



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
КГЭУ «КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КГЭУ»)

УТВЕРЖДАЮ

Директор Института цифровых
технологий и экономики

_____ Э.И. Беляев

«30» мая 2023 г.

РАБОЧАЯ ПРОГРАММА ДИСЦИПЛИНЫ

Стратегический менеджмент

Направление
подготовки

38.04.02 Менеджмент

Направленность(и) *
(профиль(и))

Стратегический менеджмент

Квалификация

Магистр

Рабочая программа дисциплины разработана в соответствии с ФГОС ВО - магистратура по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент (приказ Минобрнауки России от 12.08.2020 г. № 952)

Программу разработал(и):

доцент, к.э.н. _____ Уразбахтина Л.Р.

Рабочая программа рассмотрена и одобрена на заседании кафедры-разработчика «Экономика и организация производства», протокол №13 от 25.05.2023

Зав. кафедрой Ахметова И.Г.

Программа рассмотрена и одобрена на заседании выпускающей кафедры «Экономика и организация производства», протокол №13 от 25.05.2023

Зав. кафедрой Ахметова И.Г.

Программа одобрена на заседании методического совета института Цифровых технологий и экономики, протокол № 7 от 30.05.2023

Зам. директора института Цифровых технологий и экономики
_____ В.В. Косулин

Программа принята решением Ученого совета института Цифровых технологий и экономики протокол № 9 от 30.05.2023

1. Цель, задачи и планируемые результаты обучения по дисциплине: является изучение предмета, объектов и концепции стратегического менеджмента на предприятии, приобретение навыков проведения стратегического анализа, формирования и выбора стратегических альтернатив развития предприятия, развитие стратегического мышления для анализа и решения стратегических проблем для успешной организационно-управленческой и аналитической деятельности магистра в области менеджмента.

Задачами дисциплины являются:

- сформировать знания об основных понятиях, подходах и методах стратегического менеджмента на предприятии; о факторах, определяющих специфику конкурентных рынков и поведение фирм;
- выработать у магистрантов навыки разработки стратегического управленческого решения в условиях изменяющейся внешней и внутренней среды организации;
- привить магистрантам умение самостоятельно приобретать новые знания на основе изучения современной литературы отечественных и зарубежных авторов;
- подготовить магистрантов к научно-исследовательской и экспертной деятельности в профессиональной сфере в рамках стратегического планирования бизнес-процессов, обучить принципам системного анализа в области стратегического менеджмента.

Компетенции, формируемые у обучающихся, запланированные результаты обучения по дисциплине, соотнесенные с индикаторами достижения компетенций:

Код и наименование компетенции	Код и наименование индикатора достижения компетенции	Запланированные результаты обучения по дисциплине (знать, уметь, владеть)
Профессиональные компетенции (ПК)		
ПК-3 Способен оценить результативность и эффективность принятых управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации	ПК 3.1. Определяет показатели результативности и эффективности принятых управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации в зависимости от поставленных целей организации	<p><i>Знать:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Критерии и показатели результативности и эффективности управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации (З₁); <p><i>Уметь:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Определять показатели результативности и эффективности принятых управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации в зависимости от поставленных целей организации (У₁); - Руководить экономическими службами и подразделениями организации (У₂); <p><i>Владеть:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Навыками разработки и обоснования финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, и методик их

		расчета (В ₁); - Навыками руководства экономическими службами и подразделениями организации (В ₂).
	ПК 3.2. Проводит оценку эффективности принятых управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации и готовит рекомендации по их совершенствованию	<i>Знать:</i> - Технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации (З ₁); <i>Уметь:</i> - Оценивать эффективность проектов организации (У ₁); <i>Владеть:</i> - Навыками оценки эффективности принятых управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации и подготовки рекомендаций по их совершенствованию (В ₁); - Навыками проведения оценки эффективности проектов и анализ предложений по их совершенствованию (В ₂).

2. Место дисциплины в структуре ОПОП

Дисциплина «Стратегический менеджмент» относится к части, формируемой участниками образовательных отношений учебного плана по направлению подготовки 38.04.02 Менеджмент.

Код компетенции	Предшествующие дисциплины (модули), практики, НИР, др.	Последующие дисциплины (модули), практики, НИР, др.
УК-1	Теория и практика лидерства	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы Производственная практика (аналитическая)
УК-3	Теория и практика лидерства	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ОПК-1	Теория и практика лидерства	Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы
ПК-2	Управленческая экономика	Антикризисное управление Подготовка к процедуре защиты и защита
ПК-3	Управленческая экономика Современный стратегический управленческий учет	Антикризисное управление Подготовка к процедуре защиты и защита выпускной квалификационной работы Производственная практика (преддипломная практика)

Для освоения дисциплины обучающийся должен:

знать:

- основные экономические и социально-экономические показатели, применяемые для характеристики хозяйствующего субъекта экономики;
- базовые экономические понятия, применяемые в организации;

уметь:

- использовать методы оптимизации, теории вероятностей, математической статистики, системного анализа для принятия решений в области стратегического и тактического планирования и организации производства;

- осуществлять на основе современных методов и передовых научных достижений в области управленческого учета анализ и разработку стратегии организации;

владеть:

- навыками работы с аналитическими данными, полученными в процессе анализа деятельности хозяйствующего субъекта;

- навыками изучения передового отечественного и зарубежного опыта в области стратегического и тактического планирования и организации производства, участия в разработке и реализации мероприятий по совершенствованию производственного планирования;

- навыками разработки управленческого решения в условиях изменяющейся среды организации.

3. Структура и содержание дисциплины**3.1. Структура дисциплины**

Общая трудоемкость дисциплины составляет 6 зачетных(ые) единиц(ы) (ЗЕ), всего 216 часов, из которых 53 часов составляет контактная работа обучающегося с преподавателем (занятия лекционного типа 16 час., занятия семинарского типа (практические, семинарские занятия, лабораторные работы и т.п.) 32 час., групповые и индивидуальные консультации 2 час., прием экзамена (КПА) - 1 час., самостоятельная работа обучающегося 128 час, контроль самостоятельной работы (КСР) - 2 час.

Вид учебной работы	Всего ЗЕ	Всего часов	Семестр
			3
ОБЩАЯ ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ	6	216	216
КОНТАКТНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ, в том числе:		53	53
Лекции (Лек)		16	16
Практические (семинарские) занятия (Пр)		32	32
Контроль самостоятельной работы и иная контактная работа (КСР)*		2	2
Консультации (Конс)		2	2
Контактные часы во время аттестации (КПА)		1	1
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ (СРС), в том числе:		128	128
Подготовка к промежуточной аттестации в форме: (экзамен)		35	35
ФОРМА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ		Эк	Эк

3.2. Содержание дисциплины, структурированное по разделам и видам занятий

Разделы дисциплины	Семестр	Распределение трудоемкости (в часах) по видам учебной работы, включая СРС								Формируемые результаты обучения (знания, умения, навыки)	Литература	Формы текущего контроля успеваемости	Формы промежуточной аттестации	Максимальное количество баллов по балльно - рейтинговой системе
		Занятия лекционного типа	Занятия практического / семинарского типа	Самостоятельная работа студента	КСР	Групповые консультации	Подготовка к промежуточной аттестации	Экзамен	Итого					
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
Раздел 1. Общая концепция современного стратегического управления.	3	2	2	14					18	ПК-3.1 (З ₁ , У ₁ , У ₂ В ₁ , В ₂), ПК-3.2 (З ₁ , У ₁ , В ₁ , В ₂)	Л.1.1., Л.1.2., Л.1.3., Л. 2.1, Л. 2.2., Л.2.3.	Решение задач (кейс-задачи), тестирование, реферат	экзамен	7
Раздел 2. Стратегическое направление развития предприятия		2	4	16					22					8
Раздел 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды компании.		2	6	16					24					8
Раздел 4. Анализ отрасли и конкурентной среды		2	4	18					24					8
Раздел 5. Корпоративные и конкурентные стратегии.		2	4	18					24					8
Раздел 6. Портфельный анализ.		2	4	16					22					7
Раздел 7. Стратегические планы: процесс формирования и реализации		2	4	16					22					7
Раздел 8. Реализация стратегии.		2	4	14					20					7
КСР					2				2					
Консультации						2			2					
Экзамен							35	1	36					40

