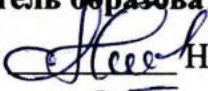



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Кабардино-Балкарский государственный университет
им. Х.М. Бербекова» (КБГУ)**

ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА, ТУРИЗМА И ИНДУСТРИИ ГОСТЕПРИИМСТВА

<p>«СОГЛАСОВАНО»</p> <p>Руководитель образовательной программы  Нагоев А.Б.</p> <p>« 30 » <u>05</u> 2023 г.</p>	<p>«УТВЕРЖДАЮ»</p> <p>Директор Института</p> <p> М.М. Лигидов</p> <p>« 30 » <u>05</u> 2023 г.</p>
---	---

**РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)
«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»**

Направление подготовки:
38.03.03 – Управление персоналом
(код и наименование направления подготовки)

Профиль подготовки:
«Управление персоналом организации»

Квалификация (степень) выпускника:
бакалавр

Форма обучения:
очная, очно-заочная, заочная

Нальчик 2023

Рабочая программа дисциплины «Стратегический менеджмент» /сост. З.А.Хандохова –
Нальчик: ФГБОУ КБГУ, 2023. - 37 с.

Рабочая программа предназначена для преподавания дисциплины студентам очной формы обучения по направлению подготовки "Управление персоналом" в 7 семестре.

Рабочая программа составлена с учетом Федерального государственного образовательного стандарта высшего образования по направлению подготовки - "Управление персоналом", утвержденного приказом №1461 от 14.12.2015.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Цели и задачи освоения дисциплины	4
2.	Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО	4
3.	Требования к результатам освоения дисциплины (модуля)	4
4.	Содержание и структура дисциплины (модуля)	5
5.	Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации	10
6.	Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности	25
7.	Учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля)	28
7.1.	<i>Основная литература</i>	28
7.2.	<i>Дополнительная литература</i>	28
7.3.	<i>Периодические издания (газета, вестник, бюллетень, журнал)</i>	29
7.4.	<i>Интернет-ресурсы</i>	29
7.5.	<i>Методические указания по проведению различных учебных занятий, к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной работы</i>	30
8.	Материально-техническое обеспечение дисциплины (модуля)	32
9.	Приложения	34

1. Цели и задачи освоения дисциплины (модуля)

Целью курса является обучение студентов теоретическим и практическим основам стратегического менеджмента для подготовки, принятия и реализации управленческих решений.

Основными задачами курса являются:

- изучение понятий, предмета и систем стратегического менеджмента;
- получение студентами основных законов и закономерностей функционирования организаций во внешней среде;
- овладение студентами определенного объема систематизированных сведений о различных дисциплинарных подходах к изучению систем управления;
- создание профессионально подготовленного кадрового резерва, обеспечивающего достижение стратегических целей организации, региона, государства.

2. Место дисциплины (модуля) в структуре ОПОП ВО

Дисциплина «Стратегический менеджмент» входит в вариативную часть учебного плана и является дисциплиной по выбору студентов по направлению подготовки 38.03.03 «Управление персоналом», профилю «Управление персоналом организации».

Требования к входным знаниям, умениям и компетенциям студента формируются на основе курсов: «История», «Основы менеджмента», «Экономическая теория».

Учебная дисциплина «Стратегический менеджмент» дает знания, умения и владения, которые составляют основу для следующих дисциплин: «Стратегическое управление персоналом», «Методы принятия решений в управлении персоналом», «Стратегическое управление персоналом».

3. Требования к результатам освоения дисциплины

Дисциплина «Стратегический менеджмент» в соответствии с ФГОС ВО и ОПОП ВО направлена на формирование следующих элементов профессиональных компетенций.

Профессиональные компетенции (ПК):

- знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике (**ПК-1**);
- владением навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации, умением рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации (**ПК-15**):

В результате изучения дисциплины студент должен:

Знать:

- цели и задачи использования стратегического менеджмента в организации;
- принципиальные различия оперативного и долгосрочного планирования, стратегического управления;
- принципы разработки и создания миссии компании, определения ее целей и задач;
- основные приемы выявления и оценки факторов влияния в долгосрочной и среднесрочной перспективах;
- принципы формирования и управления стратегическим портфелем;
- основные формы и приемы стратегического контроля.

Уметь:

- использовать количественные и качественные методы исследования;
- применять анализ факторов, конкурентный и отраслевой анализ;
- эффективно использовать приемы матричного анализа.

Владеть:

- стратегиями разработки миссии компании, постановки целей и задач организации на среднесрочную и долгосрочную перспективу;
- приемами выявления и оценки степени влияния факторов;
- методами выбора приоритетов при проектировании стратегии;
- методами проектирования эффективных организационных структур, направленных на реализацию стратегии.

4. Содержание и структура дисциплины

Таблица 1. Содержание дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент», перечень оценочных средств и контролируемых компетенций

№ п/п	Наименование раздела	Содержание раздела	Код контролируемой компетенции (или ее части)	Наименование оценочного средства
1	2	3	4	5
1.	Теоретические и методологические основы стратегического менеджмента	Научные школы стратегий. Стратегический менеджмент как процесс эффективного управления. Исторические формы и принципы стратегического планирования и управления. Организация как объект стратегического менеджмента. Задачи стратегического менеджмента. Виды планирования и принципы стратегического управления. Этапы стратегического менеджмента (от формирования миссии до оценки результатов стратегического управления). Понятие стратегии и современные теории формирования стратегий. Соотношение понятий стратегического и оперативного управления. Предпосылки использования стратегического менеджмента. Причины, препятствующие развитию стратегического менеджмента. Преимущества стратегического подхода к управлению. Стратегическое решение и его особенности. Системный подход как основа разработки стратегии. Системный анализ и стратегические решения. Теория информации и ее роль в стратегическом управлении. Теория принятия решений.	ПК-1	ДЗ; Р; Т; презентации; дискуссии
2	Определение основных направлений развития компании	Основные задачи создания стратегии: формулирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегии. Миссия фирмы и стратегические перспективы. Формулировка миссии для функциональных подразделений. Возможность изменения миссии фирмы. Установление целей развития компании. Требования к целям. Стратегические и финансовые цели. Долгосрочные и краткосрочные цели. Концепция стра-	ПК-1	ДЗ; Р; Т; дискуссии; презентации

		тегического намерения. Иерархия целей. Понятие стратегии организации. Разработка стратегии. Учет фактора конкурентных преимуществ при разработке стратегии. Взаимосвязь миссий, целей и стратегий в стратегической пирамиде. Уровни стратегий в организации. Стратегические единицы бизнеса.		
3.	Стратегический анализ внешней среды компании	Методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений. Политическое, экономическое, социокультурное, технологическое окружение фирмы. Техника анализа ПЭСТ - анализ. SWOT – анализ. Схема проведения анализа отрасли и конкуренции в ней. Стратегическое значение ключевых экономических характеристик отрасли. Анализ конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции Портера. Концепция движущих сил и изменения в структуре конкурентных сил в отрасли. Карты стратегических групп, их использование для оценки конкурентных позиций соперничающих фирм. Определение стратегии конкурентов. Ключевые факторы успеха в конкурентной борьбе, их основные типы. Оценка перспектив развития отрасли. Анализ потребителей	ПК-15	ДЗ; Р; Т; дискуссии; презентации
4	Стратегический анализ внутренней среды компании и оценка ее положения на рынке	Анализ эффективности существующей стратегии компании. Анализ стратегических показателей деятельности компании. Оценка ключевых факторов успеха (КФУ). SWOT-анализ (ССБУ-анализ). Анализ издержек и цепочки ценностей. Оценка конкурентной силы фирмы. Стратегический финансовый анализ. Оценка финансового положения фирмы – концепция акционерной стоимости и экономической добавленной стоимости. Краткосрочные финансовые показатели – рентабельности и финансовая устойчивость. Доступность и цена финансовых ресурсов.	ПК-15	ДЗ; Р; Т; дискуссии; презентации
5	Формирование конкурентных стратегий	Стратегическое управление конкурентными преимуществами. Определение конкурентных преимуществ. Конкурентные стратегии по М.Портеру. Лидерство по издержкам. Дифференциация. Фокусирование. Выпуск нового товара. Возможные риски при следовании одной из стратегий. Использование наступательных и оборонительных конкурентных стратегий. Использование наступательных конкурентных стратегий для создания конкурентного преимущества. Основные типы наступательных стратегий. Сохранение рыночного сегмента с помощью оборонительной стратегии. Преимущества и недостатки основных конкурентных стратегий. Неудачные конкурентные стратегии.	ПК-1	ДЗ; Р; Т; дискуссии; презентации
6	Стратегическое управление диверсифицированными	Цели и мотивы диверсификации. Основные принципы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. Интеграция и	ПК-1 ПК-15	ДЗ; Р; Т; дискуссии; презентации

	корпорациями	диверсификация. Вертикальная и горизонтальная интеграция. Механизмы диверсификации деятельности компании. Диверсифицированная корпорация как объект стратегического управления. Внутренний и внешний рост компаний. Инсортиновый, аутсортиновый и виртуальный типы интеграции. Организационные формы инсортиновой интеграции. Финансово-промышленные группы. Холдинг как наиболее распространенный тип организационной структуры диверсифицированной корпорации. Стратегические сети.		
7	Управление диверсифицированным портфелем компании	Понятие портфельного анализа и портфельных стратегий. Приемы проведения портфельного анализа. Модель Бостонской консалтинговой группы (БКГ). Планирование стратегий с помощью матрицы БКГ. Модель Мак-Кинси. Матрица компании «Шелл». Концепция Артур де Литтл. Корпоративные портфельные стратегии. Проблемы портфельного анализа.	ПК-15	ДЗ; Р; Т; дискуссии; презентации
8	Финансовая стратегия компании	Финансовая стратегия и ее задачи. Финансовая стратегия и финансовое стратегическое планирование. Основные разновидности финансовой стратегии. Стратегия привлечения финансовых ресурсов и ее типы. Стратегии финансового инвестирования. Стратегии управления текущими финансовыми операциями. Стратегии снижения финансового риска и обеспечения финансовой устойчивости фирмы.	ПК-15	ДЗ; Р; Т; дискуссии; презентации
9	Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли	Модель жизненного цикла отрасли. Три группы отраслей: инновационные (развивающиеся), зрелые и отрасли, переживающие спад. Стратегии для инновационных предприятий: наступательная стратегия, стратегия расширения глобального спроса, оборонительная стратегия. Распределение доходов от новшества между компаниями – лидерами и их последователями. Стратегии ценообразования: стратегия «снятия сливок» и стратегия низких цен. Характеристики зрелых отраслей. Направления оживления зрелых отраслей. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях. Важнейшие конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад. Стратегические проблемы в отраслях, переживающих спад. Стратегии бизнеса, переживающего спад. Глобализация бизнеса. Понятие глобального рынка. Мотивы разработки глобальной стратегии. Природа и причины международных рисков. Особенности международных стратегий.	ПК-15	ДЗ; Р; Т; дискуссии; презентации
10	Реализация стратегии и стратегический контроллинг	Задачи стадии выполнения стратегии. Роль и функции высшего руководства в процессе реализации стратегии. Установление приоритетности среди административных задач. Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами. Выбор и	ПК-1	ДЗ; Р; Т; дискуссии; презентации

