность;
- в) прибыльность;
- г) правительственные связи;
- д) производительность.

2. Заданная среда обычно включает все перечисленные ниже, кроме:

- а) свободную рабочую силу,
- б) конкурентов,
- в) поставщиков,
- г) потребителей,
- д) она включает все перечисленное выше;

3. Планирование предполагает следующие этапы, за исключением:

- а) выработка общих целей организации;
- б) детализация и конкретизация целей для определенного этапа развития организации;
- в) определение путей, экономических и иных средств достижения этих целей;
- г) контроль за достижением целей;
- д) все перечисленное верно.

4. Критерий оценки эффективности планирования включает:

- а) анализ проблемы;
- б) поиск альтернатив;
- в) возможность контроля над выполнением планов;
- г) анализ внутренней и внешней среды организации;
- д) все перечисленное выше верно;

5. Что исключается из требований предъявляемых к любым стратегиям:

- а) логичность
- б) альтернативность
- в) совместимость с миссией организации
- г) этичность
- д) направленность на конкурентные преимущества

6. Факторы влияния на стратегию могут представлять собой, кроме:

- а) миссию
- б) конкурентные преимущества
- в) располагаемые ресурсы
- г) видение
- д) потенциал развития

7. Плановые отделы на крупных организациях помогает высшему руководству, за исключением:

- а) следить за внешней средой,
- б) прогнозировать развитие событий,
- в) сопоставлять данные, полученные после анализа внешней среды,
- г) руководить персоналом организации,
- д) оценивать варианты стратегий

8. Эффективная стратегия основывается:

- а) росте доходности
- б) правильно выбранных долгосрочных целях
- в) увеличении доли рынка
- г) высокой производительности
- д) соответствия среде

9. Позиция государства по отношению к иностранному капиталу, созданию СП – является фактором:

- а) экономическим
- б) политико-правовым
- в) социокультурным
- г) технологическим
- д) инвестиционным

10. К возможностям относят, кроме:

- а) крупные финансовые ресурсы
- б) лидерство
- в) появление новых групп клиентов
- г) приверженность потребителей
- д) все сказанное верно

11. Эксплерентная стратегия связана с недостатками:

- а) высокий риск
- б) большие затраты
- в) отсутствие перспектив сбыта
- г) узкая специализация
- д) неэластичность спроса

12. Крупное предприятие с высокими темпами роста и низкой степенью диверсификации имеет:

- а) недостаточную прибыль
- б) чрезмерную диверсификацию на многих рынках
- в) специализацию в важном и перспективном сегменте рынка
- г) стабильный рост

13. Стратегия малого предприятия, направленная на использование преимуществ крупного предприятия предполагает:

- а) выпуск товара подобному товару крупного предприятия
- б) выпуск оригинального товара
- в) симбиоз с крупным предприятием
- г) использование франчайзинга

14. Крупное предприятие со низкими темпами роста и чрезмерной диверсификации имеет:

- а) недостаточную прибыль
- б) чрезмерную диверсификацию на многих рынках
- в) специализацию в важном и перспективном сегменте рынка
- г) стабильный рост

Задачи / Практические задания

Перечень заданий для оценки уровня сформированности компетенций на этапе «навыки»

Ситуации для анализа

1. Стратегия фирмы «Прома»

Фирма «Прома» специализируется на продажах оборудования и комплектующих для изготовления жалюзи, пластиковых и алюминиевых окон и дверей. Эта продукция пользуется повышенным спросом у тех фирм, которые сделали ставку не на быстрое обогащение путем торговой деятельности или чисто финансовых операций, а на стабильное развитие собственного производства. Дело в том, что предприниматели, закупающие станки и комплектующие в «Проме», способны в кратчайшие сроки выполнить заказы строительных компаний, ремонтностроительных фирм, а также частных лиц на установку жалюзи, окон и дверей.

Выступая в роли промежуточного звена между «Промой» и широким кругом заказчиков, эти фирмы, как правило, выходят на высокий уровень рентабельности, позволяющий в считанные месяцы окупить затраты на приобретенное оборудование.