ИТОГО	16	32	128	2	2	35	1	216				100
--------------	----	----	-----	---	---	----	---	-----	--	--	--	-----

3.3. Тематический план лекционных занятий

№ п/п	Темы лекционных занятий	Трудоемкость, час.
1	Раздел 1. Общая концепция современного стратегического управления. Предпосылки стратегического управления и его эволюция. Определение понятий: стратегия, стратегическое планирование и стратегический менеджмент. Стратегические решения: сущность, особенности, виды.	1
2	Раздел 2. Стратегическое направление развития энергетического предприятия Сущность миссии предприятия и основные принципы ее формирования. Методические основы формирования целей энергетического предприятия.	1
3	Раздел 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды компании. Цели и задачи стратегического анализа, основные направления. Характеристика макросреды бизнеса. Анализ микроокружения компании: экономические характеристики отрасли и ключевые факторы успеха.	1
4	Раздел 4. Анализ отрасли и конкурентной среды. Конкурентный анализ отрасли на основе модели М.Портера. Оценка привлекательности отрасли. Факторы конкурентоспособности.	1
5	Раздел 5. Корпоративные и конкурентные стратегии. Эволюция типологии корпоративных, конкурентных и функциональных стратегий. Конкурентные стратегии: виды, особенности, условия эффективного применения и риски стратегии	1
6	Раздел 6. Портфельный анализ. Портфельный анализ диверсифицированной компании. Оценка инвестиционной привлекательности СБЕ с помощью матриц портфельного анализа.	1
7	Раздел 7. Стратегические планы: процесс формирования и реализации. Стратегический план в системе интегрированного внутрифирменного планирования и бюджетирования. Формулирование стратегического плана: набор альтернатив, критерии оценки и выбора	1
8	Раздел 8. Реализация стратегии. Основные этапы реализации стратегии и объекты стратегических изменений. Организационная структура как объект изменений.	1
Всего		8

3.4. Тематический план практических занятий

№ п/п	Темы практических занятий	Трудоемкость, час.
1	Раздел 1. Общая концепция современного стратегического управления. «5П» стратегии Г. Минцберга. Иерархия стратегий. Особенности стратегий для разных типов организаций.	2
2	Раздел 2. Стратегическое направление развития предприятия. Стратегические решения: сущность, особенности, виды. Виды целей и их иерархия.	4
3	Раздел 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды компании. Влияние факторов макросреды на предприятие электроэнергетики. Методика проведения PEST – анализа. Методика SWOT-анализа.	6
4	Раздел 4. Анализ отрасли и конкурентной среды. Определение стратегических групп конкурентов в отрасли и построение	4

	позиционной карты. Модель цепочки ценности М.Портера: анализ издержек и ценности. Оценка привлекательности отрасли. Движущие силы развития отрасли.	
5	Раздел 5. Корпоративные и конкурентные стратегии. Характеристика эталонных стратегий: виды и особенности корпоративных стратегий роста, стабилизации и сокращения.	4
6	Раздел 6. Портфельный анализ. Матрицы портфельного анализа. Сравнительный анализ прочности бизнеса с помощью матриц портфельного анализа.	4
7	Раздел 7. Стратегические планы: процесс формирования и реализации. Базовые стратегические альтернативы и возможные стратегические риски. Методы оценки выбранной стратегии.	4
8	Раздел 8. Реализация стратегии. Управление в условиях стратегических изменений: индивидуальное и групповое сопротивление изменениям. Стратегический контроль.	4
Всего		32

3.5. Тематический план лабораторных работ

Данный вид работы не предусмотрен учебным планом

3.6. Самостоятельная работа студента

Номер раздела дисциплины	Вид СРС	Содержание СРС	Трудоемкость, час.
1	Раздел 1. Общая концепция современного стратегического управления. Представить результаты проведенного самостоятельного исследования по темам данного раздела в виде реферата.	Реферат	14
2	Раздел 2. Стратегическое направление развития энергетического предприятия. Представить результаты проведенного самостоятельного исследования по темам данного раздела в виде реферата.	Реферат	16
3	Раздел 3. Стратегический анализ внешней и внутренней среды компании. Представить результаты проведенного самостоятельного исследования по темам данного раздела в виде реферата.	Реферат	16
4	Раздел 4. Анализ отрасли и конкурентной среды. Представить результаты проведенного самостоятельного исследования по темам данного раздела в виде реферата.	Реферат	18
5	Раздел 5. Корпоративные и конкурентные стратегии. Представить результаты проведенного самостоятельного исследования по темам данного раздела в виде реферата.	Реферат	18
6	Раздел 6. Портфельный анализ. Представить результаты проведенного самостоятельного исследования по темам данного раздела в виде реферата.	Реферат	16
7	Раздел 7. Стратегические планы: процесс формирования и реализации.	Реферат	16

	Представить результаты проведенного самостоятельного исследования по темам данного раздела в виде реферата.		
8	Раздел 8. Реализация стратегии. Представить результаты проведенного самостоятельного исследования по темам данного раздела в виде реферата.	Реферат	14
Всего			128

4. Образовательные технологии

При проведении учебных занятий используются традиционные образовательные технологии (практические занятия, самостоятельное изучение определённых разделов) и современные образовательные технологии, направленные на обеспечение развития у обучающихся навыков командной работы, межличностной коммуникации, принятия решений, лидерских качеств: групповые дискуссии, анализ ситуаций и имитационных моделей, работа в команде, преподавание дисциплины на основе результатов научных исследований с учетом региональных особенностей профессиональной деятельности выпускников и потребностей работодателей и т.п.

При реализации дисциплины «Стратегический менеджмент» по образовательной программе «Стратегический менеджмент» направления подготовки магистров 38.04.02 «Менеджмент» применяются электронное обучение и дистанционные образовательные технологии.

В образовательном процессе используются:

- электронные образовательные ресурсы (ЭОР), размещенные в личных кабинетах студентов Электронного университета КГЭУ, URL: <http://e.kgeu.ru/>

5. Оценка результатов обучения

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в рамках текущего контроля успеваемости, проводимого по балльно-рейтинговой системе (БРС).

Текущий контроль успеваемости осуществляется в течение семестра, включает: задания, выполненные индивидуально на практических (семинарских) занятиях (кейс-задачи), проведение компьютерного тестирования, контроль самостоятельной работы обучающихся в устной форме (реферат).

Итоговой оценкой результатов освоения дисциплины является оценка, выставленная во время промежуточной аттестации обучающегося (экзамен) с учетом результатов текущего контроля успеваемости. Промежуточная аттестация в форме экзамена проводится письменно по билетам. На экзамен выносятся теоретические и практические задания, проработанные в течение семестра на учебных занятиях и в процессе самостоятельной работы обучающихся. Экзаменационные билеты содержат 2 теоретических и 1 задание практического характера..