		<p>приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией. Определение масштабов стратегических изменений. Организационная структура как объект стратегических изменений. Типы организационных структур. Факторы выбора организационной структуры. Особенности отдельных типов структур. Организационная культура как объект стратегических изменений. Понятие организационной культуры. Стратегические изменения в организации. Сопротивление изменениям. Стили проведения изменений. Изменение организационной структуры. Организационный и стратегический контроль. Коррекция стратегии. Процесс стратегического контроля. Мониторинг сильных и слабых стратегических сигналов: цель, методы и формы. Методы сбора и обработки информации для стратегического мониторинга.</p> <p>Аудит стратегии</p>		
--	--	---	--	--

Структура дисциплины (модуля) «Стратегический менеджмент»
Таблица 2. Общая трудоемкость дисциплины составляет 4 зачетных единицы (144 часа)

Вид работы	Трудоемкость, час (бакалавриат)
	4 з.е.
Общая трудоемкость (в часах)	144
Аудиторная работа:	56
<i>Лекции (Л)</i>	28
<i>Практические занятия (ПЗ)</i>	28
Самостоятельная работа:	61
Курсовая работа	
Реферат	10
Самостоятельное изучение разделов	51
Подготовка и прохождение промежуточной аттестации	27
Вид итогового контроля (зачет, экзамен)	экзамен

Таблица 3. Лекционные занятия

№	Наименование темы
1	Теоретические и методологические основы стратегического Менеджмента
2	Определение основных направлений развития компании
3	Стратегический анализ внешней среды компании
4	Стратегический анализ внутренней среды компании и оценка ее

	положения на рынке
5	Формирование конкурентных стратегий
6	Стратегическое управление диверсифицированными корпорациями
7	Управление диверсифицированным портфелем компании
8	Финансовая стратегия компании
9	Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли
10	Реализация стратегии и стратегический контроллинг

Таблица 4. Практические занятия

№ раздела	Содержание раздела
1	Научные школы. Стратегический менеджмент как процесс эффективного управления. Исторические формы и принципы стратегического планирования и управления.
2	Основные задачи создания стратегии: формулирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегии. Миссия фирмы и стратегические перспективы.
3	Методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений. Техника анализа ПЭСТ - анализа. SWOT – анализ.
4	Анализ эффективности существующей стратегии компании. Анализ стратегических показателей деятельности компании. Оценка ключевых факторов успеха (КФУ).
5	Стратегическое управление конкурентными преимуществами. Определение конкурентных преимуществ. Конкурентные стратегии по М.Портеру.
6	Цели и мотивы диверсификации. Основные принципы стратегического управления диверсифицированными корпорациями. Интеграция и диверсификация.
7	Понятие портфельного анализа и портфельных стратегий. Приемы проведения портфельного анализа.
8	Финансовая стратегия и ее задачи. Финансовая стратегия и финансовое стратегическое планирование. Основные разновидности финансовой стратегии.
9	Модель жизненного цикла отрасли. Три группы отраслей: инновационные (развивающиеся), зрелые и отрасли, переживающие спад. Стратегии для инновационных предприятий
10	Задачи стадии выполнения стратегии. Роль и функции высшего руководства в процессе реализации стратегии. Установление приоритетности среди административных задач.

Таблица 5. Лабораторные работы по дисциплине (модулю) – не предусмотрены

Таблица 6. Самостоятельное изучение разделов дисциплины (модуля)

№ п/п	Содержание раздела
1	Преимущества стратегического подхода к управлению. Стратегическое решение и его особенности. Теория информации и ее роль в стратегическом управлении. Теория принятия решений.
2	Установление целей развития компании. Требования к целям. Стратегические и финансовые цели. Долгосрочные и краткосрочные цели. Концепция стратегического намерения. Иерархия целей.
3	Анализ конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции Портера. Концепция

	движущих сил и изменения в структуре конкурентных сил в отрасли. Карты стратегических групп.
4	Анализ издержек и цепочки ценностей. Оценка конкурентной силы фирмы. Стратегический финансовый анализ. Оценка финансового положения фирмы
5	Лидерство по издержкам. Дифференциация. Фокусирование. Использование наступательных и оборонительных конкурентных стратегий.
6	Вертикальная и горизонтальная интеграция. Механизмы диверсификации деятельности компании. Внутренний и внешний рост компаний.
7	Модель Бостонской консалтинговой группы (БКГ). Модель Мак-Кинси. Матрица компании «Шелл». Концепция Артур де Литтл. Корпоративные портфельные стратегии.
8	Стратегия привлечения финансовых ресурсов и ее типы. Стратегии финансового инвестирования. Стратегии управления текущими финансовыми операциями.
9	Стратегии ценообразования. Источники конкурентных преимуществ в зрелых отраслях. Важнейшие конкурентные преимущества отрасли, переживающей спад. Стратегии бизнеса, переживающего спад.
10	Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

5. Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации

Конечными результатами освоения программы дисциплины являются сформированные когнитивные дескрипторы «знать», «уметь», «владеть», расписанные по отдельным компетенциям. Формирование этих дескрипторов происходит в течение всего семестра по этапам в рамках различного вида занятий и самостоятельной работы.

В ходе изучения дисциплины предусматриваются текущий, рубежный контроль и промежуточная аттестация.

5.1. Оценочные материалы для текущего контроля

Цель текущего контроля – оценка результатов работы в семестре и обеспечение своевременной обратной связи, для коррекции обучения, активизации самостоятельной работы обучающегося. Объектом текущего контроля являются конкретизированные результаты обучения (учебные достижения) по дисциплине

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание хода освоения дисциплины и включает: ответы на теоретические вопросы на практическом занятии, решение практических задач и выполнение заданий на практическом занятии, самостоятельное выполнение индивидуальных домашних заданий (например, решение задач) с отчетом (защитой) в установленный срок, написание докладов, рефератов, дискуссии.

Оценка качества подготовки на основании выполненных заданий ведется преподавателем (с обсуждением результатов), баллы начисляются в зависимости от сложности задания

5.1.1. Оценочные материалы для устного опроса (контролируемые компетенции ПК-1, ПК-15)

Тема 1. Теоретические и методологические основы стратегического менеджмента:

1. Назовите предпосылки возникновения стратегического менеджмента в России.
2. Перечислите и охарактеризуйте подходы к стратегическому менеджменту.
3. Перечислите объекты стратегического менеджмента.
4. Рассмотрите преимущества и недостатки стратегического менеджмента.
5. Рассмотрите основные этапы развития стратегического менеджмента.

Практический аспект занятия: Составление структурно-логических схем по пройденному материалу.

Тема 2. Определение основных направлений развития компании

1. Раскройте сущность миссии компании и определите ее значение для компании.
2. Рассмотрите структуру миссии компании и охарактеризуйте ее составляющие.
3. Перечислите основных носителей интересов при определении миссии компании.
4. Дайте определение понятию "цели компании". Приведите классификацию целей компании.
5. Обоснуйте необходимость построения иерархии целей в компании.
6. Проанализируйте процесс построения целей в компании.
7. Перечислите основные требования к постановке целей компании.
8. Раскройте сущность построения стратегической пирамиды и ее значение для компании.
9. Выделите уровни стратегической пирамиды и рассмотрите структуру уровней пирамиды.
10. Раскройте содержание корпоративной стратегии компании.
11. Раскройте содержание деловой стратегии компании.
12. Раскройте содержание функциональной стратегии компании.
13. Раскройте содержание операционной стратегии компании.

Практический аспект занятия: Создание организации и формулировка миссии и целей компании. Построение иерархии целей в компании. Построение иерархии стратегий в компании.

Тема 3. Стратегический анализ внешней среды компании

1. Обоснуйте необходимость анализа внешней среды компании.
2. Рассмотрите структуру анализа внешней среды компании.
3. Перечислите и охарактеризуйте факторы макроокружения.
4. Перечислите и охарактеризуйте основные составляющие непосредственного окружения компании.
5. Опишите методы анализа макроокружения.

Практический аспект занятия: Структурирование элементов внешней среды по факторам макроокружения. Структурирование элементов внешней среды по факторам микроокружения. Применение на практике метода SWOT.

Тема 4. Стратегический анализ внутренней среды компании и оценка ее положения на рынке

1. Обоснуйте необходимость анализа внутренней среды компании.
2. Определите, в чем проявляется "сила" и "слабость" компании. Приведите соответствующие примеры.
3. Перечислите основные сферы деятельности компании, учитывающиеся при анализе сильных и слабых сторон компании.

Практический аспект занятия: Структурирование элементов внутренней среды компании по сферам деятельности компании. Анализ сильных и слабых сторон компании.

Тема 5. Формирование конкурентных стратегий

Контрольные вопросы:

1. Дайте определение понятию "конкурентные преимущества".
2. Определите, в чем могут заключаться конкурентные преимущества товара.
3. Раскройте сущность создания конкурентных преимуществ.
4. Перечислите и раскройте суть основных стратегий создания конкурентных преимуществ.

Практический аспект занятия: Рассмотрение ситуационных задач на применение стратегий создания конкурентных преимуществ.

Тема 6. Стратегическое управление диверсифицированными корпорациями

1. Объясните, что такое диверсификация и каковы ее выгоды.
2. Перечислите достоинства и недостатки различных форм диверсификации.
3. Выскажите свое мнение о том, к какой форме диверсификации может относиться покупка автомобильной корпорацией сталелитейного завода; открытие ею сети автомобильных салонов; приобретение кондитерской фабрикой молокозавода.
4. Раскройте причины перехода от одного вида интеграции к другому.

Практический аспект занятия: Проведение деловой игры, основной целью которой является разработка стратегии диверсификации какой-либо фирмы.

Тема 7. Управление диверсифицированным портфелем компании

1. Объясните, что такое корпоративный портфель и каковы принципы его формирования.
2. Раскройте общие принципы построения портфельных матриц.
3. Сопоставьте различные виды портфельных матриц.
4. Матрица БКГ. Определите основные позиции и возможные стратегии для каждого товара (стратегической единицы бизнеса) в матрице БКГ.
5. Структура модели Мак-Кинси. Определите достоинства и недостатки этой модели.

Практический аспект занятия: Анализ и подготовка диагноза портфеля конкретного предприятия. Формулирование возможных вариантов стратегий на основе проведенного анализа.