За минувший год у фирмы втрое вырос объем продаж, более чем в два раза расширилась дилерская сеть, что позволяет сделать вывод о хороших финансовых перспективах. Важно, что весь этот рост достигнут без каких-либо банковских кредитов или другой помощи извне. Фирма опирается лишь на собственные силы. Эта производственно-сбытовая вертикаль представлена на схеме. Здесь видно, что «Прома» не замыкается на одном лишь импорте и последующей перепродаже оборудования и комплектующих, а многое производит собственными силами. Процесс наращивания «отечественной компоненты» шел в течение нескольких лет. Если в начале своей деятельности «Прома» ориентировалась на крупные закупки зарубежного оборудования и материалов и в результате стала эксклюзивным дистрибьютором на российском рынке продукции ряда ведущих итальянских и немецких фирм, то впоследствии она наладила серийное изготовление станков собственной конструкции и выпуск ряда комплектующих непосредственно в России. Качество отечественной продукции не хуже зарубежной, а цена — намного меньше. Это постоянное замещение импорта отечественными аналогами выгодно отличает «Прому» от других фирм, действующих в том же сегменте рынка, и значительно повышает ее конкурентоспособность. Достаточно сказать, что станок «Прома!» для изготовления особенно популярных горизонтальных жалюзи стоит 3,5 тыс. долл. Это в два с половиной раза ниже стоимости импортного оборудования. Но почему другим фирмам выгодно покупать в «Проме» именно оборудование, а не готовые изделия? Существует несколько причин.

Имея в своем распоряжении один или несколько станков, можно организовать в своем городе мини-цех по производству жалюзи из комплектующих, вложив в дело на начальном этапе 5—10 тыс. долл. (в зависимости от того типа жалюзи, которые намечено выпускать). Производство окон и дверей обойдется дороже — 25, 50, а то и 100 тыс. долл. (здесь все зависит от типа станков, наличия оборудования для вакуумирования стеклопакетов и т.д.). Важно отметить и то, что сама возможность изготовить изделия непосредственно по размерам заказчика, а не закупать готовые в Москве или других крупных городах, значительно повышает конкурентоспособность владельцев оборудования. Ведь они могут произвести все замеры непосредственно на месте (в офисе или квартире заказчика) и в считанные дни, а то и часы, смонтировать жалюзи. Да и такая трудоемкая операция, как установка пластиковых и алюминиевых окон и дверей с современными стеклопакетами, осуществляется гораздо качественнее и быстрее.

Важно, что комплексный сервис по оборудованию офисов, дачных коттеджей и городских квартир создает в помещениях элегантный интерьер. Нарядны жалюзи из синтетической ткани или алюминиевых сплавов — неотъемлемый атрибут любого евроремонта. Бизнес «Промы» и ее дилеров не мог бы процветать без постоянно растущего спроса на атрибуты

современного интерьера среди широких слоев населения. Статистика утверждает, что объем продаж различных видов жалюзи ежегодно увеличивается почти втрое, эта же тенденция характерна для упомянутых выше окон и дверей. Эксперты «Промы» убеждены, что даже в городах с населением 50—100 тыс. человек могут успешно работать несколько фирм, производящих жалюзи и окна, притом не отбивая друг у друга заказчиков. Такая и даже более высокая «плотность» характерна для подобного бизнеса в городах Западной Европы и США. Кроме того, фирмы, начавшие с нехитрого изготовления жалюзи, смогут впоследствии расширить парк оборудования, освоить производство других видов изделий для дома и офиса, благо клиентская сеть у них уже имеется. Так, кстати, поступили многие из дилеров «Промы», которые действуют ныне более чем в 70 российских городах. Разумеется, чтобы идти в ногу со временем, представителям фирмы приходится постоянно посещать крупнейшие международные выставки товаров для дома и офиса. В результате переговоров на недавней выставке в Болонье «Прома» сумела заключить несколько выгодных контрактов, позволивших существенно снизить стоимость комплекта оборудования для изготовления оконных рам. В результате возникло новое деловое предложение и на российском рынке. Теперь фирма думает о том; какие комплектующие для такого производства можно изготавливать у нас в России, а не ввозить из-за рубежа. Следовательно, дилеры могут ждать нового понижения цен.