Обобщенные критерии и шкала оценивания уровня сформированности компетенции (индикатора достижения компетенции) по итогам освоения дисциплины:

Планируемые результаты обучения	Обобщенные критерии и шкала оценивания результатов обучения			
	неудовлетворительно	удовлетворительно	хорошо	отлично
	не зачтено	зачтено		
Полнота знаний	Уровень знаний ниже минимальных требований, имеют место грубые ошибки	Минимально допустимый уровень знаний, имеет место много негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе, имеет место несколько негрубых ошибок	Уровень знаний в объеме, соответствующем программе подготовки, без ошибок
Наличие умений	При решении стандартных задач не продемонстрированы основные умения, имеют место грубые ошибки	Продемонстрированы основные умения, решены типовые задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания, но не в полном объеме	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с негрубыми ошибками, выполнены все задания в полном объеме, но некоторые с недочетами	Продемонстрированы все основные умения, решены все основные задачи с отдельными несущественными недочетами, выполнены все задания в полном объеме
Наличие навыков (владение опытом)	При решении стандартных задач не продемонстрированы базовые навыки, имеют место грубые ошибки	Имеется минимальный набор навыков для решения стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы базовые навыки при решении стандартных задач с некоторыми недочетами	Продемонстрированы навыки при решении нестандартных задач без ошибок и недочетов
Характеристика сформированности компетенции (индикатора достижения компетенции)	Компетенция в полной мере не сформирована. Имеющихся знаний, умений, навыков недостаточно для решения практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции соответствует минимальным требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков в целом достаточно для решения практических (профессиональных) задач, но требуется дополнительная практика по большинству практических задач	Сформированность компетенции в целом соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в целом достаточно для решения стандартных практических (профессиональных) задач	Сформированность компетенции полностью соответствует требованиям. Имеющихся знаний, умений, навыков и мотивации в полной мере достаточно для решения сложных практических (профессиональных) задач

Уровень сформированности компетенции (индикатора достижения компетенции)	Низкий	Ниже среднего	Средний	Высокий
--	--------	---------------	---------	---------

Шкала оценки результатов обучения по дисциплине:

Код компетенции	Код индикатора достижения компетенции	Запланированные результаты освоения ОПОП	Уровень сформированности компетенции			
			Высокий	Средний	Ниже среднего	Низкий
			Шкала оценивания			
			отлично	хорошо	удовлетворительно	неудовлетворительно
ПК-3	ПК-3.1	Знать:				
		Критерии и показатели результативности и эффективности управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации	На высоком уровне знает критерии и показатели результативности и эффективности управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации	На хорошем уровне знает критерии и показатели результативности и эффективности управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации	Не достаточно хорошо знает критерии и показатели результативности и эффективности управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации	Не знает критерии и показатели результативности и эффективности управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации
		Уметь:				
		Определять показатели результативности и эффективности принятых управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации в зависимости от поставленных целей организации	На высоком уровне умеет определять показатели результативности и эффективности принятых управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации в зависимости от поставленных целей организации	На хорошем уровне умеет определять показатели результативности и эффективности принятых управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации в зависимости от поставленных целей организации	Не достаточно хорошо умеет определять показатели результативности и эффективности принятых управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации в зависимости от поставленных целей организации	Не умеет определять показатели результативности и эффективности принятых управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации в зависимости от поставленных целей организации

		Руководить экономическими службами и подразделениями организации	На высоком уровне умеет руководить экономическими службами и подразделениями организации	На хорошем уровне умеет руководить экономическими службами и подразделениями организации	Не достаточно хорошо умеет руководить экономическими службами и подразделениями организации	Не умеет руководить экономическими службами и подразделениями организации
		Владеть:				
		Навыками разработки и обоснования финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, и методик их расчета	На высоком уровне владеет навыками разработки и обоснования финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, и методик их расчета	На хорошем уровне владеет навыками разработки и обоснования финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, и методик их расчета	Не достаточно хорошо владеет навыками разработки и обоснования финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, и методик их расчета	Не владеет навыками разработки и обоснования финансово-экономических показателей, характеризующих деятельность хозяйствующих субъектов, и методик их расчета
		Навыками руководства экономическими службами и подразделениями организации	На высоком уровне владеет навыками руководства экономическими службами и подразделениями организации	На хорошем уровне владеет навыками руководства экономическими службами и подразделениями организации	Не достаточно хорошо владеет навыками руководства экономическими службами и подразделениями организации	Не владеет навыками руководства экономическими службами и подразделениями организации
	ПК-3.2	Знать:				
	Технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности организации	На высоком уровне знает технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой	На хорошем уровне знает технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности	Не достаточно хорошо знает технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности	Не знает технологические и организационно-экономические условия производства в соответствии с отраслевой направленностью деятельности	

		направленностью деятельности организации	организации	организации	организации
Уметь:					
Оценивать эффективность проектов организации	На высоком уровне умеет проводить оценку эффективности проектов организации	На хорошем уровне умеет проводить оценку эффективности проектов организации	Не достаточно хорошо умеет проводить оценку эффективности проектов организации	Не умеет проводить оценку эффективности проектов организации	
Владеть:					
Навыками оценки эффективности принятых управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации и подготовки рекомендаций по их совершенствованию	На высоком уровне владеет навыками оценки эффективности принятых управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации и подготовки рекомендаций по их совершенствованию	На хорошем уровне владеет навыками оценки эффективности принятых управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации и подготовки рекомендаций по их совершенствованию	Не достаточно хорошо владеет навыками оценки эффективности принятых управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации и подготовки рекомендаций по их совершенствованию	Не владеет навыками оценки эффективности принятых управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации и подготовки рекомендаций по их совершенствованию	
Навыками проведения оценки эффективности проектов и анализ предложений по их совершенствованию	На высоком уровне продемонстрированы навыки проведения оценки эффективности проектов и анализ предложений по их совершенствованию	На хорошем уровне продемонстрированы навыки проведения оценки эффективности проектов и анализ предложений по их совершенствованию	Не достаточно хорошо продемонстрированы навыки проведения оценки эффективности проектов и анализ предложений по их совершенствованию	Не продемонстрированы навыки проведения оценки эффективности проектов и анализ предложений по их совершенствованию	

Оценочные материалы для проведения текущего контроля успеваемости и промежуточной аттестации приведены в Приложении к рабочей программе дисциплины. Полный комплект заданий и материалов, необходимых для оценивания результатов обучения по дисциплине, хранится на кафедре-разработчике в бумажном и электронном виде.

6. Учебно-методическое и информационное обеспечение дисциплины

6.1. Учебно-методическое обеспечение

1. Основная литература

№ п/п	Автор(ы)	Наименование	Вид издания (учебник, учебное пособие, др.)	Место издания, издательство	Год издания	Адрес электронного ресурса	Кол-во экземпляров в библиотеке КГЭУ
1	Шестоपाल Ю.Т	Стратегический менеджмент	учебное пособие	М.: Кнорус	2016	https://www.book.ru/book/920508	1
2	Дорофеев В.Д.	Стратегический менеджмент	учебное пособие	М.: Кнорус	2015	https://www.book.ru/book/916549	1
3	Лясников Н.В.	Стратегический менеджмент	учебное пособие	М.: Кнорус	2012	https://www.book.ru/book/901930	1

2. Дополнительная литература

№ п/п	Автор(ы)	Наименование	Вид издания (учебник, учебное пособие, др.)	Место издания, издательство	Год издания	Адрес электронного ресурса	Кол-во экземпляров в библиотеке КГЭУ
1	Носова С.С.	Стратегический менеджмент	учебно-методическое пособие	М.: Русайнс	2017	https://www.book.ru/book/922040	1
2	В.Н. Парахина	Стратегический менеджмент	учебник	М.: Кнорус	2012	https://www.book.ru/book/908472	1
3	Уразбахти на Л.Р.	Стратегический менеджмент	учебно-метод. пособие к выполнению прак. занятий	Казань: КГЭУ	2012	-	4

6.2. Информационное обеспечение

6.2.1. Электронные и интернет-ресурсы

№ п/п	Наименование электронных и интернет-ресурсов	Ссылка
1	Энциклопедии, словари, справочники	http://www.rubricon.com
2	Портал "Открытое образование"	http://npoed.ru
3	Единое окно доступа к образовательным ресурсам	http://window.edu.ru