Тема 8. Финансовая стратегия компании

1. Покажите связь общей и финансовой стратегии фирмы.
2. Объясните, в каких случаях для реализации стратегической программы предпочтительно внутреннее финансирование, а в каких внешнее.
3. Назовите основные виды финансовых инвестиций и способы формирования инвестиционного портфеля.
4. Выскажите свое мнение о том, нужно ли разрабатывать финансовую стратегию государственному учреждению, учебному заведению, владельцу торговой палатки.
5. Перечислите основные способы защиты от финансовых рисков. Являются ли они универсальными, или их применение зависит от ситуации, типа фирмы, особенностей конкретной деятельности, порождающей риски?

Практический аспект занятия: Проведение деловой игры по формированию финансовой стратегии крупной многопрофильной фирмы.

Тема 9. Стратегии конкуренции на различных этапах жизненного цикла отрасли

1. Объясните, что такое отрасль.
2. Раскройте концепцию жизненного цикла отрасли.
3. Определите, какие отрасли в мире сегодня являются инновационными, зрелыми и затухающими.
4. Какими могут быть конкурентные стратегии компаний в инновационных отраслях?
5. Какими могут быть конкурентные стратегии компаний в зрелых отраслях?
6. Какими могут быть конкурентные стратегии компаний в отраслях, переживающих спад?

Практический аспект занятия: Изучение ситуации в конкретной отрасли, определение стратегий, доминирующих в данной отрасли компаний.

Тема 10. Реализация стратегии и стратегический контроллинг

1. Проанализируйте деятельность руководства в процессе реализации стратегии.
2. Выделите основные задачи реализации стратегии.
3. Перечислите и охарактеризуйте основные типы изменений.
4. Выделите основные области стратегических изменений.

5. Перечислите основные преимущества и недостатки различных организационных структур.
6. Обоснуйте необходимость приведения организационной структуры и культуры в соответствии с выбранной стратегией.
7. Раскройте сущность планирования реализации стратегии.
8. Воспроизведите и проанализируйте схему реализации стратегического планирования.
9. Дайте определение понятию "сопротивление"
10. Опишите признаки сопротивления изменениям в организации.
11. Определите и проанализируйте причины индивидуального сопротивления изменениям.
12. Определите и проанализируйте причины группового сопротивления изменениям
13. Перечислите факторы, определяющие сопротивления изменениям.
14. Охарактеризуйте стили руководства при проведении изменений.
15. Покажите важность персонала в реализации стратегии организации.
16. Проанализируйте процесс формирования и мобилизации ресурсов организации на осуществление стратегии.
17. Обоснуйте необходимость мотивации деятельности персонала в процессе реализации стратегии.
18. Выделите основные факторы мотивации, поддерживающие стратегию организации.
19. Раскройте сущность стратегического контроля.
20. Перечислите и охарактеризуйте принципы стратегического контроля.
21. Рассмотрите структуру системы стратегического контроля.
22. Обоснуйте необходимость проведения корректировок при реализации стратегии в случае необходимости.

Практический аспект занятия: Выбор организационной структуры и культуры в соответствии с выбранной стратегией. Организация проведения стратегического контроля. Составление структурно-логических схем по пройденному материалу.

Критерии формирования оценок (оценивания) устного опроса

Устный опрос является одним из основных способов учёта знаний обучающегося по дисциплине «Стратегический менеджмент». Развёрнутый ответ студента должен представлять собой связное, логически последовательное сообщение на заданную тему, показывать его умение применять определения.

В результате устного опроса знания, обучающегося оцениваются по следующей шкале:

3 балла, ставится, если обучающийся:

- 1) полно излагает изученный материал, даёт правильное определенное экономических понятий;
- 2) обнаруживает понимание материала, может обосновать свои суждения, применить знания на практике, привести необходимые примеры не только по учебнику, но и самостоятельно составленные;
- 3) излагает материал последовательно и правильно с точки зрения норм литературного языка.

2 балла, ставится, если обучающийся даёт ответ, удовлетворяющий тем же требованиям, что и для балла «3», но допускает 1-2 ошибки, которые сам же исправляет, и 1-2 недочёта в последовательности и языковом оформлении излагаемого.

1 балл, ставится, если обучающийся обнаруживает знание и понимание основных положений данной темы, но:

- 1) излагает материал неполно и допускает неточности в определении понятий;
- 2) не умеет достаточно глубоко и доказательно обосновать свои суждения и привести свои примеры;
- 3) излагает материал непоследовательно и допускает ошибки в языковом оформлении излагаемого.

0-1 баллов, ставится, если обучающийся обнаруживает незнание большей части соответствующего раздела изучаемого материала, допускает ошибки в формулировке.

Баллы «3», «2», «1» могут ставиться не только за единовременный ответ, но и за рассредоточенный во времени, т.е. за сумму ответов, данных студентом на протяжении занятия

5.1.2. Оценочные материалы для выполнения рефератов (контролируемые компетенции ПК-1, ПК-15)

Примерная тематика рефератов:

1. Историческая эволюция стратегического менеджмента.
2. Миссии и цели российских компаний.
3. Процесс разработки стратегии в российских компаниях.
4. Принципы разработки эффективной стратегии.
5. Анализ конкурентной ситуации в отрасли.
6. Анализ стратегии диверсифицированной компании.
7. Разработка стратегии организации.
8. Разработка маркетинговой стратегии организации.
9. Разработка стратегии антикризисного управления организацией.
10. Разработка стратегии управления персоналом в организации.
11. Современное развитие стратегических школ.
12. Содержание и назначение стратегического планирования.
13. Управление реализацией стратегии.
14. Особенности разработки корпоративной стратегии.
15. Анализ бизнес-окружения предприятия.
16. Разработка антикризисной стратегии.
17. Организационная культура и её роль в стратегическом менеджменте корпорации.
18. Стратегии конкурентной борьбы в растущих отраслях промышленности.
19. Стратегии конкурентной борьбы в период перехода к промышленной зрелости.
20. Стратегии для фирм, переживающих период промышленной зрелости или упадка.
21. Реализация стратегии и контроль за ее исполнением.
22. Стратегические альянсы.
23. Стратегии и структуры концернов, конгломератов и холдингов.
24. Стратегии интеграции и диверсификации.
25. Стратегический анализ диверсифицированной компании.
26. Принципы формирования экономической стратегии фирмы.
27. Теория конкурентного преимущества.
28. Атакующие стратегии и их роль в повышении конкурентного статуса фирмы.
29. Стратегии слияний и поглощений.
30. Проектирование системы стратегического управления.
31. Стратегический аудит в корпорации.
32. Особенности стратегического управления в зарубежных фирмах.
33. Понятие глобализации бизнеса. Международная и глобальная стратегии.
34. Использование стратегий защиты и сохранения конкурентного преимущества.
35. Стратегии портфельного анализа выбора конкурентной позиции фирмы.

Методические рекомендации по написанию реферата

Реферат – продукт самостоятельной работы студента, представляющий собой краткое изложение в письменном виде полученных результатов теоретического анализа определенной научной (учебно-исследовательской) темы, где автор раскрывает суть исследуемой проблемы, приводит различные точки зрения, а также собственные взгляды на нее.

Изложенное понимание реферата как целостного авторского текста определяет критерии его

оценки: новизна текста; обоснованность выбора источника; степень раскрытия сущности вопроса; соблюдения требований к оформлению.

Требования к реферату: Общий объём реферата 20 листов (шрифт 14 Times New Roman, 1,5 интервал). Поля: верхнее, нижнее, правое, левое – 20мм. Абзацный отступ – 1,25; Рисунки должны создаваться в циклических редакторах или как рисунок Microsoft Word (сгруппированный). Таблицы выполнять табличными ячейками Microsoft Word. Сканирование рисунков и таблиц не допускается. Выравнивание текста (по ширине страницы) необходимо выполнять только стандартными способами, а не с помощью пробелов. Размер текста в рисунках и таблицах – 12 кегль

Обязательно наличие: содержания (структура работы с указанием разделов и их начальных номеров страниц), введения (актуальность темы, цель, задачи), основных разделов реферата, заключения (в кратком, резюмированном виде основные положения работы), списка литературы с указанием конкретных источников, включая ссылки на Интернет-ресурсы.

В тексте ссылка на источник делается путем указания (в квадратных скобках) порядкового номера цитируемой литературы и через запятую – цитируемых страниц. **Уровень оригинальности текста – 60%**

Критерии оценки реферата:

«отлично» (4 балла) ставится, если выполнены все требования к написанию и защите реферата: обозначена проблема и обоснована её актуальность, сделан краткий анализ различных точек зрения на рассматриваемую проблему и логично изложена собственная позиция, сформулированы выводы, тема раскрыта полностью, выдержан объём, соблюдены требования к внешнему оформлению, даны правильные ответы на дополнительные вопросы. Обучающийся проявил инициативу, творческий подход, способность к выполнению сложных заданий, организационные способности. Отмечается способность к публичной коммуникации. Документация представлена в срок. Полностью оформлена в соответствии с требованиями

«хорошо» (3 балла) – выполнены основные требования к реферату и его защите выполнены, но при этом допущены недочёты. В частности, имеются неточности в изложении материала; отсутствует логическая последовательность в суждениях; не выдержан объём реферата; имеются упущения в оформлении; на дополнительные вопросы при защите даны неполные ответы. Обучающийся достаточно полно, но без инициативы и творческих находок выполнил возложенные на него задачи. Документация представлена достаточно полно и в срок, но с некоторыми недоработками

«удовлетворительно» (2 балла) – имеются существенные отступления от требований к реферированию. В частности, тема освещена лишь частично; допущены фактические ошибки в содержании реферата или при ответе на дополнительные вопросы; во время защиты отсутствует вывод. Обучающийся выполнил большую часть возложенной на него работы. Допущены существенные отступления. Документация сдана со значительным опозданием (более недели). Отсутствуют отдельные фрагменты.

«неудовлетворительно» (менее 1 балла) – тема реферата не раскрыта, обнаруживается существенное непонимание проблемы. Обучающийся не выполнил свои задачи или выполнил лишь отдельные несущественные поручения. Документация не сдана.

5.1.3. Оценочные материалы для выполнения ситуационных заданий (контролируемые компетенции ПК-1, ПК-15)

Примеры ситуационных заданий по дисциплине:

Ситуация 1

Предприятие «А» производит и реализует через коммерческие киоски дешевые значки с различными модными надписями. Одновременно предприятие готовится к выпуску дорогих сувениров (чеканки, бронзовых статуэток): закупает сырье, оборудование, обучает кадры.

Анализ целей. Положение данного предприятия определяется двумя факторами:

1) требуются средства для финансирования нового дорогостоящего оборудования по произ-

водству сувениров;

2) существующий источник финансирования (выручка от продажи значков) нестабилен, так как, по предположению производителей, мода на данный вид товара краткосрочна.

Следовательно, предприятию «А» необходимо «выжать» из значков все, что можно, пока не прошла мода. Основной ориентир - краткосрочная цель.

Задание: Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Ситуация 2

Предприятие «Б» начинает производить новый лак для пола под названием «Осинка». Этот лак более долговечен, чем имеющийся на рынке. Известно, что конкуренты через месяц выбросят на рынок аналогичные по качеству лаки «Березка» и «Дубок».