Необходимо выяснить

1. Каковы сильные стороны стратегии фирмы «Прома»?
2. Каковы ее слабые стороны?
3. Какие преимущества имеет данная фирма?
4. Какие угрозы могут быть для дальнейшего успешного развития фирмы ?
5. Какой тип стратегии Вы можете рекомендовать для данной фирмы?

2. Выбор стратегии АО «Северсталь»

До приватизации по территории комбината валялись листы железа, какие-то чушки, уголки - все, что производят металлурги. Теперь территория этого предприятия удивляет чистотой и ухоженностью. «Попробовал бы кто бросить в отходы цинковую или алюминиевую заготовку, -- говорит экономист одного из цехов, — можно и с работой расстаться. Хотя лет пять назад на такую «мелочь» никто не обращал внимания...»

Комбинат всегда был на виду. Из Японии целые делегации специалистов приезжали в Череповец. С блокнотами и диктофонами в руках изучали передовой опыт организации сложного металлургического цикла, получения высококлассной продукции.

Потом они создавали у себя по русскому образцу «группы качества», без стеснения брали технические новинки, покупали лицензии на наше оборудование. Увы, это в прошлом. Впрочем...

Череповецкие металлурги не падали духом, хотя предприятие потеряло огромные оборотные средства. Издержки приватизации, шахтерские забастовки, разорительные цены на сырье и энергоресурсы внутри страны — все это не обошло комбинат стороной. Но в «Северстали» не допустили распрей в руководстве. Известно, что дележка собственности «вывела из строя» такие локомотивы экономики, как «Забсиб» и Челябинский металлургический комбинат.

В Череповце сохранили управляемость гигантом-предприятием. Обретение металлургами хозяйственной самостоятельности благотворно повлияло на раскрепощение частной инициативы. Был сделан ряд крупных инвестиций в развитие предприятия. Заняв прочные позиции на мировом рынке, в том числе в США и Канаде, металлурги вскоре поняли: если металл будет дорогим, им не удержатся в конкурентах. А львиную долю в цене составляют затраты. Выход один — сокращать затраты везде, где можно. В цехе разливки стали конвертерного производства обратили внимание: нигде не летели искры-брызги от льющихся огненных потоков. Оказалось струя «спрятана» в кварцевую трубу. И экономия металла и сам он чище. Никуда мы не денемся от экономии, -- рассуждает старший оператор

установки непрерывной разливки стали Сергей Смирнов. Только сейчас начинаем понимать, что это такое. Я лично экономлю на огнеупорах, применяю по 6—7 плавок, хотя и с риском для себя: прогорят огнеупоры -- вычтут из зарплаты. Но Бог миловал. Система поощрения действует в цехе безотказно. И не только в этом. По словам Юрия Липухина, председателя совета директоров, за год получена значительная экономия средств. Естественно, руководители поощряли тех, кто старался. Знаете, что последовало за выдачей премии? Поток конкретных предложений из цехов. Материальный стимул сработал, люди проявили интерес. Конвертерное производство, одно из ведущих в России, стало своего рода полигоном для отработки модели сокращения затрат. Экономист Надежда Зенченко рассказала, как снижают себестоимость. Любое отклонение от технологии обсчитывается в рублях, а счет потерь предъявляется бригаде или виновному работнику. Подобная жесткость привела к тому, что на блюминге - - ведущем прокатном стане — нарушения технологии сократились в десятки раз. Главный прокатчик комбината Иван Кудряшов пояснил: Раньше у нас на первом месте был вал. Гони больше — героем будешь. Теперь главное — экономия и качество. Посудите сами — блюминг выдал 108 тыс. тонн проката «из ничего», за счет экономии. Другого не оставалось. В себестоимости металла только 7% занимает зарплата, а сырье, материалы, энергоресурсы — свыше 70%.

Если мы не удешевим продукцию, не повысим качество, ее никто не купит. Разоримся. В начале рынка мы диктовали цену. Теперь, наоборот, - - рынок нам, - - говорит Юрий Луканин, кандидат технических наук, замначальника техотдела, автор и ведущий координатор программы по сокращению затрат, в которой заняты тысячи людей.

Едва мы потянули за золотую ниточку — открылось необозримое поле работы. Пока поставили скромную цель — сократить себестоимость хотя бы на 5%. При наших оборотах — это немалая сумма.