6.2.2. Профессиональные базы данных

№	Наименование	Адрес	Режим
---	--------------	-------	-------

п/п	профессиональных баз данных		доступа
1	Федеральный образовательный портал «Экономика, социология, менеджмент»	http://ecsocman.hse.ru/	http://ecsocman.hse.ru/
2	Портал Федеральных государственных образовательных стандартов высшего образования	http://fgosvo.ru	http://fgosvo.ru
3	Электронная библиотека диссертаций (РГБ)	diss.rsl.ru	diss.rsl.ru
4	Научная электронная библиотека eLIBRARY.RU	http://elibrary.ru	http://elibrary.ru
5	Электронная библиотека диссертаций (РГБ)	diss.rsl.ru	diss.rsl.ru
6	Официальный сайт Государственной Думы Федерального собрания Российской Федерации	http://duma.gov.ru/	http://duma.gov.ru/
7	Web of Science	https://webofknowledge.com/	https://webofknowledge.com/
8	Scopus	https://www.scopus.com	https://www.scopus.com

6.2.3. Информационно-справочные системы

№ п/п	Наименование информационно-справочных систем	Адрес	Режим доступа
1	«Консультант Плюс»	http://consultant.ru	http://www.consultant.ru/
2	«Гарант»	http://www.garant.ru/	http://www.garant.ru/

6.2.4. Лицензионное и свободно распространяемое программное обеспечение дисциплины

№ п/п	Наименование программного обеспечения	Описание	Реквизиты подтверждающих документов
1	Windows 7 Профессиональная (Pro)	Пользовательская операционная система	ЗАО "СофтЛайнТрейд" №2011.25486 от 28.11.2011. Неискл. право. Бессрочно
2	Office Professional Plus 2007 Windows32 Russian DiskKit MVL CD	Пакет программных продуктов содержащий в себе необходимые офисные программы	ЗАО "СофтЛайнТрейд" №225/10 от 28.01.2010. Неискл. право. Бессрочно
3	Браузер Chrome	Система поиска информации в сети интернет	Свободная лицензия. Неискл. право. Бессрочно
4	Браузер Firefox	Система поиска информации в сети интернет	Свободная лицензия. Неискл. право. Бессрочно
5	OpenOffice	Пакет офисных приложений	Свободная лицензия. Неискл. право. Бессрочно
6	LMS Moodle	ПО для эффективного онлайн-взаимодействия преподавателя и студента	Свободная лицензия. Неискл. право. Бессрочно

7. Материально-техническое обеспечение дисциплины

№ п/п	Вид учебной работы	Наименование специальных	Оснащенность специальных помещений и помещений для СРС
-------	--------------------	--------------------------	--

		помещений и помещений для СРС	
1	Практические (семинарские) занятия, индивидуальные и групповые консультации	Помещение для проведения занятий семинарского типа, индивидуальных и групповых консультаций	Моноблок (15 шт.), проектор, экран.
			Доска аудиторная, компьютер в комплекте с монитором, проектор, экран.
			Интерактивная доска, проектор, процессор, доска аудиторная.
			Программное обеспечение: 1. Операционная система Windows 7 Профессиональная (сертифицированная ФСТЭК): №ПО-ЛИЦ 0000/2014 от 27.05.2014, лицензиар - ЗАО "ТаксНет-Сервис", тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно 2. OfficeProfessionalPlus 2007 Windows32 RussianDiskKit MVL CD: договор №225/10 от 28.01.2010, лицензиар - ЗАО "СофтЛайнТрейд", тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно 3. Браузер Chrome. Свободная лицензия. тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно 4. LMS Moodle. Свободная лицензия, тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно
2	Текущий контроль и промежуточная аттестация	Помещение для проведения текущего контроля и промежуточной аттестации	Моноблок (15 шт.), проектор, экран.
			Программное обеспечение: 1. Операционная система Windows 7 Профессиональная (сертифицированная ФСТЭК): №ПО-ЛИЦ 0000/2014 от 27.05.2014, лицензиар - ЗАО "ТаксНет-Сервис", тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно 2. OfficeProfessionalPlus 2007 Windows32 RussianDiskKit MVL CD: договор №225/10 от 28.01.2010, лицензиар - ЗАО "СофтЛайнТрейд", тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно 3. Браузер Chrome. Свободная лицензия. тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно 4. LMS Moodle. Свободная лицензия, тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - бессрочно
			Моноблок (30 шт.), система видеонаблюдения (6 видеочкамер), проектор, экран
			Программное обеспечение: 1. Windows 10: договор № Tr096148 от 29.09.2020, лицензиар - ООО "Софтлайн трейд", тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии - до 14.09.2021
3	Самостоятельная работа обучающегося	Помещение для проведения самостоятельной работы студента	

			<p>2. OfficeStandard 2007 Russian OLP NL AcademicEdition+: договор №21/2010 от 04.05.2010, лицензиар - ЗАО «Софт Лайн Трейд», тип (вид) лицензии - неискл. право, срок действия лицензии – бессрочно</p> <p>3. Браузер Chrome, свободная лицензия, тип (вид) лицензии – неискл.право, срок действия лицензии – бессрочно.</p> <p>4. LMS Moodle, свободная лицензия, тип (вид) лицензии – неискл.право, срок действия лицензии - бессрочно.</p>
4		Помещение для хранения и профилактического обслуживания учебного оборудования	Комплект оборудования для диагностики оргтехники и медиатехники, комплект оборудования и инструмента для ремонта оргтехники и медиатехники, комплектующие для ремонта, комплект электроинструмента для проведения монтажных работ

8. Особенности организации образовательной деятельности для лиц с ограниченными возможностями здоровья и инвалидов

Лица с ограниченными возможностями здоровья (ОВЗ) и инвалиды имеют возможность беспрепятственно перемещаться из одного учебно-лабораторного корпуса в другой, подняться на все этажи учебно-лабораторных корпусов, заниматься в учебных и иных помещениях с учетом особенностей психофизического развития и состояния здоровья.

Для обучения лиц с ОВЗ и инвалидов, имеющих нарушения опорно-двигательного аппарата, обеспечены условия беспрепятственного доступа во все учебные помещения. Информация о специальных условиях, созданных для обучающихся с ОВЗ и инвалидов, размещена на сайте университета www/kgeu.ru. Имеется возможность оказания технической помощи ассистентом, а также услуг сурдопереводчиков и тифлосурдопереводчиков.

Для адаптации к восприятию лицами с ОВЗ и инвалидами с нарушенным слухом справочного, учебного материала по дисциплине обеспечиваются следующие условия:

- для лучшей ориентации в аудитории, применяются сигналы оповещения о начале и конце занятия (слово «звонок» пишется на доске);
- внимание слабослышащего обучающегося привлекается педагогом жестом (на плечо кладется рука, осуществляется нерезкое похлопывание);
- разговаривая с обучающимся, педагогический работник смотрит на него, говорит ясно, короткими предложениями, обеспечивая возможность чтения по губам.

Компенсация затруднений речевого и интеллектуального развития слабослышащих обучающихся проводится путем:

- использования схем, диаграмм, рисунков, компьютерных презентаций с гиперссылками, комментирующими отдельные компоненты изображения;
- регулярного применения упражнений на графическое выделение существенных признаков предметов и явлений;
- обеспечения возможности для обучающегося получить адресную консультацию по электронной почте по мере необходимости.

Для адаптации к восприятию лицами с ОВЗ и инвалидами с нарушениями зрения справочного, учебного, просветительского материала, предусмотренного образовательной программой по выбранному направлению подготовки, обеспечиваются следующие условия:

- ведется адаптация официального сайта в сети Интернет с учетом особых потребностей инвалидов по зрению, обеспечивается наличие крупношрифтовой справочной информации о расписании учебных занятий;

- педагогический работник, его собеседник (при необходимости), присутствующие на занятии, представляются обучающимся, при этом каждый раз называется тот, к кому педагогический работник обращается;

- действия, жесты, перемещения педагогического работника коротко и ясно комментируются;

- печатная информация предоставляется крупным шрифтом (от 18 пунктов), тотально озвучивается;

- обеспечивается необходимый уровень освещенности помещений;

- предоставляется возможность использовать компьютеры во время занятий и право записи объяснений на диктофон (по желанию обучающихся).