Анализ целей. Предприятие «Б» будет заинтересовано в быстром насыщении рынка и в росте сбыта для занятия доминирующего положения на рынке долговечных лаков для пола. Доминирующее положение - основа для контроля рынка в дальнейшем и получения стабильного дохода. Следовательно, предприятие в своей деятельности будет ориентироваться на долгосрочные цели, ради которых поступится частью текущей прибыли.

Задание: Сформулируйте цель предприятия в этой ситуации.

Ситуация 3

Предприятие «С» является маленькой частной авторемонтной станцией, организованной тремя компаньонами. Владельцы фирмы пытаются продать огромный шикарный «Кадиллак», на сборку и отделку которого затрачены последние средства фирмы. Однако, экономическая ситуация на автомобильном рынке такова, что успехом у покупателей пользуются маленькие и дешевые машины. События происходят во время одного из самых разрушительных экономических кризисов конца 20-х годов XX века.

Анализ целей. Положение предприятия «С» крайне тяжелое:

- 1) неблагоприятная общеэкономическая обстановка (кризис);
- 2) все денежные средства вложены в производство.

Задание: Сформулируйте главную цель фирмы в описываемой ситуации. Предложите возможные пути ее достижения.

Ситуация 4

ОАО «Кубарус-молоко» производит выпуск молочных продуктов, сливочного масла, мороженого, сыров, творога и др. Реализация продукции осуществляется магазинами города, имеется сеть фирменных магазинов, часть продукции реализуется в прилегающих районах.

Необходимо:

- Сформулировать общую цель предприятия.
- Показать ключевые цели предприятия.
- Показать подцели (2-3) по каждой из ключевых целей.

Ситуация 5

Косметический салон «Клеопатра» оказывает следующие услуги населению:

- мужская и женская стрижка волос;
- маникюр и педикюр;
- массаж лица и др.

В штате салона работают высококлассные специалисты: парикмахеры, массажисты.

Салон работает ежедневно с 8 до 20 ч.

Необходимо:

- Сформулировать общую цель предприятия.
- Показать ключевые цели предприятия.
- Показать подцели (2-3) по каждой из ключевых целей.

Ситуация 6

Предметом деятельности ООО «10-й комплекс» является любая коммерческая деятельность, не запрещенная на территории Российской Федерации действующим законодательством России.

Общество осуществляет следующие виды деятельности:

- ризлтерская деятельность,
- экскурсионно-туристическая деятельность с организацией перевозок пассажиров,
- организация и проведение культурных, культурно-массовых и зрелищных мероприятий,
- внешнеэкономическая деятельность.

Требуется выполнить:

- Сформулировать миссию ООО «10-й комплекс».

Ситуация 7

Уже шесть месяцев вы работаете контролером на маршрутах доставки молочных продуктов. У вас в подчинении 15 мужчин и женщин, осуществляющих эту доставку. Вы получили эту должность после того, как ваш предшественник уволился, поскольку было слишком много жалоб относительно маршрутов доставки. Ваши водители на 15 грузовиках обслуживают весь город, а также пригороды.

Поскольку цены на топливо растут, ваш начальник распорядился, чтобы вы пересмотрели маршруты доставки. Существующие маршруты основываются на пространном исследовании, которое проводилось два года назад. Вы были вполне ими удовлетворены и внесли лишь незначительные корректировки — были добавлены новые остановки и отменены старые.

У ваших водителей есть некоторая степень свободы, и иногда они вносят изменения в маршруты, чтобы оказать услугу клиенту без вашего ведома. Поскольку вы сами водили грузовик в течение 12 лет, то хорошо знаете водителей и уважаете их решения. Они, в свою очередь, уважают вас, и были довольны, когда вы заняли должность контролера.

При любых изменениях нельзя избавиться от остановок, но необходимо сократить километраж. Самые короткие маршруты, которые легко определяет компьютер, не всегда лучшие, поскольку не согласуются с предпочтительным для клиентов временем доставки.

При любых изменениях от водителей будут поступать жалобы. Они не любят изменений. Поскольку они осуществляют доставку по всему городу, их трудно контролировать. Их устраивает существующая на сегодня организация дела.

Требуется выполнить:

- примите решение, которые считаете наиболее подходящим для конкретной ситуации,
- постарайтесь обосновать свой выбор.

Ситуация 8

Подразделение, которое выполняет такую же работу, что и ваше, столкнулось с нехваткой рабочих рук, и ваш начальник распорядился, чтобы вы отправили в это подразделение на два-три дня троих из своих 12 рабочих, чтобы помочь ему справиться с непредвиденной ситуацией.

Работа довольно рутинная и требует только тех навыков, которые уже есть у вашей группы. Можно выбрать любого из ваших рабочих, поскольку они будут работать в другом подразделении завода не меньше и не больше, чем сейчас.

Вы хорошо знаете ваших работников и можете легко выбрать троих из них, кто может выполнить задание. Работу вашего собственного подразделения надо будет организовать так, чтобы отсутствие троих рабочих не сказалось на производственных результатах.

Требуется выполнить:

- примите решение, которые считаете наиболее подходящим для конкретной ситуации,
- постарайтесь обосновать свой выбор.

Ситуация 9

Вы — инженер по эксплуатации в издательстве. Один из ваших начальников сказал вам, что, по информации оператора печатных станков, один станок требует ремонта. Поскольку при сокращении времени работы печатных станков уменьшается объем печатной продукции, вы немедленно занялись решением этой проблемы и получили предварительную информацию из нескольких компаний по ремонту оборудования, предложивших выполнить работу за несколько дней.

Опыт говорит о том, что одни компании выполняют некоторые виды работ лучше, чем другие. У вас нет уверенности, какая из них лучше всех выполнит именно те ремонтные работы, которые необходимы в данном случае, но некоторые из операторов печатных станков имеют значительный опыт работы с этими компаниями.

Требуется выполнить:

- примите решение, которые считаете наиболее подходящим для конкретной ситуации,
- постарайтесь обосновать свой выбор.

Ситуация 10

Вы работаете районным менеджером сети магазинов розничной торговли. Интерьер во всех магазинах в вашем районе одинаковый, и расположены они в торговых центрах. В каждом есть свой менеджер, который подчиняется вам. У этих менеджеров одинаковый опыт работы, и среди них царит ничем не нарушаемое согласие относительно вопросов политики компании. Под вашим руководством они установили хорошие отношения друг с другом и неизменно смотрят на вещи по существу одинаково. Одна из разделяемых всеми точек зрения состоит в том, что они считают любую заметную систему безопасности нежелательной, поскольку она отпугивает клиентов и снижает объем продаж.

За последние шесть месяцев потери, связанные с воровством, в большинстве ваших магазинов резко возросли. Поэтому президент компании поручил вам принять меры, направленные на уменьшение числа случаев воровства. От вас не требуют немедленных мер, и вы собираетесь разработать план действий в течение недели.

Пока что вы собрали отчеты об инвентаризации со всех менеджеров магазинов, где была представлена детальная информация относительно потерь, но не содержалось сведений, что было их причиной. Вы также провели совещания с шестью охранными фирмами, каждая из которых предоставила детальное описание конкретных систем безопасности и их цену.

На данный момент вы чувствуете, что лучшее, что вы можете сейчас сделать, это выбрать одну из этих систем и установить ее во всех магазинах района. Однако вы не уверены, какую из этих систем ваши менеджеры смогли бы внедрить быстрее всего, и какая из них наилучшим образом согласуется с системой работы ваших магазинов.

Требуется выполнить:

- примите решение, которые считаете наиболее подходящим для конкретной ситуации,
- постарайтесь обосновать свой выбор.

Ситуация 11

Сформулировать миссию ОАО «Клен». Основными видами деятельности ОАО «Клен» является изготовление: - мебельных стенок, корпусной мебели, кухонных наборов, шкафов, тумбочек, нестандартных изделий по заказу. Коллектив общества с каждым годом осваивает дополнительные, не менее сложные, виды продукции. В последние годы произошло повышение объема реализации на 30 %, клиентам- пенсионерам – скидка 10%.

Ситуация 12

Вы - инспектор, который отвечает за группу специалистов по ремонту сложной электронной техники. Каждый из шести членов вашей команды водит небольшой сервисный грузовичок, на котором ездит на задания. Состав членов вашей команды относительно стабилен уже много лет, и, хотя трудовой стаж у сотрудников разный, вы уверены, что каждый из них планирует свою карьеру в рамках компании. Работа хорошо оплачивается, она интересная и способна возбудить профессиональный азарт.

За каждым техником закреплена территория, где он отвечает за все виды ремонта и монтажа. Различные задания охватывают как городские, так и сельские территории, и некоторые сотрудники для выполнения работ должны ездить на более далекие расстояния.

Те, кто обслуживают городские территории, должны часто тормозить и снова трогаться во время поездок, что не просто для их сервисных автомобилей. Вы знаете, модель и год выпуска каждой машины и каждый маршрут. Водители отвечают за обслуживание своей машины и уход за

ней.

Время от времени центральный офис предоставляет новый автомобиль, который вы передаете одному из членов вашей команды. Это всегда трудное дело, и часто ваши сотрудники вслух выражают свое недовольство вашим выбором. Вы не уверены, что существует абсолютно справедливый способ принятия решения, кто должен получить новую машину, но вы должны решить, кто же все-таки получит ее прямо сейчас. Очевидно, каждый из водителей хотел бы иметь новую машину, но у вас нет уверенности, кому она нужна или кто ее заслуживает больше всего.

Безразлично, кто получит машину; другие могут сознательно усложнить вашу жизнь, сообщая о реальных или вымышленных механических проблемах с их старыми автомобилями. Это может привести к снижению производительности вашей команды, и при этом вы окажетесь не в состоянии контролировать ситуацию.

Требуется выполнить:

- примите решение, которые считаете наиболее подходящим для конкретной ситуации,
- постарайтесь обосновать свой выбор.

Ситуация 13

Предприятие «Д» издает газеты. Цены на бумагу и красители к началу очередной подписной кампании выросли в 2-3 раза. Если значительно повысить цену на газеты, то подписчики или переключатся на другие издания, или сократят подписку на любые газеты вообще.

Анализ цели. Предприятие «Д» находится в тяжелом положении.

Лучший выход - добиться, чтобы повышение оптовых цен на сырье как можно меньше отразилось на потребителях.

Задание: Сформулируйте цель в данной ситуации.

Ситуация 14

Швейное предприятие- ОАО «Шатл» осуществляет пошив швейных изделий (халатов, рабочей спецодежды и др). Реализуется продукция торговыми точками города и прилегающих районов.

Необходимо:

- Сформулировать общую цель предприятия.
- Показать ключевые цели предприятия.
- Показать подцели (2-3) по каждой из ключевых целей.