Но добиться успеха можно в том случае, если подчинить этой цели всю политику «Северстали». Нужно «массовое наступление» при обязательном условии - - изменить технологию. На первый план выходит фигура технолога, на чьи плечи ложится основная тяжесть. Одно только изменение режима на доменных печах существенно сократило расход кокса. Модернизация производства холоднокатанного листа в короткий срок подняла производство на 31%, освоен выпуск тончайшего листа — 1,5 миллиметра... Вслед за этим потребовали решения другие глобальные проблемы комбината. Например, отказ от мартеновского метода получения стали. Не только потому, что это дорого в условиях рынка, но еще и потому, что мартены — колоссальные источники загрязнения атмосферы. Уже существует проект, как расстаться с мартеновскими печами, с изложницами для разливки стали. Упор — на конвертерное производство, где предполагается в ближайшее время удвоить выпуск стали.

Мы работаем без показного оптимизма, но и без стенаний, рассказывает генеральный директор «Северстали» Алексей Мордашов. — Нарастиваем производство, платим самую высокую отрасль зарплату, не ходим в должниках перед бюджетами. Весной впервые экспорт (он у нас составляет 58% от выпуска металлопродукции) стал рентабельным, потому что мы отказались за границей от посредников, улучшили деятельность маркетинговой службы.

Сказывается ли это на положении сорока с лишним тысяч работников комбината? Один из специалистов по управлению экономикой, пояснил: рынок «передвинули» вниз в цеха и подразделения. Для этой цели ввели так называемые трансфертные цены и бюджетирование. За скучными терминами скрывается не что иное, как предоставление низовым подразделениям полного «суверенитета».

У нас в конвертерном, — говорит Надежда Зенченко, — теперь свой кошелек. С доменщиками, поставщиками чугуна, рассчитываемся сами. Если сырье хорошее - доплачиваем, если брак удерживаем. Точно так же поступают с нами на стане «2000». отличную сталь поощряют, за низкосортную — штрафуют.

Такие бюджеты составлены, правда, пока не для всех подразделений. Если в цехе не хватает средств, руководители обращаются за помощью в управление комбината. Наличие бюджета решает еще одну задачу — вводит персональную ответственное расходование денег. По итогам работы в минувшем году «Северстали» присуждена престижная награда — «Гран-при Америки за качество и обслуживание».

Необходимо выяснить

1. Каковы сильные и слабые стороны АО «Северсталь»?
2. Каковы его преимущества и возможные опасности для его существования?
3. Какие стратегии реализует «Северсталь» в настоящее время?
4. Какие другие виды стратегий Вы можете рекомендовать этому предприятию?

Контрольные вопросы

1. Какие виды управления Вы знаете?
2. Дайте определение стратегического управления.
3. Что такое «стратегия» ?
4. Какие виды стратегий может использовать фирма?
5. Что учитывается руководством фирмы при выборе стратегии?

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

Для определения уровня сформированности компетенции(й) предлагаются следующие критерии оценки ответа на зачете.

Балльно-рейтинговая система призвана способствовать повышению качества учебного процесса, конкурентоспособности выпускников на рынке труда, интеграции вузовского образования в европейскую систему образования.

Все знания, умения, навыки (компетенции) обучающихся оцениваются в баллах. Максимальная сумма баллов, которую может набрать обучающийся за семестр по каждой дисциплине, виду учебных работ (курсовая работа, учебная и производственная практики и др.), составляет 100 баллов.

Максимальное количество баллов, которое может набрать обучающийся за один рубежный контроль, составляет 30, за два – 60 баллов.

Для допуска к экзамену (зачету) обучающийся должен набрать 40-60 баллов;

Экзамен (зачет) считается сданным, если обучающимся набрано 15-40 баллов на этапе промежуточной аттестации.

Дисциплина считается освоенной, если на этапе промежуточной аттестации обучающийся набрал более 14 баллов и итоговый рейтинг обучающегося по дисциплине за семестр составляет не менее 61 балла.