Форма проведения текущей и промежуточной аттестации для обучающихся с ОВЗ и инвалидов определяется педагогическим работником в соответствии с учебным планом. При необходимости обучающемуся с ОВЗ, инвалиду с учетом их индивидуальных психофизических особенностей дается возможность пройти промежуточную аттестацию устно, письменно на бумаге, письменно на компьютере, в форме тестирования и т.п., либо предоставляется дополнительное время для подготовки ответа.

Лист внесения изменений

Дополнения и изменения в рабочей программе дисциплины на 20____
/20____ учебный год

В программу вносятся следующие изменения:

1. _____
2. _____
3. _____

*Указываются номера страниц, на которых внесены изменения,
и кратко дается характеристика этих изменений*

Программа одобрена на заседании кафедры –разработчика «____» _____
20_г., протокол № _____

Зав. кафедрой _____

Подпись, дата

И.О. Фамилия

Программа одобрена методическим советом института _____

« ____ » _____ 20 ____ г., протокол № _____

Зам. директора по УМР _____

Подпись, дата

И.О. Фамилия

Согласовано:

Руководитель ОПОП _____

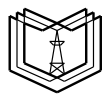
Подпись, дата

И.О. Фамилия

3.1. Структура дисциплины для магистров заочной формы обучения

Вид учебной работы	Всего ЗЕ	Всего часов	Семестр
			3
ОБЩАЯ ТРУДОЕМКОСТЬ ДИСЦИПЛИНЫ	6	216	216
КОНТАКТНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ С ПРЕПОДАВАТЕЛЕМ, в том числе:		19	19
Лекции (Лек)		4	4
Практические (семинарские) занятия (Пр)		10	10
Контроль самостоятельной работы и иная контактная работа (КСР)*		4	4
Контактные часы во время аттестации (КПА)		1	1
САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА ОБУЧАЮЩЕГОСЯ (СРС), в том числе:		189	189
Подготовка к промежуточной аттестации в форме: (экзамен)		8	8
ФОРМА ПРОМЕЖУТОЧНОЙ АТТЕСТАЦИИ		Эк	Эк

*Приложение к рабочей
программе дисциплины*



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
Федеральное государственное бюджетное образовательное
учреждение высшего образования
КГЭУ «КАЗАНСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭНЕРГЕТИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
(ФГБОУ ВО «КГЭУ»)

ОЦЕНОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ

по дисциплине

«СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

Направление
подготовки

38.04.02 «Менеджмент»

Направленность

Стратегический менеджмент

Квалификация
выпускника

магистр

г. Казань, 2023

Оценочные материалы по дисциплине «Стратегический менеджмент» - комплект контрольно-измерительных материалов, предназначенных для оценивания результатов обучения на соответствие индикаторам достижения компетенции(й):

ПК-3 Способен оценить результативность и эффективность принятых управленческих решений в сфере стратегического развития потенциала организации.

Оценивание результатов обучения по дисциплине осуществляется в рамках текущего контроля успеваемости, проводимого по балльно-рейтинговой системе (БРС).

Текущий контроль успеваемости обеспечивает оценивание процесса обучения по дисциплине. При текущем контроле успеваемости используются следующие оценочные средства: задания, выполненные индивидуально на практических (семинарских) занятиях (кейс-задачи), проведение компьютерного тестирования, контроль самостоятельной работы обучающихся в устной форме (Реферат).

Промежуточная аттестация имеет целью определить уровень достижения запланированных результатов обучения по дисциплине за 3 семестр. Форма промежуточной аттестации - экзамен.

Оценочные материалы включают задания для проведения текущего контроля успеваемости и обучающихся, разработанные в соответствии с рабочей программой дисциплины.

1. Технологическая карта

Семестр 3

Номер раздела/ темы дисциплины	Вид СРС	Наименование оценочного материала	Запланированные индикаторы освоения дисциплине	Уровень освоения дисциплины, баллы			
				неудов-но	удов-но	хорошо	отлично
				не зачтено		зачтено	
				низкий	ниже среднего	средний	высокий
Текущий контроль успеваемости							
1	Общая концепция современного стратегического управления	ПЗ, тест, Рфр	ПК-3.1 (З ₁ , У ₁ , В ₁ , В ₂) ПК-3.2 (З ₁ , У ₁ , В ₁ , В ₂ , В ₃)	менее 4	4	4 - 6	6 - 7
2	Стратегическое направление развития энергетического предприятия	ПЗ, тест, Рфр		менее 5	5	5 - 6	6 - 8
3	Стратегический анализ внешней и внутренней среды компании	ПЗ, тест, Рфр		менее 4	4 - 5	5 - 6	6 - 8
4	Анализ отрасли	ПЗ, тест,		менее 5	5	5 - 6	6 - 8

	и конкурентной среды	Рфр					
5	Корпоративные и конкурентные стратегии	ПЗ, тест, РФр		менее 4	4 - 5	5 - 6	6 - 7
6	Портфельный анализ	ПЗ, тест, РФр		менее 4	4 - 5	5 - 7	7 - 8
7	Стратегические планы: процесс формирования и реализации	ПЗ, тест, РФр		менее 4	4 - 5	5 - 6	6 - 7
8	Реализация стратегии	ПЗ, тест, РФр		менее 5	5	5 - 6	6 - 7
Всего баллов				менее 35	35-39	39-49	49-60
Промежуточная аттестация							
	<i>Подготовка к экзамену</i>	<i>Задания к экзамену</i>	ПК-3.1 (З ₁ , У ₁ , В ₁ , В ₂) ПК-3.2 (З ₁ , У ₁ , В ₁ , В ₂ , В ₃)	менее 20	20 - 30	31 - 35	36 - 40
Итого баллов				менее 55	55-69	70-84	85-100

2. Перечень оценочных средств

Краткая характеристика оценочных средств, используемых при текущем контроле успеваемости и промежуточной аттестации обучающегося по дисциплине:

Наименование оценочного средства	Краткая характеристика оценочного средства	Оценочные материалы
Кейс-задача (КЗ)	Проблемное задание, в котором обучающемуся предлагают осмыслить реальную профессионально-ориентированную ситуацию, необходимую для решения данной проблемы действий	Комплект задач и заданий
Тест (Тест)	Система стандартизированных заданий, позволяющая автоматизировать процедуру измерения уровня знаний и умений обучающегося	Комплект тестовых заданий

Реферат (Рфр)	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	Темы рефератов
Задания к экзамену (Эк)	Комплект вопросов и заданий для сдачи промежуточной аттестации в форме экзамена	Вопросы и задачи для подготовки к экзамену.