Критерии формирования оценок по ситуационным заданиям:

«отлично» (3 балла) - обучающийся показал глубокие знания материала по поставленным вопросам, грамотно, логично его излагает, структурировал и детализировал информацию, избегая простого повторения информации из текста, информация представлена в переработанном виде. Свободно использует необходимые формулы при решении задач;

«хорошо» (2 балла) - обучающийся твердо знает материал, грамотно его излагает, не допускает существенных неточностей в процессе решения задач;

«удовлетворительно» (1 балл) - обучающийся имеет знания основного материала по поставленным вопросам, но не усвоил его деталей, допускает отдельные неточности при решении задач;

«неудовлетворительно» (менее 1 балла) – обучающийся допускает грубые ошибки в ответе на поставленные вопросы и при решении задач

5.2. Оценочные материалы для рубежного контроля

Рубежный контроль осуществляется по более или менее самостоятельным разделам – учебным модулям курса и проводится по окончании изучения материала модуля в заранее установленное время. Рубежный контроль проводится с целью определения качества усвоения материала учебного модуля в целом. В течение семестра проводится **три таких контрольных мероприятия по графику.**

В качестве форм рубежного контроля можно использовать тестирование (письменное или компьютерное), проведение коллоквиума или контрольных работ. Выполняемые работы должны храниться на кафедре течении учебного года и по требованию предоставляться в Управление контроля качества. На рубежные контрольные мероприятия рекомендуется выносить весь программный материал (все разделы) по дисциплине.

5.2.1. Оценочные материалы для тестирования (контролируемые компетенции ПК-1, ПК-15)

Типовые тестовые задания (полный перечень тестовых заданий представлен в ЭОИС).

1. Оценка эффективности реализации стратегии проводится по следующим уровням:

- а) эффективность реализации отдельных стратегических программ
- б) эффективность работы персонала
- в) степень достижения поставленных стратегических целей
- г) степень соответствия поставленных стратегических целей интересам стейкхолдеров
- д) эффективность работы подразделений

2. В стратегическом менеджменте при определении задач работнику важнее указать ...

- а) на желаемый результат, а не на его обязанности и сферу приложения усилий
- б) его обязанности и сферу приложения усилий, а не на желаемый результат
- в) на желаемый результат, и на его обязанности и сферу приложения усилий в комплексе

3. Стратегические изменения определяются ...

- а) реальной конкурентной позицией организации
- б) системой мотивации персонала организации и используемой технологией производства
- в) только внутренними особенностями данной конкретной организации
- г) характеристиками существующего и будущего стратегического состояния организации, динамичными изменениями внешней среды

4. Типы систем стратегического контроля

- а) корпоративный
- б) бюрократический
- в) функциональный
- г) рыночный
- д) по выходу

5. Основные функции стратегического контроллинга

- а) планирование стратегии
- б) контроль процесса реализации общей стратегии
- в) координация всех этапов стратегического управления
- г) мониторинг системы стратегических индикаторов
- д) мотивация персонала на реализацию стратегии

6. Цели объединения компаний в стратегические союзы:

- а) сотрудничество в сфере технологий
- б) создание новых товаров
- в) увеличивает окупаемость инвестиций, гибкость и адаптационные возможности компании
- г) совместное формирование новой компетенции
- д) обладает реальной возможностью эффективно управлять общими и административными издержками при увеличении количества звеньев цепочки ценностей

7. Для компании целесообразно использование стратегии вертикальной интеграции, когда она

- а) создает конкурентное преимущество
- б) повышает эффективность стратегически важных видов деятельности
- в) устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте
- г) выход на рынок с помощью совместных маркетинговых проектов

8. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию лидерства по издержкам

- а) большая доля рынка
- б) чувствительные к потребительской ценности покупатели
- в) узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

9. Стратегия первопроходца приносит успех, если ...

- а) первопроходец получает уникальный имидж и репутацию у покупателей
- б) устранение пробелов в технических или производственных навыках и опыте
- в) потребности покупателей и способы использования товара разнообразны
- г) публичные заявления руководства компании свидетельствуют о намерении любой ценой сохранить свою долю рынка

10. Тип конкурентного преимущества, который достигается компанией при реализации стратегии оптимальных издержек

- а) лидерство по издержкам
- б) предложение продукции, отличной от продукции других конкурентов
- в) больше потребительской ценности за ту же цену
- г) лидерство по издержкам в обслуживаемой нише рынка
- д) придание товару специфических свойств, ценных в глазах покупателей данного сегмента

11. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию широкой дифференциации

- а) большая доля рынка
- б) чувствительные к потребительской ценности покупатели
- в) узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

12. Приоритеты в маркетинге компании, которая реализует сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации

- а) придание товару тех свойств, за которые потребитель согласен платить; повышение цены товара для покрытия издержек дифференциации
- б) попытка представить, как преимущество те свойства товара, которые обеспечивают низкие издержки
- в) анализ уровня удовлетворения потребителей набором свойств и характеристик товара, соответствующих вкусам и/или специфическим потребностям сегмента
- г) снижение цены ниже уровня конкурентов на аналогичные товары или сохранение цены на уровне конкурентов с приданием товару дополнительных свойств

13. Стратегическая цель компании, реализующей сфокусированные стратегии на базе низких издержек и широкой дифференциации:

- а) большая доля рынка
- б) чувствительные к потребительской ценности покупатели
- в) узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом

14. Условия, в которых целесообразно компании выбирать стратегию лидерства по издержкам
- а) существует сильная конкуренция по цене
 - б) стандартный или предназначенный для широких потребителей товар
 - в) потребности покупателей и способы использования товара разнообразны
 - г) отрасль отличается стремительностью технологических и инновационных процессов, и конкуренция идет по быстро меняющимся свойствам товара
 - д) новички на рынке снижают цены для привлечения покупателей и создания клиентской базы
15. Стратегическая цель компании, реализующей стратегию оптимальных издержек
- а) большая доля рынка
 - б) чувствительные к потребительской ценности покупатели
 - в) узкий сегмент рынка, на котором покупательские предпочтения значительно отличаются от господствующих на рынке в целом
16. Классификационные признаки систематизации стратегий
- а) стадия жизненного цикла отрасли
 - б) относительная сила отраслевой позиции организации
 - в) организационная структура управления
 - г) степень агрессивности поведения организации в конкурентной борьбе

Критерии формирования оценок по тестовым заданиям:

- (4 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы. Выполнено 100 % предложенных тестовых вопросов;
- (3 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 80 –99 % от общего объема заданных тестовых вопросов;
- (2 балла) – получают обучающиеся с правильным количеством ответов на тестовые вопросы – 60 –79% от общего объема заданных тестовых вопросов;
- (1 балл) – получают обучающиеся правильным количеством ответов на тестовые вопросы – менее 40-59 % от общего объема заданных тестовых вопросов.

5.2.2. Оценочные материалы для коллоквиума (контролируемые компетенции ПК-1, ПК-15)

Типовые вопросы для коллоквиумов:

1. Научные школы.
2. Стратегический менеджмент как процесс эффективного управления.
3. Исторические формы и принципы стратегического планирования и управления.
4. Основные задачи создания стратегии: формулирование стратегического видения, установление целей, разработка стратегии.
5. Миссия фирмы и стратегические перспективы.
6. Методы исследования окружающей среды и прогнозирование изменений.
7. Техника анализа ПЭСТ - анализа. SWOT – анализ.
8. Анализ эффективности существующей стратегии компании.
9. Анализ стратегических показателей деятельности компании.
10. Оценка ключевых факторов успеха (КФУ).
11. Стратегическое управление конкурентными преимуществами.
12. Определение конкурентных преимуществ.
13. Конкурентные стратегии по М.Портеру.
14. Цели и мотивы диверсификации.
15. Основные принципы стратегического управления диверсифицированными корпорациями.
16. Интеграция и диверсификация.

17. Понятие портфельного анализа и портфельных стратегий.
18. Приемы проведения портфельного анализа.
19. Финансовая стратегия и ее задачи.
20. Финансовая стратегия и финансовое стратегическое планирование.
21. Основные разновидности финансовой стратегии.
22. Модель жизненного цикла отрасли.
23. Три группы отраслей: инновационные (развивающиеся), зрелые и отрасли, переживающие спад.
24. Стратегии для инновационных предприятий
25. Задачи стадии выполнения стратегии.
26. Роль и функции высшего руководства в процессе реализации стратегии.
27. Установление приоритетности среди административных задач.
28. Анализ конкурентной среды: модель пяти сил конкуренции Портера.
29. Концепция движущих сил и изменения в структуре конкурентных сил в отрасли.
30. Карты стратегических групп.
31. Анализ издержек и цепочки ценностей.
32. Оценка конкурентной силы фирмы.
33. Стратегический финансовый анализ.
34. Оценка финансового положения фирмы
35. Лидерство по издержкам.
36. Дифференциация.
37. Фокусирование.
38. Использование наступательных и оборонительных конкурентных стратегий.
39. Вертикальная и горизонтальная интеграция.
40. Механизмы диверсификации деятельности компании.
41. Внутренний и внешний рост компаний.
42. Модель Бостонской консалтинговой группы (БКГ).
43. Модель Мак-Кинси.
44. Матрица компании «Шелл».
45. Концепция Артур де Литтл.
46. Корпоративные портфельные стратегии.
47. Стратегия привлечения финансовых ресурсов и ее типы.
48. Стратегии финансового инвестирования.
49. Стратегии управления текущими финансовыми операциями.
50. Установление соответствия между выбранной стратегией и внутриорганизационными процессами.
51. Выбор и приведение в соответствие с осуществляемой стратегией стиля лидерства и подхода к управлению организацией.

Критерии формирования оценок по контрольным точкам (контрольные работы; коллоквиум)

(6 баллов) - ставится за работу, выполненную полностью без ошибок и недочетов; обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, решено 100% задач;

(5 баллов) – ставится за работу, выполненную полностью, но при наличии в ней не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов. Обучающийся демонстрирует знание теоретического и практического материала по теме практической работы, допуская незначительные неточности при решении задач, решено 70% задач;

(4 балла) – ставится за работу, если бакалавр правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной не-

грубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой. Обучающийся затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, решено 55% задач

(менее 3 баллов) – ставится за работу, если число ошибок и недочетов превысило норму для оценки 3 или правильно выполнено менее 2/3 всей работы. Обучающийся дает неверную оценку ситуации, решено менее 50 % задач.

5.3. Оценочные материалы для промежуточной аттестации (контролируемые компетенции ПК-1, ПК-15)

Целью промежуточных аттестаций по дисциплине является оценка качества освоения дисциплины обучающимися.

Промежуточная аттестация предназначена для объективного подтверждения и оценивания достигнутых результатов обучения после завершения изучения дисциплины. Осуществляется в конце семестра и представляет собой итоговую оценку знаний по дисциплине в виде проведения экзамена.

Промежуточная аттестация может проводиться в устной, письменной форме, и в форме тестирования. На промежуточную аттестацию отводится до 30 баллов.