Каждый рубежный контроль включает в себя различные виды работ, выполнение которых является обязательным для всех студентов. Виды, формы работ, показатели и критерии их оценивания определяются преподавателем, отражаются в рабочей программе дисциплины и доводятся до сведения обучающихся на вводном (первом) занятии. Баллы по отдельным видам работ рубежного контроля не перекрывают друг друга. Штрафные и премиальные баллы исключаются. Замена текущего и рубежного контроля внеплановыми рефератами, конспектами учебников и т.п. не допускается.

Если обучающийся при изучении дисциплины по итогам 2-х рубежных контролей набрал максимальное количество баллов (60), преподаватель вправе оценить его работу за семестр в 100 баллов (добавив 40) и проставить оценку «отлично» за экзамен (зачет) автоматически. В ином случае автоматическое выставление оценки не допускается.

Если по итогам 2-х рубежных контролей набрано менее 60 баллов, обучающийся обязательно должен пройти промежуточную аттестацию в форме зачета или экзамена.

Дисциплина считается не освоенной, если на этапе промежуточной аттестации обучающийся набрал менее 15 баллов и (или) итоговый рейтинг студента по дисциплине за семестр составляет менее 61 балла.

Таблица перевода итоговых баллов БРС в традиционную систему оценок

Баллы	Полная запись	Сокращенная запись
88-100	Отлично	отл.
74-87	Хорошо	хор.
61-73	Удовлетворительно	удовл.
0-60	Неудовлетворительно	неуд.
61-100	зачтено	

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

Основная литература

Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент : учеб. доп. Советом УМО вузов России по специальности "Менеджмент организации" / Ю.А. Маленков. - М. : Проспект, 2011.

Дополнительная литература

Ансофф, И. Стратегический менеджмент = Strategic Management / И. Ансофф ; под ред. А.Н. Петрова ; пер. с англ. О. Литун. - СПб. : Питер, 2009.

Зуб, А.Т. Управление проектами : учебник и практикум для академического бакалавриата / А.Т. Зуб. - Москва : Юрайт, 2014.

Информационные системы и технологии управления : учеб. для вузов по спец. "Финансы и кредит", Бухгалт. учет, анализ и аудит" рек. МО РФ, УМЦ "Проф. учеб." / И. А. Коноплева, Г. А. Титоренко, Б. Е. Одинцов [и др.] ; под ред. Г. А. Титоренко. - 3-е изд., перераб. и доп. - М. : Юнити-Дана, 2011.

Лапыгин, Ю.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие рек. УМО вузов России по образованию в обл. менеджмента для студентов вузов, обуч. по специальности "Менеджмент организации" / Ю.Н. Лапыгин. - М. : Инфра-М, 2009.

Макаров, Ю. Н. Организация эффективного управления промышленными корпорациями : спец. 08.00.05 - Экономика и упр. нар. хоз-вом (экономика, орг. и упр. предприятиями, отраслями, комплексами - пром-сть) : автореф. дис. на соиск. учен. степ. д-ра экон. наук / Ю. Н. Макаров ; офиц. оппоненты: Ю. Н. Гаврилец, А. А. Чурсин, О. А. Дедов. - Ижевск, 2011. - 48 с. - Библиогр.: с. 44-48. - + Электрон. ресурс. - Режим доступа : <http://elibrary.udsu.ru/xmlui/handle/123456789/6952>.

Тяпухин, А. П. Логистика : учеб. для бакалавров / А. П. Тяпухин. - 2-е изд., перераб. и доп. - Москва : Юрайт, 2013.

—

Периодические издания

1. Журнал «Финансовый менеджмент»
2. Журнал «Финансовый вестник: финансы, налоги, страхование, бухгалтерский учет»
3. Журнал «Финансы и учет: проблемы методологии и практики»

4. Журнал «Экономический анализ: теория и практика»
5. Журнал «Финансы и кредит»
6. Журнал «Экономическая стратегия»
7. Журнал «Финансовый вестник»

9. Перечень ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» (далее - сеть «Интернет»), необходимых для освоения дисциплины (модуля)