3. Оценочные материалы текущего контроля успеваемости обучающихся

Наименование оценочного средства	Кейс-задачи (КЗ)
Представление и содержание оценочных материалов	<p>Решение кейсов, заключается в постановке и решении конкретных проблем на основе систематизации информации. Данный вид работы способствует развитию мышления, творческих навыков, усвоению знаний, компетенций, приобретенных в ходе активного исследования и самостоятельного решения задач.</p> <p>Полученный опыт позволяет студентам ставить и решать различные задачи как стандартные, так и нестандартные, связанные с их дальнейшей профессиональной деятельностью.</p> <p>Кейсы и ответы на них оформляются письменно. В своем решении студенты должны:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) сформулировать причины возникновения ситуации, спрогнозировать поведение участников кейса, обосновать необходимость получения дополнительных данных и определить источники их получения; 2) продемонстрировать знания и умения относительно использования ситуативного и системного подхода, широты взглядов на проблему; 3) разработать и продемонстрировать программу мероприятий, направленную на реализацию решения проблемы с помощью одного из научных методов (например, аналитического): проанализировать входные данные, превратить их в информацию; сформулировать проблему, цели и миссию; выдвинуть возможные гипотезы и альтернативные варианты решения задачи; предложить направления их реализации, оценить итог. <p>КЕЙС № 1 .Компания «Март» - лидер регионального рынка текстильной продукции. Предприятие работает с местным поставщиком недорогого сырья, что позволяет сохранить приемлемый уровень рентабельности даже при низких ценах на выпускаемую продукцию. Продукция предприятия полностью соответствует ГОСТам текстильной промышленности. Так как спрос на рынке постоянно растет, отделу маркетинга было поручено провести маркетинговое</p>

исследование, чтобы наметить пути дальнейшего развития компании.

Задание: (выберите не менее двух)

При проведении SWOT-анализа менеджер по маркетингу в разделе «Сильные стороны» должен отразить следующую информацию:

- А) высокая степень известности торговой марки компании «Март»
- Б) соответствие текстильной продукции торговой марки «Март» ГОСТу
- В) повышение платежеспособности покупателей
- Г) растущий спрос на текстильную продукцию на региональном рынке
- Д) низкий уровень цен на текстильную продукцию компании
- Е) развитие политики импортозамещения.

Менеджеру по маркетингу компании «Март» поручено разработать стратегию позиционирования торговой марки на региональном рынке.

Установите правильную последовательность этапов разработки данной стратегии:

- А) выбор методов исследования
- Б) оценка эффективности маркетингового исследования
- В) сбор информации
- Г) анализ информации
- Д) постановка задач маркетингового исследования

3. Установите соответствие между стратегиями роста и возможными путями развития компании «Март»

- 1. стратегия проникновения
- 2. стратегия развития рынка
- 3. стратегия развития товара
- 4. стратегия диверсификации

- А) проведение опроса потребителей на промышленном рынке
- Б) выход с продукцией на рынки стран ближнего зарубежья
- В) разработка новых моделей тканей
- Г) открытие цеха по пошиву женских сумок
- Д) активизация агрессивной рекламы

КЕЙС № 2

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

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

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

Третий альтернативный вариант. Целью компании является

сочетание обеспечения рентабельности производства в настоящее время со значительными расходами на НИОКР для создания продукции, конкурентоспособной на рынках сбыта.

Вопросы:

1) Проанализируйте возможные стратегические направления развития фармацевтической компании.

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

КЕЙС № 3

Ситуация. ЗАО «Радищевская мануфактура» включает следующие производства, образующие вместе законченный цикл выпуска шерстяной ткани: прядение, ткачество, окраску и отделку.

Традиционный рынок шерстяных тканей практически разрушился. Лишь одна швейная фабрика продолжала делать регулярные закупки. Частные оптовики были еще слишком малы, чтобы обеспечить устойчивый сбыт. В результате единственными надежными отечественными потребителями остались шесть специализированных торговых домов, но они закупали в год не более 150 тыс. м тканей — менее месячной производственной программы при нормальной загрузке мощностей.

Когда появились новые потребители — американские и немецкие оптовики швейных изделий. Спрос стал полностью зависеть от конкурентных преимуществ российских текстильщиков. Руководство «Радищевской мануфактуры» сформулировало четыре важнейших конкурентных преимущества:

1) низкие издержки производства по сравнению с европейскими производителями из Италии, Шотландии, Испании, особенно затраты на рабочую силу;

2) высокое качество российских шерстяных тканей. Большинство шерстяных фабрик в Центральном регионе России было основано более 100 лет назад в маленьких провинциальных городках, где работники бережно сохраняют традиции своего ремесла;

3) высокий образовательный уровень рабочей силы. На «Радищевской мануфактуре» все менеджеры имеют высшее образование, а 50% рабочих — среднее техническое, что облегчает освоение новой технологии производства и нового оборудования;

4) высокая интенсивность труда. Средняя «зона обслуживания» (число станков, обслуживаемых одновременно) российского рабочего в текстильной промышленности в 4 раза превышает данный показатель для Германии и в 12 раз — для Индии.

Руководство «Радищевской мануфактуры» трезво оценивало свои конкурентные преимущества как временные.

Чтобы выйти из сложившейся ситуации, руководство компании разработало четыре сценария возможного развития событий.

Сценарий 1.

Это вариант сохранения сложившейся ситуации. Компания продолжает полагаться на западные заказы.

Сценарий 2.

Компания продолжает работать на западные заказы, но

руководство будет стараться внедрить ряд мер по улучшению качества продукции:

- должен быть создан специальный отдел внешнеэкономических связей, задачей которого станет не только оформление контрактов и отслеживание ситуации на мировых рынках сырья и готовой продукции, но и подготовка технических спецификаций по зарубежным стандартам для внедрения в производство;
- необходимо перестроить систему контроля качества, для чего надо создать единую службу и подчинить ее руководителю в ранге заместителя директора;
- следует децентрализовать экономическую работу. Вместо планово-экономического отдела создать в каждом производстве (прядение, ткачество, окраска и отделка) экономическое бюро. Главной задачей экономических бюро будет анализ издержек и разработка мер по их снижению.

Сценарий 3.

Компания видит свое будущее в более тесной кооперации с зарубежными партнерами. для этого предлагается передать значительный пакет акций (не менее 30%) в обмен на современную технологию (патенты, ноу-хау и оборудование), а также включить представителя зарубежной фирмы в состав не только совета директоров, но и правления, чтобы влиять на стиль управления и принятие текущих решений.

Сценарий 4.

Компания должна работать по трем направлениям:

- Сырье. Необходимо сделать ставку на другую технологию сырья. Надо делать ткань не из отходов, а из той шерсти, которую состригают с овцы, и в таком виде пускать в производство.
- необходимо увеличить сбыт тканей внутри России. Если отечественные швейники, выпускающие унылые отставшие от моды модели, не хотят брать шерсть, выпускаемую предприятием, следует организовать собственное швейное производство;
- необходимо привлечь дополнительных инвесторов, для чего следует ЗАО преобразовать в ОАО.

Вопросы:

- 1) Оцените достоинства и недостатки каждого варианта.
- 2) Как вы думаете, какой вариант, в конце концов, был выбран руководством компании?
- 3) Какие виды стратегий характеризуют эти варианты?

КЕЙС № 4

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

	<p>Если основной причиной реорганизации предприятия является стремление обеспечить более высокое качество производимой им продукции, то подготовку к реорганизации целесообразно начать с анализа основных факторов, влияющих на качество продукции.</p> <p>Вопросы:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Назовите другие причины реорганизации предприятия. 2) Предложите ваше решение.
<p>Критерии оценки и шкала оценивания в баллах</p>	<p>При оценке выполненного задания учитываются следующие критерии:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Умение пользоваться материалом <ul style="list-style-type: none"> - использование имеющихся в распоряжении данных, чтобы разработать подробный и обоснованный план действий - 2 балла; - использование имеющихся в распоряжении данных, для разработки подробного и обоснованного плана действий с помощью преподавателя - 1 балл; - не умение использовать имеющиеся в распоряжении данные – 0 баллов. 2. Решение кейс-задачи <ul style="list-style-type: none"> - проведение тщательного анализа ситуации, непосредственного решения в установленные временные рамки – 2 балла; - проведение не полного анализа ситуации, непосредственного решения задачи в установленные временные рамки – 1 балл; - отсутствие решения кейс-задачи – 0 баллов. 3. Последовательность изложения <ul style="list-style-type: none"> - содержание материала раскрыто последовательно, достаточно хорошо продумано – 2 балла; - последовательность изложения материала недостаточно продумана – 1 балл; - путаница в изложении материала – 0 баллов; 4. Владение речью и терминологией <ul style="list-style-type: none"> - материал изложен грамотным языком, с точным использованием терминологии – 2 балла; - в изложении материала имелись затруднения и допущены ошибки в определении понятий и в использовании терминологии – 1 балл; - допущены ошибки в определении понятий – 0 баллов; 5. Уровень теоретического анализа <ul style="list-style-type: none"> - показано умение делать обобщение, выводы, сравнение – 2 балла; - обобщение, выводы, сравнение делаются с помощью преподавателя – 1 балл; - полное неумение делать обобщение, выводы, сравнения – 0 баллов; <p>Количество баллов: максимум – 10</p>
<p>Наименование оценочного материала</p>	<p>Тест (Тест)</p>
<p>Представление и содержание оценочных материалов</p>	<p>Комплект тестовых заданий. Тест содержит 20 вопросов с заданиями 4-х типов (закрытые, открытые тесты, тесты на упорядочение, на установление соответствия) для выполнения с использованием компьютерной техники.</p> <p><i>Примеры тестовых заданий</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Назовите синоним понятия "корпоративная стратегия": <ol style="list-style-type: none"> 1) деловая стратегия;