Вопросы к экзамену по дисциплине: «Стратегический менеджмент»:

1. Причины возникновения стратегического менеджмента
2. Сущность стратегического менеджмента
3. Школы стратегического менеджмента
4. Принципы и ограничения стратегического менеджмента
5. Школа дизайна в стратегическом менеджменте
6. Школа планирования в стратегическом менеджменте
7. Характеристика школы позиционирования
8. Школа предпринимательства в стратегическом менеджменте
9. Школа познания в стратегическом менеджменте
10. Школа обучения в стратегическом менеджменте
11. Характеристика школы власти
12. Школа культуры в стратегическом менеджменте
13. Школа внешней среды в стратегическом менеджменте
14. Школа конфигурации в стратегическом менеджменте
15. Этапы стратегического менеджмента
16. Анализ среды как этап стратегического менеджмента
17. Основные методы стратегического анализа
18. Анализ макроокружения предприятия
19. СТЭП-анализ. Его этапы
20. Анализ внешней среды предприятия
21. Изучение покупателей. Составление профиля покупателей
22. Анализ поставщиков. Методы анализа поставщиков
23. Анализ отрасли и рынка
24. Анализ конкурентов. Методы анализа конкурентов
25. Модель 5 сил М.Портера
26. Определение ключевых факторов успеха (КФУ)
27. Анализ внутренней среды предприятия
28. Метод SWOT-анализа.
29. Понятие миссии организации
30. Определение миссии организации
31. Стержневые компетенции в стратегическом менеджменте
32. Понятие целей фирмы. Виды целей
33. SMART-принцип при постановке целей

34. Направления установления целей в организации
35. Процесс разработки целей фирмы
36. Методика ПАТТЕРН при постановке целей
37. Методика построения дерева целей
38. Понятие стратегии компании. Элементы стратегии
39. Уровни стратегий в компании
40. Подходы к выработке стратегии
41. Стратегия лидерства в издержках
42. Стратегия дифференциации
43. Стратегия фокусирования
44. Эталонные стратегии в стратегическом менеджменте
45. Стратегии концентрированного роста
46. Стратегии интегрированного роста
47. Стратегии диверсифицированного роста
48. Стратегии сокращения
49. Особенности реализации эталонных стратегий
50. Особенности реализации эталонных стратегий лидером рынка
51. Особенности реализации эталонных стратегий фирмой, бросающей вызов рыночному окружению
52. Понятие «чистых стратегий»
53. Матрица оценки внешних/внутренних факторов
54. Стратегические зоны хозяйствования (СЗХ)
55. Жизненный цикл товара (ЖЦТ)
56. Матричная техника оценки портфеля диверсифицированной фирмы. Матрица БКГ
57. Матрица фирмы «Дженерал Электрик»
58. Матрица фирмы «Шелл»
59. Задачи этапа выполнения стратегии
60. Факторы выбора организационной структуры при выполнении стратегии
61. Схема выбора организационной структуры
62. Факторы выбора организационной культуры
63. Функциональные стратегии в стратегическом менеджменте
64. Типы стратегических изменений в организации
65. Соппротивление изменениям в организации
66. Стили проведения изменений в организации
67. Стратегический контроль, его сущность
68. Основные элементы стратегического контроля
69. Факторы успешной реализации стратегии
70. Современные требования к обеспечению эффективного развития бизнеса
71. Различные формы объединения предприятий
72. Стратегический анализ персонала

Критерии формирования оценок по промежуточной аттестации:

«отлично» (30 баллов) – получают обучающиеся, которые свободно ориентируются в материале и отвечают без затруднений. Обучающийся способен к выполнению сложных заданий, постановке целей и выборе путей их реализации. Работа выполнена полностью без ошибок, решено 100% задач;

«хорошо» (20 баллов) – получают обучающиеся, которые относительно полно ориентируются в материале, отвечают без затруднений, допускают незначительное количество ошибок. Обучающийся способен к выполнению сложных заданий. Работа выполнена полностью, но имеются

не более одной негрубой ошибки и одного недочета, не более трех недочетов. Допускаются незначительные неточности при решении задач, решено 70% задач;

«удовлетворительно» (10 баллов) – получают обучающиеся, у которых недостаточно высок уровень владения материалом. В процессе ответа на экзамене допускаются ошибки и затруднения при изложении материала. Обучающийся правильно выполнил не менее 2/3 всей работы или допустил не более одной грубой ошибки и двух недочетов, не более одной грубой и одной негрубой ошибки, не более трех негрубых ошибок, одной негрубой. Обучающийся затрудняется с правильной оценкой предложенной задачи, дает неполный ответ, решено 55% задач;

«неудовлетворительно» (менее 10 баллов) – получают обучающиеся, которые допускают значительные ошибки. Обучающийся имеет лишь начальную степень ориентации в материале. В работе число ошибок и недочетов превысило норму для оценки 3 или правильно выполнено менее 2/3 всей работы. Обучающийся дает неверную оценку ситуации, решено менее 50% задач.

6. Методические материалы, определяющие процедуры оценивания знаний, умений, навыков и (или) опыта деятельности

Максимальная сумма (100 баллов), набираемая студентом по дисциплине включает две составляющие:

- первая составляющая – оценка регулярности, своевременности и качества выполнения студентом учебной работы по изучению дисциплины в течение периода изучения дисциплины (семестра, или нескольких семестров) (сумма – не более 70 баллов). Баллы, характеризующие успеваемость студента по дисциплине, набираются им в течение всего периода обучения за изучение отдельных тем и выполнение отдельных видов работ.

- вторая составляющая – оценка знаний студента по результатам промежуточной аттестации (не более 30 –баллов).

Критерием оценки уровня сформированности компетенций в рамках учебной дисциплины является экзамен.

Общий балл текущего и рубежного контроля складывается из следующих составляющих (Приложение 2)

Целью промежуточных аттестаций по дисциплине является оценка качества освоения дисциплины обучающимися.

Критерии оценки качества освоения дисциплины (Приложение 3)

Типовые задания, обеспечивающие формирование компетенций ПК-1, ПК-15 представлены в таблице 7.

Таблица 7. Результаты освоения учебной дисциплины, подлежащие проверке

Результаты обучения (компетенции)	Основные показатели оценки результатов обучения	Вид оценочного материала, обеспечивающего формирование компетенций
ПК - 1. Знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации,	Знать: специфику различных стратегий управления персоналом; роль кадрового направления в системах сбалансированных показателей и стратегической карте; основы государственной кадровой политики; основные законодательные акты, ограничивающие аспекты кадровой политики; социальные аспекты кадровой политики; типы кадровой политики; принципы разработки кадровой политики; критерии эффективности и результативности кадровой политики организации; содержание понятия «маркетинг персонала»; сущность, цели и задачи кадрового	типовые оценочные материалы для устного опроса (раздел 5.1.1. – вопросы к темам 1,2,5,6,10 и т.д.), типовые оценочные материалы для выполнения рефератов (раздел 5.1.2. - №№2-14,17 и т.д.), типовые оценочные материалы для коллоквиума (раздел 5.2.2. - №№1-5,26,27 и т.д.)

отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике	планирования; правила постановки плановых целей; содержание SMART-технологии постановки целей; структура плановых показателей по персоналу; содержания понятия «ключевые показатели эффективности»; содержание компонентов SWOT-анализа трудовых ресурсов организации; общую структуру затрат на приобретение и дальнейшее использование персонала.	
	Уметь: разрабатывать кадровые стратегии на основе общей стратегии организации; определять субъекты и объекты кадровой политики; формулировать положения кадровой политики на разных уровнях управления организацией; формулировать цели кадрового менеджмента на основе SMART-технологии постановки целей; определять цели и функции руководителей различных уровней в разработке и реализации кадровой политики; соотносить общие принципы управления персоналом и положения кадровой политики; соотносить функции системы управления персоналом и положения кадровой политики; разрабатывать кадровые мероприятия на основе кадровой политики; различать количественные и качественные аспекты определения потребности в персонале; выявлять внешние и внутренние факторы, оказывающие влияние на маркетинг персонала.	типовые оценочные материалы для выполнения ситуационных заданий (раздел 5.1.3. - №№1,2,7-9 и т.д.), типовые оценочные материалы для тестирования (раздел 5.2.1. - №№2,3,6,10 и т.д.), типовые оценочные материалы для экзамена (раздел 5.3.1. - №№1-14,29-40 и т.д.)
	Владеть: определения кадровых стратегий на основе общей стратегии организации; формулирование положений кадровой политики на разных уровнях управления организацией; разработки целей кадрового менеджмента на основе SMART-технологии постановки целей; разработки функций руководителей различных уровней в разработке и реализации кадровой политики; формулирование функций системы управления персоналом на основе положений кадровой политики; формулирование кадровых мероприятий на основе кадровой политики.	типовые оценочные материалы для выполнения ситуационных заданий (раздел 5.1.3. - №№1,2,7-9 и т.д.), типовые оценочные материалы для тестирования (раздел 5.2.1. - №№2,3,6-10 и т.д.)
ПК-15. Способность разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ	Знать: особенности сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации основные понятия, категории и инструменты маркетинговой политики предприятия; теоретические и практические подходы к определению источников и механизмов обеспечения конкурентного преимущества предприятия.	типовые оценочные материалы для устного опроса (раздел 5.1.1. – вопросы к темам 13,4,6-9 и т.д.), типовые оценочные материалы для выполнения рефератов (раздел 5.1.2. - №№15,16,25 и т.д.), типовые оценочные материалы для коллоквиума (раздел 5.2.2. - №№6-11,15-18 и т.д.)

	Уметь: рассчитывать численность и профессиональный состав персонала в соответствии со стратегическими планами организации.	типовые оценочные материалы для выполнения ситуационных заданий (раздел 5.1.3. - №№3-6,11-13 и т.д.), типовые оценочные материалы для тестирования (раздел 5.2.1. - №№1,4,11-16 и т.д.), типовые оценочные материалы для экзамена (раздел 5.3.1. - №№15-28,53-58 и т.д.)
	Владеть: навыками сбора информации для анализа внутренних и внешних факторов, влияющих на эффективность деятельности персонала организации.	типовые оценочные материалы для выполнения ситуационных заданий (раздел 5.1.3. - №№3-6,11-13 и т.д.), типовые оценочные материалы для тестирования (раздел 5.2.1. - №№1,4,11-16 и т.д.)

Таким образом, выполнение типовых заданий, представленных в разделе 5 «Оценочные материалы для текущего и рубежного контроля успеваемости и промежуточной аттестации» позволит обеспечить:

- знание основ разработки и реализации концепции управления персоналом, кадровой политики организации, основ стратегического управления персоналом, основ формирования и использования трудового потенциала и интеллектуального капитала организации, отдельного работника, а также основ управления интеллектуальной собственностью и умение применять их на практике - ПК -1;

- способность разрабатывать социально-экономические проекты (программы развития), оценивать экономические, социальные, политические условия и последствия реализации государственных (муниципальных) программ – ПК-15.