Интернет-ресурсы

1. <http://www.aup.ru>
Административно-Управленческий Портал - основой AUP.Ru является бесплатная электронная библиотека по вопросам экономики, финансов, менеджмента и маркетинга на предприятии. Публикации и учебно-методические пособия, форумы и полезные ссылки по экономике, финансам, менеджменту, маркетингу.
2. <http://www.econom.nsc.ru>
Экономический сервер Сибири. Виртуальная Экономическая Библиотека создается в рамках концепции непрерывного экономического образования. Цель создания ВЭБ - предоставление доступа широкому кругу преподавателей, аспирантов к методическим разработкам и научным публикациям.
3. <http://www.cfin.ru>
Корпоративный менеджмент - независимый проект, направленный на сбор и предоставление методической и аналитической информации, относящейся к управлению компаниями, инвестициям, финансам и маркетингу. Среди материалов сайта: аналитические статьи, книги и курсы лекций, бизнес-планы реальных предприятий, руководства, ссылки на другие источники информации в Интернет. Сайт ориентирован на специалистов в области реальных инвестиций, сотрудников консалтинговых фирм, экономических и плановых отделов предприятий, руководителей, преподавателей экономических ВУЗов. Доступ ко всей информации бесплатный.
4. <http://nature.web.ru/>
Научная Сеть - информационная система, нацеленная на облегчение доступа к научной, научно-популярной и образовательной информации. Источниками информации являются русскоязычные научно-образовательные ресурсы Интернета, издательские дома, выпускающие научную и научно-популярную литературу, крупные научные и учебные учреждения, образовательные и научные фонды. Информация доступна как в виде ленты новостей, так и через специальную поисковую систему по ключевым словам, авторам, названиям материалов. Проект "Научная Сеть" - плод совместных усилий РОО "Мир науки и культуры" и МГУ им. М.В. Ломоносова.
5. <http://www.ie.boom.ru>
«IE: Экономика. Институциональная экономика». Ресурс предоставляет выбор отечественных и переводных материалов учебно-методического характера по экономической теории.
6. <http://www.edu.ru>
Российское образование. Федеральный портал.
7. <http://www.libertarium.ru/libertarium/library>
Самое большое в Сети русскоязычное собрание книг и статей либертарианской направленности. Представлены книги и статьи Мизеса, Хайека, Найшуля и др.
8. <http://www.socionet.ru>
Система Соционет - географически распределенная базу данных научных публикаций по общественным наукам, которая уникальна по размеру, составу и механизмам формирования и обновления. Все ресурсы и сервисы системы Соционет бесплатны для пользователей.

9. <http://www.mirkin.ru>
Портал «Финансовые науки»
10. <http://www.finansy.ru>
Финансы.ru - здесь вы найдете экономические новости и сможете проследить тенденции в экономике, прочтаете актуальные публикации по экономике и финансам. Студентам, аспирантам и научным работникам могут пригодиться размещенные на сайте методические пособия, лекции, тщательно отобранные рефераты, конспекты, переводы, тексты книг дипломы и диссертации.
11. <http://ecsocman.edu.ru>
Экономика, Социология, Менеджмент - федеральный образовательный портал. Это некоммерческий проект. Все ресурсы находятся в открытом доступе. Цель портала - выработка новых стандартов организации и информационного обеспечения образовательного процесса на всех уровнях образования.
12. <http://www.taxpravo.ru>
Российский налоговый портал
13. <http://www.elitarium.ru>
«Элитариум» - Центр дистанционного образования
14. <http://www.eeg.ru/>
Экономическая экспертная группа: Аналитика и консалтинг по экономике и финансам
15. <http://finanalisis.ru/>
Finanalisis.ru: Портал представляет собой библиотеку материалов по финансовому менеджменту. Собраны такие разделы, как бюджетирование, финансовый и инвестиционный анализ, оценка недвижимости

Электронно-библиотечные системы (ЭБС)

1. Удмуртская научно-образовательная Электронная библиотека (УДНОЭБ) (<http://elibrary.udsu.ru/xmlui/>)
2. ЭБС «Издательство Лань» (<https://e.lanbook.com/>)
3. ЭБС «Юрайт» (<https://www.biblio-online.ru/>)

10. Методические указания для студентов по освоению дисциплины (модуля)