- 2) функциональная стратегия;
- 3) портфельная стратегия;**
- 4) миссия организации;
- 5) долгосрочное планирование.

2. Бизнес-стратегия - это:

- 1) Стратегия взаимодействия собственников и конкурентов организации;
- 2) Основная стратегия развития организации;
- 3) Способ координации деятельности структурных подразделений компании;**
- 4) Основной раздел бизнес-плана;
- 5) Стратегия взаимодействия собственников и менеджеров организации.

3. Установите соответствие:

Корпоративная стратегия	Разработка бизнес-плана
Деловая стратегия	Определение сроков реализации продукции
Функциональная стратегия	Совершенствование структуры управления.
	Разработка целей и задач в отделах организации
	Разделение труда

4. Стратегия, концентрирующаяся на действиях и подходах, которые связаны с управлением, направленным на обеспечение успешной деятельности в одной сфере, это:

- 1. Корпоративная стратегия;
- 2. Деловая стратегия;**
- 3. Функциональная стратегия;
- 4. Операционная стратегия.

5. При проведении SWOT – анализа слабые стороны предприятия характеризуются: следующими определениями:

- 1) вертикальная интеграция;
- 2) слабое представление о рынке;**
- 3) узкий ассортимент продукции;**
- 4) рост продаж замещающего продукта;

6. В модели отраслевого анализа М.Портера выделяются следующие группы конкурентных сил:

- 1. Потенциальные и реальные конкуренты, поставщики, потребители; банки;
- 2. Поставщики, потенциальные и реальные конкуренты, потребители, производители товаров-заменителей;**
- 3. Потенциальные и реальные конкуренты, поставщики, потребители, маркетинговые посредники;
- 4. Государство, поставщики, потребители, производители товаров-заменителей.

7. Исследование экономических, политических, социальных и технологических факторов, влияющих на деятельность фирмы - это:

1. SWOT-анализ;
2. Отраслевой анализ М. Портера;
3. **PEST-анализ;**
4. Модель ADL/LC;
5. Матрица БКГ.

8. Установите соответствие:

Поставщики	Барьеры входа в отрасль
Конкуренты	SWOT – анализ
Покупатели	Рост продаж замещающего продукта
Товары-заменители	Уровень информированности покупателя
	Величина стоимости переключения на других клиентов
	Рынок рабочей силы

9. Модель конкурентных сил М.Портера не включает в себя факторы:

- 1) **демографические факторы;**
- 2) **уровень зарплаты на фирме;**
- 3) потенциальные конкуренты;
- 4) поставщики и потребители;
- 5) товары - заменители.

10. Стратегии, связанные с изменением продукта и (или) рынка и не затрагивающие отрасль, положение фирмы внутри отрасли и технологию, относятся к группе стратегий:

1. **Концентрированного роста;**
2. Интегрированного роста;
3. Диверсификации;
4. Дифференциации.

10. Фирма, прилагающая большие усилия в области маркетинга и стремящаяся завоевать лучшие позиции с данным продуктом на данном рынке, выбрала стратегию ...?

Ответ **усиления позиций на рынке**

11. Для успешной фирмы, которая дальше не может развиваться на одном рынке с данным продуктом в рамках данной отрасли, наиболее привлекательна стратегия:

1. Концентрированного роста;
2. Интегрированного роста;
3. **Диверсификации;**
4. Сокращения.

12. Конкурентное преимущество, заключающееся в том, что продукт обладает отличительными особенностями, делающими его привлекательным для покупателя, достигается благодаря:

- 1) Ценовой характеристике;
- 2) **Дифференциации;**
- 3) Положению на рынке;
- 4) Интеграции.

13. Выбор той или иной организационной структуры определяют факторы:

- 1) **степень разнообразия деятельности фирмы;**
- 2) **размер фирмы;**
- 3) географическое размещение фирмы;
- 4) **технология фирмы;**
- 5) отношение со стороны руководителей и сотрудников;
- 6) динамизм внешней среды;

14. Определите правильную последовательность проведения экспертизы при формировании качественных целей организации:

- 1) построение «дерева целей»;
- 2) формирование качественных целей;
- 3) оценка (ранжирование) качественных целей;
- 4) определение количественных целей.

1, 2, 3, 4

15. В модели И. Ансоффа сочетание новых рынков и имеющихся продуктов соответствует стратегии:

1. Сокращения расходов;
2. **Развития рынка;**
3. Развития товара;
4. Диверсификации.

16. Фактор жизненного цикла используется в модели:

1. PIMS;
2. фирмы БКГ;
3. **ADL;**
4. М. Портера;
5. И. Ансоффа.

17. Матрица GE/McKinsey строится по следующим показателям:

- 1) **привлекательность бизнеса и конкурентной позиции;**
- 2) темп роста рынка и относительная доля на рынке;
- 3) объем инвестиций и срок возврата инвестиций;
- 4) стадии жизненного цикла и привлекательность бизнеса.

18. Матрица БКГ строится по следующим показателям:

- 1) привлекательность бизнеса и конкурентоспособность позиции;
- 2) **темп роста рынка и относительная доля на рынке;**
- 3) объем инвестиций и срок возврата инвестиций;
- 4) стадии жизненного цикла и привлекательность бизнеса.

19. К основным видам деятельности в цепочке ценностей относят:

- 1) **материально-техническое обеспечение;**
- 2) **продажи;**
- 3) закупки;
- 4) управление людскими ресурсами;
- 5) **производство;**
- 6) все вышеперечисленное.

Критерии оценки и шкала оценивания в баллах	<p>- выполнено 91-100% заданий – 10 баллов (за каждый тест) - выполнено 71- 90% заданий – 8 баллов (за каждый тест); - выполнено 51-70% заданий – 5 баллов (за каждый тест); - выполнено менее 50% заданий – 0 баллов.</p> <p>В течение семестра тестирование проводится 4 раза. Соответственно максимально количество баллов- 40.</p>
Наименование оценочного материала	Реферат (Рфр)
Представление и содержание оценочных материалов	<p>Самостоятельная работа обучающихся – это планируемая работа, выполняемая по заданию и при методическом руководстве научно-педагогического работника, но без его непосредственного участия.</p> <p>Самостоятельная работа играет важную роль в достижении ряда целей, таких как:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) овладение экономической методологией исследования; 2) более глубокое усвоении дисциплины в целом и ее отдельных проблем; 3) приобретение навыков самостоятельной работы с первоисточниками, монографической и справочной литературой; 4) развитие логического мышления и умения обосновать целесообразность практических рекомендаций; 5) усвоение методов сбора, обработки и анализа статистического материала. <p>Обучающемуся предлагается самостоятельно выбрать тему для написания реферата из предложенного списка.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Конкурентный статус фирмы и его оценка. 2. Взаимосвязь состояния внешней среды и видов стратегического управления фирмы. 3. Связь экономической стратегии фирмы и процесса стратегического планирования. 4. Маркетинговая деятельность и ее влияние на выбор экономической стратегии фирмы. 5. Стратегия взаимодействия фирмы с рынками производственных ресурсов. 6. Стратегия снижения транзакционных издержек. 7. Стратегия снижения производственных издержек. 8. Стратегия предотвращения несостоятельности фирмы. 9. Основные положения теории механизма стратегического управления фирмой и его выбор в условии нестабильности внешней среды. 10. Мотивационный механизм стратегического управления. 11. Основные принципы формирования системы стратегического управления фирмой. 12. Модели стратегического управления фирмой. 13. Принципы построения системы управления фирмой. 14. Стратегия повышения качества выпускаемой продукции. 15. Разработка стратегического управленческого решения. 16. Стратегия организационно-технического развития фирмы. 17. Организация разработки и реализации стратегических планов фирмы. 18. Выбор инвестиционной стратегии фирмы в зависимости от состояния микро- и макросреды.