7. Учебно-методическое обеспечение дисциплины (модуля)

7.1 Основная литература:

1. Курс MBA по стратегическому менеджменту [Электронный ресурс] / Айзенштат Расселл [и др.]. — Электрон. текстовые данные. — М.: Альпина Паблишер, Альпина Бизнес Букс, 2016. — 586 с. — 978-5-9614-0573-6. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/43678.html>
2. Лозик Н.Ф. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебное пособие / Н.Ф. Лозик, М.Н. Кузина, Д.В. Царегородцев. — Электрон. текстовые данные. — М.: Русайнс, 2015. — 150 с. — 978-5-4365-0234-2. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/48976.html>
3. Клавсуц И.Л. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс]: учебник / И.Л. Клавсуц, Г.Л. Русин, И.В. Цомаева. — Электрон. текстовые данные. — Новосибирск: Новосибирский государственный технический университет, 2014. — 188 с. — 978-5-7782-2480-3. — Режим доступа: <http://www.iprbookshop.ru/45034.html>

7.2 Дополнительная литература:

1. Майкл, Портер Международная конкуренция : конкурентные преимущества стран / Портер Майкл. — М. : Альпина Паблишер, 2017. — 948 с. — ISBN 978-5-9614-4835-1. —

Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/58559.html>

2. Новичков, В. И. Стратегический менеджмент : учебно-методический комплекс для студентов, обучающихся по направлению подготовки 080200 «Менеджмент» / В. И. Новичков, В. Р. Дембовский, И. М. Виноградова. — М. : Дашков и К, 2015. — 202 с. — ISBN 978-5-394-02561-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/60334.html>

3. Панов, А. И. Стратегический менеджмент : учебное пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению (080100) «Экономика и управление» / А. И. Панов, И. О. Коробейников, В. А. Панов. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. — 302 с. — ISBN 5-238-01052-4. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/8582.html>

4. Ушакова, О. А. Стратегическое планирование : учебное пособие / О. А. Ушакова, О. А. Иневатова, С. А. Дедеева. — Оренбург : Оренбургский государственный университет, ЭБС АСВ, 2015. — 258 с. — ISBN 978-5-7410-1342-7. — Текст : электронный // Электронно-библиотечная система IPR BOOKS : [сайт]. — URL: <http://www.iprbookshop.ru/54161.html>

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

7.3 Периодические издания:

1. Менеджмент в России и за рубежом – библиотека КБГУ

2. Вопросы экономики. – библиотека КБГУ

3. Проблемы теории и практики управления – библиотека КБГУ

4. Управление персоналом – библиотека КБГУ

7.4 Интернет-ресурсы

При изучении дисциплины, обучающиеся обеспечены доступом (удаленный доступ) к ресурсам:

Профессиональные базы данных:

1. Национальная информационно-аналитическая система База данных Science Index (РИНЦ). URL: <http://elibrary.ru>

2. Национальная электронная библиотека РГБ (имеется режим для людей с нарушением зрения (для слепых и слабовидящих). URL: <https://нэб.рф>

3. ЭБД РГБ (библиотека диссертаций) (КК, ОДА, ИЗ, ИС*). URL: <http://www.diss.rsl.ru>

4. ЭБС «АйПиЭрбукс» (имеется режим для людей с нарушением зрения (для слабовидящих). URL: <http://iprbookshop.ru/>

Информационные справочные системы:

1. Справочная правовая система «КонсультантПлюс». URL: <http://www.consultant.ru>

2. Справочная правовая система «Гарант» (в свободном доступе). URL: <http://www.garant.ru;>

3. Справочная правовая система «Референт» (в свободном доступе). URL: <https://www.referent.ru/>

4. Информационно-справочная система «Аюдар Инфо» (в свободном доступе). URL: <https://www.audar-info.ru/>

– *Кроме того, обучающиеся могут воспользоваться профессиональными поисковыми системами:*

1. Полнотекстовая база данных ScienceDirect: URL: <http://www.sciencedirect.com>.

2. Реферативная база данных зарубежных изданий по экономике EconLit: URL: <http://www.ebscohost.com>

Для эффективного усвоения дисциплины, помимо учебного материала, студентам необходимо пользоваться данными всемирной сети Интернет, такими сайтами, как:

1. www.4p.ru

2. www.marketing.spb.ru

3. www.marketing.al.ru

7.5. Методические указания по проведению различных учебных занятий, к курсовому проектированию и другим видам самостоятельной работы.

Методические рекомендации при работе над конспектом во время проведения лекции

В процессе лекционных занятий целесообразно конспектировать учебный материал. Для этого используются общие и утвердившиеся в практике правила, и приемы конспектирования лекций:

Конспектирование лекций ведется в специально отведенной для этого тетради, каждый лист которой должен иметь поля, на которых делаются пометки из рекомендованной литературы, дополняющие материал прослушанной лекции, а также подчеркивающие особую важность тех или иных теоретических положений.

Целесообразно записывать тему и план лекций, рекомендуемую литературу к теме. Записи разделов лекции должны иметь заголовки, подзаголовки, красные строки. Для выделения разделов, выводов, определений, основных идей можно использовать цветные карандаши и фломастеры.

Названные в лекции ссылки на первоисточники надо пометить на полях, чтобы при самостоятельной работе найти и вписать их. В конспекте дословно записываются определения понятий, категорий и законов. Остальное должно быть записано своими словами.

Каждому студенту необходимо выработать и использовать допустимые сокращения наиболее распространенных терминов и понятий.

Методические рекомендации по подготовке к практическим занятиям

Практические (семинарские) занятия – составная часть учебного процесса, групповая форма занятий при активном участии студентов. Практические занятия способствуют углубленному изучению наиболее сложных проблем науки и служат основной формой подведения итогов самостоятельной работы обучающихся. Целью практических занятий является углубление и закрепление теоретических знаний, полученных обучающимися на лекциях и в процессе самостоятельного изучения учебного материала, а, следовательно, формирование у них определенных умений и навыков.

В ходе подготовки к семинарскому занятию необходимо прочитать конспект лекции, изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, выполнить выданные преподавателем практические задания. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования программы. Дорабатывать свой конспект лекции, делая в нем соответствующие записи из литературы.

Желательно при подготовке к практическим занятиям по дисциплине одновременно использовать несколько источников, раскрывающих заданные вопросы.

На практических занятиях обучающиеся учатся грамотно излагать проблемы, свободно высказывать свои мысли и суждения, рассматривают ситуации, способствующие развитию профессиональной компетентности. Следует иметь в виду, что подготовка к практическому занятию зависит

от формы, места проведения семинара, конкретных заданий и поручений. Это может быть написание доклада, эссе, реферата (с последующим их обсуждением), коллоквиум.

Методические рекомендации по организации самостоятельной работы

Самостоятельная работа (по В.И. Далю «самостоятельный – человек, имеющий свои твердые убеждения») осуществляется при всех формах обучения: очной и заочной.

Самостоятельная работа обучающихся - способ активного, целенаправленного приобретения студентом новых для него знаний и умений без непосредственного участия в этом процесса преподавателей. Повышение роли самостоятельной работы обучающихся при проведении различных видов учебных занятий предполагает:

- оптимизацию методов обучения, внедрение в учебный процесс новых технологий обучения, повышающих производительность труда преподавателя, активное использование информационных технологий, позволяющих обучающемуся в удобное для него время осваивать учебный материал;
- широкое внедрение компьютеризированного тестирования;
- совершенствование методики проведения практик и научно-исследовательской работы обучающихся, поскольку именно эти виды учебной работы в первую очередь готовят обучающихся к самостоятельному выполнению профессиональных задач;
- модернизацию системы курсового и дипломного проектирования, которая должна повышать роль студента в подборе материала, поиске путей решения задач.

Самостоятельная работа приводит студента к получению нового знания, упорядочению и углублению имеющихся знаний, формированию у него профессиональных навыков и умений. Самостоятельная работа выполняет ряд функций:

- развивающую;
- информационно-обучающую;
- ориентирующую и стимулирующую;
- воспитывающую;
- исследовательскую.

В рамках курса выполняются следующие виды самостоятельной работы:

1. Проработка учебного материала (по конспектам, учебной и научной литературе);
2. Выполнение разноуровневых задач и заданий;
3. Работа с тестами и вопросами для самопроверки;
4. Выполнение итоговой контрольной работы.

Студентам рекомендуется с самого начала освоения курса работать с литературой и предлагаемыми заданиями в форме подготовки к очередному аудиторному занятию. При этом актуализируются имеющиеся знания, а также создается база для усвоения нового материала, возникают вопросы, ответы на которые студент получает в аудитории.

Необходимо отметить, что некоторые задания для самостоятельной работы по курсу имеют определенную специфику. При освоении курса студент может пользоваться библиотекой вуза, которая в полной мере обеспечена соответствующей литературой. Значительную помощь в подготовке к очередному занятию может оказать имеющийся в учебно-методическом комплексе краткий конспект лекций. Он же может использоваться и для закрепления полученного в аудитории материала. Самостоятельная работа студентов предусмотрена учебным планом и выполняется в обязательном порядке. Задания предложены по каждой изучаемой теме и могут готовиться индивидуально или в группе. По необходимости студент может обращаться за консультацией к преподавателю. Выполнение заданий контролируется и оценивается преподавателем.

Для успешного самостоятельного изучения материала сегодня используются различные средства обучения, среди которых особое место занимают информационные технологии разного уровня и направленности: электронные учебники и курсы лекций, базы тестовых заданий и задач. Электронный учебник представляет собой программное средство, позволяющее представить для

изучения теоретический материал, организовать апробирование, тренаж и самостоятельную творческую работу, помогающее студентам и преподавателю оценить уровень знаний в определенной тематике, а также содержащее необходимую справочную информацию. Электронный учебник может интегрировать в себе возможности различных педагогических программных средств: обучающих программ, справочников, учебных баз данных, тренажеров, контролирующих программ.

Для успешной организации самостоятельной работы все активнее применяются разнообразные образовательные ресурсы в сети Интернет: системы тестирования по различным областям, виртуальные лекции, лаборатории, при этом пользователю достаточно иметь компьютер и подключение к Интернету для того, чтобы связаться с преподавателем, решать вычислительные задачи и получать знания. Использование сетей усиливает роль самостоятельной работы студента и позволяет кардинальным образом изменить методику преподавания.

Студент может получать все задания и методические указания через сервер, что дает ему возможность привести в соответствие личные возможности с необходимыми для выполнения работ трудозатратами. Студент имеет возможность выполнять работу дома или в аудитории. Большое воспитательное и образовательное значение в самостоятельном учебном труде студента имеет самоконтроль. Самоконтроль возбуждает и поддерживает внимание и интерес, повышает активность памяти и мышления, позволяет студенту своевременно обнаружить и устранить допущенные ошибки и недостатки, объективно определить уровень своих знаний, практических умений. Самое доступное и простое средство самоконтроля с применением информационно-коммуникационных технологий - это ряд тестов «on-line», которые позволяют в режиме реального времени определить свой уровень владения предметным материалом, выявить свои ошибки и получить рекомендации по самосовершенствованию.