Организация подготовки к практическим (семинарским) занятиям

Подготовка к практическим занятиям начинается с анализа лекционного материала. Работа на лекции предполагает не только ознакомление с содержательным аспектом темы, но и понимание логики овладения материалом курса, осознание проблематики темы. Наличие собственного конспекта лекций позволяет еще раз ознакомиться, продумать, разобраться в новом материале, так как недостаточно понятые во время лекции положения могут быть восстановлены в памяти, сопоставлены с другими, додуманы, дополнены, уяснены и расширены с помощью учебной литературы. Хорошо овладеть содержанием лекции – это: 1) знать тему; 2) понимать значение и важность ее в данном курсе; 3) четко представлять план; 4) уметь выделять главное; 5) усвоить значение примеров и иллюстраций; 6) связать вновь полученные сведения о предмете или явления с уже имеющимся; 7) представлять возможность и необходимость применения полученных сведений.

Непосредственная подготовка к занятию осуществляется на основе методических рекомендаций по изучаемой теме. При этом необходимо изучить предлагаемую литературу по вынесенным темам, обратить внимание на проблемы, обозначенные преподавателем трудности, обычно возникающие у студентов.

Работа с книгой – основной вид самостоятельной работы студента в вузе и одновременно подготовка к будущей практической работе. Знакомство с книгой целесообразно начать с изучения оглавления. Именно оно позволяет получить общее

представление о структуре и содержании книги, принятой автором систематизации материала. Независимо от выбранного объема изучаемого текста целесообразно прочитать введение и предисловие. В них обычно формулируются задачи и методы изложения. Знакомство с книгой целесообразно завершать чтением заключения, которое позволяет понять основные обобщенные выводы, главные мысли автора.

Основные положения прочитанной книги целесообразно излагать в конспекте. Конспектирование – наиболее распространенная форма, краткого, связного и последовательного письменного пересказа содержания с аргументами и личными замечаниями. Особенностью конспекта является то, что в него входят различные формы записей – план, тезисы, выписки, доводы, цитаты, расчеты, выводы и др.

Следует учитывать, что подготовка к занятиям предполагает осуществление деятельности на репродуктивном и творческом уровнях. При этом студенту необходимо сформировать свою позицию по вынесенной на занятие проблематике и подготовить ее обоснование. При выполнении практических заданий необходимо самостоятельно сформировать цель деятельности, выбрать средства и методы решения поставленных задач, что становится возможным при условии достаточно полного овладения теоретическим материалом курса.

Следует помнить, что в случае возникновения затруднений при подборе и анализе материала, выполнении практических заданий студент может обратиться к преподавателю в часы, выделенные для консультаций. Именно качественное выполнение самостоятельной работы способствует формированию навыков профессионального мышления, умений решать практические задачи, правильно оценивать ситуацию.

Программа курса предполагает большой объем самостоятельной работы студента. Количество аудиторных занятий не позволяет изучить вопросы тем в полном объеме, поэтому студент овладевает материалом путем дополнительного изучения учебной и научной литературы. Контроль их изучения может осуществляться посредством проверки реферата, а также по усмотрению преподавателя либо в форме мини опроса в устной или письменной форме (тесты), либо в форме собеседования или письменной проверочной работы.

МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ СТУДЕНТОВ по выполнению реферата

Реферат является наиболее простой формой студенческой научно – исследовательской работы. Он должен представлять собой достаточно краткое, но ясное и четкое изложение определенного вопроса или проблемы. Для его написания потребуются изучение наряду с учебной литературой нескольких научных статей или монографий, посвященных заявленной тематике. Обычно для подготовки реферата используется от 3 до 5 научных работ, рассматриваемых автором реферата в качестве основных. Это способствует более глубокому по сравнению с изложением в учебной литературе уяснению отдельного вопроса. Поэтому использовать только учебную литературу для написания реферата не рекомендуется. Она играет лишь роль того теоретического фундамента, который позволяет разобраться и проанализировать соответствующие научные работы.

В ходе изучения тем учебного курса студент выбирает наиболее заинтересовавший его вопрос для написания реферата.