	<p>19. Стратегический анализ фирмы. 20. Взаимосвязь организационной структуры со стратегией развития организации. 21. Планирование выбора стратегических позиций и их анализ. 22. Управление стратегическими задачами. 23. Особенности формирования стратегии предприятия в современных отечественных условиях. 24. Особенности формирования миссии современного предприятия. 25. Факторы макро- и микросреды: отражение их в стратегическом плане предприятия 26. Стратегия развития хозяйственного портфеля российского предприятия.</p>
<p>Критерии оценки и шкала оценивания в баллах</p>	<p>1. Знание материала - содержание материала раскрыто в полном объеме, предусмотренном программой дисциплины – 2 балла; - содержание материала раскрыто неполно, показано общее понимание вопроса, достаточное для дальнейшего изучения программного материала – 1 балл; - не раскрыто основное содержание учебного материала – 0 баллов; 2. Последовательность изложения - содержание материала раскрыто последовательно, достаточно хорошо продумано – 2 балла; - последовательность изложения материала недостаточно продумана – 1 балл; - путаница в изложении материала – 0 баллов; 3. Владение речью и терминологией - материал изложен грамотным языком, с точным использованием терминологии – 2 балла; - в изложении материала имелись затруднения и допущены ошибки в определении понятий и в использовании терминологии – 1 балл; - допущены ошибки в определении понятий – 0 баллов; 4. Применение конкретных примеров - показано умение иллюстрировать материал конкретными примерами – 2 балла; - приведение примеров вызывает затруднение – 1 балл; - неумение приводить примеры при объяснении материала – 0 баллов; 5. Уровень теоретического анализа - показано умение делать обобщение, выводы, сравнение – 2 балла; - обобщение, выводы, сравнение делаются с помощью преподавателя – 1 балл; - полное неумение делать обобщение, выводы, сравнения – 0 баллов; Количество баллов: максимум – 10.</p>

4. Оценочные материалы промежуточной аттестации

Наименование оценочного материала	Экзамен
Представление и содержание	Билет на экзамен состоит из двух вопросов теоретического характера и одного практического задания.

оценочных
материалов

Примерный перечень вопросов:

Базовый уровень

1. Приведите примеры оперативных и стратегических целей.
2. Что такое миссия фирмы?
3. В чем суть сегментации фирмы на отдельные стратегической бизнес-единицы?
4. Какие факторы внешней среды относят к макросреде, а какие к микросреде?
5. Какие функциональные сферы деятельности рассматриваются при анализе внутренней среды фирмы?
6. Из каких основных шагов состоит процесс разработки корпоративной стратегии?
7. Раскройте сущность термина «отрасль».
8. Какие Вы знаете функциональные стратегии?
9. Дайте характеристику эталонных стратегий роста бизнеса.
10. Назовите основные этапы портфельного анализа.
11. Этапы формирования стратегии на основе стратегического анализа.

Продвинутый уровень

1. В чем состоят основные отличия долгосрочного планирования от стратегического планирования?
2. Какие основные аспекты деятельности фирмы отражаются в содержании миссии?
3. Каковы цели анализа внешней среды организации?
4. Назовите основные экономические показатели, характеризующие состояние отрасли.
5. Какие барьеры препятствуют проникновению на рынок новых фирм?
6. Как влияют на конкуренцию в отрасли товары-заменители?
7. Какие информационные источники можно использовать при изучении целей и стратегий конкурентов?
8. В чем сильные стороны и риски стратегии лидерства в издержках?
9. Когда уместно применять стратегию фокусирования?
10. Каковы преимущества франчайзинга для малых фирм?
11. Опишите особенности проведения портфельного анализа на основе модели BCG.

Высокий уровень

1. Назовите и охарактеризуйте основные этапы моделирования стратегического поведения фирмы.
2. Методы оценки воздействия факторов внешней среды на фирму.
3. Охарактеризуйте назначение и особенности применения метода PEST-анализ.
4. Опишите последовательность составления карты стратегических групп.
4. В чем состоят преимущества модели GE/McKinsey по сравнению с моделью BCG?
5. Назначение и этапы портфельного анализа.
6. Оценка привлекательности стратегической зоны хозяйствования (СЗХ).

	<p>5. Модель ADL/LC. 6. Матрица «товар–рынок» Ансоффа. 7. Модель стратегического анализа (база данных PIMS). 8. Оценка конкурентоспособности фирмы на основе метода бенчмаркинга. 9. Перечислите классификации конкурентных стратегий. 10. Методы определения конкурентной позиции фирмы и ее конкурентных преимуществ. 11. Охарактеризуйте каждую клетку матрицы BCG на примере известного Вам предприятия.</p> <p>На экзамене в качестве третьего вопроса предлагаются практические задания, выполняемые на занятиях в течение семестра. Их примеры приведены в разделе 3.</p>
<p>Критерии оценки и шкала оценивания в баллах</p>	<p>Число баллов, которое может получить обучающийся за экзамен, составляет от 20 до 40.</p> <p>При выставлении баллов учитываются следующие критерии:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Знание понятий, категорий 2. Владение специальными терминами и использование их при ответе. 3. Умение объяснять, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы 4. Логичность и последовательность ответа 5. Демонстрация способности участвовать в разработке обобщенных вариантов решения проблем <p>От 36 до 40 баллов оценивается ответ, который показывает прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа.</p> <p>От 31 до 35 баллов оценивается ответ, обнаруживающий прочные знания основных процессов изучаемой предметной области, отличается глубиной и полнотой раскрытия темы; владение терминологическим аппаратом; умение объяснять сущность, явлений, процессов, событий, делать выводы и обобщения, давать аргументированные ответы, приводить примеры; свободное владение монологической речью, логичность и последовательность ответа. Однако допускается одна – две неточности в ответе.</p> <p>От 20 до 30 баллов оценивается ответ, свидетельствующий, в основном, о знании процессов изучаемой предметной области, отличающийся недостаточной глубиной и полнотой раскрытия темы; знанием основных вопросов теории; слабо сформированными навыками анализа явлений, процессов, недостаточным умением давать аргументированные ответы и приводить примеры; недостаточно свободным владением монологической речью, логичностью и последовательностью ответа. Допускается несколько ошибок в содержании ответа.</p> <p style="text-align: center;"><i>Пример экзаменационного билета:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Основы формирования целей энергетического предприятия. 2. Классификации конкурентных стратегий.

3. В рамках корпоративной стратегии компания реализует стратегию, предполагающую продажу одних хозяйственных подразделений и выделение других в самостоятельные структурные единицы, от которых материнская компания либо отказывается вообще, либо сохраняет частичный контроль (частично владеет этим подразделением).

Определите тип стратегии корпорации в отношении указанных подразделений.

Максимальное количество баллов за экзамен - 40