8. МАТЕРИАЛЬНО-ТЕХНИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДИСЦИПЛИНЫ (МОДУЛЯ)

8.1. Требования к материально-техническому обеспечению

Перечень материально-технического обеспечения дисциплины включает в себя специальные помещения для проведения занятий лекционного и семинарского типа, групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, компьютерные классы для проведения лабораторных занятий, а также помещения для самостоятельной работы и помещения для хранения и профилактического обслуживания оборудования. Специальные помещения укомплектованы специализированной мебелью и техническими средствами обучения, служащими для представления информации большой аудитории.

Для проведения занятий лекционного типа имеются демонстрационное оборудование и учебно-наглядные пособия. По дисциплине «Справочно-информационные системы в экономике» имеются презентации по отдельным темам курса, позволяющие наиболее эффективно освоить представленный учебный материал.

При проведении занятий лекционного типа/семинарского типа используются:

лицензионное программное обеспечение:

– Права на использование операционной системы существующих рабочих станций с правом использования новых версий WINEDUperDVC ALNG UpgrdSAPk MVL A Faculty EES, договор №13/ЭА-223 от 01.09.19;

– Антивирусное программное обеспечение Kaspersky Endpoint Security Стандартный Russian Edition, договор №13/ЭА-223 01.09.19;

свободно распространяемые программы:

– WinZip для Windows - программ для сжатия и распаковки файлов;

– Adobe Reader для Windows – программа для чтения PDF файлов;

– Far Manager – консольный файловый менеджер для операционных систем семейства Microsoft Windows.

При осуществлении образовательного процесса обучающимися и преподавателем используются следующие информационные справочные системы: ЭБС «АйПиЭрбукс», СПС «Консультант плюс», СПС «Гарант», СПС «Референт», СПС «Аюдар Инфо».

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

Для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья созданы специальные условия для получения образования. В целях доступности получения высшего образования по образовательным программам инвалидами и лицами с ограниченными возможностями здоровья университетом обеспечивается:

1. Альтернативная версия официального сайта в сети «Интернет» для слабовидящих;
2. Для инвалидов с нарушениями зрения (слабовидящие, слепые):
 - присутствие ассистента, оказывающего обучающемуся необходимую помощь, дублирование вслух справочной информации о расписании учебных занятий; наличие средств для усиления остаточного зрения, брайлевской компьютерной техники, видеоувеличителей, программ не визуального доступа к информации, программ-синтезаторов речи и других технических средств приема-передачи учебной информации в доступных формах для обучающихся с нарушениями зрения;
 - задания для выполнения на зачете зачитываются ассистентом;
 - письменные задания выполняются на бумаге, надиктовываются ассистенту обучающимся;
3. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья по слуху (слабослышащие, глухие):
 - на зачете присутствует ассистент, оказывающий студенту необходимую техническую помощь с учетом индивидуальных особенностей (он помогает занять рабочее место, передвигаться, прочитать и оформить задание, в том числе записывая под диктовку);
 - зачет проводится в письменной форме;
4. Для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата:
 - созданы материально-технические условия обеспечивающие возможность беспрепятственного доступа обучающихся в учебные помещения, объекты питания, туалетные и другие помещения университета, а также пребывания в указанных помещениях (наличие расширенных дверных проемов, поручней и других приспособлений);
 - письменные задания выполняются на компьютере со специализированным программным обеспечением или надиктовываются ассистенту;
 - по желанию обучающегося зачет проводится в устной форме.

Обучающиеся из числа лиц с ограниченными возможностями здоровья обеспечены электронными образовательными ресурсами в формах, адаптированных к ограничениям их здоровья.

Материально-техническое обеспечение дисциплины для инвалидов и лиц с ограниченными возможностями здоровья

Наименование специальных* помещений и помещений для самостоятельной работы	Оснащенность специальных помещений и помещений для самостоятельной работы	Перечень лицензионного программного обеспечения. Реквизиты подтверждающего документа
Аудитория для самостоятельной работы и коллективного пользования специальными	- Комплект учебной мебели: столы и стулья для обучающихся (3 комплекта); Стол	Продукты MICRO-COFT(Desktop Education ALNG LicSaPk OLVS Aca-

<p>техническими средствами для обучения инвалидов и лиц с ОВЗ в КБГУ, аудитория No 145 Главный корпус КБГУ.</p>	<p>для инвалидов-колясочников (1 шт.); Компьютер с подключением к сети и программным обеспечением (3 шт.); Специальная клавиатура (с увеличенным размером клавиш, со специальной накладкой, ограничивающей случайное нажатие соседних клавиш) (1шт.); Принтер для печати рельефно-точечным шрифтом Брайля VP Columbia (1 шт.); Портативный тактильный дисплей Брайля «Focus 14 Blue» (совместимый с планшетными устройствами, смартфонами и ПК) (1 шт.); Бумага для печати рельефно-точечным шрифтом Брайля, совместимого с принтером VP Columbia; Видеоувеличитель портативный HV-MVC, диагональ экрана – 3,5 дюйма (4 шт.); Сканирующая и читающая машина SARA-CE (1 шт.); Джойстик компьютерный адаптированный, беспроводной (3 шт.); Беспроводная Bluetooth гарнитура с костной проводимостью «AfterShokz Trekz Titanium» (1 шт.); Проводная гарнитура с костной проводимостью «AfterShokz Sportz Titanium» (2 шт.); Проводная гарнитура Defender (1 шт.); Персональный коммуникатор EN –101 (5 шт.); Специальные клавиатуры (с увеличенным размером клавиш, со специальной накладкой, ограничивающей случайное нажатие соседних клавиш); Клавиатура адаптированная с крупными кнопками + пластиковая накладка, разделяющая клавиши, Беспроводная Clevy Keyboard + Clevy Cove (3шт.); Джойстик компьютерный Joystick</p>	<p>demic Edition Enterprise) подписка (Open Value Subscription) No V 2123829 Kaspersky Endpoint Security Стандартный Russian Edition No Лицензии 17E0-180427-50836-287-197. Программы для создания и редактирования субтитров, конвертирующее речь в текстовый и жестовый форматы на экране компьютера: Майкрософт Диктейт: https://dictate.ms/, Subtitle Edit, («Сурдофон» (бесплатные). Программа невизуального доступа к информации на экране компьютера JAWS for Windows (бесплатная); Программа для чтения вслух текстовых файлов (Tiger Software Suit (TSS)) (номер лицензии 5028132082173733); Программа экранного доступа с синтезом речи для слепых и слабовидящих (NVDA) (бесплатная).</p>
---	--	--

	SimplyWorks беспроводной (3шт.); Ноутбук + приставка для ай-трекинга к ноутбуку PCEye Mini (1 шт).	
--	---	--

*Специальные помещения - учебные аудитории для проведения занятий лекционного типа, занятий семинарского типа, курсового проектирования (выполнения курсовых работ), групповых и индивидуальных консультаций, текущего контроля и промежуточной аттестации, а также помещения для самостоятельной работы

ЛИСТ ИЗМЕНЕНИЙ (ДОПОЛНЕНИЙ)

в рабочую программу по дисциплине «Стратегический менеджмент» по направлению

подготовки 38.03.03 – «Управление персоналом»; Профиль «Управление персоналом организации» на _____ учебный год

№п/п	Элемент (пункт) РПД	Перечень вносимых изменений (дополнений)	Примечание

Обсуждена и рекомендована на заседании кафедры менеджмента и маркетинга
 протокол № _____ от " ____ " _____ 20__ г.

Заведующий кафедрой _____ / _____ /

Приложение

Распределение баллов текущего и рубежного контроля

№п/п	Вид контроля	Сумма баллов			
		Общая сумма	1-я точка	2-я точка	3-я точка
1-	Посещение занятий	до 10 баллов	до 3 б.	до 3б.	до 4б.
2-	Текущий контроль:	до 30 баллов	до 10 б.	до 10 б.	до 10 б.
3.	Рубежный контроль	до 30 баллов	до 10 б.	до 10 б.	до 10 б.
	тестирование	от 0- до 12б.	от 0- до 4б.	от 0- до 4б.	от 0- до 4б.
	коллоквиум	от 0 до 18б.	от 0 до 6 б.	от 0 до 6 б.	от 0 до 6 б.
	Итого сумма текущего и рубежного контроля	до 70баллов	до 23б.	до 23б	до 24б
	Первый этап (базовый)уровень) – оценка «удовлетворительно»	не менее 36 б.	не менее 12 б.	не менее 12 б	не менее 12 б
	Второй этап (продвинутый)уровень) – оценка «хорошо»	менее 70 б. (51-69 б.)	менее 23 б	менее 23 б	менее 24б
	Третий этап (высокий уровень) - оценка «отлично»	не менее 70 б.	не менее 23 б.	не менее 23 б	не менее 24б

Шкала оценивания планируемых результатов обучения

Текущий и рубежный контроль

Семестр	Шкала оценивания			
	0-35 баллов	36-50 баллов	51-60 баллов	56-70 баллов
	Частичное посещение аудиторных занятий. Неудовлетворительное выполнение лабораторных и практических работ. Плохая подготовка к балльно-рейтинговым мероприятиям. Студент не допускается к промежуточной аттестации	Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Частичное выполнение и защита лабораторных и практических работ. Выполнение тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «удовлетворительно».	Полное или частичное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита лабораторных и практических работ. Выполнение тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «хорошо».	Полное посещение аудиторных занятий. Полное выполнение и защита лабораторных и практических занятий. Выполнение тестовых заданий, ответы на коллоквиуме на оценки «отлично».

Промежуточная аттестация

Семестр	Шкала оценивания			
	Неудовлетворительно (36-60 баллов)	Удовлетворительно (61-80 баллов)	Хорошо (81-90 баллов)	Отлично (91-100 баллов)

	<p>Студент имеет 36-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) не дал полного ответа ни на один вопрос.</p> <p>Студент имеет 36-45 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ только на один вопрос</p>	<p>Студент имеет 36-50 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй.</p> <p>Студент имеет 46-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ на один вопрос или частично ответил на оба вопроса.</p> <p>Студент имеет по итогам текущего и рубежного контроля 61-70 баллов на экзамене (диф. зачете) не дал полного ответа ни на один вопрос.</p>	<p>Студент имеет 51-60 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй.</p> <p>Студент имеет 61 – 65 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ на один вопрос и частично ответил на второй.</p> <p>Студент имеет 66-70 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ только на один вопрос.</p>	<p>Студент имеет 61-70 баллов по итогам текущего и рубежного контроля, на экзамене (диф. зачете) дал полный ответ на один вопрос и частично (полностью) ответил на второй.</p>
--	---	---	--	--