Содержание реферата представляет собой изложение конкретного вопроса, вынесенного в качестве его названия, поэтому текст обычно не разбивается на разделы и параграфы. Объем реферата колеблется от 12 до 20 страниц. Оформляется реферат на отдельных листах (формат А-4), сшитых (или прочно скрепленных) между собой. Титульный лист реферата оформляется в соответствии с требованиями, предъявляемыми к научно – исследовательским студенческим работам. Страницы реферата должны быть пронумерованы. На цитируемую литературу должны быть сделаны сноски, оформленные одним из допустимых способов. Завершается текст реферата списком используемой при

написании литературы, оформленным соответствующим образом.

Поскольку в реферате излагается, как правило, конкретный вопрос, то текст:

а) может не разбиваться на параграфы, допустимым является выделение отдельных вопросов прямо в тексте жирным шрифтом или курсивом;

б) при разделении текста реферата на параграфы, «оглавление» содержания реферата (план) следует выносить на отдельный лист;

в) «введение» и «заключение» как отдельные разделы работы выделять необязательно, вступление и заключительные выводы могут содержаться непосредственно в тексте рассматриваемого вопроса;

г) список, используемой литературы (библиография) обязательно приводится в конце текста с новой страницы, оформленный в соответствии с общими правилами любого научного исследования.

11.Перечень информационных технологий, используемых при осуществлении образовательного процесса по дисциплине (модулю), включая перечень программного обеспечения и информационных справочных систем (при необходимости)

На занятиях используются средства мультимедиа (чтение лекций с использованием слайд-презентаций, графических объектов, видео- аудио- материалов (через Интернет)), специализированных и офисных программ, баз данных (Microsoft Office 2010, Microsoft Windows , 7. Microsoft Windows 2012 , Kaspersky, Microsoft Project, Project Expert 7, Abby FineReader , КонсультантПлюс, TeamViewer 10, 7-Zip, Adobe Reader).. Преподаватель организует взаимодействие с обучающимися посредством электронной почты, компьютерного тестирования и локальной сети филиала. Также через электронную информационно-образовательную среду (ЭИОС) для студентов предусмотрена доступность рабочих программ и примерных фондов оценочных средств для любого участника учебного процесса, возможность консультирования обучающихся с преподавателем (проверка домашних заданий и т.д.) в любое время и в любой точке посредством сети Интернет (через электронную почту и социальные сети).

12.Материально-техническая база, необходимая для осуществления образовательного процесса по дисциплине (модулю)

Требования к аудитории (помещению, местам) для проведения занятий: стандартно оборудованные лекционные аудитории, аудитории для проведения лекционных и практических занятий со специальным оборудованием (интерактивные доски, видеопроекторы, экран настенный, компьютер).

Требования к специализированному оборудованию: при проведении практических занятий необходимы аудитории, предусматривающие обычные столы и стулья для свободного расположения их в пространстве.

Требования к перечню и объему расходных материалов: студенты обеспечиваются необходимым раздаточным материалом в полном объеме для работы на семинарских и практических занятиях.

13. Порядок утверждения рабочей программы


Разработчик рабочей программы дисциплины

ФИО	Ученая степень	Ученое звание	Должность	Контактная информация (служебные E-mail и телефон)
Головина Ольга Дмитриевна	Д.э.н.	профессор	Профессор кафедры	(34936) 51738

Экспертиза рабочей программы


Первый уровень

(оценка качества содержания программы и применяемых педагогических технологий)


Наименование кафедры	№ протокола, дата	Подпись зав. кафедрой
Экономики, права и управления	№ 6 от 22.06.2017 г.	
Выписка из решения		
Рабочая программа дисциплины соответствует требованиям ФГОС ВО»		

Второй уровень

(соответствие целям подготовки и учебному плану образовательной программы)

Методическая комиссия Филиал «УдГУ» в г. Губкинском	№ протокола, дата	Подпись председателя МК
	№ 5 от 23.06.2017 г.	
Выписка из решения		
Рабочая программа дисциплины соответствует требованиям ФГОС ВО»		

Утверждение рабочей программы дисциплины

должностное лицо (ФИО директора филиала)	№ протокола, дата решения ученого совета института / факультета	подпись
Директор филиала Голубев Н.П.	№ 4 от 26.06.2017 г.	

Иные документы об оценке качества рабочей программы дисциплины
(при их наличии - ФЭПО, отзывы работодателей, студентов и пр.)

Документ об оценке качества (наименование)	Дата документа